

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Motivační mechanismus v řízení podniku

Pavčina Svobodová

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pavλίna Svobodová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Motivační mechanismus v řízení podniku

Název anglicky

Motivational mechanism in company management system

Cíle práce

Hlavním cílem této práce je na základě shromážděných dat zhodnotit dosavadní motivační mechanismus vybraného podniku a případně navrhnout změny či doporučení vedoucí ke zvýšení motivace a výkonu zaměstnanců. Dílčím cílem je poukázat na důležitost fungování motivace a jejího mechanismu v podniku.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické.

V teoretické části, jsou na základě odborné literatury blíže popsány základní pojmy, týkající se motivace, teorie motivace, managementu a odměňování. Praktická část analyzuje pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu motivační mechanismus ve společnosti Polycasa s.r.o. Na základě získaných dat jsou doporučeny návrhy na zlepšení dosavadní situace.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

motivace, pracovní motivace, motivační teorie, motivační program, motivační typy lidí, řízení, výkon, manažer, odměňování

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, M. – AKADEMIE VĚD ČESKÉ REPUBLIKY. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2019

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 12.3.2019

Pavλίna Svobodová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za odborné vedení, poskytnutý čas, cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat Janu Svobodovi, personálnímu manažerovi společnosti Polycasa s.r.o., za jeho vstřícnost, ochotu a poskytnutí důležitých informací a zároveň i zaměstnancům firmy za jejich čas při vyplňování dotazníků.

Motivační mechanismus v řízení podniku

Abstrakt

Bakalářská práce nazvaná „Motivační mechanismus v řízení podniku“ se v teoretické části zabývá především bližším popisem pojmů, jako jsou motivace, manažer, management, motivační typy lidí, motivační program podniku či odměňování a současně se soustředí i na jednotlivé teorie motivace. Teoretické poznatky vychází z odborné literatury vybrané adekvátně ke zvolenému tématu.

Jsou pak dále rozvinuty v praktické části práce, jejímž hlavním cílem je zjistit, zda je ve sledované společnosti Polycasa s.r.o. vhodně zvolený motivační mechanismus a do jaké míry je účinný. Prvním bodem v praktické části je charakteristika sledovaného podniku a představení jeho organizační struktury. Základní poznatky o tom, jak uvnitř organizace funguje motivační systém, jsou získávány prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s představitelem vedení podniku. Na základě dotazníkového šetření a poskytnutých odpovědí zaměstnanců, je poté provedena analýza motivačního mechanismu.

Závěr práce představuje shrnutí a zhodnocení motivačního systému v podniku a navrhuje možnosti, které by případně umožnily zlepšení dosavadní situace.

Klíčová slova: motivace, pracovní motivace, motivační teorie, motivační program, motivační typy lidí, řízení, výkon, manažer, odměňování

Motivational mechanism in company management system

Abstract

The theoretical part of the BA thesis called "Motivational mechanism in company management system" focuses on a more detailed description of concepts such as motivation, manager, management, motivational types of people, company motivation program, reward system, while also paying attention to particular motivation theories. The theoretical findings are based on the study of appropriately selected reference literature and are further developed in the practical part of the thesis which looks at the Polycasa s.r.o. company.

The main aim of this thesis is to find out whether an appropriate motivation mechanism has been chosen in the company in question and how effective it is. The first section introduces the company and its organizational structure. To find out how the motivation system works inside the company, semi-structured interviews with the management have been conducted. Furthermore, the employees have been given a survey and their answers served as the basis for analysing the motivation mechanism.

The conclusion of the thesis provides a summary and an evaluation of the motivation system in the monitored company and offers suggestions on how to improve the current situation.

Keywords: motivation, work motivation, motivational theory, motivation program, motivational types of people, management, work performance, manager, reward system

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl.....	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Motivace a motivy.....	15
3.1.1 Pojem motivace.....	15
3.1.2 Základní pojmy spojené s motivací a její rozdělení	15
3.1.3 Motivování.....	17
3.1.4 Model procesu motivace	17
3.1.5 Zdroje motivace	18
3.1.6 Motivace a výkon.....	18
3.2 Management jako proces řízení	20
3.2.1 Manažerské dovednosti.....	22
3.2.2 Typy manažerů	22
3.2.3 Manažerské nástroje ovlivňující motivaci zaměstnanců	23
3.2.4 GRID.....	24
3.2.5 Nové trendy v motivování zaměstnanců.....	25
3.3 Teorie pracovní motivace.....	25
3.3.1 Teorie instrumentality	26
3.3.2 Teorie zaměřené na proces	26
3.3.2.1 Vroomova teorie očekávání.....	26
3.3.2.2 Teorie spravedlnosti	28
3.3.2.3 Teorie cíle.....	30
3.3.3 Teorie zaměřené na obsah (potřeby).....	30
3.3.3.1 Maslowova hierarchie potřeb	30
3.3.3.2 Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti.....	32
3.3.3.3 Teorie ERG.....	33
3.3.4 Další teorie	34
3.3.4.1 McGregorova teorie X a Y	34
3.4 Motivace pro jednotlivé typy lidí.....	35
3.4.1 Rozdíly v chování lidí.....	35
3.4.2 Komunikace s různými typy lidí.....	36
3.4.3 Nástroje osobního rozvoje	36
3.4.4 Motivační typy lidí.....	38

3.5	Motivační program podniku.....	40
3.5.1	Odměňování pracovníků.....	41
3.5.1.1	Nejčastěji poskytované benefity v roce 2016.....	44
3.5.1.2	Celková odměna	45
3.5.1.3	Individuální odměňování.....	48
3.5.1.4	Týmové odměňování	48
4	Charakteristika zkoumaného objektu.....	50
4.1	Představení společnosti Polycasa s.r.o.	50
4.1.1	Organizační a řídicí struktura podniku	51
5	Analýza motivačního mechanismu ve společnosti Polycasa s.r.o.	52
5.1	Motivační systém ve firmě Polycasa s.r.o.....	53
5.1.1	Informovanost.....	53
5.1.2	Možnost osobního a profesního rozvoje.....	53
5.1.3	Odměňování a zaměstnanecké výhody.....	54
5.1.3.1	Zaměstnanecké výhody	54
5.1.3.2	Relační odměny	54
5.1.3.3	Kafeterie	55
5.1.4	Zpětná vazba	55
5.2	Analýza výsledků dotazníkového šetření.....	56
5.2.1	Informativní část o respondentovi	57
5.2.2	Pracovní vztahy a prostředí.....	58
5.2.3	Motivování a odměňování	60
5.2.4	Řízení a vztah s vedoucím pracovníkem	66
5.2.5	Pracovní podmínky	68
5.2.6	Informace a komunikace.....	69
6	Výsledky a diskuse	71
6.1	Zhodnocení motivačního mechanismu a návrhy možných řešení na zlepšení	71
6.1.1	Poskytování relačních odměn	73
6.1.2	Poskytování zpětné vazby.....	73
6.1.3	Lepší komunikace s vedením.....	73
6.1.4	Větší možnost osobního a profesního rozvoje.....	74
6.1.5	Celková odměna	74
6.1.6	Lepší informovanost o zamýšlených změnách	75
6.1.7	Rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod	75
7	Závěr.....	77
8	Seznam použitých zdrojů	79

9 Přílohy	83
9.1 Příloha 1 Rozhovor s personálním manažerem firmy Polycasa s.r.o.....	83
9.2 Příloha 2 Dotazník – Motivace zaměstnanců ve společnosti Polycasa s.r.o...	84
9.3 Příloha 3 Vztahy na pracovišti	89
9.4 Příloha 4 Spokojenost s motivačním mechanismem.....	89
9.5 Příloha 5 Vliv zaměstnaneckých benefitů při výběru nového zaměstnání	90
9.6 Příloha 6 Využívání zaměstnaneckých výhod	90
9.7 Příloha 7 Finanční ohodnocení a benefity.....	91
9.8 Příloha 8 Zpětná vazba.....	91
9.9 Příloha 9 Vyslechnutí a pomoc od vedoucího pracovníka.....	92
9.10 Příloha 10 Informovanost o zamýšlených změnách.....	92

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces motivace.....	17
Obrázek 2 Vztah nedostatku, potřeb, motivace a činnosti.....	18
Obrázek 3 Model vztahu motivace a výkonu	19
Obrázek 4 Yerkes – Dodsonův zákon.....	20
Obrázek 5 Systém GRID	24
Obrázek 6 Model motivace.....	28
Obrázek 7 Maslowova pyramida potřeb	31
Obrázek 8 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie	32
Obrázek 9 Srovnání teorií	33
Obrázek 10 McGregorova teorie X a Y	35
Obrázek 11 Motivační typy lidí	39
Obrázek 12 Žebříček benefitů v roce 2016.....	45
Obrázek 13 Složky celkové odměny	46
Obrázek 14 Model celkové odměny	47
Obrázek 15 Logo podniku	50
Obrázek 16 Organizační struktura podniku	51

Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů.....	58
Graf 2 Věk respondentů.....	57
Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání.....	58
Graf 4 Počet let zaměstnání ve firmě.....	57
Graf 5 Spokojenost s pracovním prostředím	58
Graf 6 Teambuildingové akce.....	59
Graf 7 Motivace k práci	60
Graf 8 Zaměstnanecké výhody a výkon	61
Graf 9 Možnost osobního a profesního rozvoje.....	62
Graf 10 Spokojenost s celkovou odměnou	63
Graf 11 Kafeterie	64
Graf 12 Návrhy nových benefitů	65
Graf 13 Pochvala a uznání	66
Graf 14 Komunikace s vedením	67
Graf 15 Pracovní vybavení	68

Graf 16 Změna zaměstnání	69
Graf 17 Informovanost o cílech firmy	69
Graf 18 Informovanost o nabídce nad rámec fixní mzdy	70

1 Úvod

Motivace jako taková rozhodně není automatická, a právě to je důležité si uvědomit při sledování této problematiky. Zejména v současné době, kdy je v České republice nejnižší nezaměstnanost za posledních 21 let, by měl být hlavní zájem všech firem, si ve velké konkurenci na trhu, své kvalitní zaměstnance udržet. Toho můžou docílit právě vhodně nastaveným motivačním mechanismem. Téma motivace se tak v dnešní době stává u všech podniků čím dál tím důležitější.

Velkou roli v motivačním systému hraje vedoucí pracovník, pro kterého je motivace zaměstnanců jedním z nejdůležitějších úkolů. Motivaci podněcuje a tím, že své podřízené zná, dokáže vhodně volit podnět, který je přiměje k vyššímu výkonu a větší efektivitě práce. Zapomínat by se nemělo ani na to, že se motivace může také týkat pracovní jistoty, pracovního prostředí a podmínek nebo i nefinanční motivace – pochvaly. Spokojení a dobře motivovaní zaměstnanci jsou vždy hlavním předpokladem pro kvalitně odvedenou práci. Jestliže pracovníci nejsou motivováni, odrazí se to na jejich výkonu. Při kvalitním motivování by měli zaměstnanci vnímat, že podnik adekvátně oceňuje jejich práci a váží si jich.

Pro vedoucího pracovníka není jednoduché sestavit takový motivační mechanismus, aby vyhovoval všem, motivace je vždy velmi individuální. Nicméně, v dnešní době je dáván důraz především na lidský faktor, proto by si vedení podniku mělo uvědomit, že právě investice do lidských zdrojů je ta nejlepší.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl

Hlavním cílem této práce je na základě shromážděných dat zhodnotit dosavadní motivační mechanismus vybraného podniku a případně navrhnout změny či doporučení vedoucí ke zvýšení motivace a výkonu zaměstnanců. Dílčím cílem je poukázat na důležitost fungování motivace a jejího mechanismu v podniku.

2.2 Metodika

K vypracování teoretické části je použita odborná literatura týkající se zejména motivace, řízení podniku a odměňování. Teoretická část se dále zabývá i osobností manažera a jeho dovednostmi v řízení lidských zdrojů, blíže přibližuje neznámější teorie motivace a věnuje se i pracovní motivaci.

Praktická část, která využívá poznatky z teoretické části, se věnuje zhodnocení motivačního systému ve vybraném podniku. Sledovaná společnost je nejprve charakterizována z hlediska předmětu podnikání a současně je popsána i její organizační struktura. V první části práce je využit kvalitativní výzkum, který proběhl na základě polostrukturovaného rozhovoru s personálním manažerem firmy Polycasa s.r.o. a pomohl k lepšímu pochopení motivačního systému uvnitř podniku.

Rozhovor je kvalitativní metoda výzkumu, která probíhá tváří v tvář mezi tazatelem a respondentem za účelem zjištění informací. Pro rozhovor s personálním manažerem je použit polostrukturovaný rozhovor, který obsahuje předem připravených deset základních otázek, jež tvoří základ rozhovoru a doplňující otázky, které se konstruují až v závislosti na odpovědích respondenta. Tento typ rozhovoru je použit především pro lepší pochopení souvislostí ve sledované společnosti, zjištění informací o chodu firmy a také pro to, aby se na danou problematiku nahlíželo z obou stran – jak ze strany vedoucího pracovníka, tak ze strany podřízených zaměstnanců.

Pomocí anonymního dotazníkového šetření – kvantitativní metody, jsou na základě odpovědí zaměstnanců, zjišťována data pro analýzu motivačního mechanismu. Dotazník je vytvořen a zpracován pomocí online nástroje Click4Survey (verze Mini). Před finálním odesláním je provedena pilotáž na malém počtu zaměstnanců, pro ověření srozumitelnosti všech otázek. Následně je odeslán všem zaměstnancům v administrativě, tedy 26 lidem.

Dotazník je rozdělen na dvě hlavní části – informativní a zjišťovací. V informativní části jsou získány veškeré důležité informace o respondentovi, zjišťovací část je dále rozřazena do pěti oblastí, a to:

- 1) Pracovní vztahy a prostředí
- 2) Motivování a odměňování
- 3) Řízení a vztah s vedoucím pracovníkem
- 4) Pracovní podmínky
- 5) Informace a komunikace

V dotazníkovém šetření jsou použity uzavřené typy otázek, mimo jedné – otevřené, avšak nepovinné. U převážné části otázek si respondenti mohou vybírat jednu ze čtyř odpovědí – ano, spíše ano, spíše ne, ne. Pro analýzu potřebných dat jsou v dotazníku využity tyto typy otázek: výběr z možností, baterie otázek a textová odpověď. Výsledky z dotazníkového šetření jsou znázorněny pomocí grafů a popsány ve formě komentářů. Informace, které jsou na základě šetření získány, zhodnocují spokojenost zaměstnanců se současným motivačním mechanismem.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a zjištěných nedostatků jsou doporučeny možnosti vedoucí k eventuálnímu zlepšení dosavadní situace.

3 Teoretická východiska

3.1 Motivace a motivy

Motivace s motivy velmi úzce souvisí, dokonce lze říct, že jeden bez druhého nemůže existovat, nicméně je důležité si uvědomit významné rozdíly mezi nimi. Největší diference mezi těmito dvěma pojmy spočívá v tom, že motivace ukazuje na hledisko, které hodnotí efektivnost, zatímco motiv se zaměřuje na hledisko statistické (Nakonečný, 1973).

3.1.1 Pojem motivace

Jedna z mnoha definic motivace je podle Hrona (2000), kdy je motivace popisována jako spojení vnitřních a vnějších podnětů, jež vede k výslednému chování, na které má velký vliv i vůle. Právě vůle je důsledkem toho, že „[...] *podněty nepůsobí bezprostředně na rozhodování a chování lidí, ale zprostředkovaně přes tzv. střední proměnné, k nimž patří potřeby, zájmy, postoje, role a skupina*“ (Hron, 2000, s.46).

Slovo motivovat slyšíme čím dál tím častěji, je jakýmsi módním slovem naší doby. Lze ho slyšet ve spojení s nejrůznějšími situacemi. Začíná to už v útlém věku, kdy rodiče motivují své děti, aby se dobře učily nebo, aby byly pracovitě. Netýká se to ale pouze dětí, také pracovníci na vedoucích pozicích by měli vědět, jak správně namotivovat své zaměstnance a podřízené, aby oni sami, ze své vůle a dobrovolně chtěli pracovat a vykonávat všechny přidělené úkoly (Deiblová, 2005).

Motivace může mít několik definicí, jinak jí definují pedagogové, psychologové či manažeři, v odborné literatuře je nejčastěji popisována jako „[...] *označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují a případně kontrolují chování ohledně intenzity směru*“ (Deiblová, 2005, s.11). Obecně lze pochopit a popsat motivaci jako něco, co oživuje aktivitu (Kocianová, 2007).

3.1.2 Základní pojmy spojené s motivací a její rozdělení

Dle názorů expertů – nejčastěji psychologů, existují tři základní vlastnosti, které jsou charakteristické pro *motivované chování*. Označují ho jako energizující, také jako cílově zaměřené úsilí a říkají, že má selektivní roli. Motivace působí ve třech dimenzích:

- Intenzita – kolik je člověk schopen vynaložit energie na určité jednání

- Směr – orientuje a navádí činnosti určitým směrem
- Perzistence, stálost – měřítko schopnosti v překonávání bariér

(Bedrnová & Nový, 2007)

Motiv často bývá synonymem pro potřebu a představuje vnitřní impuls člověka a psychický stav, který ho motivuje a podněcuje k určitému jednání, stanovuje případně i jeho intenzitu, průběh vykonávané činnosti nebo určuje jeho směr (Kocianová, 2007; Nakonečný, 1996).

Důležitým pojmem ve spojení s motivací je i *stimul*, který vyvolává změny v motivaci člověka. Je shodný s pobídkami nebo odměnami a zároveň se stává motivem jen tehdy, jestliže ho člověk přijme jako podnět k jednání. Stimulování zaměstnanců by mělo by mělo hrát velkou roli u manažerů, kdy by pomocí vnějších podnětů motivace měli směřovat k lepšímu výkonu pracovníka (Bedrnová & Nový 2007; Weihrich & Koontz, 1993).

Existuje také několik různých druhů a forem motivace. Ty, které lze spojit s pracovní motivací, se klasifikují na vědomou a nevědomou, primární a sekundární a vnitřní a vnější motivaci. Rozdělení motivace na vědomou a nevědomou vychází z psychoanalýzy. Nachází se zde pojmy jako *ono*, které má jako jediné motivační funkci, zatímco *já* a *nad já* zde hrají pouze funkci kontrolní. To znamená, že lidé častokrát nechtějí znát nebo neznají své opravdové motivy, a to se často stává právě tehdy, jsou-li tyto motivy sociálně nežádoucí nebo nepřijatelné pro společnost. Jednou z dalších klasifikací je rozdělení motivace na primární a sekundární neboli rozdělení na vrozené a získané motivy. Toto rozdělení pochází z teorie učení (Deiblová, 2005). Klasifikaci, která je nejmodernější, pak označujeme jako vnitřní a vnější motivaci. *Vnitřní motivace* je spojena s faktory, které vytvořili sami lidé a působí na ně tak, aby jednali určitým způsobem. Tyto faktory jsou součástí odpovědnosti, protože si člověk uvědomuje, že je práce důležitá. Znamená to například volnost jednání, možnost rozvíjet se a využít své dovednosti a schopnosti nebo třeba příležitost k povýšení. Do *vnější motivace* patří tresty, které se týkají odepření platu nebo kritiky a zároveň také odměny v podobě povýšení, zvýšení platu nebo pochvaly (Armstrong, 2007).

V oblasti pracovní motivace je významnější motivace vnitřní. Měla by být účinnější a stabilnější formou motivace. Lidem, kteří jsou motivováni vnitřně jde o samotnou práci, proto na ně nemají vliv měnící se okolní podmínky, které se týkají různorodých změn (změna vedoucího) nebo pobídkového systému (mzdová a prémiová politika) (Deiblová, 2005).

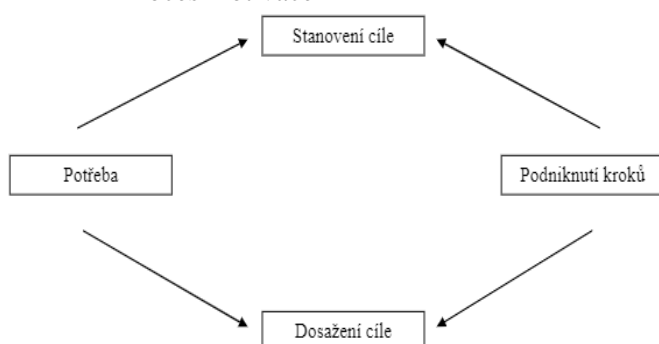
3.1.3 Motivování

Podle Armstronga (2007) jsou lidé motivováni tehdy, když předpokládají, že jejich snažení povede buď do určitého cíle nebo k získání hodnotné či ceněné odměny natolik, aby vyhověla jejich potřebám. Z obecného hlediska, nerozlišujeme rozdíl mezi motivací a motivováním. Z psychologického hlediska motivování znamená to, že kognitivní procesy řídí určité chování. „Být motivován“ tedy znamená, přimět člověka k tomu, aby lépe, kvalitněji nebo více pracoval. Zde je velmi důležité pochopit a vědět, jak se v daných podmínkách pracuje, popřípadě tyto podmínky změnit. Vedoucí pracovníci by se pak měli nejčastěji ptát otázkou: „Jak pracovníky namotivovat?“ (Deiblová, 2005).

3.1.4 Model procesu motivace

Proces motivace je typický tím, že se vztahuje k potřebám a značí, že motivace je vyvolána buďto mimovolným nebo vědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Jedincem je zjištěn určitý deficit a jeho primárním cílem je tento deficit odstranit. K uspokojení potřeb dochází tehdy, jestliže je tohoto cíle dosaženo. Znamená to také, že pokud dojde ke stejné či podobné situaci, bude se tento postup a chování zřejmě opakovat. Naopak, pokud daného cíle dosaženo nebude, pravděpodobnost, která by zaručovala stejné postupy k dosažení cíle v budoucnu, bude menší (Armstrong, 2007).

Obrázek 1 Proces motivace



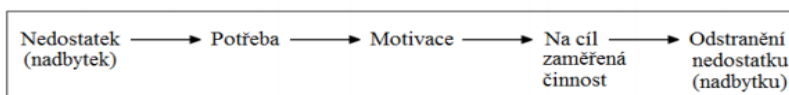
Zdroj: Armstrong (2007)

3.1.5 Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou pro každého člověka velmi individuální, nejvíce závisí na tom, jak byl jedinec vychováván. Skutečnosti, které označujeme za zdroje motivace jsou ty, které motivaci vytvářejí a pomáhají ke snadnějšímu pochopení procesu motivace. Základní zdroje, které tvoří motivaci, se rozdělují na následující prvky:

- Potřeby
- Hodnoty
- Návyky
- Zájmy (Bedrnová & Nový, 2007; Nakonečný, 1992)

Obrázek 2 Vztah nedostatku, potřeb, motivace a činnosti



Zdroj: Bedrnová & Nový (2007)

3.1.6 Motivace a výkon

Motivace je důležitá a významná především tam, kde jde o výkon. Spolu se schopnostmi vytváří dvě základní skupiny, a to osobnostních determinant výkonu a subjektivních determinant výkonu (Bedrnová & Nový, 2007).

Nakonečný (1992) upozorňuje, že i když má jedinec velké úsilí a snahu po výkonu, není to účinné bez toho, aby měl určité schopnosti, které jsou potřebné právě pro uskutečnění tohoto výkonu. Neznamená to ale, že pokud má člověk mimořádné schopnosti, musí to nutně vést k vysokému výkonu, vede to k němu pouze tehdy, jestliže má i dostatečnou motivaci. Výkon se tedy skládá jak z motivace, tak ze schopností. Vyjádření vzorce pro výkon:

$$V=f(M.S), \text{ kde}$$

V = úroveň výkonu

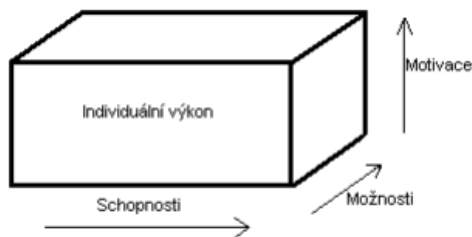
M = úroveň motivace

S = úroveň schopností

Nebo dle Z. Borkowské: (*umět*moci*chtít*) = *efektivnost práce* (Nakonečný, 1992, s.109)

Vztah mezi motivací a výkonem lze graficky zobrazit i v následujícím modelu:

Obrázek 3 Model vztahu motivace a výkonu



Zdroj: Nakonečný (1992)

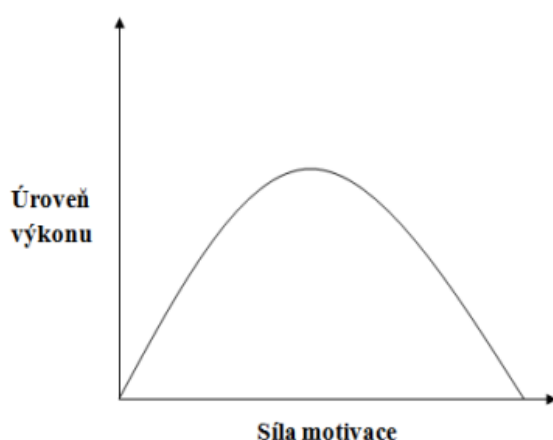
Dle Nakonečného (1992) lze z tohoto modelu určit tři logické závěry:

- Jestliže je jak úroveň motivace, tak schopností dobrá a výkon zůstává přesto na nízké úrovni, to, co povede ke zvýšení pracovního výkonu, může být například zlepšení pracovních podmínek.
- Je-li motivace vysoká a úroveň schopností naopak nízká, zvýšení výkonu se dosáhne zlepšováním pracovních schopností
- Jsou-li schopnosti na vysoké úrovni, ale úroveň motivace nízká, zlepšení výkonu se docílí motivováním.

Dále z obrázku vyplývá, že: „[...] *pracovní výkon jedince závisí na souhře subjektivních (motivace, schopnosti) a objektivních (pracovní podmínky) činitelů výkonu*“ (Nakonečný, 1992, s.111). Úroveň výkonu je ovlivněna optimální úrovní motivace, jestliže je tedy motivace příliš nízká nebo příliš vysoká, výkon se snižuje. Existuje zde také tzv. „podmotivování“ a „nad-motivování“. Je-li motivace snižována určitými činiteli, jedná se o demotivování. Příkladem pro demotivaci mohou být sociální konflikty, nespravedlivé odměňování za výkon nebo jednotvárná práce (Nakonečný, 1992).

V. H. Delhess znázorňuje vztah motivace a výkonu pomocí křivek. Vztah mezi silou motivace a úrovní výkonu vyjadřuje podle křivky, která vypadá jako obrácené „U“. Tato křivka vysvětluje, že pokud se motivace zvyšuje, narůstá tak i vnitřní napětí subjektu, a to má za následek negativní ovlivňování jeho mentálního i motorického výkonu. *Yerkes-Dodsonův* zákon dokazuje, že optimální úroveň motivace je vždy spojená s dobrým výkonem. Jestliže je motivace příliš nízká nebo příliš vysoká, nikdy nepřinese dobrý výkon (Nakonečný, 1992).

Obrázek 4 Yerkes – Dodsonův zákon



Zdroj: Nakonečný (1992)

3.2 Management jako proces řízení

Management a řízení mají hodně společného, někdy se dokonce tyto pojmy považují za synonyma. Řízení je ale daleko širším pojmem. Management se na rozdíl od řízení vyskytuje pouze v řízení organizací, kdežto řízení lze uplatnit jak v biologických, technických či společenských systémech. Management je jakousi podřízenou podobou řízení, která se zabývá řízením lidí v sociálně-ekonomickém prostředí. Primárním cílem managementu je s co nejmenšími vynaloženými zdroji dosahovat vytyčených cílů organizace. (Blažek, 2014; Urban, 2003)

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“ (Wehrich & Koontz, 1993, s.16)

(Veber, 2000, s.17) vysvětluje management jako: „*Souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.*“ Zároveň rozděluje management na tři způsoby:

- Management jako skupina řídicích pracovníků, kde tito pracovníci řídí a vedou firmu dle jejích cílů a záměrů.
- Management jako vědní disciplína, kde se management opírá o teorie a poznatky z různých vědních oblastí (matematika, psychologie, ekonomie, sociologie). Tyto poznatky jsou poté aplikovány do procesu řízení.
- Management jako specifická aktivita, kde management představuje souhrn doporučení a postupů, které jsou využívány manažery ke zvládnutí určitých cílů, úkolů a činností.

Management lze také rozdělit do pěti základních funkcí:

- Plánování, které souvisí především s budoucností, zaměřuje se na určování cílů a úkolů, kterých by organizace měla dosáhnout.
- Organizování, jež je důležité hlavně pro rozdělování a přidělování jednotlivých úkolů lidem, kteří mají nejlepší předpoklady pro jejich plnění.
- Vedení lidí jako proces, při kterém hraje největší roli schopnost přesvědčování pracovníků tak, aby jejich výkony byly co nejučinnější a vedly k plnění skupinových cílů.
- Kontrolování spočívající ve hledání a následném opravování individuálních či týmových výsledků.
- Personální zajištění, které poskytuje kvalitní využití pracovníků, schopnost zajištění a udržení jich (Bělohlávek, 2001; Hron, 2000; Wehrich & Koontz, 1993).

Dle Urbana (2003), který management vysvětluje spíše z personálního hlediska, je hlavním úkolem managementu stanovovat lidem úkoly, kontrolovat je, rozvíjet jejich schopnosti, motivovat a pomáhat řešit problémy, které se nachází mimo jejich kompetenci. Tyto aktivity by měly být nasměrovány tak, aby se dosahovalo požadovaných cílů.

3.2.1 Manažerské dovednosti

Manažerem nazýváme vedoucího pracovníka, jehož hlavním úkolem je využívání specialistů a odborníků k dosažení požadovaného cíle organizace. Zodpovídá tak za výsledky přidělené skupiny lidí. Rozhodující vliv na efektivnost a kvalitu práce má především způsob, jakým vedoucí pracovníci vedou své zaměstnance (Vochozka & Mulač, 2012).

3.2.2 Typy manažerů

Vochozka a Mulač (2012) dělí manažery do tří skupin – podle jejich stupňů řízení:

- Liniový manažeři – nachází se na nejnižší úrovni řízení a jejich hlavním úkolem je zodpovídání za každodenní chod na pracovišti, kontrola a vedení. Musí mít specializaci v oboru a patří mezi ně například mistr, vedoucí dílny nebo vrchní sestra.
- Manažeři na střední úrovni – řídí a koordinují liniové manažery. Od těchto manažerů se vyžaduje přikládání větší důležitosti na plánování, a to i v delším horizontu. Řadí se sem zejména děkan na fakultě nebo stavbyvedoucí.
- Top manažeři – reprezentují organizaci navenek a řídí ji jako celek. Je důležité, aby zvládali manažerské funkce, ale specializace v oboru se od nich nevyžaduje. Jejich hlavní činností je tvorba cílů a definování strategie podniku, jde především o náměstky ředitele, rektory a generální ředitele.

Každý manažer by měl mít vždy určité manažerské dovednosti, nezáleží na tom, na jaké řídicí úrovni se nachází. Podíl jednotlivých dovedností se však liší na základě toho, na jakém stupni se nachází. Jelikož jsou manažeři odpovědní za své podřízené, jsou velmi důležité *lidské dovednosti*. Tyto dovednosti zahrnují jak motivaci pracovníků, tak efektivní komunikaci, které jsou nezbytné pro vedení lidí. Dále jsou to *technické dovednosti*, které se týkají technik, metod a specifických postupů a pokud je úroveň těchto dovedností vysoká, pomáhá liniovým manažerům zvýšit efektivitu práce. Naopak, vrcholový manažer by se těmto dovednostem měl spíše vyhnout, kvůli odtáhnutí od jeho primárních úkolů. Poslední – koncepční *dovednosti*, jsou podstatné zvláště pro dosahování stanovených cílů a týkají se především manažerů na vyšších pozicích, kteří musí znát činnosti organizace a vést je správným směrem.

Na manažerskou funkci a činnost mají však také vliv měnící se vnější a vnitřní vlivy, které musí manažer vždy zohledňovat. Může to být působení ekonomických, politických nebo technologických vlivů, které na organizaci působí zvenku. (Donnelly, 1997).

3.2.3 Manažerské nástroje ovlivňující motivaci zaměstnanců

Podle Stýbla (1993) by se každý manažer měl ve své funkci pokoušet o změnu jednání a chování pracovníka potřebným směrem. Tato změna by měla vést ke zkvalitnění práce, zlepšení komunikace či ke zlepšení výkonu práce. Pomocí projevu uznání, udělením pochvaly nebo ostatních řídicích situací, kdy manažer na své zaměstnance působí motivačně, může právě k těmto změnám přispět.

- Pochvala a kritika – při udělování pochvaly či kritiky je nejvíce důležité to, aby manažer dobře znal své zaměstnance a mohl tak určit, jaký druh pochvaly či kritiky je pro daného člověka nejvhodnější. Oba dva nástroje by měly být používány ve správný čas a na správném místě, protože jedině tak může i kritika, která je dobře použita, působit na zaměstnance jako motivace. Důležité při udělování kritiky je také to, aby manažer uměl poradit, jaké případné změny provést, ocenil snahu pracovníka a nezapomněl zmínit důležitost jeho práce. Každý dobrý manažer by měl také vědět, že udělovat pochvalu se má nahlas a kritiku naopak potichu.
- Úspěch a uznání – uznání, pochvaly a ocenění by měli zaměstnanci slyšet často, a to i kvůli lepšímu stmelování skupiny v tým. Pocit úspěchu u zaměstnance je jedním z nejdůležitějších motivačních nástrojů, který ho dokáže povzbudit pro další práci, a to nejvíce tehdy, pokud uznání udělí vedení podniku nebo manažer. Úspěch často bývá spojen právě s uznáním.
- Zájem o práci – k tomu, aby zaměstnanec jevil zájem o práci, je potřeba, aby věděl, k čemu danou práci dělá, proč to dělá, k čemu poslouží a co za ní dostane. Důležité je také to, aby manažer při případném neúspěchu, neodradil zaměstnance od práce, a naopak projevilo pochopení a povzbuzení do dalších pokusů.
- Informace – pokud chce manažer vést úspěšné a kvalitní zaměstnance, měl by je seznámit s úkoly a cíli podniku a poskytovat jim veškeré důležité informace. Tyto informace by měly být srozumitelné, jasně podané a výstižné, aby jim všichni pracovníci rozuměli.

Jedním z příkladů může být i projednávání úspěchů či neúspěchů v kolektivu, kdy by se měly projednávat nejenom úspěchy, ale právě i neúspěchy, které se stávají motivem k tomu, aby došlo ke zlepšení nejen v organizaci, ale také oproti konkurenci (Stýblo, 1993).

Dalším motivačním faktorem, který dokáže zvýšit motivaci zaměstnanců, je i *odpovědnost*, která je klíčová především pro upevňování sebeúcty a pro projevení síly a pravomocí. A nakonec *postup*, který představuje rostoucí odměny za úspěchy či povýšení. Vedoucí pracovníci by měli vědět, že právě vidina možného povýšení je tím největším motivačním faktorem (Gradua - CEGOS, 2016).

3.2.4 GRID

„*GRID*“ je zvláštní způsob chování, které by vedoucí či manažer měl mít, aby byl úspěšný. Většina problémů, které vedoucí má, vyplývají nejvíce ze způsobu jednání a stylu řízení. Základním znakem pro klasifikování stylů řízení je:

- Orientace na lidi – usilování o udržení příjemné atmosféry uvnitř organizace
- Orientace na úkol – snaha o splnění daných úkolů a udržení vysoké výkonnosti

System nazvaný „*GRID*“ (česky mříž) vytvořili J. Mouton a R. Blake. Pomocí tohoto pojmu popisují mříž mezi dvěma osami, kde jedna osa vyjadřuje orientaci na úkol a druhá definuje orientaci na lidi. Zároveň do toho samého schématu umístili některé styly řízení a označili je souřadnicemi (Bělohlávek, 2008).

Obrázek 5 Systém GRID



Zdroj: Bělohlávek (2008)

3.2.5 Nové trendy v motivování zaměstnanců

V dnešní době je často slyšet o tzv. „postmaterialistickém smýšlení“ mladé generace. Pobídkové systémy, které jsou původní a tradiční, nyní už neodpovídají novým motivům a hodnotám. Jedním z důvodů, který má vliv na změnu smýšlení o práci, je změna upřednostňovaného poměru volného a pracovního času. Dalším novým jevem je uplatňování motivace, nejen v profesionální oblasti, ale i ve sféře volného času, jako například ve sportech nebo hrách. Jeden z nejnovějších trendů je i vzrůstající zájem o ekologii, především u mladé generace (Deiblová, 2005).

„České společnosti začínají více využívat mzdové studie k tomu, aby cíleněji pracovaly s politikou odměňování a odlišily se od konkurence“ (Personál, 2009, s.18). Protože je, v souvislosti s velkou konkurencí, těžké získat si zaměstnance, organizace by měly nabízet něco navíc. Personální politika se tak stává předmětem větší investice, než bývala dříve. Aby investice byla výhodná, je potřeba poskytovat jako motivaci pouze to, co zaměstnanec dokáže zaručeně motivovat. U zaměstnavatelů se stále častěji objevuje *kafeterie-poukázky*, které se dají uplatnit například v oblasti sportu, cestování nebo kultury. Pro odlišení na pracovním trhu, se spousta firem snaží něčím diferencovat, proto často nabízejí originální benefit, kterým může být například i zážitek v podobě skoku padákem nebo luxusní lázeňský pobyt (Personál, 2009).

3.3 Teorie pracovní motivace

Proces motivace je založen na několika teoriích, v současné době ale neexistuje žádná jednoznačně přijímaná teorie, která by popisovala pracovní motivaci. Tento proces se snaží vysvětlit vztah člověka k práci a motivaci k pracovní činnosti. Pomocí těchto teorií si lze uvědomit, že proces motivace rozhodně není snadný a neexistuje žádná rychlá odpověď na to, jak správně někoho motivovat, a to i díky rozdílnosti pracovních pozic nebo diferencí povahových vlastností. I když jsou to pouze teoretické perspektivy, v personální činnosti nachází každá z těchto teorií své uplatnění (Armstrong, 2007).

Všechny níže popisované teorie slouží jako jakási nápověda pro manažery, aby lépe porozuměli lidskému chování a mohli tak co nejpřesněji určit motivační přístupy (Donnelly, 1997).

Podle Armstronga (2007) patří mezi nejvlivnější teorie:

3.3.1 Teorie instrumentality

Instrumentalita je přesvědčení v to, že vykonání určité činnosti povede automaticky k další. Autorem této teorie je z F. W. Tayler, jehož koncepce vědeckého řízení vznikla na začátku minulého století. Tayler se ve své koncepci soustředí na zvýšení efektivity práce dělníků, která je dle něho snižena tím, že dělníci, kteří jsou méně efektivní, vykonávají mnoho zbytečných věcí a činností (Bělohlávek, 1996).

Podle Nakonečného (1992) bylo to, co vyvolalo u dělníků rezistenci k práci, především odpor k vědeckému managementu. Projevovalo se to zejména ve vztahu k výkonu, kdy záměrně projevovali zdrženlivost a měli nižší tempo. Nesplnilo to tedy původní účel, který byl dle této teorie dán.

Veber (2009) charakterizuje jednotlivé myšlenky této koncepce takto:

- Velmi důležitá je potřeba řídicích zásahů k vyloučení iracionálních pocitů jedince.
- Jedince ovlivňují pouze ekonomické stimuly a nejvíce motivují peněžní podněty.
- Lidé musí být pod neustálou kontrolou a pomocí pokynů vedeni k výkonu, a to hlavně kvůli nechuti práci, která je obsažena v základu lidské povahy.

Armstrong (1996) dodává, že teorie instrumentality je stále využívána a může být i efektivní.

3.3.2 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se zabírají především psychologickými procesy, které ovlivňují motivaci a souvisí s určitým očekáváním, s vnímáním spravedlnosti či s vytyčenými cíli. Teorie zaměřená na proces může být často pro manažera více přínosnější než teorie zaměřená na potřeby, je to zejména kvůli realističtějšímu vodítku, které přináší pro metody zaměřené na motivování zaměstnanců (Armstrong, 2007).

3.3.2.1 Vroomova teorie očekávání

Popisovaná teorie pracovní motivace pochází od V.H. Vrooma, jednoho z nejvýznamnějších představitelů pracovní motivace a současné psychologie.

Teorie očekávání se nazývá hlavně proto, že dvěma hlavními pojmy jsou zde *valence* a *očekávání*. Valence představuje určitou hodnotu, subjektivní hodnocení cíle, věci nebo události. Očekávání je, na rozdíl od valence, subjektivní posouzení pravděpodobnosti úspěchu. Je to pravděpodobnost, že bude dosaženo tohoto cíle (Nakonečný, 1992).

Obecná definice podle Nakonečného (1992, s.77) zní: „*Síla tendence k určité činnosti závisí na síle očekávání, že důsledkem této činnosti bude získání určité hodnoty: činnost je instrumentální pro dosažení určité hodnoty.*“ Vroom tuto definici aplikuje právě na motivaci pracovního jednání. Hron (2000) Vroomovu teorii popisuje jako potřebu splnit tři podmínky proto, aby pracovník vyvinul potřebné úsilí. Úsilí musí vést k adekvátnímu výsledku, za výsledek činnosti musí být pracovníci odměněni náležitou odměnou a ta by pro ně měla mít význam. Znamená to tedy, že odměna ovlivňuje každý výkon, protože výkon je závislý na odměně. Této odměny by si měl pracovník náležitě cenit. Může se také stát, že pracovník vyvine určité úsilí, i když nedostal žádnou odměnu, pak to znamená, že ho práce baví a dělá mu radost.

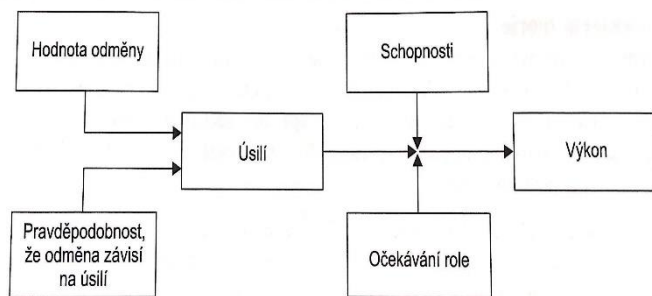
Kociánová (2007) popisuje podle vzorce úroveň motivace:

$$M=f(V.E), kde$$

Dle L. Portera a E. Lawlera nestačí k potřebnému výkonu jen samotné úsilí, je potřeba, aby bylo úsilí i efektivní. Přidávají dva prvky, které ovlivňují jak potřebné úsilí, tak splnění úkolu:

- Vnímání role – pracovník by se zadanými úkoly, která má pro firmu plnit, měl vnitřně ztotožňovat, názory vedení organizace a pracovníka by se neměly odlišovat.
- Schopnost – záleží především na vědomostech, inteligenci a manuální dovednosti pracovníka (Armstrong, 2007).

Obrázek 6 Model motivace



Zdroj: Armstrong (2007)

Největší slabost této teorie spočívá v obtížné aplikaci. Pro manažera je velmi složité udržet dlouhodobě vysokou výkonost a vytvářet takové prostředí, aby bylo v harmonii s potřebami zaměstnanců, v průběhu času se cíle, jak jednotlivců, tak organizace mění. Jedním z hlavních úkolů manažera je tak sledovat zájmy a osobní cíle jeho pracovníků, aby jim případně mohlo být přizpůsobeno motivační působení. (Wehrich & Koontz, 1993).

3.3.2.2 Teorie spravedlnosti

Autorem této teorie je J. S. Adams, který teorii spravedlnosti zveřejnil v roce 1965. Klíčovou roli zde hraje fenomén sociálního srovnávání, který je spojen s tendencí k rovnováze, proto právě tato teorie bývá často nazývána jako teorie rovnováhy vydání a zisku. Jedinec komparuje s ostatními jedinci své pracovní investice (vstupy), jako jsou schopnosti nebo námaha a zároveň své pracovní zisky (výstupy), představující uznání nebo plat. Jestliže se objeví ve srovnávání nerovnost, je to důvodem pro to, aby byla odstraněna. Nejčastěji se ale teorie spravedlnosti zaměřuje na plat a jiné druhy organizačních odměn. Adams si sám uvědomuje, že jeho teorie zdaleka nevysvětluje všechny možné formy a případy pracovního jednání. I když lidé požadují odměnu, která bude spravedlivá, stále zůstává to, že chtějí dostat co nejvíce (Nakonečný, 1992).

Znamená to, že lidé jsou nejvíce motivováni tehdy, jestliže se s nimi jedná tak, jako s ostatními. V opačném případě dochází k demotivaci (Armstrong, 2007).

Tato nerovnováha má dvě formy: pozitivní a negativní. Nedoplnění neboli negativní nerovnováha vzniká tehdy, když je poměr mezi vstupem a výstupem pracovníka vyšší než poměr pracovníka druhého. Jestliže má tato nespravedlnost krátké trvání, může být tolerována, v opačném případě dochází u pracovníka ke hněvu a demotivaci. Jedinec má také na výběr dva způsoby, jak se může v této situaci zachovat. Buďto přizpůsobit svou práci danému platu nebo pracovat více a usilovněji, aby si ho vedoucí pracovníci všimli a on tak mohl na sebe upoutat pozornost. Přeplnění neboli pozitivní nespravedlnost se projevuje tím, když pracovník ví, že je ve výhodě a není pro něj tedy podstatné, jaký podává výkon, protože peníze vždy získá (Bělohlávek, 1996).

Adams rozděluje teorii spravedlnosti do dvou rovin:

- Procedurální spravedlnost – zaměřuje se na postupy, které organizace využívá například při povyšování zaměstnanců. Zastává v organizacích takové kroky, které jsou poctivé, zásadové a zajímají se o potřeby lidí.
- Distributivní spravedlnost – zabývá se lidskými pocity, které mají lidé při odměňování ve srovnání s ostatními pracovníky. Zajišťuje, aby pracovníci dostali vždy to, co jim bylo přislíbeno (Kocianová, 2007).

Armstrong (2015) přidává k procedurální a distributivní spravedlnosti další dva druhy:

- Přirozená spravedlnost – dbá na normy a pravidla, které by měli zaměstnanci znát a dodržovat. Vedoucí pracovníci by své zaměstnance vždy měli informovat, v čem udělali chybu či jaké byly jejich nedostatky dříve, než dojde k případnému disciplinárnímu řízení
- Sociální spravedlnost – zabývá se dodržováním lidských práv v organizaci a přístupem k zaměstnancům, který by vždy měl být slušný a poctivý.

3.3.2.3 Teorie cíle

Tato teorie motivace, která byla zkonstruována v roce 1979 Lathamem a Lockem, tvrdí, že pokud jsou pracovníkům vyměřené určité cíle, jejich výkon a motivace se zvyšují. Specifické cíle by měly být sice náročné, ale zároveň i pro jedince akceptovatelné. Pokud se pracovník podílí na tvorbě těchto cílů, slouží to jako nástroj k následnému nastavení cílů vyšších. Jestliže lidé s nastavováním vyšších cílů souhlasí, výkon se zvětšuje. Teorie cíle je významná v pracovním výkonu a jeho procesu řízení (Armstrong, 2007).

3.3.3 Teorie zaměřené na obsah (potřeby)

Hlavním bodem těchto teorií je přesvědčení, že potřeby tvoří veškerý obsah motivace. Pro každého jedince jsou důležité odlišné potřeby, to je ovlivněné především tím, v jakém prostředí vyrůstal, jakou měl výchovu nebo i tím, v jaké situaci se právě nachází. Každá z těchto potřeb vyvolá snahu o dosažení cíle, zároveň také závisí i na důležitosti, který jedinec přikládá daným potřebám. Čím je větší důležitost, tím je i větší snaha o dosažení stanoveného cíle. Stejnou potřebu může uspokojit mnoho různorodých cílů. Oblast určitých cílů, které dokáže pracovník přijmout, se rozšiřuje potřebou, která trvá nejdéle a je zároveň i nejsilnější. Na druhé straně, i pouze jeden cíl dokáže uspokojit několik potřeb najednou (Armstrong, 2007).

3.3.3.1 Maslowova hierarchie potřeb

Hlavním cílem A. Maslowa, představitele této teorie, bylo utřídit lidské potřeby a odhalit pomocí nich principy jejich působení. Dle něho je uspokojování potřeb základem lidské aktivity. Na základě toho rozdělil potřeby do pěti skupin a seřadil je do hierarchického uspořádání, které se nazývá Maslowova pyramida.

Potřeby dělí na:

- Fyziologické – primární potřeby, pro přežití je důležité tyto potřeby naplnit. Je to například vzduch, voda nebo potrava. Maslow také zdůrazňuje důležitost uspokojení těchto potřeb, a to kvůli tomu, že bez fyziologických potřeb nemůžou jiné potřeby člověka motivovat.
- Jistoty a bezpečí – představují zejména určité zajištění do budoucna a absenci ohrožení nebo nebezpečí.

- Sounáležitosti – představuje potřebu jedince začlenit se do společnosti nebo nějaké skupiny. Je to také láska a přátelství.
- Uznání a ocenění – sebeocenění, uznání nebo respekt ze strany ostatních.
- Seberealizace – realizování všech svých talentů a schopností. Důležitost vidí Maslow i v tom, že by se člověk měl stát vším, čím se chce a je schopen se stát a neměl by zapomínat na to, být sám sebou.

Základní myšlenka Maslowovy pyramidy je založena na takovém principu, že jakmile dochází k uspokojování potřeb na nižší úrovni, stává se výraznější potřeba vyšší. Zároveň ale potřebu seberealizace nelze nikdy uspokojit. Z této teorie potřeb také plyne, že při uspokojení nižší potřeby slábnou (fyziologické potřeby, sounáležitost, potřeba jistoty a bezpečí), a naopak potřeby vyšší (sebeaktualizace, uznání) zesilují (Armstrong, 2007; Wagnerová, 2008).

Obrázek 7 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Bělohlávek (2008)

Maslowovu pyramidu potřeb lze převést i do pracovní motivace:

- Mzda
- Sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení
- Přijímání určitou skupinou (formální i neformální)
- Úspěch, statut

- Pracovní postup, profesní a osobní růst

(Wagnerová, 2008)

3.3.3.2 Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti

Tato teorie, jejímž autorem je F. Herzberg, se řadí mezi teorie moderního managementu (Vodáček & Vodáčková, 2009). Vychází z předpokladu, že existují dvě skupiny faktorů, které mají vliv na pracovní spokojenost či nespokojenost. Jsou to hygienické faktory (dissatisfactory), které vedou při jejich neuspokojení k nespokojenosti, vztahují se k vnějšímu prostředí a jsou to například mezilidské vztahy nebo pracovní podmínky. Motivátory (satisfactory) jsou ty, které aktivují člověka k určitému výkonu nebo činnosti. Týkají se vnitřních motivačních faktorů jako jsou úspěch, uznání nebo odpovědnost (Kociánová, 2007).

Dle Weihricha a Koontze (1993) je významný rozdíl mezi hygienickými faktory a motivátory, a to proto, že hygienické faktory vyvolávají pouze nespokojení, nelze je tedy nazvat stimuly. Příkladem hygienických faktorů mohou být například vztahy na pracovišti, kvalita řízení organizace nebo administrativa organizace. Jestliže jsou tyto faktory v organizacích uspokojeny a dodržovány, vede to k prevenci před nespokojeností nebo nízkým výkonem zaměstnanců. Zároveň ale hygienické faktory zaměstnance nemotivují, protože, když jsou dodržovány, pracovníci si toho často ani nevšimnou. Naopak, pokud není něco v pořádku, vede to k nespokojenosti zaměstnanců.

Obrázek 8 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie

Hygienické faktory <i>prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> - firemní politika - kompetentnost nadřízených pracovníků - vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými - pracovní podmínky - mzda - jistota pracovního místa - bezpečnost a ochrana zdraví při práci 	<ul style="list-style-type: none"> - pracovní úspěchy - možnost odborného a kariérního růstu - uznání - odpovědnost - osobní rozvoj

Zdroj: Tureckiová (2004)

I když byla dvoufaktorová teorie často kritizována, převažuje stále více chvála a úspěchů, a to hlavně proto, že je pro laika srozumitelná a jednoduchá pro pochopení této problematiky (Armstrong, 2007).

3.3.3.3 Teorie ERG

Teorie ERG¹, neboli Alderferova teorie motivačních potřeb, vychází z Maslowovy teorie potřeb. C.P. Alderfer tuto teorii pouze přizpůsobil novým poznatkům, vyplývajících z výzkumů lidského chování a zredukoval původní úrovně, kterých bylo pět, na tři.

- Existenční potřeby – všechny fyziologické a materiální potřeby.
- Vztahové potřeby – veškeré vztahy mezi lidmi.
- Růstové potřeby – založeny na tvořivé práci jedince na sobě a k okolí (Bělohávek, 1996).

Obrázek 9 Srovnání teorií

Maslowova teorie hierarchie potřeb	Alderferova teorie ERG
<i>Vyšší potřeby</i> Potřeba sebeaktualizace Potřeba uznání	Growth (růst)
Potřeba sociální (sounáležitosti)	Relatedness (vztahy, spřízněnost)
<i>Nižší potřeby</i> Potřeba jistoty a bezpečí Potřeby fyziologické	
	Existency (existence)

Zdroj: Tureckiová (2004)

¹ ERG existency/existence, relatedness/vztahy a growth/růst (Tureckiová, 2004).

3.3.4 Další teorie

3.3.4.1 McGregorova teorie X a Y

Tato teorie patří do humanistických teorií vedení lidí a jejím autorem je představitel humanistické psychologie D. McGregor, který ji definuje jako: „[...] *existence protikladných představ o člověku – pracovníkovi a z těchto představ vycházejících přístupů k němu*“ (Bedrnová & Nový 2007, s.253). S.W. Gellerman ji považuje za manažerskou filozofii (Bedrnová & Nový, 2007).

- Teorie X – lidé, kteří musí být k práci nuceni, protože pracují neradi. Zároveň to, že jim jsou úkoly zadávány, mají radši, než když by se museli nad samotným úkolem zamýšlet sami.
- Teorie Y – lidé si vytvářejí svůj postoj k práci sami, během svých zkušeností, které právě v práci nabývají.

Protože vrozená nechuť k práci je normální u každého člověka, výkon je třeba náležitě odměňovat (Nakonečný, 1992).

Teorie X a Y jsou teoriemi pracovní motivace, které se používají především ve výzkumu organizačního chování a v řízení lidských zdrojů. Tyto teorie znázorňují dvě zcela odlišné názory na motivaci zaměstnanců. McGregor předpokládá, že se ve firmách a organizacích vyskytuje vždy pouze jeden z těchto přístupů. V běžném životě ale není možné najít čistou formu jedné z teorií, každopádně i přesto lze vyzorovat tendenci k určitému typu jednání, v chování manažerů (Armstrong, 2002).

Význam McGregorovy teorie X a teorie Y pro motivaci k práci

Teorie X je důležitá především pro vedení stanovených návodů, příkazů a pro kontrolu pracovníků, je tak spojena s autoritativním vedením. Teorie Y je zaměřena naopak spíše na to, aby všichni směřovali svá úsilí vlastní iniciativou a zvolili tak i vhodné prostředky k dosažení požadovaného cíle. V této teorii se nachází také prostor pro vlastní kreativitu zaměstnanců (Dvořáková, 2007). Praxe ukazuje, že některým pracovníkům více vyhovuje přístup X. Často také hodně záleží na vztahu pracovníka k práci.

Pokud ho daná práce baví, nikdo ho do ničeho nenutí a nemusí ho k práci popohánět, protože i tak vynaloží veškeré své úsilí a bude pracovat ze všech svých sil – teorie Y, ale při vykonávání aktivit, které oblíbené nejsou, naopak vnější tlak potřebuje – teorie X. Někdy bývá obtížné tyto dva požadavky sladit, proto manažeři vždy musí sjednotit své cíle s cíli organizace a zároveň i s požadavky podřízených (Horská, 2009).

Obrázek 10 McGregorova teorie X a Y

Teorie X	Teorie Y
1. Centrální řídicí princip vyžaduje příkazy a kontrolu, což lze prosadit jen autoritativním jednáním.	1. Centrální princip představuje integraci. Vytvořením takových podmínek v organizaci pracovníci zaměřují své úsilí, aby dosáhli svých cílů v rámci cílů organizace (kooperativní styl vedení).
2. Požadavky procesu organizace neberou žádný zřetel na potřeby organizovaných. Pro dosažení očekávané odměny akceptuje člověk podřízení a kontrolu.	2. Organizace se stává výkonným organismem, v němž se zohledňují osobní přání a cíle pracovníků.
3. Nevyužívané schopnosti pracovníků z hlediska řízení prakticky neexistují a nejsou předností. Není tlak na jejich využití.	3. Jsou žádoucí inovace, hledají se nové možnosti spolupráce, aby byly využity všechny schopnosti zaměstnanců.

Zdroj: Dvořáková (2007)

3.4 Motivace pro jednotlivé typy lidí

3.4.1 Rozdíly v chování lidí

Rozdíly v chování lidí nastávají z různých důvodů. To, jak lidé jednají, může být zakořeněné již v útlém dětství, kdy největší vliv na chování mají právě rodiče a jejich výchova. Chování lidí může také utvářet dědičnost nebo i situace, kterými prochází v průběhu své pracovní kariéry.

Za lidským chováním, výsledky práce a každodenním projevem stojí temperament, schopnosti, potřeby, postoje a v neposlední řadě i vlastnosti osobnosti. Každý člověk je jiný a vedoucí pracovník by měl být schopen určit, jak k danému typu člověka přistupovat, aby byl v práci co nejprospěšnější a podával dobrý výkon (Bělohlávek, 2016).

3.4.2 Komunikace s různými typy lidí

Komunikace s lidmi se vyvíjela historicky. V 60. letech se prosazovalo hlavně to, že by měl být kladen důraz na tlak, jako nástroj pro přesvědčení druhého. V těchto letech bylo také důležité se sebou nenechat manipulovat a stát si za svým názorem. Vznikla zde *asertivní komunikace*, která měla za úkol obranu před manipulací agresivních lidí. V 70. letech se komunikace mezi zaměstnavateli a zaměstnanci obrací k respektování ostatních, k naslouchání a k empatii, kdy by se pracovníci na vedoucích pozicích měli vcítit do pocitů a potřeb zaměstnanců. „[...] *obchodník, který se dokáže přizpůsobit klientovi, je úspěšnější než ten, který mu vytrvale vnucuje své argumenty*“ (Bělohlávek, 2016, s.17). Fungující tým se pozná podle pracoviště, kde se místo prosazování svých zájmů nachází vzájemné uznání. V 90. letech vzniká, po komunikaci asertivní, *versatilní komunikace*, která klade důraz na různé typy lidí a odlišný přístup k nim (Bělohlávek, 2016).

3.4.3 Nástroje osobního rozvoje

Někteří zaměstnanci mohou mít určité slabé stránky a jevit se tak jako problematické osobnosti, což může zapříčinit snížení efektivnosti řízení vedoucího pracovníka.

Vedoucí pracovník má ale spoustu možností, díky kterým může podporovat osobní rozvoj podřízených:

- Koučování – největší výhodou koučování je individuální přístup ke každému jedinci. Je to velmi účinná metoda, kde kouč může být nadřízený, profesionální konzultant nebo i pověřený spolupracovník. Koučování se například, oproti tréninku, zabývá konkrétními individuálními problémy, kdežto trénink je zaměřen spíše obecně. Největšími mínusy koučování jsou určitě čas a finance, protože z hlediska času je to velmi náročné, a ne každá organizace si tuto formu osobního rozvoje může dovolit.
- Vzdělávání a trénink – nejčastější řešení, které volí řídicí pracovníci pro své podřízené. Aby mělo vzdělávání a trénink nějaký efekt a bylo dostatečně účinné, musí být kurz, který pracovníci absolvují, kvalitní a zároveň by i účastník měl mít odhodlání, aby to, co si kurzem osvojil, uměl převést do praxe.
- Delegování – spočívá v přenesení nových a často i těžších prací na podřízeného, který tak zkouší, jestli zvládne zastávat práci nad rámec jeho dosavadní odpovědnosti. Je také pro pracovníka testem pro zvládnutí těžších situací.

Delegování se dělí na rozšiřování práce (job enlargement), kdy pracovník zkouší a osvojuje si sice nové úkoly, ale stejně náročné, jako ty přechází a na obohacování práce (job enrichment), což spočívá v tom, že se pracovník učí větší odpovědnosti k náročnějším úkolům a činnostem.

- Stínování – týká se získávání praktických dovedností od kolegů, kteří mají větší zkušenosti. Je to užitečné převážně pro méně zkušené pracovníky. Účastník ve stínování sleduje všechny kroky, jednání, porady a aktivity svého „vzoru“, neboli nadřízeného pracovníka. Na konci tohoto procesu probíhá konzultace mezi stínujícím a stínovaným.
- Změna pracovní náplně – výměna nebo přidělení takové práce, která bude pracovníkům vyhovovat lépe než ta předchozí.
- Týmová práce – je důležitá především v projektových a interdisciplinárních týmech, kde učí jednotlivé členy týmu porozumět komplexním souvislostem a zároveň je učí i respektovat ostatní pracovníky z jiných pracovních oddělení.
- Přemístění – hlavním důvodem pro přemístění může být rozšíření oblasti praktického poznání pracovníka či zvýšení motivace. K přemístění může dojít i tehdy, chce-li vedoucí pracovník využít specifických schopností zaměstnance pro jiný druh činnosti, pro který bude více prospěšný. Přemístění může být buďto do vyšší, náročnější funkce, do funkce nižší nebo převedení do jiné oblasti, která má stejnou úroveň řízení jako ta přecházející (Bělohlávek, 2016).

Často se také zapomíná na důležitost *zpětné vazby*, podle odhadů může být až 50 % všech pracovních problémů způsobeno právě absencí zpětné vazby. Jestliže je zpětná vazba citlivě podána, mohou poskytnuté informace vzbudit u pracovníka úspěšnost a motivaci. Zpětnou vazbou rozumíme komunikaci mezi jednotlivými pracovníky a manažerem či vedoucím pracovníkem (Gradua - CEGOS, 2016).

3.4.4 Motivační typy lidí

Existuje několik klasických typologií, které jsou postaveny na určitém systému (melancholik, sangvinik, choleric, flegmatik) nebo také 16 osobnostních typů, které určila I. B. Myersová (Čakrt, 1996). V moderní typologii se pak rozdělují lidé na koordinátora, inovátora, formovače, vyhledávače zdrojů, dokončovatele, specialistu, týmového pracovníka, vyhodnocovatele a realizátora (Bělohlávek, 2016).

Podle Bělohlávka (2016) existuje 25 typů problémových lidí a každého z nich dokáže motivovat něco jiného. Tyto typy by měl být schopen vedoucí pracovník rozpoznat pro určení individuální motivace pro každý jednotlivý typ člověka a docílit tak zvýšení efektivnosti a účinnosti práce. Bělohlávka teorie se od předchozích liší hlavně tím, že rozdělení typů lidí vychází z konkrétních setkání s různými lidmi a je tak postavena pouze na jejich praktických zkušenostech s motivováním.

Bělohlávek (2016) ve své knize přidává také jedno řešení na závěr, ve kterém radí, že pracovníky lze k lepším výkonům přivádět i jinak než jenom odstraňováním jejich slabých stránek. Po vzoru M. Belbina vidí lepší cestu motivace v sestavení týmu, kde se všichni budou navzájem doplňovat a každý z členů bude mít na starost takový úkol, který mu nejvíce sedí a ve kterém se nejlépe cítí, bude se tak do práce více těšit a podávat lepší výkony. Příkladem dává plachého jedince, který má strach z jakékoliv komunikace, ale pokud má v týmu člena, který se naopak komunikace nebojí, bude rád, že tuto funkci může vykonávat někdo jiný a on se tak může věnovat pouze té práci, která je v souladu s jeho potencionálem.

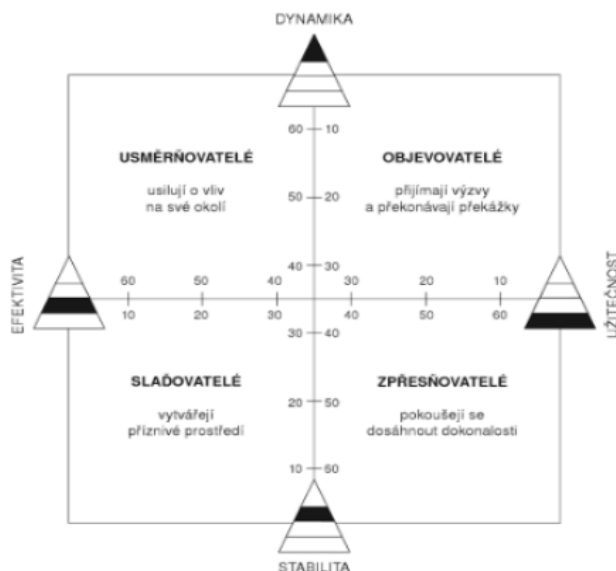
Motivační typy lidí určil také Plamínek (2015), kdy rozdělil jedince do čtyř skupin. Všechny tyto skupiny mají jako hlavní výchozí bod teorii vitality a jako základní pilíř pyramidu vitality, která charakterizuje hlavní vitální znaky.

Pyramida vitality ukazuje, že zájem, který by měla společnost mít, by měl vést v přesné posloupnosti přes užitečnost (jakou činnost budeme vykonávat, proč a pro koho), efektivitu (jakým způsobem to budeme dělat), stabilitu (jaká bude reakce na případnou změnu podmínek) a dynamiku (jak vyvoláme případné změny a jak je budeme řídit).

Plamínek (2010) uvádí, že následující typy lidí a jejich popis se týká především jejich chování v krajních situacích a vyhraněných případech.

- **Objevovatelé** – mezi hlavní rysy objevovatelů patří samostatnost a nezávislost. Nejvíce je přitahuje přijímání výzev a zdolávání překážek. Nejlepší druh motivace je pro ně „delegace typu CO“².
- **Usměrňovatelé** – společenšší lidé, kteří jsou rádi středem pozornosti. Mezi jejich silné stránky patří například dovednost lehce přesvědčit jiné lidi, a to hlavně proto, že dobře prodávají své myšlenky. Jedna z věcí, která dokáže usměrňovatele motivovat je přidělení určité koordinující role, mají totiž rádi situace, kdy na nich všechno a všichni závisejí.
- **Zpřesňovatelé** – vyznačují se tím, že mají rádi řád, pořádek, pravidla a formalitu. Vždy vystupují a myslí racionálně, emoce jsou zvyklí skrývat. Pro motivaci a vedení zpřesňovatelů se používá „delegace typu JAK“³.
- **Sladřovatelé** – pro sladřovatele je typické, že jsou velmi empatictí a všechno se točí kolem jejich pocitů. Pro sociální strukturu jsou oporou. Nejoblíbenější je pro ně jakákoliv spolupráce s ostatními (Plamínek, 2010; Plamínek, 2015).

Obrázek 11 Motivační typy lidí



Zdroj: Plamínek (2010)

² Volnost ve způsobu vykonávané práce, minimální kontrola (Plamínek, 2010).

³ Přesné zadávání úkolu, založeno na kontrole a rozboru vykonané práce (Plamínek, 2010).

3.5 Motivační program podniku

U motivačního programu je důležité, aby byl jasně formulován a zveřejněn na viditelném místě. Motivační program se zabývá zejména tím, jak správně přistupovat k vedení pracovníků a jak následně hodnotit jejich dosažené výsledky. Zároveň přispívá k dosažení požadovaných změn v pracovních činnostech, které následně vedou k zvyšování pracovních výkonů. Pozornost by měla být věnována i vytváření podmínek pro rozvoj aktivity zaměstnanců a jejich podněcování ke stále lepším výkonům. Vedoucí pracovníci by měli vědět, že motivace lidského chování může být ovlivněna čímkoli, proto všechno, co je důležité a významné pro pracovníky, musí vždy zajímat také celou organizaci. Zájem každé úspěšné organizace by měl být tedy takový, aby její management vytvářel postupy, které zajistí optimální úroveň pracovní motivace u alespoň převážné většiny zaměstnanců (Bedrnová & Nový 2007; Provazník, 1996; Tureckiová, 2004).

Podle Bedrnové a Nového (1994) závisí účinnost vedení pracovních týmů a pracovníků na několika podmínkách:

- Zaměstnanci mohou adekvátně používat prostředky, které firma využívá, k dosahování jejich cílů.
- Zaměstnanci musí být vždy obeznámeni s vizemi podniku a jeho cíli.
- Zaměstnanci mají možnost podílet se na fungování podniku a případných inovacích a změnách.
- Zaměstnanci by se s cíli podniku měli vždy ztotožňovat.

Horálíková (2004) zdůrazňuje body, které by měly být obsaženy v motivačním programu:

- Perspektiva zaměstnanců a jejich přijímání a uplatnění – tento bod zdůrazňuje zejména požadavky, které by měly být dodrženy při přijímání nových zaměstnanců. Zabývá se také rozmísťováním, uvolňováním a konkrétními postupy v personálním řízení.
- Přesné definování společenské a ekonomické funkce organizace – popisuje historii a s ní spojené tradice a srovnává je se současnou situací a budoucí perspektivou. Jako jeden z nejdůležitějších bodů zdůrazňuje úlohu a cíle podniku a komparuje podnik v rámci daného odvětví s dalšími podniky na národním i mezinárodním trhu.

- Formulace vztahů mezi organizací, zaměstnanci a pracovními skupinami – zabývá se činnostmi společenského charakteru a zájmovými organizacemi v rámci podniku.
- Zajištění optimálních podmínek pro zaměstnance – soustředí se na zajištění dobrých pracovních podmínek, bezpečnost a zajištění ochrany zdraví při práci. Nastiňuje postupy používané při hodnocení a odměňování zaměstnanců.
- Zajištění připravenosti zaměstnanců na případnou změnu v organizaci – má za úkol zhodnotit zásadní změny a dodržovat, aby případné změny vznikaly vždy s ohledem na psychologický a sociologický aspekt.
- Definování zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance – tato oblast se zabývá ekonomickým a sociálním zázemím firmy, kdy poskytuje pomoc pro pracovníky, kteří se ocitli v těžkém životním období nebo pro zaměstnance, pro něž jsou určité skutečnosti obtížně splnitelné.

3.5.1 Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců slouží hlavně k tomu, aby to, čím pracovníci přispívají k dosažení cílů organizace, bylo řádně uznáno a odměněno buďto peněžní nebo nepeněžní formou. Obecným cílem je, aby vedení odměňovalo své zaměstnance spravedlivě, slušně a hlavně tak, aby použité odměny vedly k dosahování strategických cílů v budoucnosti organizace (Horská, 2009).

Armstrong (2015) doplňuje principy, kterými by se mělo odměňování řídit. Patří mezi ně například odměňování lidí podle jejich přístupů, uplatňování procedurální a distributivní spravedlnosti nebo i odměňování lidí podle jejich přínosu.

Cíle odměňování:

- Motivovat pracovníky a získat tak jejich zájem a oddanost.
- Odměňovat pracovníky na základně kvality, kterou vytvářejí.
- Pomocí odměň si udržovat vysoce kvalitní a potřebné pracovníky.
- Odměňovat dobře provedené činnosti, aby bylo zřetelné, co je správné z hlediska výsledků a chování (Armstrong, 2009).

Armstrong (2002) rozděluje odměňování pracovníků na dva typy:

Finanční – do této oblasti patří základní plat či mzda, kterou pracovník dostává za odvedenou práci. Odměny, které obdrží zaměstnanec navíc ke své mzdě, jsou závislé na jeho dovednostech, výkonu a schopnostech. To, jak budou peněžní odměny vysoké, určují jak ustálené vytvořené struktury, tak třeba i inflace nebo to, jak se aktualizují platové tarify na trzích.

Základní mzda je hodinová, týdenní, měsíční nebo roční, může být i upravena po domluvě s organizací. Odměny nad rámec základní mzdy jsou buďto již v základní mzdě zahrnuté nebo jsou připočítány až následně. Dodatečné odměny se často vyplácejí i formou prémie. Typů těchto odměn existuje několik, můžou to být provize, mimořádné odměny nebo odměny, které se odvíjí ze schopností a dovedností pracovníka (Armstrong, 2002).

K peněžním odměnám se navíc poskytují i *zaměstnanecké výhody*. Patří do nich úhrada pojistného, penze nebo nemocenské dávky a z ostatních výhod i poskytování teplých nebo studených nápojů na pracovišti, příspěvek na stravování a členství ve fitness centrech, firemní večírky, finanční poradenství v době krize, podnikové parkoviště nebo slavnostní obědy.

Primárním úkolem zaměstnaneckých výhod je zvyšování oddanosti pracovníků a růst jejich spokojenosti. Zároveň je také důležité, aby si zaměstnanci uvědomovali, že právě organizace pečují o jejich pohodu a blahobyt, protože existuje spousta zaměstnavatelů, kterým o blahobyt pracovníků nejde. Pro velké množství organizací jsou zaměstnanecké výhody využívány pouze z důvodu konkurenceschopnosti (Armstrong, 2002; Armstrong, 2009; Koubek, 2007).

Jedním z důležitých typů zaměstnaneckých výhod je i dovolená. Mezi oblíbené benefity patří například pět týdnů dovolené nebo zvolení termínu, délky či období (Armstrong, 2009).

Koubek (2007) klasifikoval zaměstnanecké výhody do tří skupin:

- Výhody spjaté s prací (příspěvek na stravování, levnější produkty od organizace, vzdělávání proplacené organizací)
- Výhody sociálního charakteru (penzijní systémy, jesle, životní pojištění)
- Výhody související s pozicí v organizaci (mobil, služební automobil, hrazené bydlení, příspěvek na oblečení)

Nefinanční – odměny, které mají nefinanční charakter a stejně jako finanční odměny se soustředí na potřeby lidí a jejich motivaci. Tato forma odměn napomáhá i k vnitřní soudržnosti organizace, zlepšování komunikace a personálních vztahů na pracovišti.

Do nefinanční odměny patří například pochvala, která je často organizacemi opomíjena nebo také uznání či osobní růst. Lze je rozdělit na nehmotné (pochvala, participace při rozhodování) a hmotné, které mohou být vyjádřené určitou finanční částkou (stravenky) (Armstrong, 2009).

Koubek (2007) zdůrazňuje právě nepeněžní odměnu, která je, dle něho, povýšením, pochvalou, zaměstnaneckými výhodami a uznáním. Nepeněžní odměny dále dělí na vnitřní, které souvisejí s pocitem užitečnosti, úspěšnosti, pracovním výkonem a tím pádem jsou nehmotné a vnější odměny neboli hmatatelné, které představují například počítače nebo vybavení kanceláře. Zmíněné druhy odměn souvisejí se zájmy, potřebami, normami a hodnotami jedince.

Podle Bělohávkova (2003) by pro úspěšné odměňování měly být dodrženy tyto pravidla:

- Stálá složka platu/mzdy – pevná složka mzdy je velmi důležitá, protože pohyblivá část není pro zaměstnance jistá.
- Pohyblivé složky platu – slouží k motivování zaměstnanců a vedou je k lepším výkonům tehdy, když přesně vědí, jak se mají chovat, aby byli odměněni.
- Mzdy by měly zůstat tajné – zveřejněné mzdy by mohly vést ke zhoršení atmosféry uvnitř podniku. Viditelné mohou být tehdy, jestliže jsou dané dle přesných parametrů.
- Vedení podniku by mělo umět rozeznávat dobré a špatné zaměstnance – výše a důvod odměny by měl být zaměstnanci vždy sdělen.

- Zásluhy pracovníka by měly být odměněny – odměny by měly vždy odpovídat výkonu pracovníka.
- Nejúčinnější odměna je taková, která je udělena hned po skončení úkolu – čím déle je odměna udělena, tím více ztrácí svůj motivační účinek.
- Pokud zaměstnanec dopředu ví, za co může být odměněn, motivace se zesiluje – systém odměn by měl mít pravidla, podle kterých se udělování odměn řídí.
- Zájem zaměstnanců na cílech by měl být podporován – při nepodporování tohoto zájmu může dojít k rivalitě mezi celky v organizaci.

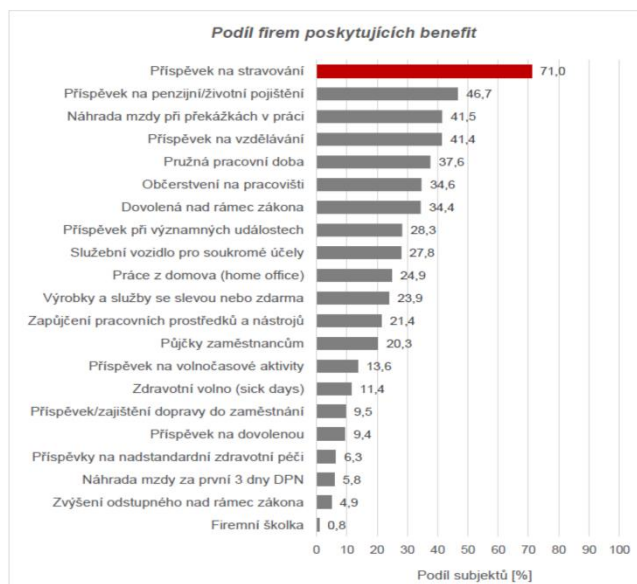
3.5.1.1 Nejčastěji poskytované benefity v roce 2016

Zaměstnanecké benefity jsou nedílnou součástí v odměňování pracovníků a hrají stále větší roli. Většina organizací poskytuje vždy alespoň jeden z těchto benefitů, v roce 2016 to bylo v průměru až osm benefitů.

Dle šetření *Benefity* se stal v roce 2016 nejoblíbenějším benefitem příspěvek na stravování, až 71 % všech zaměstnavatelů tento benefit poskytuje a specifické je to i tím, že je nabízený u převážné většiny plošně. Výsledky tohoto výzkumu jsou plně reprezentativní a nejsou nijak zkreslené, a to hlavně kvůli velkému množství odpovědí. Popisované výsledky tedy vypovídají o zaměstnaneckých benefitech jak v malých, tak větších organizacích a nejsou zkresleny ani odvětvím či odlišnou strukturou. Důvodem je, že i když větší zaměstnavatelé nabízejí mnohem více zaměstnaneckých výhod, je jich oproti malým a středním zaměstnavatelům znatelně méně (Trexima, 2016).

Pro lepší představu v aktuálních trendech zaměstnaneckých výhod je přidán průzkum, který provedlo šetření Benefity (Trexima, 2016).

Obrázek 12 Žebříček benefitů v roce 2016



Zdroj: Trexima (2016)

3.5.1.2 Celková odměna

Celková odměna obsahuje všechny možné typy odměn, jsou zde jak odměny přímé (mzda, plat) a nepřímé (zaměstnanecké výhody), tak vnitřní (konstantní, uvnitř člověka) a vnější (odměna, pochvala, trest). Ve všech stránkách odměn se vyskytují odměny vnitřní, to znamená odměny, které práce přináší sama a pracuje se s nimi jako s logickým a integrovaným cílem (Manas, 2003).

Podle Sandry O'Neal ztvárňuje celková odměna všechno to, čeho si v zaměstnaneckém vztahu můžou zaměstnanci vážit.

Jedna z dalších definicí celkové odměny pochází od R. Niermeyra, podle kterého se celková odměna skládá ze všech možných materiálních a finančních hodnot, které zaměstnanci dostávají jako protihodnotu za provedenou práci. Patří sem prémie, bonifikace, ale i služební auta nebo pojištění (Armstrong, 2009).

Celková odměna se rozděluje do dvou základních kategorií:

- Transakční odměny – peněžní odměny, benefity, hmotné odměny
- Relační (vztahové) odměny – pracovní zážitky, osobní a profesní rozvoj, nehmotné odměny

Obrázek 13 Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/ vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong (2009)

Je důležité si uvědomit, že tento systém má za cíl dosáhnout toho, aby práce dokázala lidi uspokojit, proto se na celkovou odměnu nedívá jako na jeden nebo dva mechanismy, které fungují samostatně, ale naopak se soustředí na fungování těchto mechanismů dohromady (Armstrong, 2009).

Význam celkové odměny:

Udělování celkové odměny by mělo mít větší význam než jen ten, že organizace budou své pracovníky „zasypávat penězi“.

Sandra O’Neal zastává názor, že se díky celkové odměně zaměstnanci do práce těší a zároveň, že takováto odměna slouží i k utváření jejich zážitků z pracovního prostředí. Nejdůležitějším významem celkové odměny ale i tak zůstává ovlivňování chování pracovníků a dosahování tak větší efektivity práce.

Podle J. Pfeffera je koncepce celkové odměny jedním z nejlepších a nejúčinnějších způsobů, jak motivovat své zaměstnance a zároveň, jak jim vytvářet zábavné a podnětné prostředí, kde jsou schopni naplno využít svých dovedností a schopností.

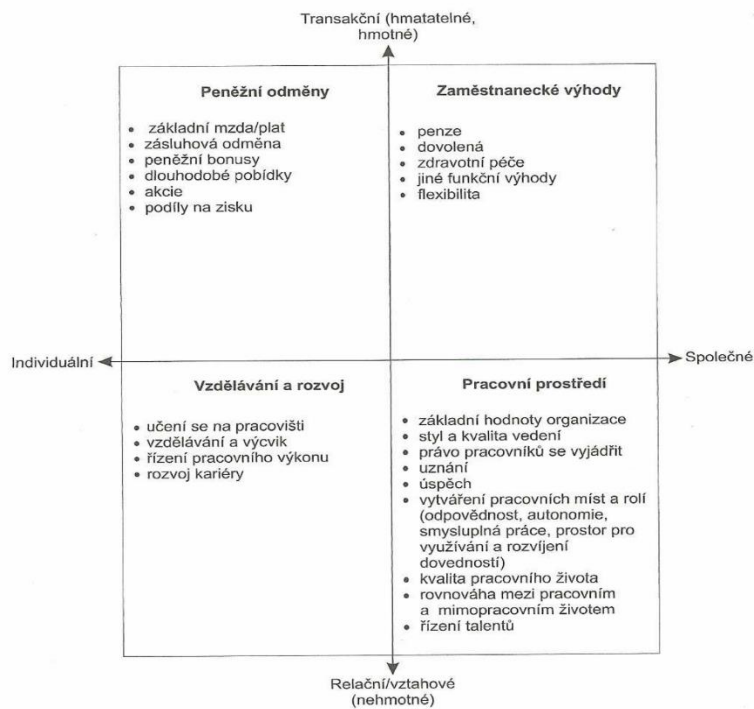
Jedním z mínusů celkové odměny může být ale i to, že na rozdíl od platových nebo mzdových nástrojů, trvá vytváření prostředí pro celkovou odměnu déle, tudíž může být mnohem náročnější (Armstrong, 2009).

Výhody celkové odměny:

- Úspěch ve válce o talenty – pomocí relačních odměn lze nastavit takovou smlouvu, která bude pozitivní a v konkurenci s ostatními firmami tak organizace může získat lepší pracovníky.
- Větší vliv – na motivaci a oddanost lidí mají větší a dlouhodobější vliv různé typy odměn.
- Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb – poskytování relačních odměn může vést k tomu, že se pracovníci silněji připoutají k dané organizaci a to proto, že právě tyto odměny mohou odpovídat jejich individuálním potřebám.
- Zlepšení zaměstnaneckých vztahů – vztahy mezi zaměstnanci, které jsou utvářeny na základě koncepce celkové odměny, pozitivně ovlivňují pracovníky (Armstrong, 2009).

Firma Towers Perrin zkonstruovala model celkové odměny, kde rozřazuje odměny do kvadrantů a rozděluje je na dva základní typy – transakční a relační.

Obrázek 14 Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong (2009)

Pro organizaci je nejdůležitější, aby oba typy odměn byly propojovány a navzájem se kompletovaly. Hodnota transakčních odměn je zvyšována pomocí relačních. Tyto dvě kategorie jsou také velmi důležité z hlediska stabilizace a zajištění zaměstnanců, ale kvůli snadnému okopírování odměn konkurenčními firmami, by měla organizace vždy nabízet něco navíc (Armstrong, 2009).

3.5.1.3 Individuální odměňování

Individuální odměny mají za úkol propojit výkon, schopnosti, dovednosti a přínos s peněžní odměnou. Figurují zde dvě základní otázky, na které by nám individuální odměny měly být schopny odpovědět, jsou to: 1) Za co jsme ochotni platit a 2) Co oceňujeme. Je spousta možností, jak vyjádřit ukazatele těchto odměn, jedním z nich je bodové hodnocení, které se poté, podle stanoveného vzorce, přemění na výplaty. Druhá z možností je více neformální, kdy udělování odměn není založeno na vzorci, ale spíše na posouzení organizace.

Výzkum, který prováděl R. Ryan, poukázal na to, že nejdůležitější roli v individuálním motivování hrají podmínky, ve kterých se pracuje. V organizaci, kde se vyskytuje příliš velká manažerská kontrola a komunikace je omezená, je vnitřní motivace pracovníků minimální. Naopak, jestliže se v organizaci nachází vysoká míra komunikace a kultura je omezená, vnitřní motivace roste (Armstrong, 2009).

3.5.1.4 Týmové odměňování

Pro odměňování týmů jsou dané předem zveřejněné vzorce nebo se aplikuje ad hoc, který je používán při výjimečném úspěchu. Přispívat k týmovému úspěchu a jeho výsledkům můžou i individuální odměny jednotlivců. Nejdůležitější na týmovém odměňování je to, aby organizace pochopila, jakou má tým povahu a jaké jsou typy těchto týmů, aby na základě toho mohla zjistit, jak týmové odměňování funguje. Definice týmu podle J. Katzenbacha a D. Smitha zní: „*Malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupům k práci, za něž jsou vzájemně, společně odpovědní*“ (Armstrong, 2009, s.314).

Cíl týmového odměňování

- Poskytovat takové nástroje a pobídky, které jsou nástrojem uznání a oceňování týmových výsledků.
- Pomáhat pracovníkům uvědomit si, že efektivní týmová práce je jednou ze základních hodnot organizace.
- Pomocí předem stanovených odměn za dosažení dohodnutých cílů, standardů nebo dokončení etap projektů, přesně stanovovat, co se od týmů očekává.

Britský *Institute of Personnel and Development* zveřejnil výzkum, kde zjistil, že hlavním důvodem, proč organizace uplatňují týmové odměňování, je povzbuzování spolupráce a skupinového úsilí a zmírnění tak soustředění se na výkon individuální. Také bylo zjištěno, že odměny, které se dávají pouze za individuální výkon, poškozují tým, a to zejména tím, že jednotlivce přivádí k tomu, aby se soustředil pouze na svůj výsledek a vlastní zájem, než na zájem týmu (Armstrong, 2009).

4 Charakteristika zkoumaného objektu

4.1 Představení společnosti Polycasa s.r.o.

Společnost Polycasa s.r.o. vznikla v roce 1996 a je jedním z předních výrobců umělého extrudovaného skla v Evropě. Její produktové portfolio nabízí velký výběr fólií z různých druhů materiálů: akrylové a lité extrudované sklo, polykarbonát, polyester, akrylový granulát nebo SAN.

Polycasa s.r.o. se nachází v Evropě celkem šestkrát a díky svým dlouholetým zkušenostem si dokázala vytvořit vysokou odbornost ve sféře výroby plastových desek. Svým zákazníkům tak může nabízet výběr z nejlepších materiálů, barev, rozměrů, vzorů, tloušťek či povlaků.

V roce 2015 se stala součástí společnosti 3A Composites (Horgen, Švýcarsko) a touto fúzí zaujmula na trhu silnou pozici jakožto význačný prodejce materiálu pro průmyslové, výstavní a stavební aplikace.

Firma se stále snaží reagovat na potřeby trhu, nejčastěji rozšiřováním sortimentu nebo vyvíjením nových produktů, které splňují požadavky zákazníků.

Obrázek 15 Logo podniku

Sídlo

Obecnická 520

26101, Příbram VI



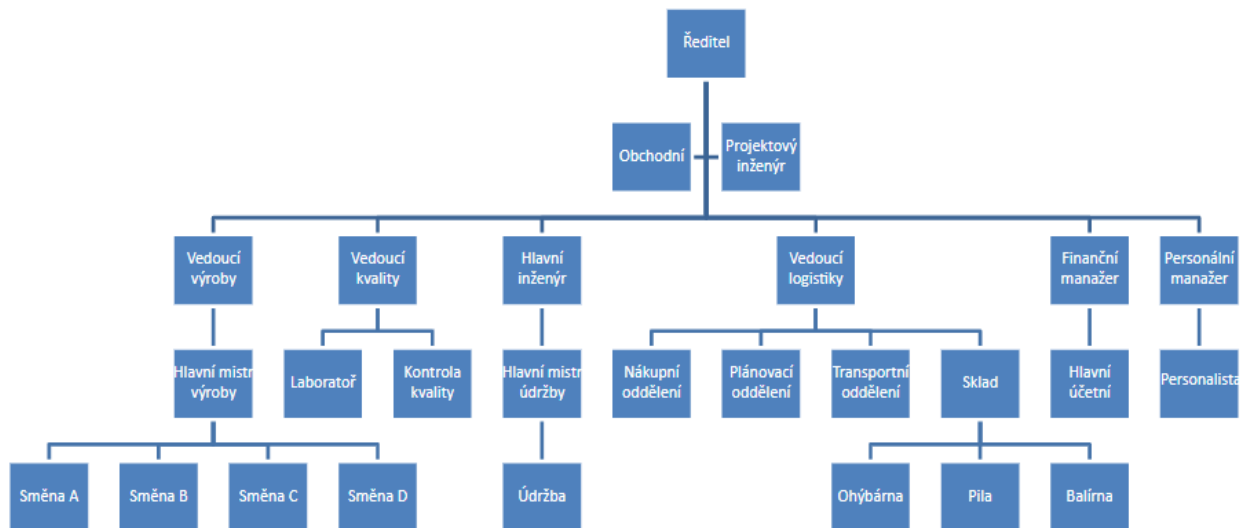
Zdroj: materiál podniku

4.1.1 Organizační a řídicí struktura podniku

Z hlediska počtu pracovníků, se jedná se o středně velkou firmu, která zaměstnává 103 zaměstnanců (26 THP a 77 ve výrobě). Dle uplatňování rozhodovacích pravomocí, je organizační struktura ve společnosti liniová.

V čele podniku stojí ředitel, který je současně i jediným jednatelem firmy. Řediteli jsou podřízeni projektový inženýr a obchodník, a i když se nachází v linii nad vedoucími jednotlivých oddělení, hierarchicky jsou s nimi na stejné úrovni. Vedoucích na střední linii je celkem 6 a patří mezi ně vedoucí výroby, kvality, logistiky, hlavní inženýr, finanční manažer a personální manažer. Do linie, které je podřízena vedoucím jednotlivých oddělení, spadá hlavní mistr výroby, laboratoř, kontrola kvality, hlavní mistr údržby, nákupní oddělení, plánovací oddělení, transportní oddělení, sklad, hlavní účetní a personalista. Poslední úroveň náleží směnám, jež jsou podřízené hlavnímu mistrovi výroby, údržbě, která spadá pod hlavního mistra údržby a ohýbárně, pile a balírny, které má na starost sklad.

Obrázek 16 Řídicí struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů Polycasa s.r.o.

5 Analýza motivačního mechanismu ve společnosti Polycasa

s.r.o.

Praktická část této práce je zaměřena na motivační mechanismus ve výrobním podniku Polycasa s.r.o.

Pro zjištění důležitých údajů o firmě a současném motivačním systému byl využit polostrukturovaný rozhovor s vedením podniku, konkrétně s personálním manažerem Janem Svobodou. Informace, které byly pomocí tohoto rozhovoru získány, jsou uvedeny v následující kapitole vlastní části. Strukturovaná část rozhovoru je předložena v Příloze 1. Ze získaných informací byly vytvořeny dotazníky a provedeno anonymní dotazníkové šetření.

Při rozhovoru s personálním manažerem a ředitelem společnosti Polycasa s.r.o. bylo zjištěno, že pro zaměstnance bude nejvhodnější vyplnit dotazník online. Z tohoto důvodu byl dotazník (viz. Příloha 2) vytvořen pomocí online nástroje Click4Survey (verze Mini) a rozeslán zaměstnancům firmy Polycasa s.r.o., s výjimkou lidí ve výrobě, tedy 26 zaměstnancům. Důvodem pro zaslání dotazníků pouze určité skupině osob, byl odlišný vzorek lidí a diference mezi zaměstnanci v administrativě a ve výrobě.

5.1 Motivační systém ve firmě Polycasa s.r.o.

Dle slov pana Jana Svobody – personálního manažera společnosti Polycasa s.r.o., je zavedení motivačního mechanismu, v této firmě, velmi obtížné. Hlavním důvodem je, že se musí přemýšlet plošně. To, co působí na zaměstnance ve výrobě, nemusí mít vliv na zaměstnance v administrativě, a naopak. Benefity, které společnost nabízí, jsou ale vždy zvolené tak, aby vyhovovaly všem.

Motivační mechanismus funguje již od počátku firmy a s každým rokem je vždy aktualizován, s ohledem na výrobní plán a budoucí cíle podniku a vytváří se na základě výsledků z minulého roku. Poslední aktualizace proběhla v červenci 2018.

Na otázku, jestli motivační mechanismus přispívá k výkonu zaměstnanců, pan Jan Svoboda odpověděl, že určitě ano. Tyto výsledky se získávají na základě měsíčního, čtvrtletního a ročního vyhodnocení, kdy nejvíce lze pozorovat změny v rámci čtvrtletního průzkumu, který se provádí u zaměstnanců ve výrobě.

Zda jsou pracovníci s motivačním mechanismem spokojeni je možné dobře vyčíst i z maximální hranice bonusu, která je zde 20 % ze základní mzdy. Lze na ni sledovat, na kolik pracovníci dosáhnou a usoudit, jestli je motivační systém skutečně motivuje.

5.1.1 Informovanost

Zaměstnanci podniku Polycasa s.r.o. jsou vždy obeznámeni s tím, co v rámci motivačního mechanismu firma nabízí. Každý rok se na jeho začátku koná schůze se všemi zaměstnanci, v rámci jejich středisek, kde vedení podniku informuje o motivačním systému na následující rok, budoucích cílech a případných změnách, které se pracovníků mohou dotýkat. K dnešnímu dni (28.1.2019) je s tímto systémem seznámeno 75 % zaměstnanců, neboť je prioritou firmy, aby o těchto změnách byli všichni informováni co nejdříve.

5.1.2 Možnost osobního a profesního rozvoje

Firma dbá i na rozvíjení svých zaměstnanců v osobní a profesní sféře. Na přelomu roku 2017/2018 se uskutečnilo školení vedoucích pracovníků – pětidenní manažerský kurz zaměřený na manažerské dovednosti. Dále pak společnost nabízí doplňování znalostí a školení v rámci profesí (excel, word, pro dělníky autocat).

Zaměstnanci společnosti Polycasa s.r.o. mají možnost využít i nabídku jazykových kurzů, které firma zajišťuje a plně proplácí, po pracovnících se pouze vyžaduje, aby do těchto kurzů investovali svůj volný čas.

5.1.3 Odměňování a zaměstnanecké výhody

5.1.3.1 Zaměstnanecké výhody

Mezi zaměstnanecké výhody, které firma poskytuje všem zaměstnancům, patří výkonnostní prémie, příspěvek na sportovní a kulturní aktivity a stravenky. Ostatní výhody, které obdrží pouze někteří pracovníci, dle pozice, zahrnují mobilní telefon, notebook a služební auto.

V rámci odměňování nabízí Polycasa s.r.o. navíc i šeky za odpracované roky – 5,10,15,20 let. Tyto šeky se dají využít například pro sportovní či kulturní aktivity.

5.1.3.2 Reláční odměny

Personální manažer se obecně snaží, aby právě pochvala a uznání byla jednou z nejběžnějších činností. K relačním odměnám vede i manažery jednotlivých oddělení, kteří by měli chválit své podřízené a jít pro ně tak příkladem. Jelikož i na tento druh odměn se ve firmě dbá, manažerského kurzu, který se zaměřuje na základní manažerské dovednosti, se zúčastňují i mistři ve výrobě, protože i pro ně je velmi důležité vědět, jak své podřízené pochválit. Podle slov pana Jana Svobody, je pochvala pro některé lidi opravdu důležitá a nemělo by se na ní zapomínat, mnoho lidí pracuje pouze pro ni – zvláště tu veřejnou.

V rámci těchto odměn se v podniku konají dvě celoroční soutěže, ve dvou střediskách – ve výrobě a na pile.

1) Soutěž o nejlepší směnu – nejlepší směna dostane odměnu ve výši 30 000,- Kč. = cca 2000,- Kč/osoba. Firma poskytuje nejlepší směně tyto peníze za účelem uskutečnění společné aktivity v rámci teambuildingu. Výsledky vidí pracovníci průběžně, poté na konci roku vždy probíhá veřejná pochvala nejlepší směny před ostatními zaměstnanci (na firemním večírku, vánočním večírku, večeři či plese).

2) Soutěž o směnu, která se nejvíce zlepšila oproti minulému roku – směna, která se nejvíce zlepšila, obdrží částku ve výši 15 000,- Kč = cca 1000,- Kč/osoba na společnou aktivitu. Stejně jako u první soutěže, probíhá veřejná pochvala před ostatními zaměstnanci.

5.1.3.3 Kafeterie

I když je kafeterie novým trendem mezi odměňování zaměstnanců a vyskytuje se stále častěji, firma ji nevyužívá, přestože ji to bylo v minulosti nabídnuto. Hlavním důvodem je umístění – město Příbram, kde je menší šance na využití, než je například v hlavním městě. Velkou roli hraje také skutečnost, že Polycasa s.r.o. je výrobní závod a v neposlední řadě i struktura zaměstnanců, kdy 80 % lidí pracuje ve výrobě, tudíž zde nastávají jiné preference a požadavky, nežli jsou u lidí v kancelářích. Zaměstnanci ve výrobě neumí kafeterii náležitě ocenit, je to dané tím, v jaké mzdové kategorii se pohybují. Pro tyto pracovníky je mnohem důležitější mít peníze v hotovosti, nechtějí mít omezenou nabídku, kterou právě kafeterie nabízí. Pan Jan Svoboda uvedl, že pokud by se zavedla kafeterie, nahradila by stravenky. Jelikož se ale jedná o výrobní závod, právě stravenky jsou hojně využívány na jídlo.

5.1.4 Zpětná vazba

Zpětná vazba je vždy zaměstnancům poskytována při ročním hodnocení, které se provádí pravidelně a individuálně. Existuje zde také zpětná vazba od pracovníků, kdy, dle slov personálního manažera, je cílem firmy, aby právě benefity vznikaly u zaměstnanců, kterých se to nejvíce týká. Většinou to přináší větší užitek, než když benefit vymyslí někdo z nadřízených pracovníků. Snaží se také o to, aby vedoucí pracovníci vždy diskutovali potřeby, návrhy a nápady se svými podřízenými. Jak už bylo řečeno, na začátku roku probíhá zasedání se zaměstnanci, kdy se zhodnotí minulý rok a projednávají se jednotlivé benefity na rok následující. I v průběhu roku probíhají schůzky, kde manažeři jednotlivých oddělení projednávají zaměstnanecké výhody se svými podřízenými.

Častý požadavek je pouze na větší počet dní dovolené, ale protože je Polycasa s.r.o. výrobní závod a lidí je málo, tak v současné době nelze přejít na větší počet dní, je možné umožnit pouze to, co je dané ze zákona.

Dle průzkumu, který se uskutečnil v roce 2018, se Polycasa s.r.o. zařadila mezi pět nejlepších výrobních firem v Příbrami, které svým zaměstnancům poskytují nejvyšší plat.

5.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření

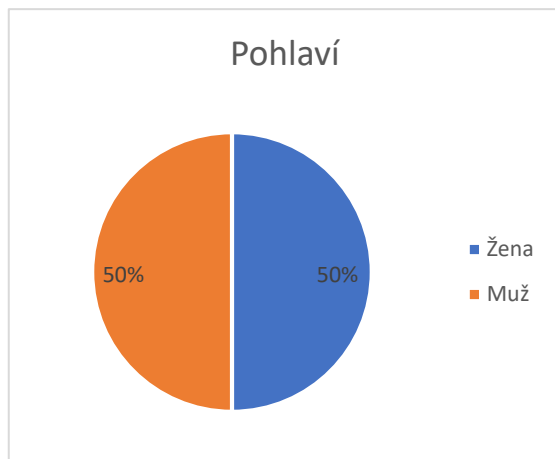
Otázky tohoto šetření se v úvodu soustředily především na informativní část o respondentovi. V druhé části – zjišťovací, byly zaměřeny na oblasti související s motivací a týkaly se zejména spokojenosti zaměstnanců s pracovními vztahy a prostředím, motivací a odměňováním, řízením a vztahu s vedoucím pracovníkem, pracovními podmínkami, informacemi a komunikací. Dotazníkové šetření vytvořilo základ pro zhodnocení spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním mechanismem a na základě výsledků byly navrženy a doporučeny návrhy na zlepšení.

Dotazníkové šetření bylo posláno všem zaměstnancům pracujícím v administrativě, dohromady 26 lidem. Ve sledované společnosti, je v této oblasti stejný počet žen i mužů, kdy všichni vedoucí jednotlivých oddělení, kromě jednoho, jsou muži, na ostatních pozicích se pak vyskytují převážně ženy. THP pracovníci tvoří čtvrtinu všech zaměstnanců a patří mezi ně ředitel, obchodní, projektový inženýr, vedoucí výroby, kvality, logistiky, hlavní inženýr, finanční manažer, personální manažer, hlavní mistr výroby, laboratoř, kontrola kvality, hlavní mistr údržby, nákupní, plánovací a transportní oddělení, sklad, hlavní účetní a personalista.

Dotazníky vyplnilo 20 lidí, z původních 26 oslovených. Díky ochotě zaměstnanců a vstřícnému přístupu tak návratnost činila 76,9 %.

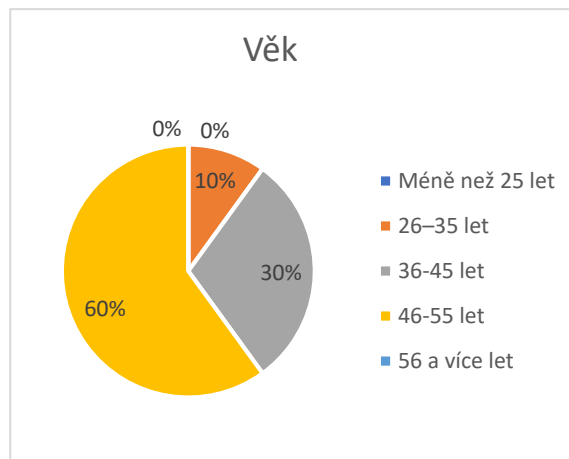
5.2.1 Informativní část o respondentovi

Graf 1 Pohlaví respondentů



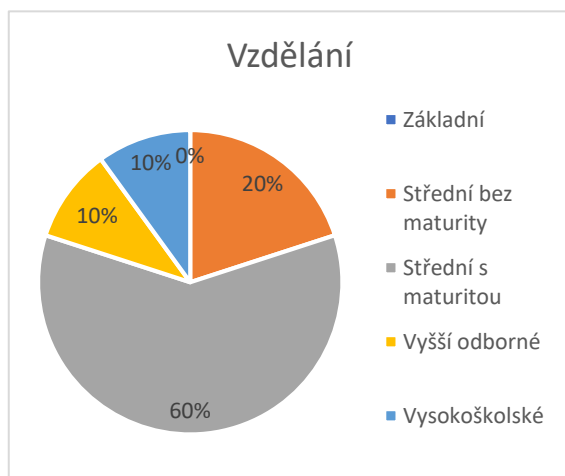
Zdroj: vlastní

Graf 2 Věk respondentů



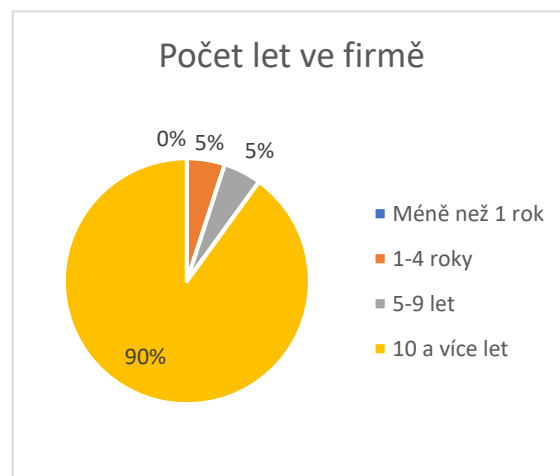
Zdroj: vlastní

Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní

Graf 4 Počet let zaměstnání ve firmě



Zdroj: vlastní

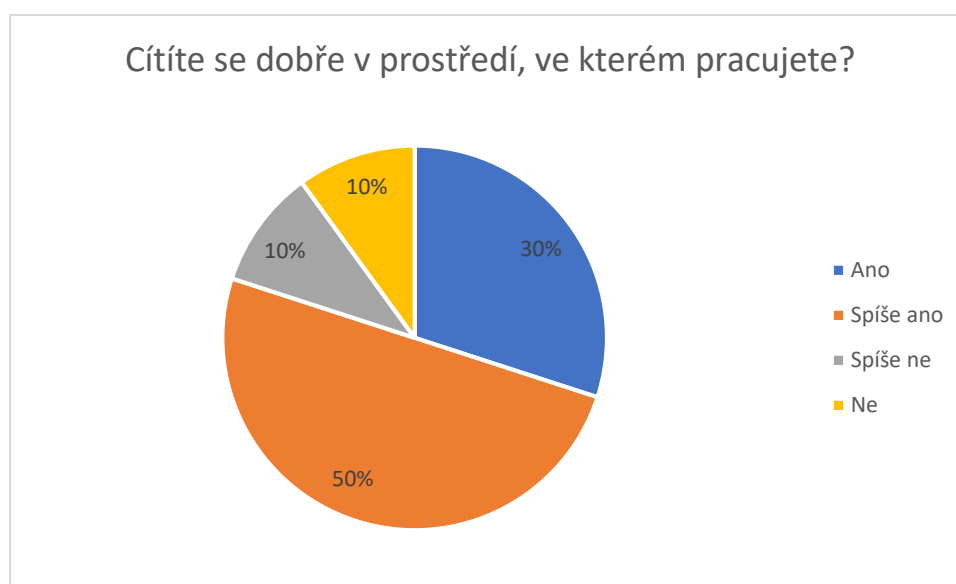
Z těchto grafů lze vyčíst, že složení zaměstnanců ve společnosti je rovnoměrně rozložené mezi ženy a muže. Rozdělení odpovídá oblasti šetření, kde většina žen pracuje v administrativě a muži se vyskytují na vyšších pozicích. Z grafu 2, který zároveň souvisí s grafem 4, je patrné, že Polycasa s.r.o. si své zaměstnance dlouhodobě udržuje a preferuje zkušenost a kvalitu. Z toho plyne trvalá spokojenost, jak na straně zaměstnanců, tak na straně společnosti. Největší část tvoří pracovníci s věkem od 46-55 let, což koreluje s počtem let ve firmě, kde 90 % lidí zde pracuje již 10 let a více.

Druhou velkou skupinu v oblasti věku tvoří zaměstnanci od 36-45 let, ale naopak si lze všimnout, že ve věku méně než 25 let a 56 a více let se ve firmě nevyskytuje nikdo. V konečném vyhodnocení se tedy odráží fakt, že společnost zaměstnává spíše starší populaci lidí. Opět to souvisí s preferencí stálých a zkušených zaměstnanců na strašně společnosti a dlouhodobou spokojeností na straně zaměstnanců.

Z grafu 3 lze vyčíst, že největší zastoupení mají zaměstnanci s vystudovanou střední školou, která je zakončená maturitou. Lidé se střední školou bez maturity tvoří druhou největší část, a to 20 %. Vyššího odborného vzdělání dosáhlo 10 % zaměstnanců, stejně jako vysokoškolského. Naopak, nikdo neuvedl jako nejvyšší dosažené vzdělání základní školu.

5.2.2 Pracovní vztahy a prostředí

Graf 5 Spokojenost s pracovním prostředím



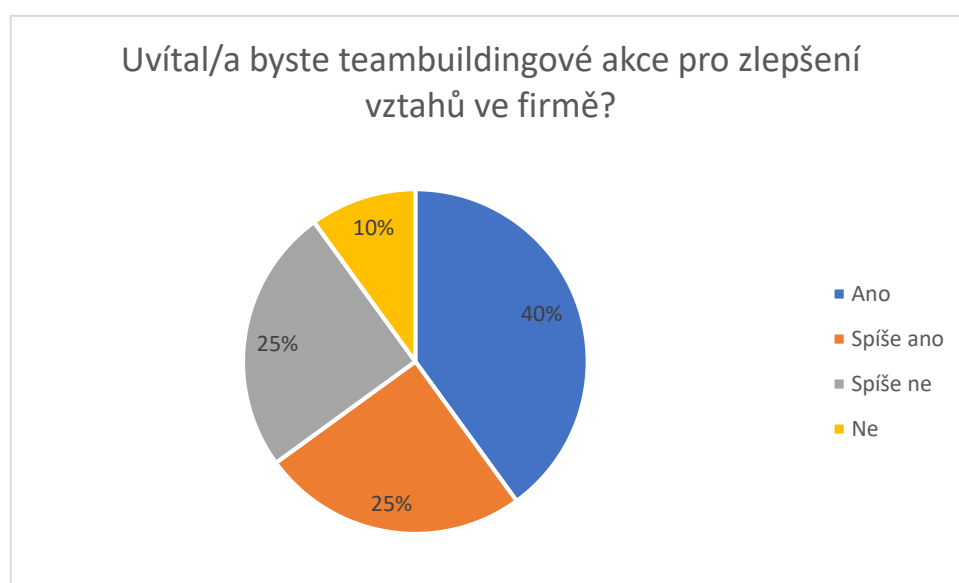
Zdroj: vlastní

V pracovním prostředí se polovina zaměstnanců cítí spíše dobře. Druhá největší část (přesněji 30 %) odpověděla „Ano“ a cítí se v pracovním prostředí absolutně dobře. To, že jsou s pracovním prostředím zaměstnanci spokojeni, může záviset i na místě šetření, kde dotazovaní lidé pracují v kancelářích. Jinak by tomu mohlo být například ve výrobě.

Jen 20 % zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku odpovědí „Spíše ne“ a „Ne“. Na základě výsledků lze tedy usuzovat, že v prostředí, ve kterém pracují, se většina z nich cítí dobře.

Pouze 15 % zaměstnanců považuje vztah s kolegy za nejlepší, stejně tomu bylo i v případě vztahu s nadřízenými pracovníky (viz. Příloha 3). Nejvíce respondentů (70 %) ohodnotilo známkou dvě (1 – nejlepší, 5 – nejhorší) vztah mezi kolegy a 50% vztah s vedoucími pracovníky. Vztah s vedoucími pracovníky považuje za nejhorší 5 % dotazovaných. I přestože je zřejmé, že většina pracovníků hodnotí vztahy na pracovišti spíše kladně, nemělo by se zapomínat na to, že na vztazích by se stále mělo pracovat, protože právě oni můžou pozitivně ovlivnit pracovní prostředí.

Graf 6 Teambuildingové akce

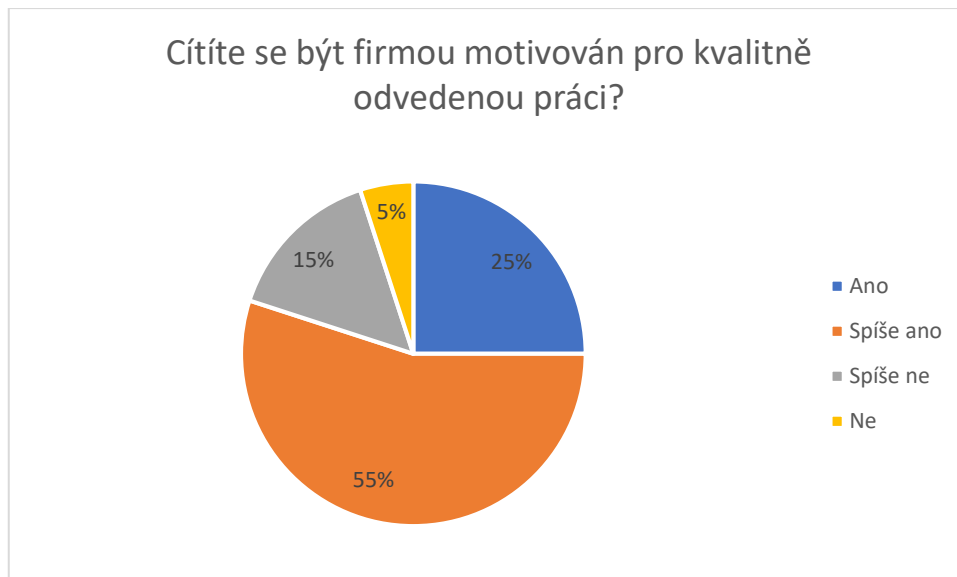


Zdroj: vlastní

K předchozím oblastem, týkajících se vztahů na pracovišti, se nepochybně pojí také otázka zobrazená v grafu 6. - Uvítal/a byste teambuildingové akce pro zlepšení vztahů ve firmě? V součtu 60 % všech dotazovaných lidí by teambuilding, v rámci zlepšování vztahů ve firmě, chtělo, což koresponduje s předchozí otázkou, na které lze vidět, že na vztazích na pracovišti je stále co zlepšovat. Od zbylých 35 %, kteří odpověděli „Spíše ne“ nebo „Ne“, je možné očekávat, že se vztahy na pracovišti jsou spokojeni.

5.2.3 Motivování a odměňování

Graf 7 Motivace k práci



Zdroj: vlastní

Z výše uvedeného grafu je patrné, že jsou zaměstnanci spíše spokojeni s motivací, kterou jim společnost poskytuje pro kvalitně odvedenou práci (přesněji 25 % ano, 55 % spíše ano). Negativně se vyjádřilo 20 %, kdy 5 % z nich uvedlo, že pro dobře odvedenou práci se necítí být motivováni vůbec. Na převážně kladné hodnocení mají z části vliv i diskuze a porady, které se během roku ve firmě konají, kdy sami zaměstnanci můžou se svými nadřízenými projednávat, co by se jim v rámci motivace líbilo.

Spokojenost se současným motivačním mechanismem (viz. Příloha 4) projevilo 18 z 20 respondentů, kdy 65 % odpovědělo jasné „Ano“. Vzhledem k tomu, že je velmi obtížné zavést takový motivační mechanismus, aby vyhovoval všem, dopadly výsledky velmi dobře. Důvodem může opět být komunikace o přáních, nápadech a potřebách jednotlivých zaměstnanců, na průběžných poradách či zasedáních, které se konají se na začátku roku se všemi zaměstnanci, kde se právě motivační mechanismus analyzuje a vytváří se na rok následující.

Graf 8 Zaměstnanecké výhody a výkon



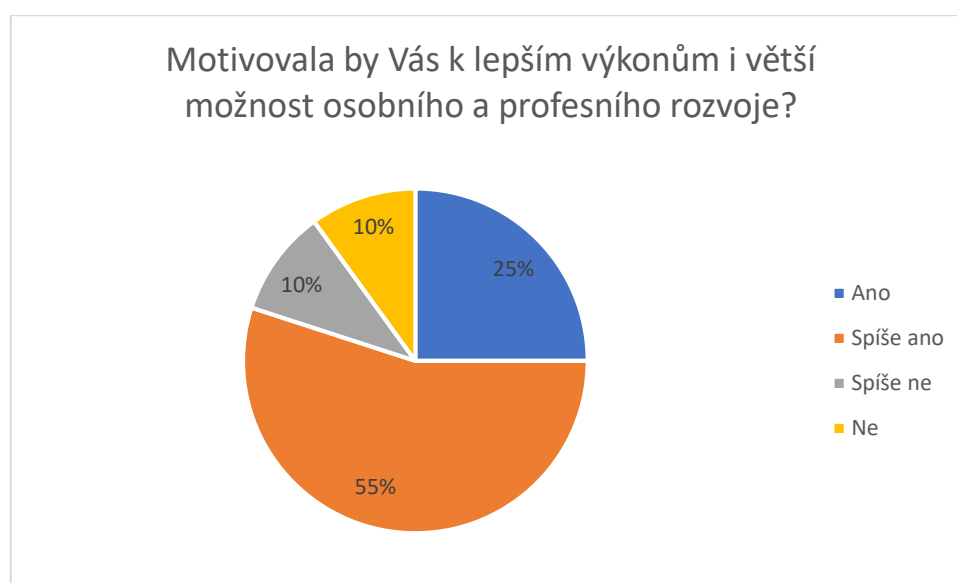
Zdroj: vlastní

Největší část dotazovaných (45 %) vyjádřila, že je zaměstnanecké výhody spíše motivují k lepšímu výkonu. Čtvrtina zaměstnanců je díky zaměstnaneckým výhodám naprosto motivována k vyšším výkonům. Naopak, odpověď „Ne“ nezvolil nikdo. Zbývá část (přesněji 30 %) spíše není zaměstnaneckými výhodami motivována. Zaměstnanecké výhody hrají velkou roli v motivaci zaměstnanců, proto je důležité na ně dbát a synchronizovat je s jejich potřebami. Jenom tak lze docílit většího výkonu a kvalitnějších výsledků.

S výsledky přechozího šetření souvisí i další otázka, která zjišťovala, zda má na zaměstnance vliv nabídka zaměstnaneckých benefitů při výběru nového zaměstnání (viz. Příloha 5). Polovina dotazovaných odpověděla „Ano“, „Spíše ano“ a „Spíše ne“ odpovědělo stejně zaměstnanců (přesněji 5 a 5). Z této otázky je tedy patrné, že u většiny zaměstnanců hrají zaměstnanecké výhody velkou roli při výběru nového zaměstnání. V konkurenci, která v současné době na trhu nastává, jsou právě jednotlivé benefity to, co může firmy od sebe diferencovat, anebo pomoci si lépe udržet své stávající kvalitní zaměstnance.

Ve společnosti Polycasa s.r.o. se 30 % pracovníků vyjádřilo, že zaměstnanecké výhody využívají v maximální možné míře, druhou nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvořili ti, kteří zaměstnanecké výhody využívají občas (viz. Příloha 6). Odpověď „výjimečně“ zvolilo 6 zaměstnanců z 20 dozovaných a pouze 1 odpověděl, že výhody nevyužívá vůbec. Na základě těchto odpovědí, kdy 80 % pracovníků se k výhodám vyjádřilo kladně, lze předpokládat, že benefity jsou ve společnosti vhodně zvoleny a nastaveny tak, aby vyhovovaly většině zaměstnanců.

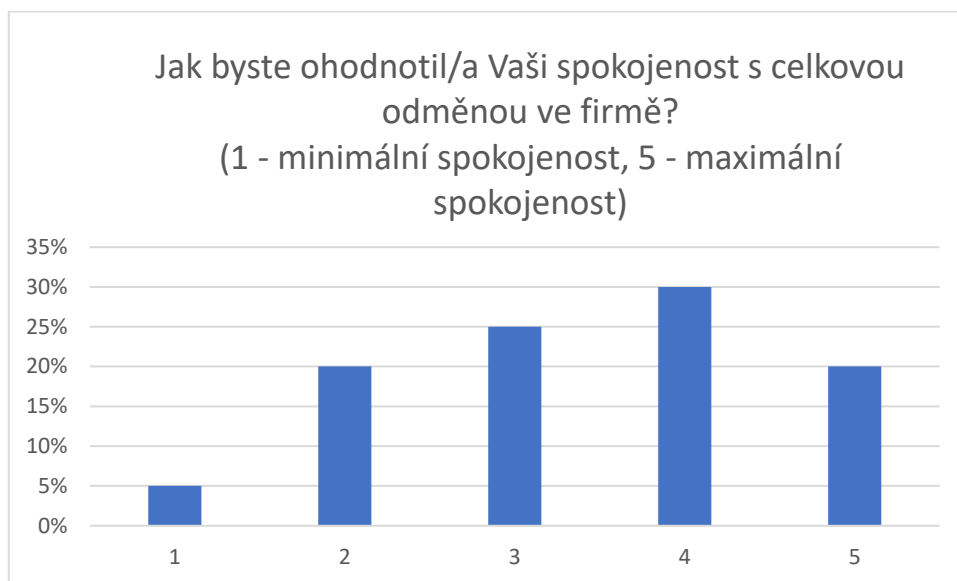
Graf 9 Možnost osobního a profesního rozvoje



Zdroj: vlastní

Z grafu lze vidět absolutní převahu zaměstnanců, kteří odpověděli kladně a k lepším výkonům by je motivovala větší možnost osobního a profesního rozvoje, konkrétně 25 % odpovědělo jasně „Ano“ a 55 % vyjádřilo spíše pozitivní přístup. Zbylých 20 % odpovědělo negativně, kdy 10 % by absolutně nemotivoval k lepším výkonům osobní a profesní rozvoj. Z odpovědí je možné vyčíst, že převážná většina je motivována tím, když se může ve svém oboru neustále zdokonalovat a vzdělávat, jak v osobní, tak v profesní oblasti

Graf 10 Spokojenost s celkovou odměnou

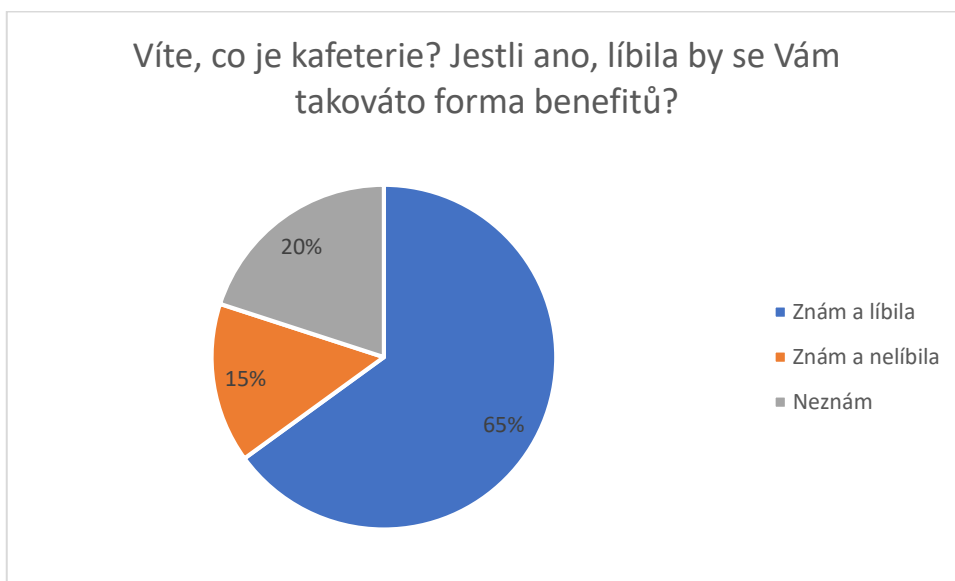


Zdroj: vlastní

Absolutní spokojenost s celkovou odměnou ve firmě projevilo 20 % dotazovaných. Nejvíce zaměstnanců zvolilo druhou nejlepší škálu – 4. S celkovou odměnou není spokojeno pouze 5 % pracovníků a zbylých 9 respondentů zvolilo buď číslo 2 nebo 3, je tedy možné usuzovat, že jsou s celkovou odměnou ve firmě spokojeni průměrně. Na základě výsledků z tohoto grafu, kdy nejvíce pracovníků označilo spokojenost s odměnou kladně, lze předpokládat, že se zaměstnanci cítí být spravedlivě odměněni za svojí práci. Pokud pracovníci ví, že je jejich výkon náležitě odměněn, zvyšuje se jejich motivace.

S celkovou odměnou koresponduje i další otázka, která zní: Dáváte přednost finančnímu ohodnocení před jinými benefity? Finanční ohodnocení upřednostňuje 90 % zaměstnanců, kdy 20 % absolutně a 70 % „Spíše ano“ (viz. Příloha 7). Pouze 2 ze všech dotazovaných, finanční ohodnocení spíše neupřednostňují před jinou formou benefitů. Z těchto výsledků je patrné, že finanční ohodnocení trvale zůstává jedním z nejsilnějších motivačních faktorů a pro drtivou většinu lidí, je stále důležitější mít peníze v hotovosti, nikoli ve formě benefitů.

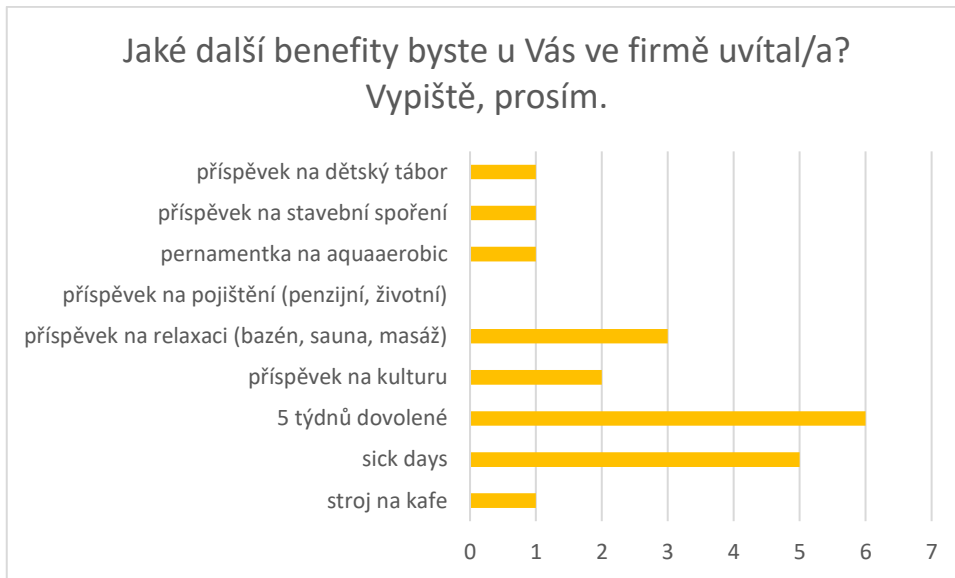
Graf 11 Kafeterie



Zdroj: vlastní

Většina zaměstnanců kafeterii, jakožto nový a čím dál tím více oblíbený trend mezi odměňování, zná a líbila by se jim takováto forma benefitů. Výsledky mohou být ovlivněny i tím, že dotazníkové šetření proběhlo pouze u lidí v administrativě, kde lidé ví, jak právě kafeterii správně a co nejefektivněji využívat, jinak by tomu bylo u lidí ve výrobě, kde v benefitech nastávají jiné znalosti a preference. Pracovníků, kteří sice kafeterii znají, ale v zaměstnaneckých výhodách by se jim nelíbila, bylo 15 %. Zbývajících 20 % tuto formu benefitů nezná.

Graf 12 Návrhy nových benefitů

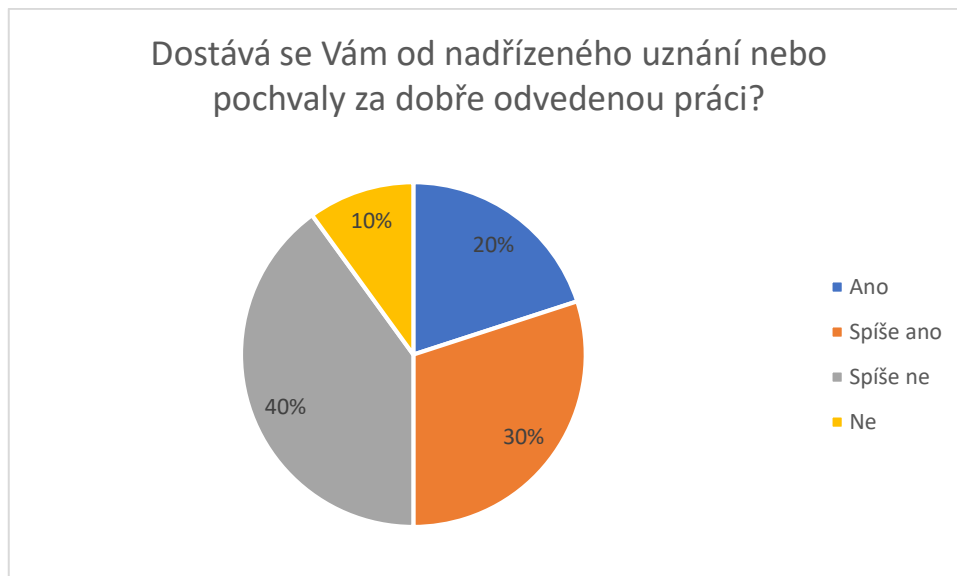


Zdroj: vlastní

Respondenti měli v dotazníkovém šetření tuto otázku nepovinnou, přesto na ni odpovědělo 15 dotazovaných. V rámci nových benefitů by, podle očekávání, nejvíce zaměstnanců preferovalo více dovolené. Na základě rozhovoru s personálním manažerem firmy bylo ale zjištěno, že přesto, že firma monitoruje zájem o větší počet dní dovolené, v současné době může poskytnout jen to, co je dané ze zákona. Další, hojně se vyskytující odpovědí byla sick days, kterou zvolilo 5 zaměstnanců. Příspěvek na pojištění (penzijní, životní) zvolili 4 respondenti a příspěvek na relaxaci 3 dotazovaní. Celkem 2x se vyskytla odpověď: příspěvek na kulturu, a pak už se jen po jedné objevovaly tyto benefity: příspěvek na dětský tábor, příspěvek na stavební spoření, permanentka na aquaerobic a stroj na kávu.

5.2.4 Řízení a vztah s vedoucím pracovníkem

Graf 13 Pochvala a uznání



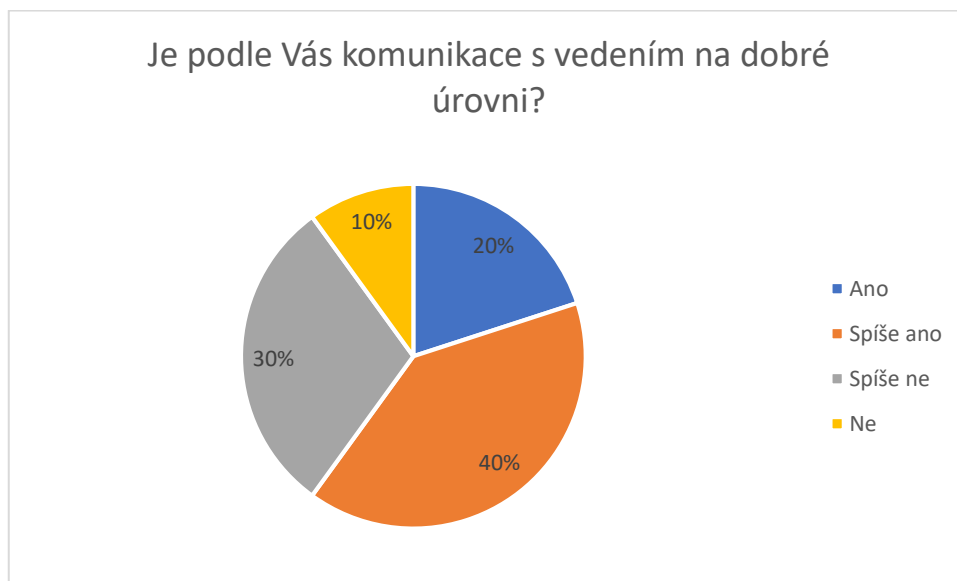
Zdroj: vlastní

V oblasti poskytování relačních odměn vyšly výsledky nerozhodně, kdy se 50 % zaměstnanců vyjádřilo pozitivně a 50 % negativně. Pracovníků, jež si myslí, že jsou za kvalitně odvedenou práci vždy pochváleni, bylo 4, naopak 2 zaměstnanci si myslí, že za dobře odvedenou práci nejsou pochváleni nikdy. Výsledky mohou být ovlivněny rozdílným přikládáním důležitosti na pochvalu a uznání v jednotlivých odděleních. Vedoucí logistiky může pochvalu, v rámci vedení, využívat víc, nežli vedoucí kvality nebo výroby, a naopak. Velkou roli může hrát také subjektivní názor každého zaměstnance na tyto relační odměny.

Zpětné vazby se spíše dostává 45 % dotazovaných, 10 % odpovědělo jasné „Ano“ (viz. Příloha 8). Negativní názor na zpětnou vazbu projevilo 50 % pracovníků, kdy nejpočetnější odpověď na tuto otázku byla, že se zaměstnancům spíše nedostává zpětné vazby (přesněji 40 %). Zbývajících 5 % respondentů uvedlo, že se jim zpětná vazba neposkytuje vůbec.

Zaměstnanci se ze 65 % pozitivně shodli, že se je vedoucí pracovník vždy snaží vyslechnout, pomoci a dostatečně s nimi mluví (viz. Příloha 9). „Ano“ odpovědělo dokonce 40 % respondentů. Nikdo z dotazovaných si nemyslí, že by se je vedoucí nesnažil vyslechnout a pomoci. Odpověď „Spíše ne“ zvolilo celkem 7 zaměstnanců.

Graf 14 Komunikace s vedením



Zdroj: vlastní

Na otázku, zda je komunikace s vedením na dobré úrovni, se respondenti vyjádřili spíše kladně, kdy 20 % zvolilo absolutní „Ano“ a 40 % „Spíše ano“. Přesto, že většina respondentů hodnotila komunikaci pozitivně, stále zůstává velké procento (40 %), podle kterých není komunikace s vedením dostatečná. Protože je komunikace jednou z důležitých dovedností úspěšného manažera, nemělo by se na ni zapomínat a vedoucí pracovník by ji měl náležitě ovládat, jak písemnou, tak ústní. Pokud totiž manažer se svými podřízenými dostatečně nekomunikuje, vede to k nespokojenosti zaměstnanců a snížení jejich pracovního výkonu.

5.2.5 Pracovní podmínky

Graf 15 Pracovní vybavení



Zdroj: vlastní

Zdali mají zaměstnanci veškeré vybavení pro kvalitně odvedenou práci, odpovědělo kladně 90 % respondentů, z toho 30% sebejistě ano. Nejmenší část tvořila skupina zaměstnanců, kteří zvolili odpověď, že spíše nemají dostatečné vybavení pro vykonávání své práce. Výsledky této otázky dopadly velmi dobře, kdy pouze 10 % pracovníků něco z pracovního vybavení postrádá.

Graf 16 Změna zaměstnání

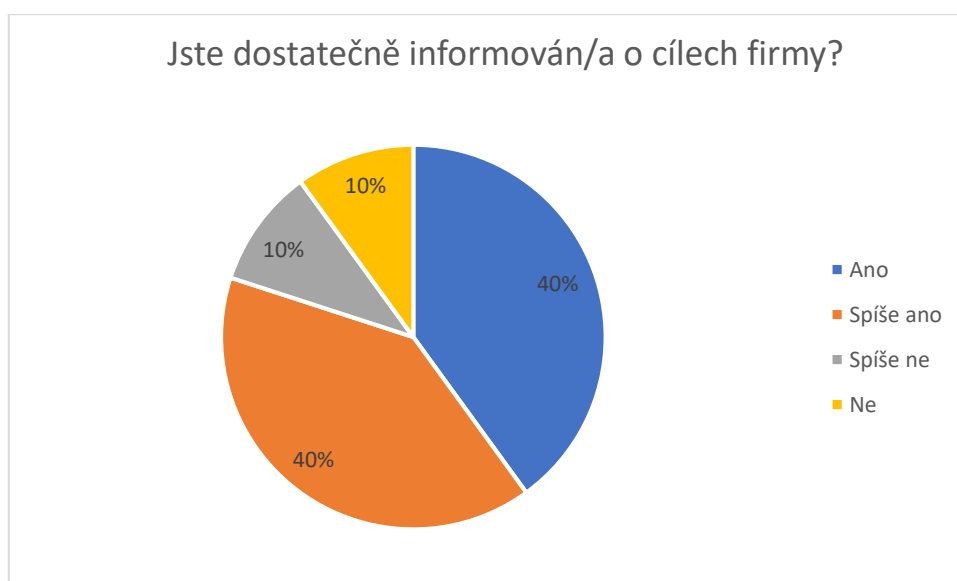


Zdroj: vlastní

O změně zaměstnání uvažují 4 z 20 respondentů. Zbylých 16 dotazovaných by chtělo pro společnost i nadále pracovat.

5.2.6 Informace a komunikace

Graf 17 Informovanost o cílech firmy

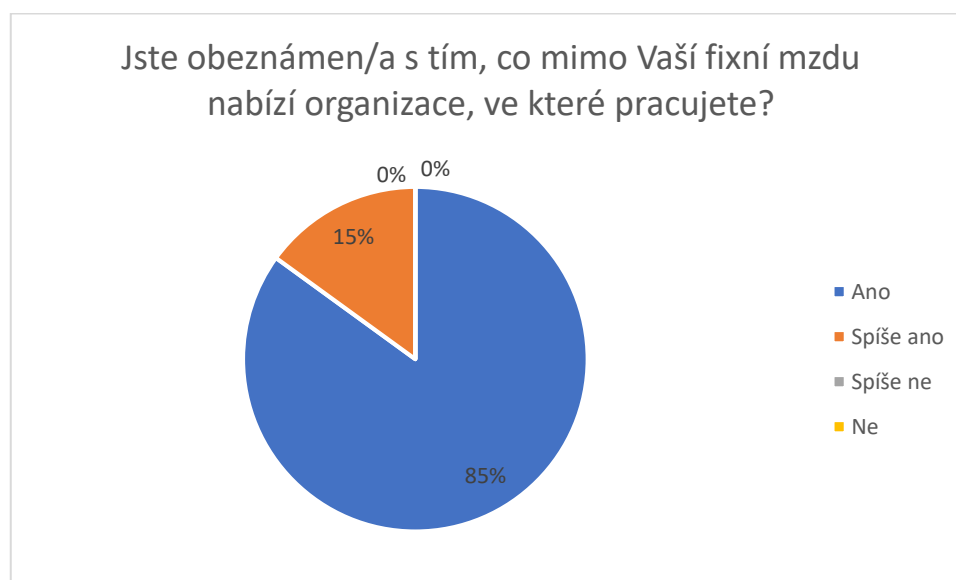


Zdroj: vlastní

Prioritou společnosti je, aby o cílech firmy věděli zaměstnanci vždy co nejdříve, a to nejčastěji během prvního měsíce v roce. Tomu odpovídají i odpovědi na dotazníkovou otázku, kdy 80 % respondentů je dostatečně informováno (40 % ano a 40 % spíše ano). Pouze 2 zaměstnanci uvedli, že o cílech firmy informování nejsou.

Otázka, týkající se informovanosti o zamýšlených změnách, které se zaměstnanců přímo či nepřímo dotýkají, dopadla nejistě (viz. Příloha 10). Polovina dotazovaných si myslí, že o těchto změnách informování jsou, ale pouze 5 % odpovědělo „ano“. Další polovina je negativního názoru a 4 zaměstnanci zvolili sebejistě „ne“. Stejně jako informování o cílech firmy, které je pro společnost prioritou, dbá Polycasa s.r.o. i na zmíněné změny, které se vždy se svými zaměstnanci snaží probírat, ať už na průběžných poradách během roku nebo na celopodnikové poradě na začátku roku, kde se právě o všech uskutečněných změnách informuje.

Graf 18 Informovanost o nabídce nad rámec fixní mzdy



Zdroj: vlastní

Tato dotazníková otázka dopadla ze všech nejlíp, jelikož negativně se nevyjádřil nikdo z respondentů. Naopak, pro sebejistě „Ano“ bylo 85 %. Na základě grafu je zcela zřejmé, že zaměstnanci znají nabídku benefitů a bonusů, které jim společnost poskytuje.

6 Výsledky a diskuse

6.1 Zhodnocení motivačního mechanismu a návrhy možných řešení na zlepšení

Z nasbíraných dat dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců je ve společnosti Polycasa s.r.o. spíše spokojena. Šetření tak, až na pár nedostatků, vyšlo pozitivně. Dotazník také vyhodnotil, že až 80 % respondentů je spokojeno s pracovním prostředím a dokonce 90 % lidí odpovědělo, že má veškeré vybavení pro kvalitně odvedenou práci, což je velmi uspokojující zjištění, protože právě díky vhodnému pracovnímu prostředí a kvalitnímu vybavení, si pracovníci vytváří pozitivní vztah k práci a příznivě to ovlivňuje i jejich produktivitu a motivaci. Toto tvrzení potvrzuje i fakt, že 18 z 20 zaměstnanců pracuje ve firmě 10 a více let a nadále neuvažují o změně zaměstnání (80 %). Na kladný vztah k práci mají velký vliv i vztahy s kolegy a vedením, které většina zaměstnanců považuje za dobré, ty mohou být ovlivněné i tím, že se pracovníci dlouhodobě znají. To, že vztahy na pracovišti hodnotí zaměstnanci spíše kladně, je i dobrá predikce do budoucna, protože velký počet zaměstnanců chce opustit práci právě kvůli pomluvám a špatným vztahům. Nadpoloviční většina zaměstnanců pozitivně hodnotí i vyslechnutí a případnou pomoc ze strany vedoucího pracovníka. Protože jsou tyto dva aspekty významným předmětem ve vedení lidí, nemělo by se je opomíjet. Z výsledků je ale patrné, že se vedoucí pracovník zajímá o potřeby zaměstnanců a vytváří si prostor na diskuzi s nimi, což je velmi důležité, jak v oblasti motivace, tak v oblasti výkonu. Dostatečným mluvením se svými podřízenými předchází vedoucí pracovník stresu či případné fluktuace ze strany zaměstnanců.

Ve sféře motivování a odměňování hodnotila většina zaměstnanců současný motivační mechanismus a motivaci k práci kladně. Motivační systém v podniku je, na základě těchto výsledků, efektivní a nastavený tak, aby vyhovoval většině zaměstnanců, na tomto faktu se shodlo 90 % dotazovaných. Tento výsledek lze považovat za velký úspěch, protože právě nastavení motivačního mechanismu bývá velmi obtížné.

Pozitivní je také zjištění, že zaměstnanci jsou vždy spíše informováni, jak o cílech firmy (80 %), tak o tom, co nad rámec fixní mzdy společnost nabízí, dokonce 100 % pracovníků se na tomto tvrzení shodlo.

Na kladné hodnocení informovanosti má velký vliv i fakt, že k zajištění informací podnik využívá průběžné porady s jednotlivými zaměstnanci během roku a celofiremní schůzi na začátku roku, kdy se pracovníci dozvídají stanovené cíle na následující rok a také benefity, jež bude společnost nabízet. Podnik mezi své priority řadí právě dostatečné informování svých zaměstnanců, v co nejkratší možné době.

Z dotazníkového šetření se také potvrdilo, že zaměstnanecké výhody hrají u pracovníků velkou roli. Nejen, že je motivují k lepším výsledkům a spíše je využívají (30 % v maximální možné míře, 50 % občas), ale mají na ně vliv i při výběru nového zaměstnání. Proto je důležité je neopomínat, a naopak jim v odměňování přikládat velkou důležitost. Zaměstnanecké benefity a návrhy pracovníků budou dále uvedeny v následujících podkapitolách.

Nedostatky zaměstnanci vidí v oblasti řízení, kdy polovině lidí se nedostává za kvalitně odvedenou práci pochvaly nebo uznání. Přesto, že negativně odpovědělo pouze 50 % lidí, nelze tento fakt opomíjet. Podobně dopadlo i poskytování zpětné vazby, 9 zaměstnanců si myslí, že se jim zpětná vazba ohledně výkonu neposkytuje vůbec. Ačkoli komunikaci s vedením ohodnotilo 60 % zaměstnanců spíše kladně, je stále co zlepšovat, potvrzuje to i výsledek na otázku ohledně teambuildingu, který může mít na komunikaci velký vliv a 65 % dotazovaných by ho ve společnosti uvítalo. Zaměstnance by také k většímu výkonu motivovala možnost osobního a profesního rozvoje, pro kterou by bylo 16 z 20 dotazovaných. Celkovou odměnu ve firmě ohodnotili pracovníci průměrně, je teda potřeba hledat příčinu pro toho hodnocení. Odpověď je možné najít v další otázce, která se týkala preferencí finančního ohodnocení před jinými benefity, které by preferovalo 90 % zaměstnanců. Nedostatky byly nalezeny i v informování o zamýšlených změnách, které se zaměstnanců přímo či nepřímo dotýkají.

6.1.1 Poskytování relačních odměn

Pochvala a uznání jsou jedním ze základních manažerských nástrojů, stojí málo úsilí a fungují vždy lépe než trest. Jednoduché uznání se tak může stát prvkem pro výkonné a spokojené zaměstnance. Ze strany vedoucích pracovníků by mělo tedy docházet k častější pochvale a uznání za správně provedenou činnost či úkol. Nejvhodnější je udělovat tyto odměny bezprostředně po výkonu, zpětně to již není efektivní. Zaměstnanci musí cítit, že jsou pro firmu cenní a nenahraditelní. Pro zkvalitnění relačních odměn by společnost měla nadále informovat vedoucí pracovníky o důležitosti tohoto odměňování, zaměřit se na častější veřejné pochvalování a veřejné pochvale přidělit i slavnostní charakter ve formě diplomu nebo potlesku. Vždy by se také měli chválit konkrétní zaměstnanci či skupiny. Pro ty, kteří chváleni nejsou, může být vidina pochvaly motivací k většímu výkonu.

6.1.2 Poskytování zpětné vazby

Zpětná vazba se řadí mezi nástroje osobního rozvoje a v případě, že je citlivě podána, může u pracovníka projevit motivaci. Zaměstnanci musí vědět, jaké chování je správné a co je pro firmu důležité, aby se na to mohli dále soustředit. Neposkytování zpětné vazby může vést zaměstnance k pocitu nejistoty.

Vedoucí pracovníci by si vždy měli najít čas na individuální pohovor se svými podřízenými, nejen při hodnocení ročního výkonu, ale i průběžně během roku. Na konci roku by mělo proběhnout už pouze shrnutí všech zpětných vazeb, které se průběžně konaly, zaměstnance by tak nemělo nic, ani negativně, překvapit. Výsledek zpětné vazby by měl být východiskem pro případné změny či zlepšení.

6.1.3 Lepší komunikace s vedením

Průměrné hodnocení komunikace s vedením může být ovlivněno jak nedostatečnou komunikací, tak neposkytováním důležitých informací. Je důležité si uvědomit, že právě komunikace je základ úspěchu, pokud se pracuje s lidmi. Vždy by mělo docházet k oboustrannému respektu a úctě, jedině tak lze docílit lepších výsledků, nejen v komunikaci, ale i v motivaci a ve výkonu zaměstnanců.

Nástrojem pro zlepšování komunikace by mohl být i teambuilding, který by 65 % zaměstnanců uvítalo.

Teambuilding by neměl sloužit pouze pro lepší komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci, naopak by se měli zapojit i nadřízení pracovníci a navázat tak neformální komunikaci se svými podřízenými. Zaměstnanci mají zároveň možnost poznat svého vedoucího z úplně jiné perspektivy.

6.1.4 Větší možnost osobního a profesního rozvoje

Osobní a profesní rozvoj je pro vzdělávání a zkvalitňování pracovníka důležitým faktorem. Výsledky, ve kterých by 80 % zaměstnanců k lepším výkonům motivovala větší možnost rozvojových aktivit, jsou pro firmu velmi pozitivní. Je z nich zřejmé, že se její zaměstnanci chtějí ve svém oboru neustále vzdělávat a přispívat tak k dosahování stanovených cílů podniku. Jelikož možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti hraje u velkého počtu lidí roli při výběru zaměstnání, nemělo by se na tento významný motivační faktor zapomínat.

Společnost v rámci osobního a profesního rozvoje svým zaměstnancům nabízí plně hrazené jazykové kurzy, občasné školení v rámci profesí a manažerské kurzy, kterých se v minulosti zúčastnili vedoucí pracovníci. Protože o tento rozvoj mají zaměstnanci skutečně velký zájem, nadřízení by s nimi měli prodiskutovat, o jaké aktivity by byl zájem největší. Jako návrhy lze doporučit:

- Větší možnost vzdělání v jednotlivých profesích (psaní všemi deseti na klávesnici)
- Měkké dovednosti (řešení konfliktů a vyjednávání, asertivní jednání, komunikační dovednosti)
- Koučování (rozvoj člověka ve vybrané oblasti)
- Zaměstnanecké workshopy (př. téma motivace, výkonnost, time management)

6.1.5 Celková odměna

Kladný vztah k celkové odměně ve firmě projevilo 50 % zaměstnanců, druhá polovina se vyjádřila spíše opačně. Vzhledem k tomu, že se současným motivačním mechanismem se většina ztotožňuje, důvodem může být finanční stránka odměny (mzda) a relační odměny, které je v podniku důležité zlepšit. Potvrzují to i výsledky z otázky ohledně preference finančního ohodnocení, které před jinými benefity preferuje 90 % dotazovaných.

V roce 2018 proběhlo šetření, zaměřené na mzdy ve výrobních podnicích ve městě Příbram. Polycasa s.r.o. se zde umístila na prvním místě a ve srovnání s ostatními, svým zaměstnancům poskytuje nejvyšší mzdy. Se mzdou by tak měli být pracovníci spokojeni, společnost by je jen měla o této skutečnosti více informovat.

6.1.6 Lepší informovanost o zamýšlených změnách

Výsledky z informovanosti o cílech firmy a také o tom, co podnik nabízí nad rámec mzdy, vyšly velice dobře. Pokud jde zaměstnance informovat o těchto skutečnostech, nemělo by se zapomínat ani na dostatečné informování o změnách, které se jich můžou přímo či nepřímo dotýkat. Jedině tak společnost posílí důvěru ze strany zaměstnanců a zároveň i jejich pocit, že pokud jsou dostatečně informováni, nemůže je nic překvapit a mohou se tak soustředit pouze na výkon. Pokud tedy nějaká změna v podniku nastane, první, kdo by tuto informaci měl vědět, jsou právě zaměstnanci.

Veškeré informace o případných změnách by se tak také mohly zařadit do průběžných konzultací, konajících se s vedoucími pracovníky během roku.

6.1.7 Rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod

Vzhledem k tomu, že 14 z 20 zaměstnanců odpovědělo, že je benefity spíše motivují k lepším výkonům a zároveň na ně mají vliv i při výběru nového zaměstnání, měla by se jim přikládat velká důležitost. V současné době podnik, ve formě výhod, poskytuje stravenky, věrnostní odměny, výkonnostní prémie a příspěvek na sportovní a kulturní aktivity. Dle pozice i mobilní telefon, notebook a služební auto.

Jestliže by bylo možné, aby společnost rozšířila nabídku svých benefitů, zaměstnanci by nejvíce preferovali týden dovolené navíc. Z rozhovoru s personálním manažerem bylo ale zjištěno, že v současné době nelze poskytnout víc, než je dané ze zákona. Druhou nejčastější odpovědí byla sick days, jakožto 3-5 dní volna tehdy, když se zaměstnanci necítí dobře. Kvůli provázanosti a malému počtu zaměstnanců v THP, nelze předpokládat, zda by tento systém fungoval. Vše by záleželo na domluvě se zaměstnavatelem. Pracovníci by také ve formě benefitů uvítali příspěvky na pojištění (penzijní, životní). Hojně se vyskytoval i příspěvek na relaxaci, jež by bylo nejefektivnější skloubit s příspěvkem na sport v podobě MultiSport karty.

Dále se vyskytovaly ještě tyto výhody: příspěvek na kulturu, stroj na kafe, příspěvek na dětský tábor a příspěvek na stavební spoření. Vzhledem k tomu, že tato otázka byla nepovinná, a přesto na ni odpovědělo 15 z 20 respondentů, by si vedení podniku mělo uvědomit, že o rozšíření benefitů je mezi zaměstnanci velký zájem. Znamená to, že by společnost společně s pracovníky měla určit v těchto výhodách preference, probrat je tak, aby s nimi alespoň většina souhlasila a případně nastavila 1–2 nové benefity. Záviselo by na situaci firmy, zda by nové benefity pouze mohla připojit ke stávajícím nebo, jestli by je musela zařadit do této nabídky výměnou za staré.

V rámci benefitů byla v dotazníkovém šetření i otázka na kafeterii, kterou 65 % zaměstnanců zná a nad rámec fixní mzdy by se jim také líbila. Zbytek pracovníků by buď tento typ benefitů nechtělo, nebo ho vůbec neznají. Po rozhovoru s Janem Svobodou byly získány informace, že v případě nastavení kafeterie, by se ze systému výhod musely odstranit stravenky.

I když by zaměstnanci, pracující v administrativě, tento typ benefitů spíše uvítali, ve výrobě mají lidé jiné preference a stravenky se zde velmi často využívají. Stále se ale musí přemýšlet plošně a motivační mechanismus by měl být v celém podniku stejný. Je už na uvážení zaměstnavatele, jestli by v kafeterii udělal výjimku a poskytoval by ji lidem v administrativě místo stravenek a dělníkům by naopak stravenky nechal. Vše by ale muselo být spravedlivé a nastavené tak, aby výše benefitů byla všude stejná.

7 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zhodnotit motivační mechanismus ve společnosti Polycasa s.r.o. a navrhnout případné změny či doporučení na zlepšení tohoto systému, které by vedly k větší motivaci a spokojenosti zaměstnanců a současně tak podpořily i jejich výkon.

Teoretická část se nejprve věnuje vysvětlením pojmů jako jsou motivace, motivy a stimuly a motivaci dále pak rozděluje na nejdůležitější druhy. Opomenut není ani model procesu motivace a vztah mezi motivací a výkonem. Na základě prostudované literatury je dále charakterizován management a řízení, zmíněny základní typy manažerů a jejich dovedností, podstatné manažerské nástroje a zároveň připomenuty nové trendy v motivování zaměstnanců. Velkou část literární rešerše zaujímají jednotlivé teorie motivace, které i v současné době slouží jako základ pro manažery. Závěr této části se věnuje motivačnímu programu a odměňování pracovníků.

V praktické části je nejprve charakterizováno zaměření podniku a současně i popsána jeho organizační a řídicí struktura. Jako základ, pro zjištění důležitých informací o motivačním mechanismu ve firmě, je použit polostrukturovaný rozhovor s personálním manažerem firmy a dotazníkové šetření realizované mezi zaměstnanci.

Dotazníkové šetření vykazalo spíše pozitivní výsledky, kdy většina zaměstnanců je se současným motivačním mechanismem spokojena. Velmi kladné názory projeví pracovníci v oblasti pracovních podmínek, pracovního vybavení a vztahů s kolegy, což koresponduje i s tím, že většina zaměstnanců je ve firmě 10 a více let. Je tak zřejmé, že k práci, i díky těmto faktorům, mají dlouhodobě pozitivní vztah a ani do budoucna ji nezamýšlí měnit.

Odměňování a motivování, které tvoří základ celého mechanismu, vyšlo také velmi dobře. Většina zaměstnanců se ztotožňuje s motivačním systémem a motivací k práci. Na kladné výsledky má vliv snaha firmy, aby právě benefity vznikaly u lidí, kterých se to nejvíce týká. Protože nastavení vhodného motivačního mechanismu je velmi obtížné, společnost může být s těmito výsledky opravdu spokojena. Zároveň i informovanost o cílech podniku zaznamenala velký úspěch, což opět koreluje s prioritami firmy, která právě informacím přikládá velkou důležitost.

Nedostatky byly zjištěny v oblasti relačních odměn, zpětné vazby, komunikace s vedením, celkové odměny a v informovanosti o zamýšlených změnách. I přesto tyto okruhy nelze považovat za absolutně negativní, spíše průměrné a pro firmu důležité v tom, aby se na ně více zaměřila a uvědomila si, že i tyto oblasti jsou významnými složkami motivačního systému. Dále pak byly doporučeny návrhy na větší možnost osobního a profesního rozvoje a na rozšíření nabídky benefitů.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření bylo navrženo několik doporučení na stávající motivační systém ve firmě. Společnost by se měla více zaměřit na poskytování relačních odměn, kdy by řešením mohl být slavnostní charakter při udělování pochvaly či uznání nebo chválení konkrétních zaměstnanců. Zlepšení by měla zaznamenat i zpětná vazba od vedoucích pracovníků, která by se měla poskytovat nikoli pouze na konci roku, ale i průběžně, během roku. Komunikaci by vedení mohlo podpořit teambuildingem, do kterého by se měli zapojovat i vedoucí pracovníci, kvůli navázání neformální komunikace se svými zaměstnanci. Doporučena byla i jednotlivá řešení v podobě workshopů, kurzů, rozvíjení měkkých dovedností a koučování, která by rozvíjela zaměstnance v osobní a profesní oblasti, o kterou měli pracovníci velký zájem. V celkové odměně by se vedení mělo soustředit především na finanční část a relační odměny, jelikož s nefinanční stránkou této odměny je většina spokojena. Informovanost o zamýšlených změnách by se měla zapojit, stejně jako ostatní informace, i do průběžných schůzí a debat se zaměstnanci. A pokud by bylo možné, aby společnost rozšířila nabídku svých benefitů, měla by mezi ně zařadit sick days, příspěvek na pojištění nebo spojení příspěvku na sport a relaxaci v podobě MultiSport karty, protože právě tyto výhody se u zaměstnanců vyskytovaly nejvíce. Po vzájemné domluvě by se mohla u pracovníků v administrativě aplikovat i kafeterie, která by ale musela nahradit stravenky. Pokud se společnost zaměří na zlepšení slabších míst v motivačním mechanismu, zaměstnanci budou spokojenější, budou podávat lepší výkon a zobrazí se to i na výsledcích celého podniku.

Firmy by si měly uvědomovat, že pokud si své kvalitní zaměstnance chtějí dlouhodobě udržet a konkurovat ostatním podnikům na trhu, právě motivace pracovníků by pro ně měla být prioritou. V současné době, kdy nezaměstnanost klesla v podstatě na minimum, může mít na zaměstnance, při výběru nového zaměstnání, vliv právě to, co firma nabízí nad rámec své fixní mzdy.

8 Seznam použitých zdrojů

Literatura

ARMSTRONG, Michael, 1996. *A handbook of personnel management practice: Human Resource Management Series*. 6th ed. London: Kogan Page. ISBN 0749420286.

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

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

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku: vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. Praha: Prospektrum. ISBN 80-717-5010-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-858-3909-1.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-858-3945-8.

BĚLOHLÁVEK, František, 2003. *Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]*. Praha: Computer Press. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 80-722-6873-2.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-5872-5.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

ČAKRT, Michal, 1996. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?* Praha: Management Press. ISBN 80-859-4312-3.

DEIBLOVÁ, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde. ISBN 80-902-1058-9.

DONNELLY, James H., 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7169-422-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HORALÍKOVÁ, Marie a Hana BRABENCOVÁ, 2000. *Personální řízení – vybrané otázky: (skripta ke cvičením)*. Vyd. 3. Praha: Credit. ISBN 80-213-0647-5.

HORSKÁ, Viola, 2009. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8.

HRON, Jan, 2000. *Teorie řízení*. Vyd. 4. Praha: Credit. ISBN 978-80-213-0695-0.

KOČIANOVÁ, Renata, 2007. *Personální činnosti*. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 978-80-239-9211-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

MANAS, Todd M. a Michael Dennis GRAHAM, 2003. *Creating a total rewards strategy: a toolkit for designing business-based plans*. New York: American Management Association. ISBN 978-0814407226.

NAKONEČNÝ, Milan, 1973. *Emoce a motivace: určeno pro posl. fak. filosof.* Praha: SPN.

NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-856-0301-2.

NAKONEČNÝ, Milan, 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

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

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-707-9283-3.

STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. V Praze: Grada. ISBN 80-854-2492-4.

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

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI. ISBN 80-863-9546-4.

VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1029-5.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261200-0.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-197-3.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0545-7.

Web

Trexima: Nejčastějším benefitem v ČR je příspěvek na stravování [online], 2016. Praha [cit. 2019-02-07]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>

Periodikum

Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů, 2009. **XV** (2). Str.18. autor Monika Veselá

Jiný dokument

Gradua-CEGOS, 2016. *Gradua, CEGOS, s.r.o. - vzdělávání a poradenství: Jak zvyšovat motivaci a hrdost zaměstnanců*. Praha: Gradus – CEGOS. Dostupné také z: www.gradua.cz

9 Přílohy

9.1 Příloha 1 Rozhovor s personálním manažerem firmy Polycasa s.r.o.

- 1) Mohl byste, prosím, charakterizovat zaměření firmy Polycasa s.r.o.?
- 2) Jak vypadá organizační a řídicí struktura této firmy?
- 3) Kdy byl nynější motivační mechanismus zaveden a po kolika letech se aktualizuje?
- 4) Přispívá motivační mechanismus ke zvyšování výkonu zaměstnanců?
- 5) Jsou pracovníci obeznámeni s tím, co v rámci motivačního mechanismu, organizace nabízí?
- 6) Znáte a používáte v rámci zaměstnaneckých benefitů i kafeterii?
- 7) Nabízíte svým zaměstnancům možnost osobního a profesního rozvoje?
- 8) Dbá firma Polycasa s.r.o. na používání relačních odměn? (pochvala, uznání)
- 9) Dávají Vám Vaši podřízení pravidelnou zpětnou vazbu ohledně motivace a firemních benefitů?
- 10) Informujete včas své zaměstnance o cílech firmy a všech případných změnách, které se jich přímo či nepřímo týkají?

9.2 Příloha 2 Dotazník – Motivace zaměstnanců ve společnosti Polycasa

s.r.o.

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku Provozně-ekonomické fakulty ČZU v Praze, kde studuji obor veřejná správa a regionální rozvoj. Touto cestou bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce a zabývá se motivačním mechanismem u Vás ve firmě. Vaše odpovědi budou tvořit základ praktické části, budou dále analyzovány a mohou přispět k efektivnějšímu fungování mechanismu ve firmě Polycasa s.r.o.

Dotazník Vám zabere maximálně 5 minut, je zcela anonymní a slouží pouze pro účely bakalářské práce, proto prosím o co nejpřesnější odpovědi. Chtěla bych Vás také poprosit o vyplnění nejpozději do třech pracovních dní.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

S pozdravem,

Pavλίna Svobodová.

Informativní část

1) Pohlaví

- Žena
- Muž

2) Věk

- Méně než 25 let
- 26–35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 a více let

3) Vzdělání

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

4) Jak dlouho ve firmě Polycasa s.r.o. pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1-4 roky
- 5-9 let
- 10 a více let

Zjišťovací část

Pracovní vztahy a prostředí

5) Cítíte se v prostředí, ve kterém pracujete, dobře?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6) Jaké jsou podle Vás vztahy na pracovišti?

1 - nejlepší, 5 - nejhorší

	1	2	3	4	5
Vztah s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztah s vedoucími pracovníky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) Uvítal/a byste teambuildingové akce pro zlepšení vztahů ve firmě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Motivování a odměňování

8) Cítíte se být firmou motivován pro kvalitně odvedenou práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

- 9) Jste spokojen/a s tím, co v rámci motivačního mechanismu, firma Polycasa s.r.o. nabízí? (př. stravenky, permanentky do sportovních center, věrnostní odměny)
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 10) Motivují Vás zaměstnanecké výhody k vyšším a lepším výkonům?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 11) Má na Vás nabídka zaměstnaneckých benefitů vliv při výběru nového zaměstnání?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 12) Využíváte zaměstnanecké výhody?
- Vůbec
 - Výjimečně
 - Občas
 - V maximální možné míře
- 13) Motivovala by Vás k lepším výkonům i možnost osobního a profesního rozvoje? (koučování, vzdělávání a trénink)
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 14) Jak byste ohodnotil/a Vaši spokojenost s celkovou odměnou ve firmě? (Celková odměna se skládá z odměn finančních – mzda, prémie, nefinančních – př. stravenky, a relačních – pochvala, uznání)
- 1 – minimální spokojenost, 5 – maximální spokojenost
- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

- 15) Dáváte přednost finančnímu ohodnocení před jinými benefity?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 16) Víte, co je kafeterie? Jestli ano, líbila by se Vám takováto forma benefitů?
- Zním a líbila
 - Zním a nelíbila
 - Neznám
- 17) Jaké další benefity byste u Vás ve firmě uvítal/a? Vypište, prosím.

.....
Řízení a vztah s vedoucím pracovníkem

- 18) Dostává se Vám od nadřízeného pochvaly nebo uznání za kvalitně odvedenou práci?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 19) Máte od vedoucího pracovníka pravidelnou zpětnou vazbu ohledně Vašeho výkonu?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 20) Myslíte si, že s Vámi vedoucí pracovník dostatečně mluví, snaží se Vás vyslechnout a případně pomoci?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 21) Je podle Vás komunikace s vedením na dobré úrovni?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

Pracovní podmínky

- 22) Máte k dispozici veškeré vybavení pro kvalitně odvedenou práci?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 23) Uvažujete o změně zaměstnání?
- Ano
 - Ne

Informace a komunikace

24) Jste dostatečně informován/a o cílech firmy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

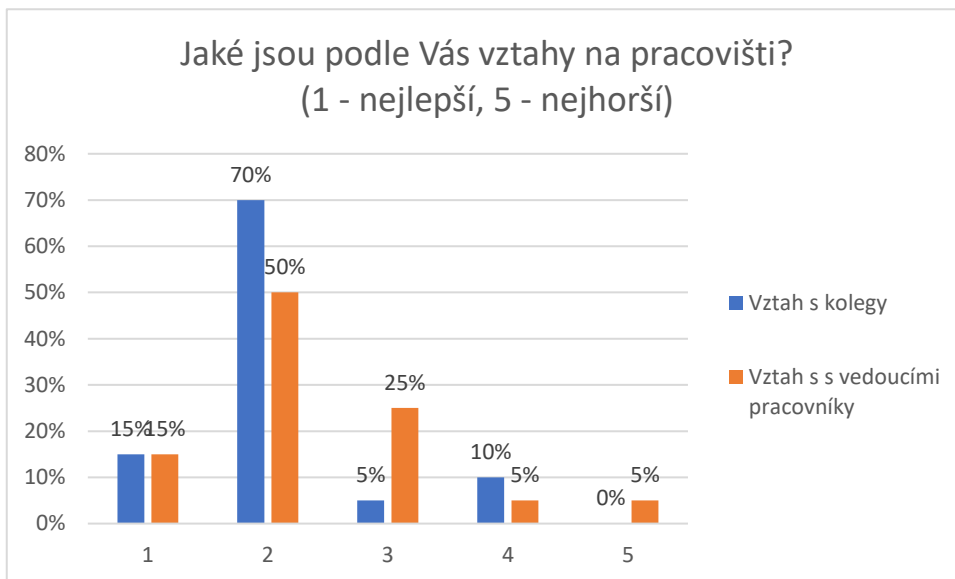
25) Jste vždy včas informován/a o všech zamýšlených změnách, které se Vás přímo či nepřímo týkají?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

26) Jste obeznámen/a s tím, co mimo Vaší fixní mzdu nabízí organizace, ve které pracujete?

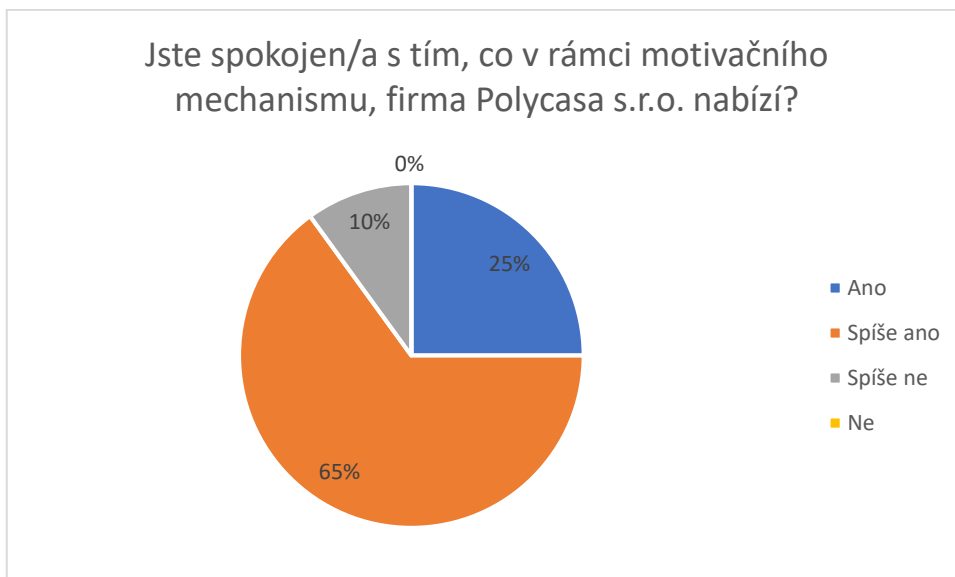
- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9.3 Příloha 3 Vztahy na pracovišti



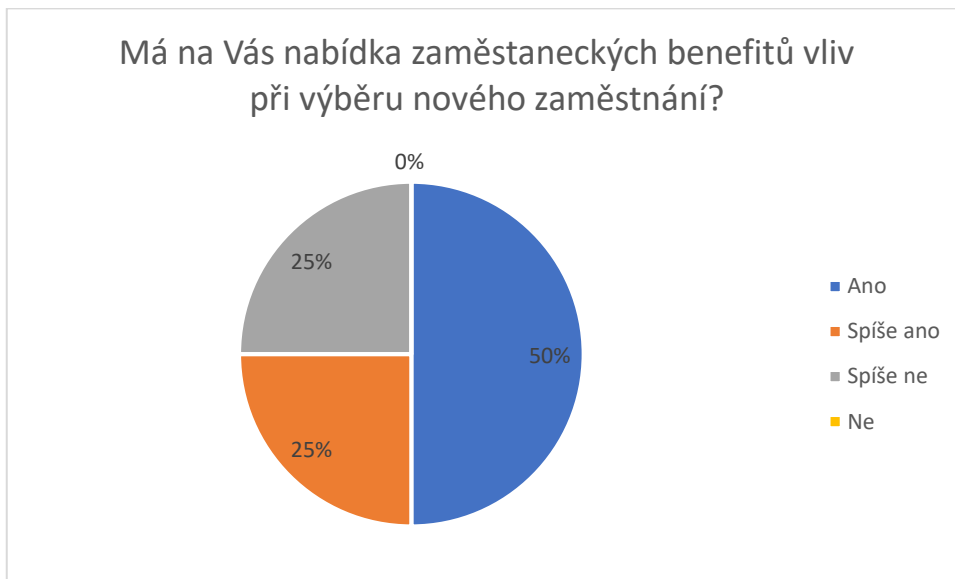
Zdroj: vlastní

9.4 Příloha 4 Spokojenost s motivačním mechanismem



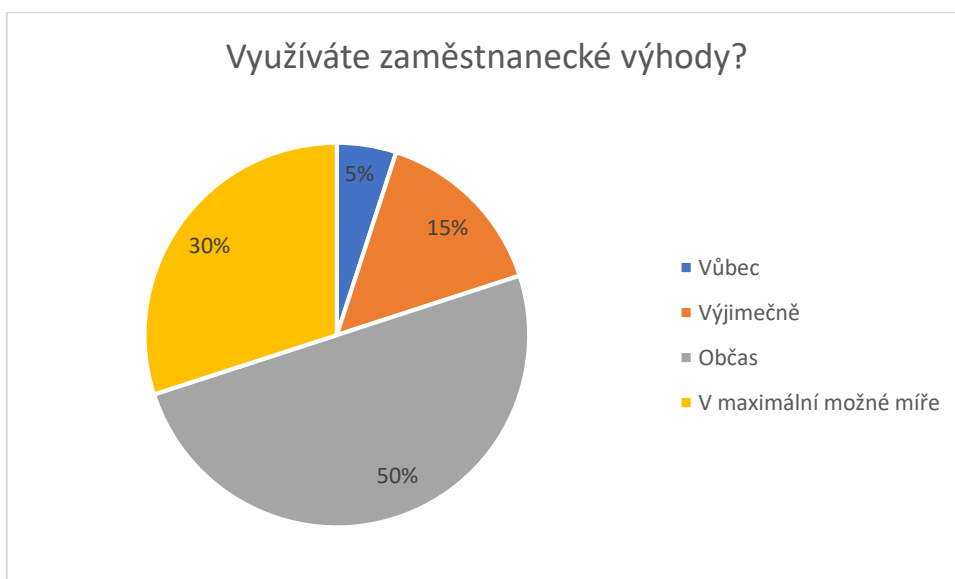
Zdroj: vlastní

9.5 Příloha 5 Vliv zaměstnaneckých benefitů při výběru nového zaměstnání



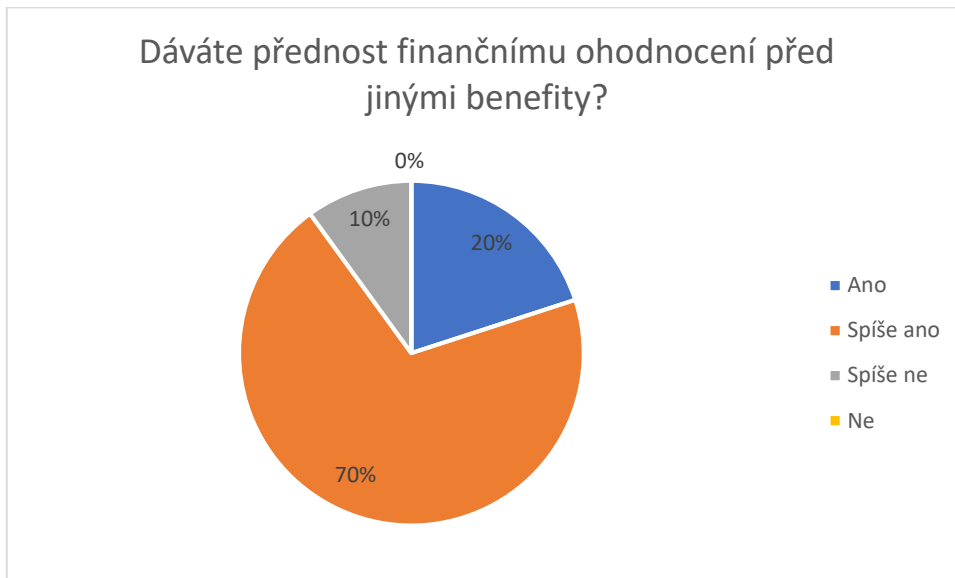
Zdroj: vlastní

9.6 Příloha 6 Využívání zaměstnaneckých výhod



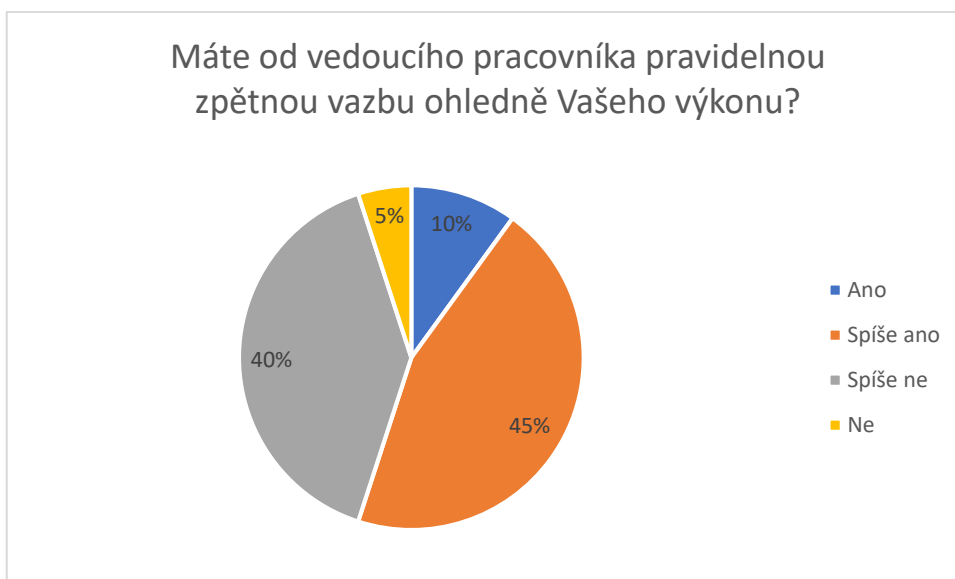
Zdroj: vlastní

9.7 Příloha 7 Finanční ohodnocení a benefity



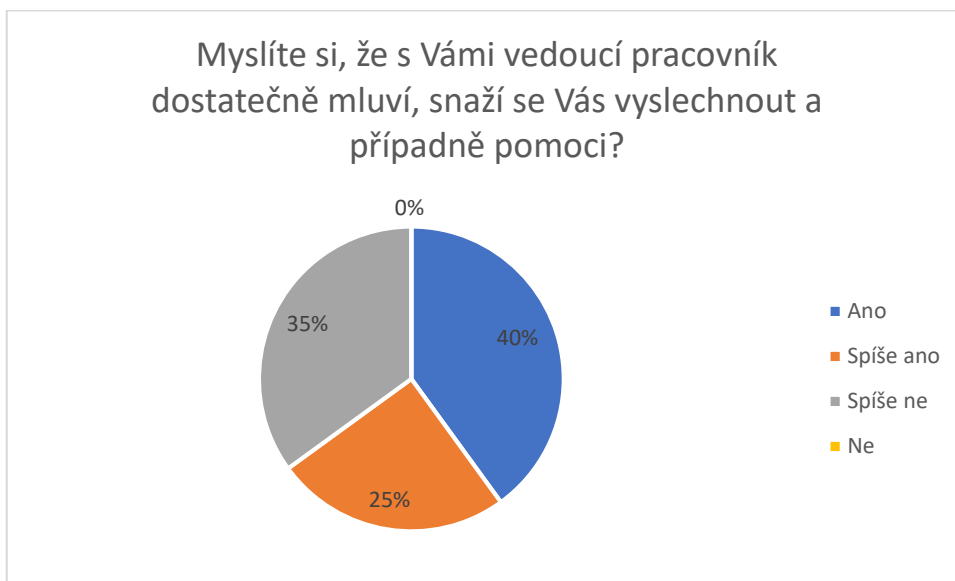
Zdroj: vlastní

9.8 Příloha 8 Zpětná vazba



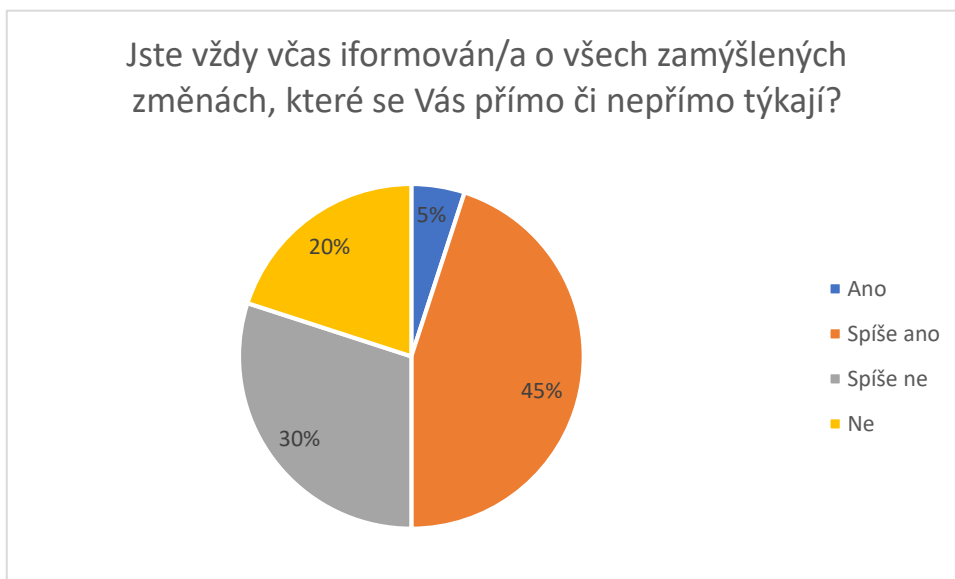
Zdroj: vlastní

9.9 Příloha 9 Vyslechnutí a pomoc od vedoucího pracovníka



Zdroj: vlastní

9.10 Příloha 10 Informovanost o zamýšlených změnách



Zdroj: vlastní