

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

NÁSTROJE MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V KONKRÉTNÍM
PODNIKU

Bakalářská diplomová práce

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

NÁSTROJE MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V KONKRÉTNÍM
PODNIKU

Bakalářská diplomová práce

Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Monika Veberová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Nástroje motivace zaměstnanců v konkrétním podniku*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis

Chtěla bych poděkovat paní PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za odborné vedení, ochotu a trpělivost, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Monika Veberová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2020

Název práce:	Nástroje motivace zaměstnanců v konkrétním podniku
Anotace práce:	Cílem této bakalářské práce je analýza aplikace motivačních nástrojů u pracovníků konkrétního podniku. Práce je rozdělena na teoretickou část, která se věnuje definici motivace, motivačním teoriím a profilům a následně popisuje náležitosti motivačního programu, a empirickou část, která se soustředí na charakteristiku firmy, její motivační program a poté zkoumá spokojenost zaměstnanců s jeho aplikací pomocí dotazníkového šetření.
Klíčová slova:	Motivace, motivační program, motivační nástroje, spokojenost zaměstnanců
Title of Thesis:	Employee Motivation Tools in a Particular Company
Annotation:	This thesis analyses employee motivation tools and their application in a particular company. It is divided into theoretical section, which deals with the definition of motivation, motivation theories and describes essentialities of motivation system and empirical section, which is focused on the particular motivation system of the company and then analyses employee satisfaction using a questionnaire survey.
Keywords:	Motivation, motivation tools, motivation system, satisfaction of employees

Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha 1 – Dotazník
Počet literatury a zdrojů:	24
Rozsah práce:	49 s. (58 860 znaků s mezerami)

OBSAH

1. ÚVOD	8
2. TEORETICKÁ ČÁST	9
2.1 Teoretické vymezení motivace.....	9
2.1.1 Definice motivace a proces motivace	9
2.1.2 Motivační teorie.....	10
2.2 Motivace v pracovním prostředí.....	12
2.2.1 Motivační profil zaměstnance	12
2.2.2 Stimulace pracovního výkonu – motivační faktory	13
2.2.3 Stimulace pracovního výkonu - demotivační faktory	17
2.2.4 Motivační program	18
2.3 Shrnutí teoretické části	20
3. EMPIRICKÁ ČÁST	21
3.1 Metodologie	21
3.2 Charakteristika společnosti.....	21
3.2.1 Profil společnosti	21
3.2.2 Motivační program společnosti	22
3.3 Dotazníkové šetření	25
3.3.1 Analýza dat a výsledky šetření.....	27
3.3.2 Diskuse.....	39
4. ZÁVĚR.....	41
5. Použitá literatura.....	43
6. Seznam grafů a příloh	45

1. ÚVOD

Tato práce se zabývá aplikací motivačního programu u zaměstnanců konkrétní firmy pomocí metody případové studie. Jako cíl práce je určena analýza uplatňování motivačního programu společnosti DC a výzkumnou otázkou je poté stanovena věta „Jaké jsou motivační faktory v podobě stimulů zaměstnanců a jak je management podniku využívá?“. Přestože na téma motivace již bylo napsáno nepřehledné množství studií, toto téma je v dnešní době extrémně nízké nezaměstnanosti, kdy je pro podniky nezbytné si udržet kvalitní zaměstnance, stále velmi aktuální. Ve firmě DC nikdy nebyl proveden výzkum motivačních nástrojů, a tudíž spokojenosti zaměstnanců, a cíl práce tedy vychází z této situace. Za účelem naplnění tohoto cíle je práce rozdělena do dvou částí, tedy část teoretickou a empirickou. V teoretické části je nejprve definován pojem motivace, motiv a stimulace a je popsán proces motivace. Poté se práce soustředí na nejdůležitější motivační teorie, tedy Maslowovu teorii hierarchie potřeb, která tvoří základní stavební kámen pro valnou většinu ostatních teorií, Herzbergovu teorii motivátorů a hygienických faktorů, protože se zaměřuje přímo na pracovní motivace a teorii X a Y, jejímž autorem je Douglas McGregor a která vyzdvihuje důležitost charakterových rysů. Práce se poté zaměřila na motivaci v pracovním procesu a uvedla charakteristiku jednotlivých motivačních profilů zaměstnanců a jejich projevy. Následně jsou prezentovány potenciální motivační a demotivační faktory v rámci motivačních nástrojů a popsán motivační program a ideální způsob jeho sestavení. V empirické části je poté popsána společnost DC, její oblasti podnikání, organizační struktura a firemní strategie a analyzován její motivační program. Za účelem zjištění efektivity uplatnění tohoto programu je následně provedeno dotazníkové šetření a je analyzována míra spokojenosti zaměstnanců.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Teoretické vymezení motivace

2.1.1 Definice motivace a proces motivace

Motivací se teoretici řízení organizace, i samotní manažeři, zabývají už téměř sto let. Není tedy divu, že různých definic motivace existuje nepřehledné množství, od těch poměrně jednoduchých, kde je motivace popsána jako „*důvod pro to, abychom něco udělali*“ (Armstrong, 2007, s. 219) až po ty složitější, které se snaží obsáhnout celý proces: „*Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování*“ (Mikuláščík, 2007, s. 136) či jeho následky „*Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání*“ (Pauknerová, 2006, s. 173). Stejně jako není přesně vymezen pojem motivace, je téměř nemožné přesně určit, jak namotivovat konkrétního zaměstnance. Motivaci totiž dle základního dělení členíme na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace vychází z člověka samého, ten má přesně definované cíle a podniká kroky, aby těchto cílů dosáhl. V rámci pracovního procesu může být vnitřním motivačním faktorem například pocit důležitosti, svoboda v jednání nebo jednoduše možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Přestože vnitřní motivace jedince je obvykle trvalejší než vnější, jen málokdo ji má dostatečně silnou a zaměřenou čistě na pracovní výkon. V té chvíli pak musí nastoupit motivace vnější, prostřednictvím managementu firmy, finančních i nefinančních odměn, ale v některých případech také trestů. (Armstrong, 2007, s. 219-220).

V této souvislosti je v rámci motivační terminologie třeba zmínit také pojem stimulace, kterou Kocianová (2010) definuje jako zvnějšku působící sílu, jejímž cílem je ovlivnění motivace (s. 27), a motiv, který se obecně definuje jako „*hybatel motivace*“ (Tureckiová 2004, s. 56).

Organizace se tedy již od počátku 20. století předbíhají ve snahách nalézt co nejefektivnější motivační nástroje, které by fungovaly na široké spektrum pracovníků a byly univerzálně použitelné. Z toho důvodu se začaly zkoumat motivační teorie a proces motivace, který Tureckiová (2004) rozděluje do čtyř kroků, jejichž cílem je uspokojení potřeby. Prvním krokem je motivační napětí, tedy porušení vnitřní rovnováhy, jejíž obnova se jedinci jeví jako nutná, v případě dostatečně silného motivu následuje jednání, které se pak dovrší ve třetím kroku. Čtvrtým krokem je poté zánik potřeby díky jejímu uspokojení. Tureckiová (2004) vnímá tento proces jako cyklický, proto čtvrtý krok také popisuje jako možnost pro iniciaci nového motivu. (s. 56). Cykličnost motivačního procesu vyzdvihuje i Mikuláščík (2007), ačkoliv proces nerozděluje do jednotlivých sekvencí (s. 136). Motivace má podle něj „podobu uzavřeného kruhu [a] činnost je vykonávána dotud, dokud není uspokojena potřeba“. Zároveň však zmiňuje i slabou stránku tohoto výkladu procesu motivace, a sice fakt, že ne každá potřeba se dá plně uspokojit, např. touha po moci. (tamtéž). Nehledě na jeho nedostatky se tento model motivačního procesu stal základem pro jednu z prvních a pravděpodobně nejznámější teorií motivace, tedy Maslowovu hierarchii potřeb, která figuruje prakticky ve všech publikacích pojednávajících o motivačních teoriích¹.

2.1.2 Motivační teorie

Maslow definuje 5 stupňovou škálu potřeb, které jsou podle něj univerzální a společné všem lidem. Jsou to:

1. Potřeby fyziologické = potřeba spánku, jídla, sexu, v pracovním prostředí odráží například mzdu

¹ Mikuláščík, 2007, Veber a kol., 2009, Tureckiová, 2004, Armstrong, 2007 a další

2. Potřeba jistoty a bezpečí = potřeba žít v neohrožujícím prostředí, v pracovním procesu jistota stálého zaměstnání
3. Potřeba sounáležitosti = potřeba sociálního naplnění, přátelství, příslušnost k určité sociální skupině
4. Potřeba uznání – potřeba sebeúcty ale i respektu ostatních
5. Potřeba seberealizace – potřeba rozvíjet své vlastní schopnosti a dovednosti

Přestože se tato teorie stala celosvětově známou i laické veřejnosti a vychází z ní mnoho dalších teorií, má ve svém základě několik nedostatků. Maslow byl přesvědčen, že předpokladem snahy o naplnění vyšších potřeb jsou již naplněné potřeby nižší, jinými slovy, že člověk nemá potřebu sounáležitosti, pokud není zajištěna potřeba bezpečí či potřeba fyziologická. Potřeba seberealizace je pak dle Maslowa nenaplnitelná. Tuto premisu však nelze nijak dokázat, a i univerzální platnost této pyramidy pro celé lidstvo je objektem kritiky. „Maslowova hierarchie potřeb ... nebyla ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost – je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky“.

(Armstrong 2007, s. 224). Přesto však se stala základním kamenem pro motivační teorie a vychází z ní mnohé další.

Jednou z dalších velmi významných a široce používaných teorií je Herzbergův model dvou faktorů, který už je konkrétněji zaměřen. Jeho autor se věnoval zkoumání spokojenosti na pracovišti u účetních a provoz zajišťujících techniků, na jehož základě rozdělil ovlivňující faktory na motivátory (satisfactory) a hygienické faktory (dissatisfactory). Výsledkem studie poté bylo, že na rozdíl od motivátorů jsou hygienické faktory považovány prakticky za samozřejmost a samy o sobě nemají na motivaci vliv. Nicméně mají velký vliv na nespokojenost, pokud nejsou naplněny. Tyto faktory se většinou netýkaly pracovní činnosti jako takové, ale spíše

pracovního prostředí a souvislostí s výkonem práce. Veber (2009) dále uvádí výčet motivátorů, například uznání, povýšení či možnost osobního růstu a mezi hygienické faktory poté řadí pracovní podmínky, vztahy na pracovišti či jistotu práce. (s. 115).

Další teoretik motivace postavil svoji teorii na faktu, že osobnost pracovníka také hraje nezanedbatelnou roli. Douglas McGregor prezentoval teorii X a teorii Y, podle kterých pracovníci spadají do dvou typů. Typ X je v zásadě líný a práci považuje za nutné zlo, vyhýbá se odpovědnosti a rád se podřizuje příkazům vedoucího. Typ Y na druhé straně je pracovník proaktivní, kterého jeho práce naplňuje a baví, bere ji součást svého života a přijmout zodpovědnost mu nečiní problémy. (Bělohlávek, 2000, s. 5-6). Na základě tohoto přístupu pak manažeři volí svůj styl vedení. Pokud jsou přesvědčeni, že jejich podřízení spadají do kategorie typu X, či tam osobnostně spadají oni sami, volí autokratický styl, pokud ve svých podřízených rozpoznají potenciál typu Y, volí participativní vedení a ponechávají svým zaměstnancům dostatečný prostor. (Hájek, 2012). Dle výše uvedených tří teorií je tedy zřejmé, že motivace je vysoce komplexní fenomén, který v pracovní praxi zahrnuje jak pracovní prostředí a pracovní podmínky, tak i osobnost pracovníka a manažera.

2.2 Motivace v pracovním prostředí

2.2.1 Motivační profil zaměstnance

Z hlediska praxe pracovního procesu je tedy motivace obtížnou záležitostí. Na rozdíl od biologických potřeb, jako je uspokojení žízně či hladu, jen málokterý jedinec má čistou vnitřní potřebu co nejefektivněji pracovat. Proto je motivace jedince k práci značně komplikovanou kombinací vnitřních a vnějších motivů. Je zřejmé, že i v rámci pracovní motivace existují potřeby spojené čistě s pracovní činností, podle Cejthamra a Dědiny (2010) je můžeme dělit do tří skupin. Jsou to potřeby výkonu,

potřeby afilace a potřeby moci. (s. 142). Lidé s vyšší potřebou výkonu mají aspiraci se svobodně rozhodovat, cítí se lépe při vykonávání různorodých činností a tam, kde mohou uplatnit svoji kreativitu, zatímco lidé s potřebou afilace tíhnou spíše k vytváření přátelských svazků s kolegy a jejich udržování. Lidé s vysokou potřebou moci se pak zaměřují na vybudování vůdčího postavení a zlepšení svého mocenského postavení. (Kocianová, 2010, s. 29). Tato preference potřeb poté zůstává v průběhu života jedince poměrně neměnná a nazýváme ji motivační profil. (Tureckiová, 2004, s. 68).

Na základě zdrojů této vnitřní motivace si pak lidé volí nejvhodnější zaměstnání, ti s potřebou moci se orientují na manažerské posty, jedinci s potřebou výkonu se zaměřují na vlastní podnikání a ti, kteří upřednostňují přátelskou atmosféru, dají spíše přednost sociálně orientovaným povoláním. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 143) Dle studií Williama Jamese *„vysoce motivovaní jedinci využívají své schopnosti z 80-90% [a to je] vliv pozitivní motivace, respektive ochota jednotlivce pracovat pro firmu a ve firmě a ve své práci se angažovat“* (in Tureckiová, 2006, s. 70). Toto však čistě vnitřní motivy nejsou téměř nikdy schopny garantovat a tedy k poskytnutí záruky dlouhodobého a efektivního pracovního výkonu je třeba, aby byly vhodně doplněny vnějšími stimuly.

Proces doplnění vnitřní motivace motivací vnější na základě motivačního profilu je pak součástí a významnou komponentou práce vedoucího pracovníka. *„Od manažerů [se] vyžaduje schopnost vyvolat u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy.“* (Veber, 2009, s. 112).

2.2.2 Stimulace pracovního výkonu – motivační faktory

V závislosti na vlivu vedoucího pracovníka a možnostech firmy, má tento k dispozici širokou škálu možností, finančních i nefinančních, jak ideálu motivovaného pracovníka dosáhnout. V dřívějších dobách byla nejčastěji využívaným stimulem finanční odměna, v současné době její

oblíbenost klesá a manažeři se uchylují spíše k nefinančním benefitům. Přesto jsou peníze stále velmi významným motivačním faktorem již z toho důvodu, že jsou pro jedince prostředkem k zabezpečení jiných potřeb a jsou většinou primárním důvodem, proč se pracovního procesu vůbec účastní.

Finanční odměna

Úspěšnost stimulace v podobě peněz je velmi závislá na osobnostních aspiracích jedince a rozhodně není zaručená. Mzda se odvíjí od nespočtu faktorů a je silně ovlivňována situací na trhu práce, právním řádem, lokalitou, sektorem vykonávané činnosti, či jednoduše rozhodnutím zaměstnavatele. Dle Adaira (2004) je jedinec ochoten pracovat za cenu, kterou pokládá, při přihlédnutí ke všem proměnným, za dostatečnou a obvyklou. Její zvýšení však nezpůsobí až zas tak vysoký nárůst motivace, jak by se mohlo zdát, jelikož si zaměstnanec na nový příjem poměrně rychle² zvykne a stane se pro něj očekávaným standardem. (s. 159). Proto je vhodné se zaměřit spíše na pohyblivé složky finanční odměny a než na zvyšování fixní částky. Jednou z nejčastěji využívaných možností finanční pobídky jsou prémie, ať už ve formě jednorázových bonusů, například za mimořádný výkon nebo iniciativu, či periodickou formou za splnění předem daných kritérií za předem danou dobu. (Koubek, 2012, s. 315-316). Další poměrně oblíbenou variantou je osobní hodnocení, kdy se hodnotí spíše dlouhodobě dosahované výsledky, podíl na zisku firmy a v neposlední řadě osobní výplaty ve formě 13. nebo i 14. platu. (Koubek, 2012, s. 316-317).

Je zároveň důležité si uvědomit, že finanční pobídku nemusí tvořit pouze částka na výplatní pásce. Nejrůznější příspěvky pro využití volného času, stravenky nebo penzijní připojištění či životní pojištění jsou také velmi využívanou možností, protože dávají možnost odměnu konkrétně zaměřit.

² Kocianová (2010, s. 39) uvádí 3 měsíce.

„Specifická, osobitá hmotná odměna, pokud je přesně cílená na aktuální situaci svého příjemce, podněcuje více než peníze“. (Bedrnová, 1998, s. 270). V posledních letech se také hodně rozmáhá systém *cafeterie*, což je benefitní portál umožňující koupit široké škály zážitků a služeb bez daně. (Benefit Plus, 2018).

Nefinanční metody odměňování

Psychologické motivační faktory

Jak již bylo zmíněno výše, motivace penězi je sice důležitou součástí stimulování, ale není všespásná. V tomto kontextu je třeba zmínit, že obrovskou roli v motivaci pracovníka hraje psychologická odměna v podobě uznání či pochvaly. Tato však musí být specificky zacílena na konkrétní zásluhy a konkrétní osobu a v ideálním případě vyjádřena přímo nadřízeným a před kolegy. (Adair, 2004, s. 174). Je lidskou přirozeností být rád chválen a vyzdvihován, a tedy se zaměstnanec bude přirozeně snažit svoje zásluhy zopakovat. *„Pozitivní zpětná vazba na dobrý výkon je silným motivátorem [a] mají-li být zaměstnanci na svou práci pyšní [...] potřebují dostat patřičné uznání za svou námahu.“* (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 80). S chválou a celkovým přístupem manažera souvisí i další z motivátorů a to je styl řízení a náplň práce. Dle Pauknerové (2006) jako více motivující působí styl participativní, kdy manažer klade důraz na rozšiřování pracovních povinností, deleguje své podřízené a poskytuje jim možnost využít jejich kreativitu. Jako další stimulační faktory potom uvádí prestiž vykonávaného povolání, celkovou atmosféru na pracovišti, pracovní podmínky či velmi oblíbené teambuildingy. (s. 226-227). Jednou z dalších možností motivace pracovníků je potom povýšení či nabídnutí různých možností kariérní dráhy, protože jak bylo zmíněno v předcházející kapitole, ne všichni zaměstnanci touží po kariéře ve vedení lidí, a v množství firem je to jediná cesta za vyšším příjmem. Manažeři tak musí *„porozumět rozdílné motivaci*

jednotlivých zaměstnanců [a] jejich kariéry a pracovat na vytváření příležitostí odpovídajících [jejich] potřebám“. (Branham, 2009, str. 117). Z výše uvedeného je tedy zřejmé, manažeři mají nepřehlednou škálu možností jak své zaměstnance motivovat bez jakéhokoliv zvýšení výdajů.

Ostatní nefinanční motivační faktory

Do této kategorie poté spadá široká škála firemních benefitů s nejrůznějším zaměřením. Jedním z hojně využívaných a zaměstnanci vyhledávaných jsou benefity zaměřující se rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, kam se řadí zejména flexibilní pracovní doba, delší dovolená případně možnost pracovat z domu. (HR News, 2020). Velký zájem je také o takzvané „sick days“ neboli dny zdravotního volna a vzdělávací kurzy. Když však odhlédneme od kategorie, která by se dala nazvat standardní, existuje nezměrné množství benefitů zcela unikátních konkrétním firmám. Mezi tyto se řadí například:

- Běžecké tratě na střeše budovy – zaměstnanci se mohou proběhnout a vychutnat si přitom pohled na město
- Rockové místnosti vybavené kytarami a bubny
- Relaxační prostory připomínající alpské chaty s krbem
- Tmavé místnosti pro meditaci či krátký ozdravný spánek
- Koktejlové bary či venkovní kuchyně s grilem
- Možnost zapůjčit si elektrické auto a zajet si s ním na schůzku

Zdroj: Grafton.cz³

Webové portály firem zaměřené na personální poradenství, zmíněné níže, se shodují, že zaměstnanecké benefity, ať už finanční či nefinanční, jsou

³ <https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/archiv-2016/firmy-bojuji-o-zamestnance-novymi-benefity>

stále rozdílovým faktorem jak při náboru, tak při udržení a motivaci stávajících zaměstnanců. Společnost HR News uvádí, že *„Benefity jsou jedním ze způsobů, jak si udržet stávající zaměstnance, odlišit se od konkurence či přilákat nové talenty.“* (2018). Toto tvrzení podporuje i náborová společnost Monster, která tvrdí, že zaměstnanecké benefity jsou pevnou součástí motivace pracovníků a poskytují firmám možnost si udržet a stimulovat kvalitní pracovníky. (2010). Zároveň však zmiňují, že v poslední době jsou tyto benefity brány spíše jako norma a je třeba přicházet s inovativnějšími možnostmi. Důležitost firemních benefitů zdůrazňuje i Macháček, který tvrdí, že *„správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod ... přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy ... a stabilizování kvalifikovaných pracovníků firmy“*. (2010, str. 1). Firma DMC Management Consulting navíc uvádí, že nejenom benefity, ale i kvalita vztahů na pracovišti či pochvala působí jako motivátory. *„Široká škála benefitů není zárukou spokojenosti [a] zaměstnanci stále častěji postrádají úspěch, pochvalu, kvalitní mezilidské vztahy“* (2010).

2.2.3 Stimulace pracovního výkonu - demotivační faktory

S ohledem na Herzbergovu motivační teorii⁴ však jakákoliv snaha o motivaci přijde vniveč, pokud se v pracovním prostředí objevují demotivátory. Zcela logicky demotivaci do značné míry způsobuje nespokojenost, do jaké míry je však stále předmětem zkoumání⁵. Pro potřeby této práce však lze mezi nespokojenost s podmínkami a demotivaci položit rovnítko. Nespokojenost, a tedy i demotivaci, způsobuje opačný pól motivujících faktorů, například v rámci pracovní doby to může být směnový provoz. Ten sice může být efektivní z hlediska výkonu, nicméně

⁴ Např. v Pauknerová, 2006, s 176-178

⁵ Kocianová 2010, Pauknerová 2006, Koubek 2012, Stýblo 2008 a další

omezuje pracovníka v jeho osobním životě a zejména v případě nočních směn může být i zdravotně závadný. (Koubek, 2012, s. 350). Poměrně velkým demotivátorem může být i pracovní prostředí a to zejména proto, že komfortní podmínky na pracovišti a funkční pracovní pomůcky jsou považovány za standard a podmínku efektivního pracovního výkonu. Pokud se jich nedostává, jedinec je pochopitelně frustrovaný a necítí potřebu práci věnovat větší úsilí než je nezbytně nutné k udržení pracovního místa. *„Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor“*. (Koubek, 2012, s. 353). Pravděpodobně však nejdůležitější proměnnou je atmosféra na pracovišti a mezilidské vztahy, mezi něž můžeme zařadit i styl vedení manažera. Kocianová (2010) tedy mezi tyto sociální demotivátory řadí firemní politikaření, nejasně vymezená očekávání managementu, pokrytectví, zadržování informací a neproduktivní porady. (s. 39).

2.2.4 Motivační program

Z výše uvedeného vyplývá, že možností jak motivovat, ale i demotivovat zaměstnance je nepřehledné množství, stejně jako je nepřehledné množství osobností a charakterů pracovníků. Z tohoto důvodu se mnoho firem uchyluje k systematizaci a zpřehlednění celého procesu motivace a vytváří si motivační program, který je poté obecně aplikován na všechny pracovníky a jehož účelem je maximalizovat přínosy motivačních snah. Bedrnová a Nový (1998) ho charakterizují jako *„rozborem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace“*. (str. 282). Správně vytvořený program by tedy měl brát v úvahu cíle a strategii podniku, být schopný flexibilně reagovat na změny, ale zároveň musí odrážet i motivační profily a osobnostní charakteristiky jednotlivých zaměstnanců, jelikož na jedinečný konkrétní stimul může každý pracovník

reagovat jiným způsobem. To potvrzuje i Růžička (1994), který říká, že motivace musí vždy odrážet konkrétní osobnost pracovníka, pokud má být úspěšná. (str. 97).

Tvorba motivačního programu

Jakkoli jsou tedy teoretická východiska podoby motivačního programu jednoznačná, jeho konkrétní realizace je značně komplikovaná. V první řadě je nutné analyzovat aktuální situaci na pracovišti, tedy například výchozí motivaci zaměstnanců, uplatňované metody řízení či současnou efektivitu pracovního výkonu. Jednou z variant jak tuto analýzu uskutečnit, je dle Dvořákové (2012) Stoewerův test spokojenosti a výkonnosti, kde je zaměstnancům předložen seznam motivů⁶, kterým na škálové stupnici přiřadí důležitost a vzápětí ohodnotí, jak moc jsou tyto motivy naplňovány managementem firmy. (str. 232-234). Z výsledků je potom jasně patrné, které motivy zaměstnanci považují za důležité a zároveň jak jsou spokojeni či nespokojeni s jejich uskutečňováním ze strany managementu.

Vlastní realizace programu se poté logicky odvíjí od výsledků této analýzy a je tedy nutné stanovit kritické oblasti, na které je třeba se zaměřit. V této fázi je nutno stanovit ideální úroveň efektivity či spokojenosti s určitou oblastí a tuto hodnotu srovnat se zjištěným aktuálním stavem. *„Rozdíly (mezi zjištěnou situací a cílem) umožňují přesněji stanovit problémy či úkoly, které je třeba v motivačním programu řešit.* (Bedrnová a Nový, 1998, str. 285). Další logickou fází je určení možností nápravy, tedy analýza potenciálních forem stimulace, kterými firma disponuje a jejich následná

⁶ Například jistota pracovního místa, atmosféra na pracovišti, přístup k informacím atd.

konkretizace. Konečnou fází je dle Bedrnové a Nového (1998) poté vlastní sestavení motivačního programu. (str. 285).

Vytvořením dokumentu s postupy ovšem realizace motivačního programu nekončí, neméně důležitým krokem je poté seznámit s vytvořeným programem pracovníky firmy a následná kontrola výsledků a případné korekce programu. (tamtéž).

2.3 Shrnutí teoretické části

Teoretická část této práce slouží jako podklad pro část empirickou, bylo tedy třeba vymezit základní pojmy jako motiv, motivace a stimulace, stejně jako popsat, jak vlastně proces motivace funguje. Jako základní kameny tohoto procesu jsou uvedeny Maslowova teorie hierarchie potřeb, jakožto východisko, na které potom navazuje valná většina ostatních motivačních teorií, a Herzbergova teorie satisfaktorů a hygienických faktorů, která se zabývá dopadem jednotlivých součástí pracovního výkonu na spokojenost a tudíž i motivaci zaměstnanců. Následně byla prezentována McGregorova teorie X a Y, která naopak poukazuje na důležitost osobnostních předpokladů. Vzhledem k praktickému zaměření této práce se teoretická část následně věnovala motivaci jako součásti pracovního procesu, kdy analyzovala jednotlivé motivační profily zaměstnanců a nastínila, co může v pracovním prostředí sloužit jako motivační či demotivační faktor. Tato deskripce poté bude sloužit jako podklad pro vytvoření dotazníku ohledně motivovanosti zaměstnanců. Posléze byla teoretická část zaměřena na motivační program, jak by ve své ideální podobě měl vypadat a vznikat, a jakých výsledků by jeho tvůrci po vytvoření měli dosahovat. V empirické části, která následuje, je však jasně vidět, že firma DC této ideální podoby nedosáhla.

3. EMPIRICKÁ ČÁST

3.1 Metodologie

Cílem této práce je analýza motivačního programu firmy DC, která proběhne pomocí případové studie motivačního programu firmy. Za tímto účelem je práce rozdělena do dvou částí, teoretické a empirické. V teoretické části byly vysvětleny používané pojmy jako motivace, stimulace, motiv a nastíněny základní motivační teorie. Následně byly popsány jednotlivé nástroje používané ke stimulaci pracovníků a byly definovány pojmy motivační profil a motivační program. Empirická část poté navazuje deskripcí konkrétní firmy DC a jejího motivačního programu na základě poskytnutých interních materiálů firmy, které personální oddělení klasifikuje jako motivační program. Následuje dotazníkové šetření prováděné ze vzorku pracovníků firmy DC, za účelem zjištění aktuální spokojenosti pracovníků s motivačními nástroji a odhalení faktorů, které by mohly mít vyšší stimulační účinek.

3.2 Charakteristika společnosti

3.2.1 Profil společnosti

V tuto chvíli na chvíli opustíme motivační teorii a zaměříme se na konkrétní podnik. Společnost se zkratkou DC, které se tato práce věnuje, je nadnárodní koncern zabývající se výrobou, případně nákupem, a následným pře-prodejem elektroniky, kuchyňských spotřebičů, ale i výstavbou celých kuchyní. Část výrobního závodu sídlí v České republice, externí dodavatelé se nachází po celém světě, stejně jako takzvaná centra sdílených služeb či centra excelence, která zpracovávají administrativní úkony. Vrchní vedení společnosti pak sídlí ve Spojeném Království a jeho část, která spolupracuje s českým centrem excelence, se nachází ve Švédsku. (Interní zdroj 1 – Webové stránky.) Z toho plyne, že organizační struktura

je značně široká, decentralizovaná a dala by se charakterizovat jako štábně-liniový typ. Tato charakteristika ovšem platí pouze v případě, že se zaměříme na celkový rozsah společnosti, jednotlivá centra jsou uspořádána čistě funkcionálně pod vedením jednotlivých vedoucích. Široké rozvětvení firmy pak odráží i jednotlivé strategie, protože jinou strategii má top management ve Spojeném Království, jinou strategii má centrála pro země Skandinávie v Kodani a opět jinou strategii má české centrum. Všechny útvary se samozřejmě musí podřídit strategii útvaru vyššího, ale zároveň nastavit svoji vlastní v souvislosti s cílem konkrétního útvaru. V praxi to znamená, že české centrum excelence je vázáno celopodnikovou strategií top managementu, tedy soustředění se na online prodeje a zvýšení profitu na prodeji mobilních telefonů, poté strategií Skandinávské centrály, která se zaměřuje na prodej kuchyňského zboží a udržení si postavení jedničky na skandinávském trhu se spotřebiči, a zároveň interní strategií centra, tedy splnění všech podmínek pro udržení statusu centra excelence a získávání nových zodpovědností. (Interní zdroj 2 – Firemní strategie). Otázka firemní strategie, firemní kultury a z toho vycházející zvnitřnění hodnot firmy pracovníky centra je tudíž značně komplikovaná. To se poté logicky odráží v motivovanosti personálu.

České centrum excelence čítá téměř 700 zaměstnanců a zpracovává administrativu potřebnou k zajištění logistických a finančních služeb, stejně jako personální a IT podporu pro země Spojeného Království, Skandinávie a Španělska. Zároveň zde funguje interní oddělení lidských zdrojů, které se zabývá výhradně personální prací se zaměstnanci centra. A právě toto oddělení, samozřejmě ve spolupráci s funkcionálními vedoucími, je poté zodpovědné za rozvoj zaměstnanců a motivační program.

3.2.2 Motivační program společnosti

Vzhledem k obrovskému rozvětvení firmy, jednotlivých funkcionálních útvarů a nejednotným podnikovým strategiím je tedy i motivace zaměstnanců vysoce roztržštěný proces a neexistuje jednotně platný a plošně efektivní přístup. Z tohoto důvodu se v takto komplexních firmách přistupuje k vytvoření motivačního programu, tedy určitého systematizovaného procesu motivování zaměstnanců, který by, pokud je dobře sestaven, měl reflektovat obchodní a personální strategii podniku a samozřejmě zvyšovat motivaci zaměstnanců. (Kocianová, 210, s. 39).

V otázce výše popsané společnosti je pak motivační program značně roztržštěný a spíše než systematizovaný proces motivace to je soubor několika vágních pokynů, jak se k zaměstnancům chovat, které vedoucí jednotlivých útvarů dostávají v rámci firemních školení, spojených pod názvem Akademie vedení. Jedno takové se například zaměřuje na typologie osobnosti, kde jsou návody na motivaci pracovníků rozděleny dle Hippokratovy typologie temperamentu. Dle tohoto školení budou cholera motivovat „*výzvy, výsledky, možnost vedení, pozitivní zpětná vazba a volnější styl vedení*“, sangvinika „*pestrost činností, kontakt s lidmi, možnost být prospěšný ostatním*“, flegmatika „*stabilita, zázemí, málo změn, jasné a neměnné zadání úkolu*“ a konečně melancholika nejvíce motivujeme „*možností zlepšování procesů, samostatnou práci, náročnějšími úkoly a oceněním jeho konkrétního přínosu*“. (Interní zdroj 3 – Team spirit). V této souvislosti je ovšem třeba zmínit, že vytvoření těchto návodů nepředcházela žádná analýza pracovního prostředí či zaměstnanců. Jsou tedy založené na premise, že vedoucí je intuitivně schopen poznat charakterový typ svého podřízeného. Další školení nazvané *Leadership skills* se opírá o Herzbergovu teorii motivátorů a hygienických faktorů, ovšem opět velmi vágně a bez vysvětlení pozadí této motivační teorie. Výstup je tedy shrnut do motivátorů „*důvěra a zodpovědnost, využití vlastních nápadů, osobní růst, osobní úspěchy a zajímavá náplň práce*“, zatímco jako dissatisfactory jsou uvedeny

„pracovní podmínky, plat, jistota pracovního místa a dovolená“. (Interní zdroj 4 – Leadership skills). Školení nazvaná Task management, Smart Goals a How to lead se poté zabývají vysvětlením jak si určit SMART cíle, jak dávat negativní a pozitivní feedback, jak podporovat příznivou atmosféru týmu či jak zvládat konfrontace s podřízenými. Nicméně tyto instrukce jsou opět velmi obecné, například *„je třeba zaměstnance oceňovat za to, že bojují se svými slabostmi, přestože pro jiného může být vyžadované chování standardem“* či *„ocenění zaměstnance bez sebemenší kritiky vzbuzuje nedůvěru – je vždy lepší zaměstnance nasměřovat na další věci, na kterých mohou pracovat“*. (Interní zdroje 4, 5, 6 - Task management, Smart Goals, How to lead)

Zároveň je nutné podotknout, že existuje samostatné školení, inovátorsky nazvané How to train your dragons, které se zcela zaměřuje na zaučení nových pracovníků a jejich integraci do stávajícího týmu. Za nového pracovníka je ve firmě DC považován člověk, který není v pracovním poměru déle než 6 měsíců. Nováčkům je dle firemního motivačního programu třeba věnovat zvýšenou pozornost, protože si potřebují osvojit dostatečné znalosti a dovednosti k efektivnímu výkonu své práce a zároveň potřebují takzvaně zapadnout do početného týmu stávajících zaměstnanců. Je tedy předepsáno, že každému nováčkovi bude podávána zpětná vazba na týdenní bázi, na měsíční bázi bude mít možnost konzultovat svůj pokrok s přímým nadřízeným a po dobu jeho zaučování mu bude přidělen jeden člen týmu, který mu bude poskytovat supervizi. Jako hlavní motivátory pro nováčka jsou doporučovány *„čisté a připravené pracovní místo“* či *„představení všech členů týmu a seznámení s interními pravidly, aby se cítil vítán a věděl, co se od něj očekává“*. (Interní zdroj 7 – How to train your dragons).

Co se týká firemním benefitů, společnost DC nabízí poměrně širokou škálu benefitů, rozdělenou dle délky praxe. Čerstvému zaměstnanci jsou

nabídnuty stravenky, Cafeterie, Multisport karta, ovocné dny⁷, firemní události, přístup do firemní knihovny, Relax room, Slevy do jídelních zařízení a zvýhodněný mobilní tarif. Po zkušební době pak zaměstnanec získá nárok na 5 týdnů dovolené, 1 sick day, firemní bonusy, firemní vzdělávání a příspěvek na členství v posilovně. Následně po roce je zaměstnanec odměněn oprávněním využívat 2x sick day, penzijní či životní připojištění a nově také dostane určité procento firemních akcií, které však může reálně použít až po třech letech. Zároveň mu po 3 letech přibývá 1 sick day, po pěti letech 1 den dovolené navíc a jednorázový bonus a po deseti letech 2 dny dovolené a opět jednorázový bonus. (Interní zdroj 8 – Intranet firmy).

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že kromě poměrně jasně definovaného systému benefitů, v popisovaném podniku ucelený motivační program prakticky neexistuje. Z interních zdrojů není patrné sebemenší napojení na podnikovou či personální strategii, nejsou postaveny na výsledcích analýzy motivační struktury zaměstnanců a spíše než systematickým procesem je tedy motivace pracovníků ve firmě otázkou zainteresovanosti manažera.

3.3 Dotazníkové šetření

Jak je již uvedeno výše, v případě této konkrétní organizace se nedá hovořit o uceleném a strukturovaném motivačním programu, jako spíše o příručce obecných pravidel o motivaci zaměstnanců. Dotazník (příloha č. 1) je tedy zaměřen na analýzu aktuální spokojenosti zaměstnanců se situací ve firmě a stimuly, které by mohly jejich motivaci zvýšit. Vzhledem k velkému množství zaměstnanců firmy DC je jako výzkumná metoda využito

⁷ Zaměstnancům je roznášeno ovoce, v letních měsících jednou, v zimě dvakrát měsíčně.

dotazníkové šetření. Tato metoda byla zvolena i kvůli zachování anonymity respondentů, o které byli před vyplněním dotazníku všichni ujištěni. Pro výzkumné účely byl sestaven dotazník se 14 uzavřenými otázkami s možností dopsat vlastní názor u posledních tří, pokud by respondent shledal možnosti nedostačujícími. Vzorek respondentů poté tvořilo 216 zaměstnanců firmy DC, věkově rozvrstvených od 18 do 60 let. Spodní věková hranice byla nastavena kvůli eliminaci mladistvých, vrchní kvůli udržitelnosti anonymity dotazovaných. Dotazníky byly respondentům předány v papírové podobě a následně vysbírány, čímž se zajistila 100% návratnost. Výsledky byly poté pro snadnější analýzu převedeny do elektronické podoby a zpracovány v programu Microsoft Excel.

Vzhledem k poměrně velkému výzkumnému vzorku bylo třeba upravit dotazník pro všechny oddělení. V rámci předvýzkumu vyvstala komplikace názvosloví pro jednotlivé posty, je tedy třeba upřesnit, že pro potřeby výzkumu jsou pojmy teamleader a manažer zaměnitelné, stejně jako pojmy senior a specialista a pojmy administrátor a associate.

Výzkumnou otázkou dotazníku tedy bylo zjištění míry spokojenosti s používanými stimulačními nástroji. Jako znak spokojenosti s určitým nástrojem pak bude bráno, pokud souhrnné procento odpovědí ano a spíše ano přesáhne 50%. Prvním předpokladem bylo stanovení, že pracovníci s délkou praxe nižší než 6 měsíců, dle názvosloví firmy „nováčci“, budou spokojenější se stimulačními nástroji než seniornější pracovníci. Tento předpoklad vychází z popsaného motivačního programu firmy, kde je nováčkům věnována zvýšená pozornost, která by se měla odrazit v jejich spokojenosti, stimulační nástroje jsou poté pro potřeby tohoto výzkumu a na základě teoretického podkladu stanoveny jako zájem a péče o zaměstnance, náplň práce, výše mzdy, ocenění a zpětná vazba. Vyhodnocení poté probíhalo pomocí přidělování bodů jednotlivým

odpovědím, kdy odpověď vůbec ne = 1 bod, spíše ne = 2 body, spíše ano = 3 body a ano = 4 body. Dotazníky pak byly rozděleny do skupin dle délky praxe, kde praxí je myšlena práce pro firmu DC, a to kratší než půl roku a půl roku a delší, každá otázka byla obodována a byl k ní stanoven průměr spokojenosti. Výsledný průměr pro nováčky byl poté porovnán s výsledným průměrem seniorních pracovníků a prezentován v grafech. Jako spokojenost vyjadřující je potom hodnocen průměr vyšší než 3. Tomuto předpokladu jsou věnovány otázky 1-12.

Druhý předpoklad byl stanoven na základě teoretické části, kde z dostupných zdrojů vyplývá, že zaměstnanci jsou motivováni firemními benefity více než jinými nástroji motivace. Tomu byly věnovány otázky 13 a 14, které zkoumají nejvíce a nejméně motivující oblasti práce. Otázka 15 poté zkoumá, který stimulační prostředek by dle pracovníkova subjektivního názoru zvýšil jeho efektivitu.

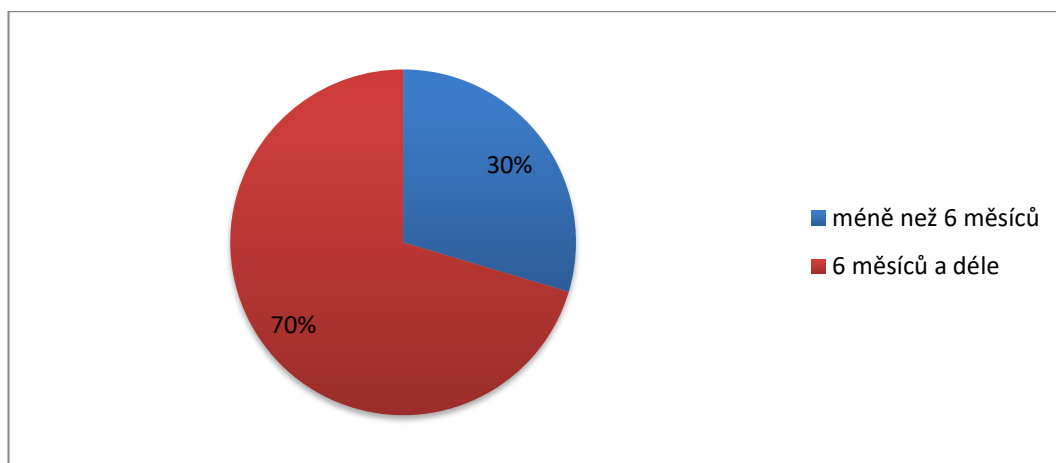
3.3.1 Analýza dat a výsledky šetření

Výsledky dotazníku budou prezentovány v grafech vytvořených pomocí programu Microsoft Excel a pro větší přehlednost doplněny slovním hodnocením.

1) Jak dlouho pracujete ve firmě DC?

Tato otázka zkoumala délku praxe. Z výsledků je vidět, že firma DC má poměrně vysokou fluktuaci zaměstnanců, jelikož téměř třetina dotazovaných zaměstnanců je ve firmě kratší dobu než půl roku. Zároveň by tato třetina dle nastaveného předpokladu měla vykazovat vyšší míru spokojenosti.

Graf 1 – Délka praxe

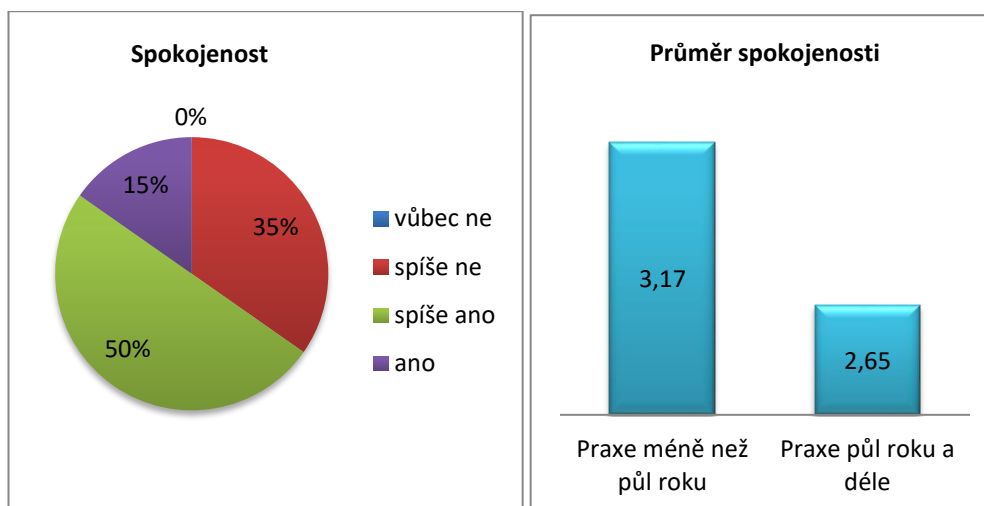


Zdroj: Vlastní zpracování

2) *V práci jsem spokojen (a).*

Následovala tvrzení, ke kterým se měl respondent vyjádřit na Lickertově škále. Toto bylo zaměřeno na celkovou spokojenost v zaměstnání u firmy DC. Tyto výsledky nejsou úplně pozitivní, nadpoloviční většina respondentů se sice cítí být v práci spokojena, ale více než třetina respondentů se identifikovala jako spíše nespokojena. Průměr spokojenosti u nováčků poté tvořil 3,17 bodů, zatímco u seniornějších pracovníků klesl na 2,65 bodů.

Graf 2 - Spokojenost



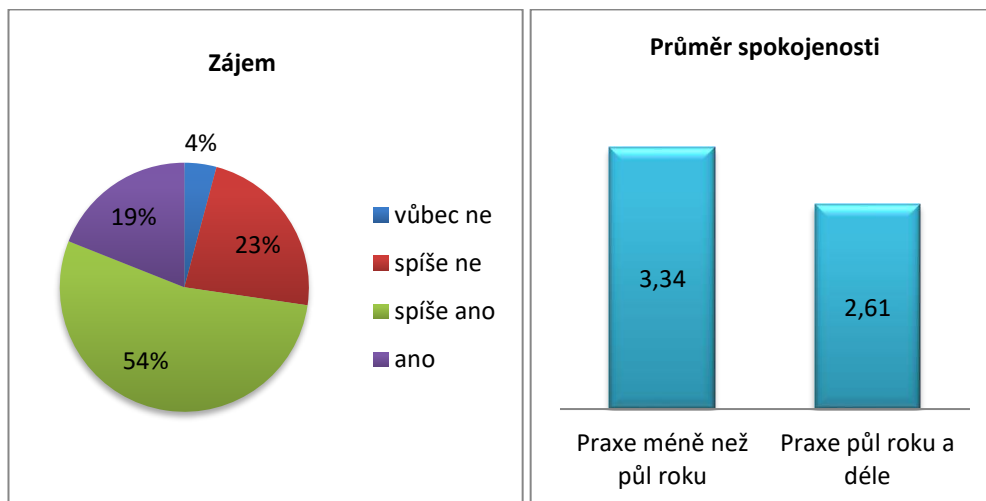
Zdroj: Vlastní zpracování

- 3) *Mám pocit, že manažeři/teamleadeři se zajímají o moji práci.*
- 4) *Mám pocit, že manažeři/teamleadeři podnikají kroky k uspokojení mých potřeb.*

Tyto tvrzení se pak zaměřovaly na spokojenost s konkrétními motivačními nástroji, které by management na základě teorie motivace a motivačního programu firmy měl používat. Jsou zaměřeny na péči o zaměstnance a zájem o jejich práci. Tyto výsledky víceméně korelují s celkovou spokojeností zaměstnanců, velmi kladně pro management vyznívá, že pětina respondentů je bezvýhradně spokojena. Drobná odchylka je v oné téměř třetině nespokojených respondentů z předchozího grafu, 59 respondentů spíše necítí zájem ze strany manažerů, zároveň 79 se necítí být dostatečně podporováno. Z výsledků tedy vyplývá, že někteří respondenti mají pocit, že o jejich práci se sice manažer zajímá, ale že nepodniká žádné kroky k tomu, aby vylepšil jejich pracovní komfort. Z hlediska spokojenosti v korelaci s délkou praxe byla vyšší spokojenost nováčků jasně zřetelná. Průměrný počet bodů tvořil 3,34 u otázky 3 a 3,25 u otázky 4. Pracovníci

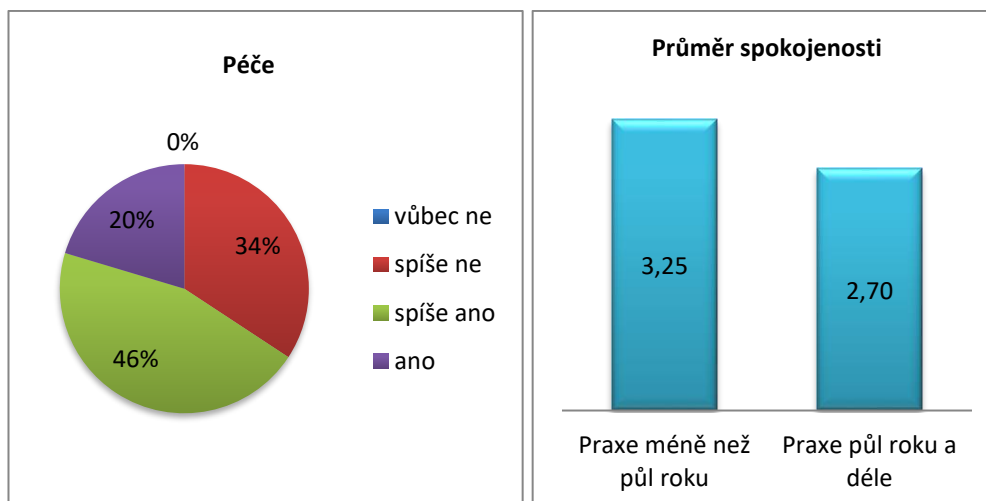
s delší praxí stanovili svoji spokojenost průměrně na 2,61 bodů, respektive 2,7 bodů.

Graf 3 - Zájem



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 - Péče



Zdroj: Vlastní zpracování

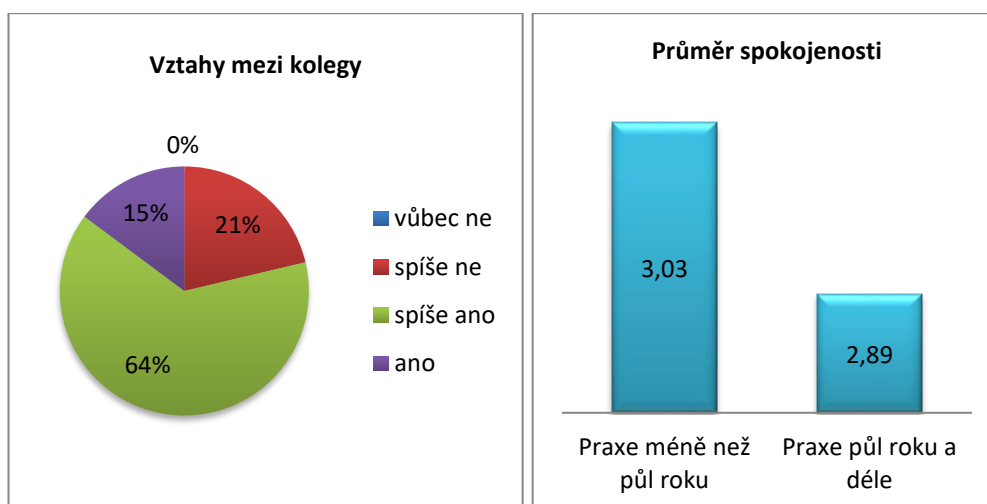
5) *Vztahy na pracovišti mezi kolegy hodnotím jako výborné.*

6) *Vztahy na pracovišti s manažery/ teamleadery hodnotím jako výborné.*

Tvrzení 5 a 6 jsou zaměřeny na rozbor vztahů na pracovišti, tedy spokojenost se vztahy mezi kolegy a spokojenost se vztahy s nadřízenými.

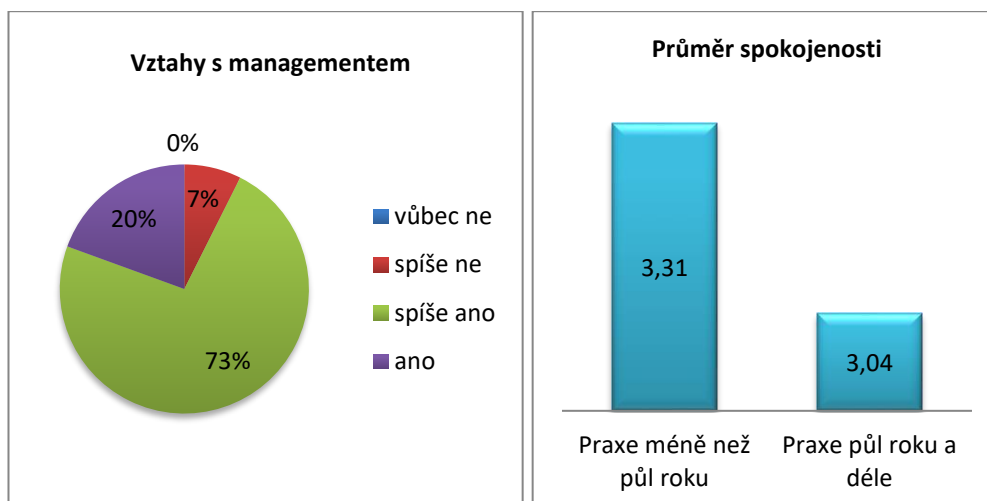
Tyto výsledky byly veskrze kladné - jako výborné, či spíše výborné hodnotí vztahy mezi kolegy 79% výzkumného vzorku, tedy 170 pracovníků, a pozitivní vztah k managementu má dokonce 93% respondentů. Stejně tak kladně se jeví i fakt, že ani jeden respondent nevyjádřil naprostou nespokojenost. Výsledky dle délky praxe pak byly mnohem vyrovnanější než u předchozích otázek, bodový průměr vycházel na 3,03 a 2,89 u vztahů mezi kolegy a dokonce 3,31 a 3,04 u vztahů s managementem. Z těchto výsledků vyplývá, že zaměstnanci jsou se vztahem s manažery a teamleadery extrémně spokojeni, je to jediná otázka, kde průměr obou skupin překročil 3 body.

Graf 5 – Vztahy mezi kolegy



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6 – Vztahy s managementem



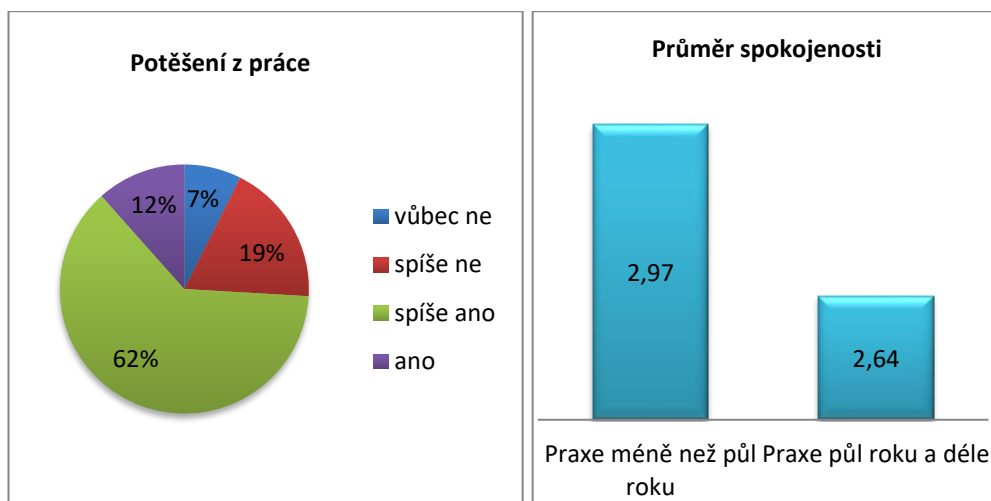
Zdroj: Vlastní zpracování

7) *Moje práce mě baví.*

8) *Mám pocit, že moje práce má smysl.*

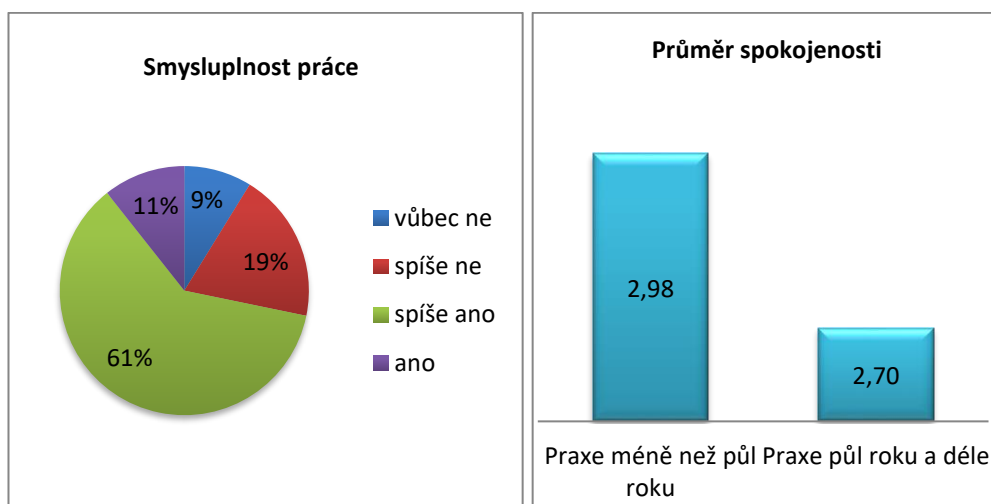
Následující grafy se věnují práci jako takové. Zde se pravděpodobně projevuje různorodost pracovních úkonů jednotlivých týmů, jelikož jako veskrze zábavnou a smysluplnou hodnotí svoji práci 12% a 11% vzorku a přesně naopak ji hodnotí 7% a 9%. V celkovém měřítku však náplň práce nebyla hodnocena příliš kladně, průměry pro obě měřené skupiny jsou pod úrovní 3 bodů a jsou opět poměrně vyrovnané.

Graf 7 – Potěšení z práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 – Smysluplnost práce

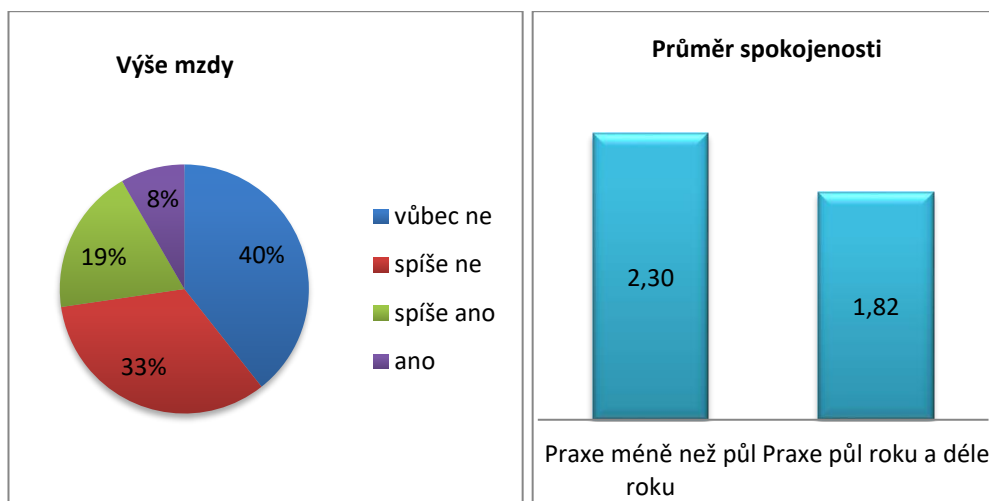


Zdroj: Vlastní zpracování

9) *Jsem spokojen s výší mzdy.*

V devátém tvrzení, zaměřeném na mzdové ohodnocení, respondenti vyjádřili největší nespokojenost. Celých 73% není spokojeno s výší své mzdy a pouhých 18 respondentů vyjádřilo svou absolutní spokojenost. Zcela logicky také nejnižšího výsledku dosáhlo průměrové srovnání dle délky praxe, kdy průměr pro nováčky tvořil 2,3 bodů, pro pracovníky s delší praxí pak dokonce 1,82 bodu.

Graf 9 – Výše mzdy



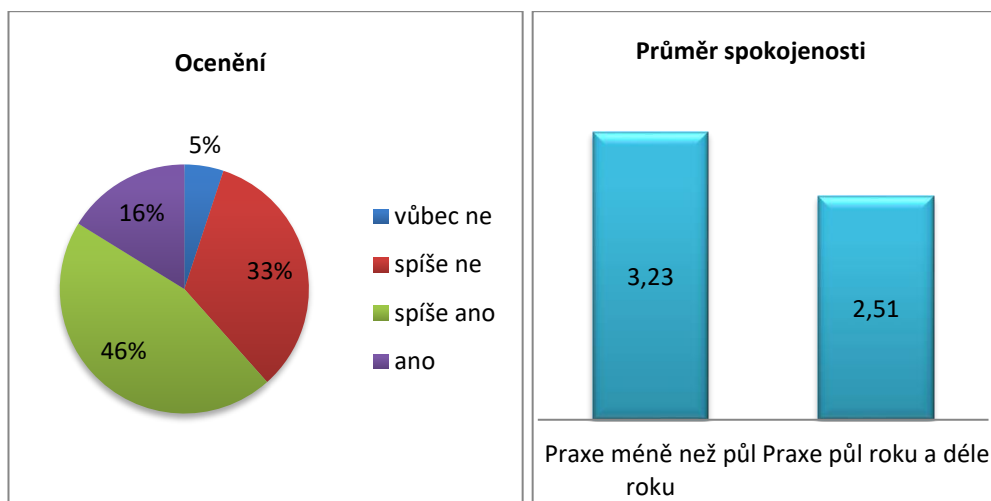
Zdroj: Vlastní zpracování

10) *Mám pocit, že manažeři/teamleaderi dostatečně oceňují kvalitu mé práce.*

11) *Jsem spokojen (a) s kvalitou zpětné vazby, kterou od vedení dostávám, např. v rámci 1-2-1 meetingů nebo PDR.*

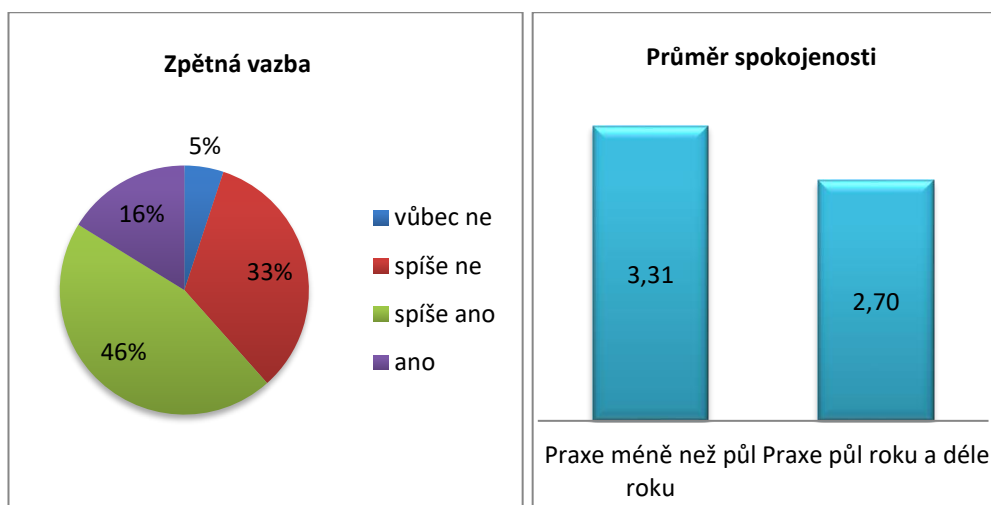
Tato dvě tvrzení byla opět zaměřena na stimulační nástroje, přesněji na ocenění ze strany managementu a spokojenost se zpětnou vazbou. Zde jsou výsledky poměrně různorodé, 11 respondentů uvedlo, že nemají pocit ocenění vůbec a 72 zaškrtnulo variantu spíše ne. Nicméně nadpoloviční většina respondentů, tedy 62%, uvedla, že je s oceněním ze strany manažerů spokojena. Také kvalita zpětné vazby byla hodnocena poměrně pozitivně, 24% pracovníků je naprosto spokojeno a 48% je spíše spokojeno. V průměrovém srovnání dle délky praxe je zde poměrně patrný rozdíl. Zatímco pocit nováčci se cítí oceňováni být oceňováni, jejich průměr tvoří 3,2 bodů, zaměstnanci s delší praxí odpovídali spíše záporně, průměrně 2,5 bodů. Podobný trend jde vidět u zpětné vazby, kde průměrná spokojenost nováčků byla 3,3 bodů a převýšila tak průměr služebně starších kolegů o 0,61 bodu.

Graf 10 – Ocenění



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11 – Zpětná vazba



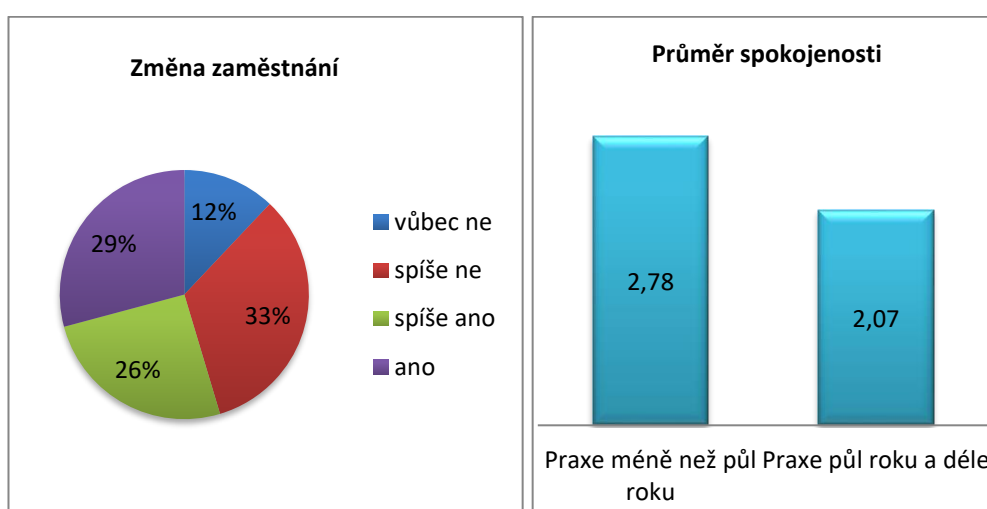
Zdroj: Vlastní zpracování

12) Uvažují o změně zaměstnání.

Dvanácté tvrzení bylo zaměřeno na zjištění, zda je nespokojenost zaměstnanců dostatečná na to, aby uvažovali o změně zaměstnání. Zde jsou výsledky poměrně alarmující, necelá třetina výzkumného vzorku, tedy 63 respondentů uvedlo, že o změně bezvýhradně uvažují, 26% zvolilo

možnost, že spíše uvažují. Nadpoloviční většina respondentů je tedy nespokojena natolik, že reálně uvažuje o odchodu z firmy DC.

Vzhledem k formulaci a významu tohoto tvrzení bylo pro výsledky nováčků třeba otočit hodnotící škálu, tedy odpověď ano odpovídá jednomu bodu, spíše ano dvěma, spíše ne třem a vůbec ne potom značí jeden bod. Stejně alarmující je zjištění, že i nováčci jsou poměrně ochotní odejít, průměr jejich odpovědí tvořil 2,78 bodů, průměr seniorních pracovníků byl poté ještě nižší, tedy 2,07 bodů.



Zdroj: Vlastní zpracování

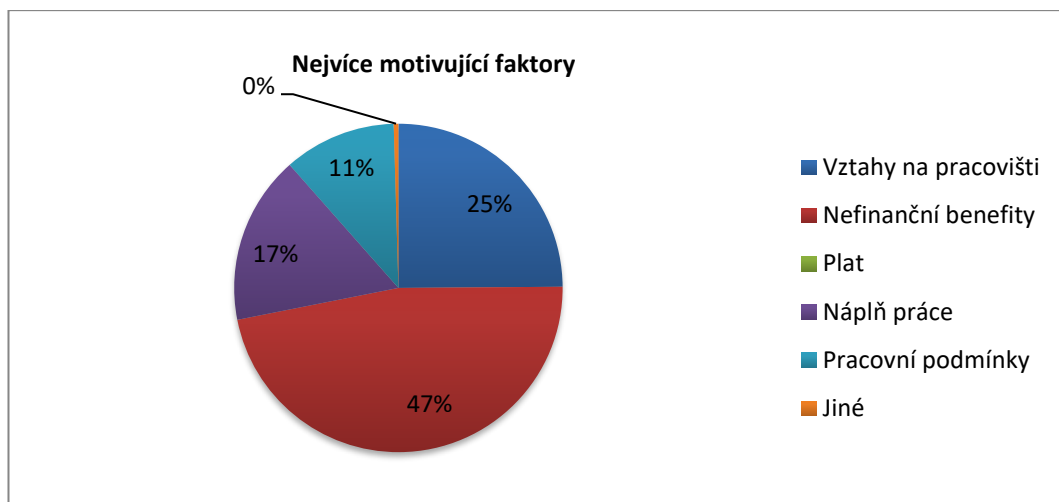
13) Kterou oblast ve své práci hodnotíte jako nejvíce motivující?

14) Kterou oblast ve své práci hodnotíte jako nejméně motivující?

Následující grafy se zaměřují na hodnocení důležitosti motivačních nástrojů ze strany zaměstnanců. Jako nejvíce motivující vnímají zaměstnanci firemní benefity, jejichž popis v dotazníku obsahoval stravenky, sick days, týden dovolené navíc, relax room, vzdělávací kurzy a další. Jako opak firemních benefitů bylo potom posouzeno platové ohodnocení, které uvedlo 95 respondentů jako nejméně motivující, zatímco jako nejvíce motivující ho nehodnotil ani jeden respondent. Zajímavé srovnání nabízí hodnocení možností vztahy na pracovišti, které jako nejvíce

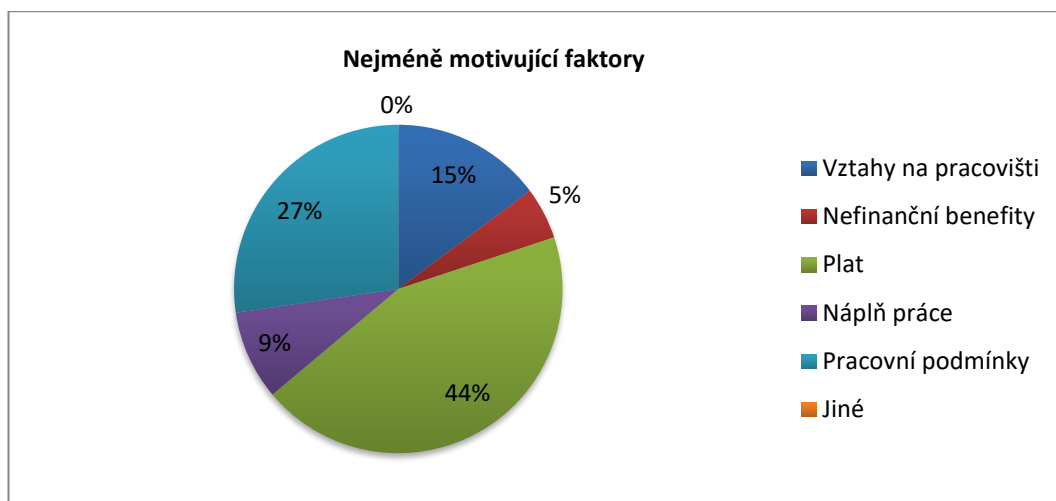
motivující hodnotilo 25% respondentů a zároveň jako nejméně motivující 15% respondentů, a pracovní podmínky, které za motivující považuje 11%, ale jsou vnímány jako nejméně motivující u 27 % respondentů. Tento nesoulad je opět pravděpodobně způsoben nesouměrným přístupem jednotlivých manažerů k jejich podřízeným a celkovou roztržitostí systému vedení firmy. Zajímavou, i když statisticky nevýznamnou možnost zvolil jeden respondent, který na otázku nejvíce motivujícího aspektu své práce napsal „nic“.

Graf 12 – Nejvíce motivující



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13 – Nejméně motivující

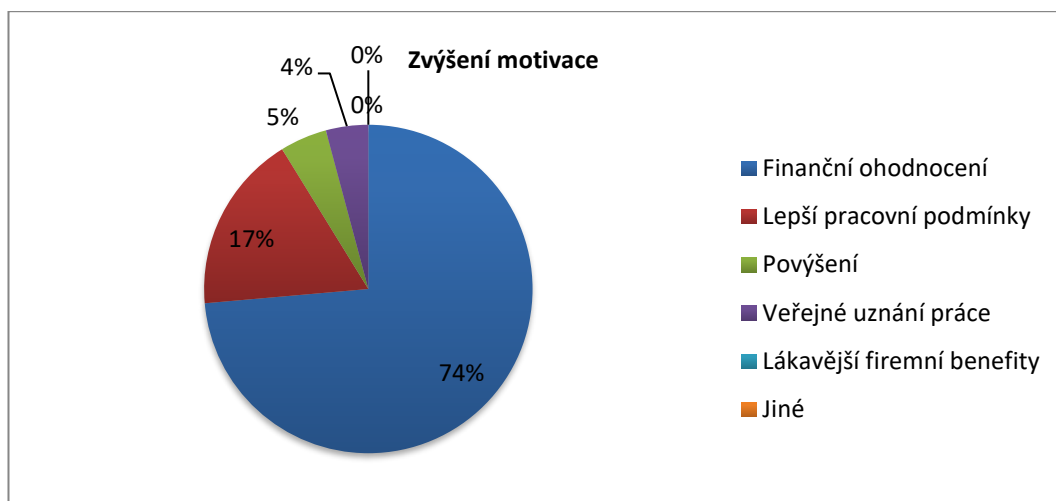


Zdroj: Vlastní zpracování

15) *Které zvýhodnění by Vás přimělo pracovat efektivněji?*

Výsledek následující otázky je tedy zcela logický, jako subjektivně nejvíce motivační faktor zaměstnanci vnímají finanční ohodnocení. Celkově 74% výzkumného vzorku vyjádřilo, že efektivitu jejich práce by z jejich pohledu zvýšilo vyšší finanční ohodnocení. Zbytek respondentů by se cítil motivovanější při lepších pracovních podmínkách, celkově 38 pracovníků, pokud by byli povýšeni, 10 pracovníků, a zbývajících 9 pracovníků by subjektivně motivovalo veřejné uznání jejich práce.

Graf 14 – Zvýšení motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.2 Diskuse

Vzhledem k nedostatkům motivačního programu firmy popsaných v kapitole Charakteristika společnosti by se dalo předpokládat, že míra spokojenosti zaměstnanců bude relativně nízká. Z výsledků dotazníku však vyplývá, že s valnou většinou stimulačních nástrojů managementu jsou zaměstnanci firmy DC spíše spokojeni nebo naprosto spokojeni. Jako velmi pozitivní pro firmu vyznívají otázky na vztahy na pracovišti, a zaměstnanci s praxí kratší než půl roku také velmi dobře hodnotili přístup managementu k jejich práci, ocenění a zpětnou vazbu. Jediný aspekt, se kterým jsou zaměstnanci nespokojeni, je výše mzdy. Zároveň je pro společnost velmi alarmující zjištění, že nadpoloviční většina zaměstnanců uvažuje o odchodu z firmy. Vzhledem k souhrnným výsledkům spokojenosti s jednotlivými motivačními nástroji a faktu, že 74% výzkumného vzorku by se subjektivně cítilo motivovanější při vyšším finančním ohodnocení lze předpokládat, že finanční odměna způsobuje tak zásadní nespokojenost, že zaměstnanci jsou ochotni uvažovat o hledání jiné

práce. Je ovšem otázkou, do jaké míry je nespokojenost zaměstnanců s výškou mzdy oprávněná a do jaké míry je firma DC schopna zavést plošné zvýšení mzdy. Zároveň z teoretických podkladů uvedených v kapitole Stimulace pracovního výkonu – motivační faktory vyplývá, že mzda není příliš trvalým motivátorem. V rámci zvýšení spokojenosti zaměstnanců a udržení nízkých nákladů by tedy vhodným řešením mohlo být zvýšení informovanosti zaměstnanců s důrazem na možnosti firmy dle firemního rozpočtu, ale i průzkum průměrných mezd ve stejném odvětví činnosti a srovnání mezd společnosti DC s průměrem na trhu práce. V případě malých odchylek by zaměstnanci ocenili snahu firmy s jejich nespokojeností pracovat, v případě větších by bylo vhodné přistoupit k vyrovnání například pomocí navýšení firemních benefitů či speciálních odměn za výkon. Zároveň byla z výsledků jasně patrná názorová roztržičnost napříč jednotlivými útvary, což mohlo být způsobeno právě nedostatkem v motivačním programu a absencí jakéhokoliv metodického a plošně uplatňovaného systému motivace.

Co se týká spokojenosti nováčků, zvýšená pozornost, kterou jim dle motivačního programu management věnuje je velmi efektivní. Ve všech 12 tvrzeních se projevilo, že pracovníci s praxí do půl roku jsou s motivačními nástroji spokojenější než zaměstnanci s delší praxí. Nejmarkantnější diference byla v tvrzeních číslo 3 a 10, kde rozdíl průměru těchto dvou skupin tvořil více než 0,7 bodu, a tvrzení 11, kde rozdíl činil 0,6 bodu. Pokud by tedy firma chtěla snížit fluktuaci zaměstnanců, která je v tuto chvíli poměrně vysoká⁸ je třeba věnovat stejnou pozornost všem zaměstnancům nehledě na skutečnost, jak dlouho ve firmě pracují. Dle výše uvedeného motivačního programu firmy mají nováčci nárok na častější setkávání

⁸ Viz popis grafu 1 – Délka praxe.

s teamleadery a tudíž možnost vyjádřit svůj názor. Zároveň je jim věnována zvýšená péče, aby se rychle zaučili a zapadli do kolektivu. Přestože stávající zaměstnanci již zaučení a pomoc v kolektivu nepotřebují, frekventovanější zpětná vazba a zájem ze strany manažerů by mohli jejich spokojenost zvýšit.

Otázky týkající se motivačních faktorů se opět vrací k problému nespokojenosti se mzdou. Přestože největší procento respondentů zvolilo, že aktuálně jsou nejvíc motivováni firemní benefity, subjektivně se přiklání k názoru, že více než tyto by je motivovalo právě finanční ohodnocení. Dle výsledků dotazníku, je pro zaměstnance firmy DC tedy více motivující peněžní odměna než firemní benefity.

4. ZÁVĚR

Tato práce se věnovala aplikaci motivačního programu u zaměstnanců konkrétní firmy, jako nástroj byla využita metoda případové studie. Cílem práce byla tedy analýza uplatňování motivačního programu firmy DC, s důrazem na motivační nástroje používané managementem firmy, výzkumná otázka pak byla definována větou „Jaké jsou motivační faktory v podobě stimulů zaměstnanců a jak je management podniku využívá?“. Za účelem naplnění cíle byla práce rozdělena na část teoretickou, kde byly vymezeny základní pojmy z oblasti motivace, tedy motivace, motiv a stimulace a vzápětí byl nastíněn proces motivace. Jako základ analýzy motivace pak byly uvedeny nejdůležitější motivační teorie, tedy hierarchie potřeb Abrahama Maslowa, na kterou ve větší či menší míře navazuje většina teorií motivace, poté teorie satisfaktorů a hygienických faktorů, jejímž autorem je Frederick Herzberg a zabývá se vlivem určitých oblastí spojených s pracovním procesem na spokojenost zaměstnance. Na závěr je uvedena teorie X a Y Douglase McGregora, která demonstruje důležitost osobnostních předpokladů. Následně se práce věnovala motivaci v pracovním prostředí a nastínila jednotlivé motivační profily zaměstnanců

a jejich specifika. Vzhledem k empirickému zaměření práce poté teoretická část prezentovala možné motivační a demotivační faktory a zaměřila se na deskripci ideálního motivačního programu.

Empirická část byla poté soustředěna na konkrétní firmu DC a zabývala se nejprve popisem profilu společnosti, tedy oblastí podnikání, firemní strategií a organizační strukturou. Dále je analyzován motivační program firmy, kde jsou v souvislosti s ideálem popisovaným v teoretické části vidět značné nesrovnalosti. K ověření efektivity uplatňovaného programu byl poté sestaven dotazník, který zkoumá míru spokojenosti s motivačními nástroji managementu. I přes nedostatky v motivačním programu společnosti DC toto dotazníkové šetření vyznívá pro firmu poměrně pozitivně, jelikož zaměstnanci byly spokojeni se všemi motivačními nástroji kromě výše mzdy. Zároveň však byla v některých odpovědích patrná roztržitost přístupu k motivaci, když relativně stejné procento výzkumného vzorku bylo s jedním a tím samým nástrojem velmi nespokojeno a velmi spokojeno. Dotazník také potvrdil předpoklad, že nováčci budou s motivací spokojenější, jelikož je jim dle motivačního programu věnována zvýšená pozornost, ale vyvrátil na základě teoretické části navržený předpoklad, že firemní benefity jsou nejvíce motivujícím faktorem. V závěrečné diskusi byly potom shrnuty výsledky dotazníku a na základě vyhodnocení navrženy doporučení pro zvýšení motivace zaměstnanců, tedy vyšší informovanost o mzdových možnostech firmy, častější zpětná vazba ze strany managementu a ucelená systematizace motivačního programu.

5. Použitá literatura

- Adair, J. E. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Benefit Plus. (2018). *Cafeterie*. Citováno 12. ledna 2020. Dostupné z: <https://www.benefit-plus.eu/cafeterie/>.
- Bělohávek, F. (2000). *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press
- Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- DMC Management Consulting. (2010). *Jak využít nefinanční motivace*. Citováno 13. února 2020. Dostupné z: <https://www.dmc-cz.com/aktualne/206-jak-vyuzit-nefinancni-motivace>.
- Dvořáková, Z. a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Grafton. (2020). *Firmy bojují o zaměstnance novými benefity*. Citováno 8. ledna 2020. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/archiv-2016/firmy-bojuji-o-zamestnance-novymi-benefity>.
- Hájek, M. (2012). *Teorie motivace X, Y a Z*. Citováno 4. prosince 2019. Dostupné z <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>.
- HR News. (2020). *Zaměstnanci chtějí lepší pracovní prostředí a nefinanční benefity*. Citováno 20. prosince 2019. Dostupné z:

<https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/zamestnanci-chteji-lepsi-pracovni-prostredi-a-nefinancni-ben-id-2880252>.

HR News. (2018). *Průzkum: Význam zaměstnaneckých benefitů roste*.

Citováno 10. února 2020. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/pruzkum-vyznam-zamestnaneckych-benefitu-roste-id-3456281>.

Interní zdroje firmy DC a webové stránky firmy DC.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.

Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck.

Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada.

Monster. (2010). *Zaměstnanecké výhody*. Citováno 10. února 2020. Dostupné z: <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/zamestnanecke-vyhody>.

Pauknerová, D. a kol. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.

Růžička, J. (1994). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická.

Stýblo, J. (2008). *Management současný a budoucí*. Praha: Professional.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

6. Seznam grafů a příloh

Seznam grafů

Graf 1 – Délka praxe	28
Graf 2 - Spokojenost.....	29
Graf 3 - Zájem	30
Graf 4 - Péče	30
Graf 5 – Vztahy mezi kolegy	31
Graf 6 – Vztahy s managementem.....	32
Graf 7 – Potěšení z práce	33
Graf 8 – Smysluplnost práce	33
Graf 9 – Výše mzdy	34
Graf 10 – Ocenění	35
Graf 11 – Zpětná vazba.....	35
Graf 13 – Nejvíce motivující.....	37
Graf 14 – Nejméně motivující	38
Graf 15 – Zvýšení motivace	39

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník

Seznam interních zdrojů

Interní zdroj 1 – Webové stránky

Interní zdroj 2 – Motivační strategie

Interní zdroj 3 – Team spirit

Interní zdroj 4 – Task management

Interní zdroj 5 – Smart Goals

Interní zdroj 6 – How to lead

Interní zdroj 7 – How to train your dragons

Interní zdroj 8 – Intranet firmy

Příloha č. 1 – Dotazník

Dobrý den, chtěla bych Vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku zaměřeného na spokojenost se stimulačními nástroji v naší firmě. Dotazník je anonymní, výsledky budou prezentovány v mé bakalářské práci na téma Nástroje motivace zaměstnanců v konkrétním podniku.

Děkuji za Váš čas.

Prosím vyberte nejvíce odpovídající možnost.

1) Jak dlouho pracujete pro firmu DC?

méně než 6 měsíců

6 měsíců a déle

2) V práci jsem spokojen (a).

vůbec ne spíše ne spíše ano ano

3) Mám pocit, že manažeři/teamleadeři se zajímají o moji práci.

vůbec ne spíše ne spíše ano ano

4) Mám pocit, že manažeři/teamleadeři podnikají kroky k uspokojení mých potřeb.

vůbec ne spíše ne spíše ano ano

5) Vztahy na pracovišti mezi kolegy hodnotím jako výborné.

vůbec ne spíše ne spíše ano ano

6) Vztahy na pracovišti s manažery/ teamleadery hodnotím jako výborné.

vůbec ne spíše ne spíše ano ano

7) Moje práce mě baví.

vůbec ne spíše ne spíše ano ano

8) Mám pocit, že moje práce má smysl.

vůbec ne spíše ne spíše ano ano

9) Jsem spokojen s výší mzdy.

vůbec ne spíše ne spíše ano ano

10) Mám pocit, že manažeři/teamleaderi dostatečně oceňují kvalitu mé práce.

vůbec ne spíše ne spíše ano ano

11) Jsem spokojen (a) s kvalitou zpětné vazby, kterou od vedení dostávám, např. v rámci 1-2-1 meetingů nebo PDR.

vůbec ne spíše ne spíše ano ano

12) Uvažuji o změně zaměstnání.

vůbec ne spíše ne spíše ano ano

V následujících otázkách prosím zakroužkujte nejvíce odpovídající možnost.

13) Kterou oblast ve své práci hodnotíte jako nejvíc motivující?

Vztahy na pracovišti

Firemní benefity - například stravenky, sick days, týden dovolené navíc, relax room, vzdělávací kurzy...

Plat

Náplň práce

Pracovní podmínky - například výbava kanceláře, funkčnost systémů, kuchyňka

Jiné:

14) Kterou oblast ve své práci hodnotíte jako nejméně motivující?

Vztahy na pracovišti

Firemní benefity - například stravenky, sick days, týden dovolené navíc, relax room, vzdělávací kurzy...

Plat

Náplň práce

Pracovní podmínky - například výbava kanceláře, funkčnost systémů, kuchyňka

Jiné:

15) Které zvýhodnění by Vás přimělo pracovat efektivněji?

Finanční ohodnocení

Lepší pracovní podmínky

Povýšení

Veřejné uznání Vaší práce

Lákavější firemní benefity - uveďte jaké?

Jiné: