

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Řízení lidských zdrojů

Motivace zaměstnanců a rozvoj podniku

Bakalářská práce

Elizaveta Kosheleva

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.

Děkuji Ing. Jana Pechová, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

1 Obsah

Úvod	5
1 Motivace v praxi.....	6
1.1 Definice motivace	6
1.2 Typy motivace.....	7
1.3 Maslowova hierarchie potřeb.....	7
1.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	8
1.5 McGregorova teorie X a Y.....	9
1.6 Praktické aplikace motivačních teorií pro zajištění efektivity a výkonnosti zaměstnanců	10
2 Faktory motivace a jejich význam	12
2.1 Vnější a vnitřní faktory motivace	12
2.2 Další faktory motivace	13
2.3 Význam motivačních faktorů	13
3 Proces motivace a faktory motivace	15
3.1 Představení společnosti a analýza dynamiky změn finančních ukazatelů	15
3.2 Organizační struktura	16
3.3 Proces motivace a faktory motivace ve společnosti LICHÍ	17
4 Výzkumné šetření formou polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci podniku s cílem analýzy vztahů mezi stávajícími přístupy k motivaci pracovníků a rozvojem podniku	19
4.1 Metodologie výzkumu	19
4.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek.....	19
5 Výsledky výzkumného šetření a návrhy pro zlepšení	25
5.1 Podpora kariérního rozvoje a společných aktivit	25
5.2 Zlepšení pracovního prostředí.....	25
Závěr	26
Seznam literatury	27
Seznam obrázků a tabulek.....	29

Seznam použitých zkratk a symbolů

KSA Kingdom of Saudi Arabia

Úvod

Navzdory masivnímu rozvoji různých moderních technologií, automatizovaných strojů, umělé inteligence a dalších objevů 21. století, zůstává klíčovým faktorem úspěšného fungování každého podniku lidský personál. Pouze člověk je schopen samostatně přijímat klíčová rozhodnutí, uvědomovat si své chyby a nést odpovědnost za své výsledky. Motivace zaměstnanců představuje klíčový faktor ovlivňující úspěšnost každého podniku. Lidský kapitál je pro podnik nezbytným zdrojem, jehož efektivní využití může přinést významné konkurenční výhody.

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat vztah mezi motivací zaměstnanců a rozvojem podniku na základě teoretických poznatků a jejich aplikace ve firmě LLC "LICH I RUS" (dále jen LICH I). Praktický cíl této práce spočívá ve zhodnocení současných přístupů k motivaci pracovníků v tomto podniku a jejich vlivu na jeho růst a efektivitu. Na základě provedeného šetření jsou identifikovány možnosti pro zlepšení motivačních nástrojů a jejich propojení se strategickými cíli organizace.

V teoretické části práce se vysvětluje význam motivace jako klíčového prvku řízení lidských zdrojů. Práce zkoumá, jak mohou správné motivační přístupy podpořit rozvoj firmy a zvýšit její konkurenceschopnost. Obsahuje přehled hlavních teorií motivace, faktorů ovlivňujících pracovní výkonnost a jejich aplikaci v současné praxi. V praktické části je provedeno polostrukturované výzkumné šetření zaměřené na zaměstnance podniku LICH I.

Cílem bakalářské práce je propojit teoretické poznatky s konkrétními doporučeními, která mohou být využita k efektivnímu řízení lidských zdrojů a podpoře rozvoje organizace.

1 Motivace v praxi

Motivace je zásadní faktor, který má vliv na pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců v organizacích. Je to činnost, která aktivizuje kolektiv podniku a každého jednotlivého zaměstnance, podněcuje je k efektivní práci a pomáhá dosahovat stanovených cílů. Pouze ten vedoucí dosáhne úspěchu, který uznává zaměstnance jako hlavní zdroj rozvoje organizace. V první kapitole této práce bude podrobně prozkoumána definice motivace, její typy a teoretické přístupy, které se k ní vztahují. Důraz bude kladen na teorie významných autorů, jako jsou Abraham Maslow, Frederick Herzberg a Douglas McGregor. Různé firmy používají různé metody motivace, přičemž každá organizace volí přístupy, které nejlépe odpovídají jejím potřebám. Nicméně všechny tyto metody vycházejí z obdobné teoretické základny, kterou tato kapitola prozkoumá.

1.1 Definice motivace

Motivace je základním procesem, který formuje chování zaměstnanců, určuje jejich přístup k práci a přímo ovlivňuje jejich výkonnost. To v důsledku má vliv na rozvoj společnosti. Účinná motivace pomáhá zvyšovat zisky a udržet si cenné zaměstnance.

„Spolehne-li se na motivaci, znamená to, že činnost, kterou od lidí vyžadujeme, dáme do souvislosti s jejich, již existujícími, vnitřními potřebami“ (Plamínek, 2002)

Podle Bedrnové a Nového (1994) motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání.

Tím pádem motivace je pojem, který propojuje psychologii člověka s jeho každodenní činností. Můžeme si ji představit jako vnitřní motor, který nás pohání k tomu, abychom něco udělali. Ať už je to dosažení osobního cíle, zlepšení pracovního výkonu nebo naplnění vlastních potřeb, motivace v tom hraje klíčovou roli.

Zjednodušeně řečeno, motivace je síla, která zaměstnance podněcuje k tomu, aby aktivně přispívali k fungování organizace, a zároveň jim pomáhá plnit jejich vlastní cíle. Jinými slovy, jde o spojení dvou světů – osobních aspirací a zájmů společnosti.

Když se na motivaci podíváme z praktického hlediska, jde o způsob, jak zaměstnancům nabídnout nejen prostředky k uspokojení jejich potřeb, ale také cestu k tomu, aby se mohli profesně i osobně rozvíjet. To vše přispívá k většímu zapojení zaměstnanců a zároveň k úspěchu celé organizace. Tento pohled ukazuje, že motivace není jen nástroj pro řízení, ale i prostředek, jak vytvořit harmonii mezi lidmi a cíli společnosti.

1.2 Typy motivace

Míra spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. (Armstrong, 2007)

Armstrong ve své knize zdůrazňuje dva hlavní typy motivace: vnější a vnitřní.

Vnější motivace zahrnuje vnější podněty, jako jsou peněžní odměny, prémie, bonusy, uznání od ostatních. Zaměstnanci jsou motivováni, protože očekávají nějaký vnější prospěch, například peníze, kariérní postup nebo uznání jejich úspěchů.

Vnitřní motivace naopak souvisí s osobním uspokojením z vykonávání práce, zájmem o úkol nebo touhou po naplnění. Zaměstnanci, kteří jsou vnitřně motivováni, pracují z vlastního přesvědčení, protože považují svou práci za smysluplnou, naplňující nebo zajímavou. (Armstrong, 2007)

Armstrong uvádí, že kombinace obou typů motivace může vést k vysoké produktivitě a spokojenosti zaměstnanců.

1.3 Maslowova hierarchie potřeb

Teorie hierarchie potřeb Abrahama Maslowa je jedním z klíčových nástrojů pro pochopení motivace zaměstnanců v organizacích. Podle této teorie závisí motivace člověka na naplnění určitých skupin potřeb, které vytvářejí pyramidu. (viz Obr. 1)

Tyto potřeby jsou uspořádány od základních po složitější:

Fyziologické potřeby-jídlo, spánek, přístup k pitné vodě.

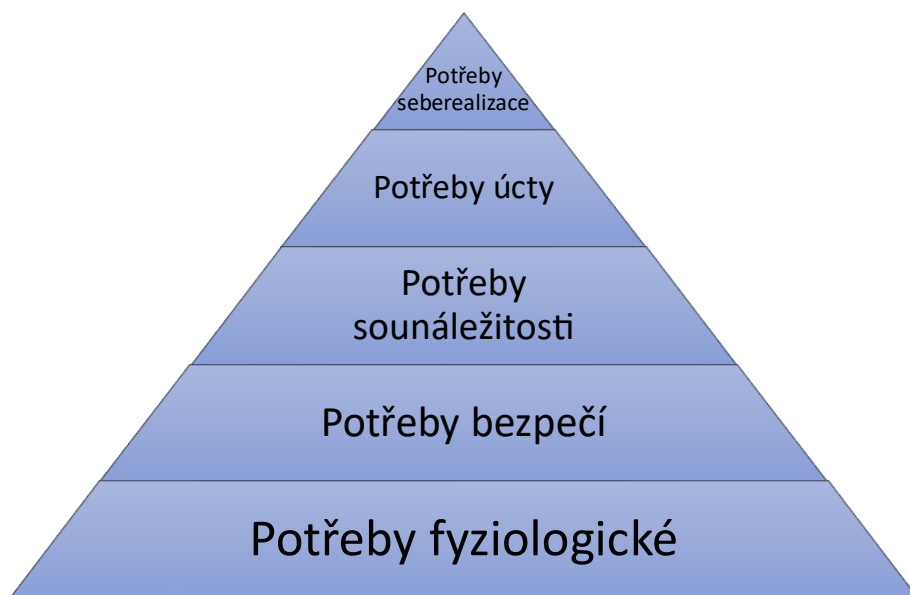
Potřeby bezpečnosti – ochrana před fyzickými a ekonomickými hrozbami.

Sociální potřeby – potřeba přátelství, lásky a sociálního uznání.

Společenské uznání – sebedůvěra, postavení, úspěch.

Potřeba sebenaplnění, realizace – osobní a profesní rozvoj.

Nejdříve je nutné zajistit uspokojení základních fyziologických potřeb, a teprve poté je možné zaměřit se na uspokojování vyšších potřeb směřujících k osobnímu rozvoji a seberealizaci.



Zdroj: Vlastní zpracování dle Blažka, 2014

Obr. 1 Maslowova hierarchie potřeb

1.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova teorie rozděluje motivační faktory do dvou skupin: hygienické faktory a motivační faktory. (viz Obr. 2)

Hygienické faktory:

Hygienické faktory zahrnují aspekty jako mzda, pracovní podmínky, stabilita zaměstnání a vztahy s kolegy. (Armstrong, 2015) Tyto faktory mají za úkol předcházet nespokojenosti zaměstnanců, avšak samy o sobě motivaci příliš neposilují.

Motivační faktory:

Motivátory, které zvyšují pracovní spokojenost, zahrnují uznání za dosažené výsledky, příležitosti pro osobní a profesní růst, odpovědnost a možnost zajímavé a smysluplné práce. (Armstrong, 2015) Tyto faktory přímo podporují zapojení a profesní růst zaměstnanců. Působí jako hnací síla pro vyšší výkon a spokojenost.

Hygienické faktory	Motivující faktory
• Politika organizace a vedení • Podmínky práce • Mzda, plat, sociální status • Mezilidské vztahy s nadřízenými, spolupracujícími a podřízenými • Míra kontroly nad prací	• Úspěch • Kariérní růst • Uznání a ocenění výsledků práce • Vysoká míra odpovědnosti • Možnosti tvůrčího a profesního růstu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Grandars, 2017.

Obr. 2 Hygienické a motivující faktory v Herzbergově teorii

Herzberg tvrdí, že organizace by se měly snažit nejen řešit příčiny nespokojenosti (hygienické faktory), ale také aktivně pracovat na zvýšení motivace zaměstnanců prostřednictvím inspirativnějších aspektů jejich práce (motivační faktory)

1.5 McGregorova teorie X a Y

Teorie X a Y, kterou vypracoval Douglas McGregor, popisuje dva rozdílné přístupy manažerů k zaměstnancům a jejich postojům k práci.

Teorie X předpokládá, že zaměstnanci mají ze své podstaty odpor k práci, vyhýbají se jí a potřebují neustálou kontrolu, motivaci strachem či finančním odměňováním a jasným vedením.

Naopak teorie Y předpokládá, že zaměstnanci mají zájem o svou práci, jsou schopni sami převzít iniciativu, motivováni jsou cíli a sebereflexí a jsou ochotni převzít odpovědnost, vytvářet nápady a rozvíjet se. (Cejthamr, 2010)

1.6 Praktické aplikace motivačních teorií pro zajištění efektivity a výkonnosti zaměstnanců

Motivační teorie nacházejí široké uplatnění ve firemní praxi, přičemž společnosti je přizpůsobují svým potřebám a cílům. Přestože poskytování konkurenceschopného platu a benefitů zůstává důležité, mnoho organizací se nyní zaměřuje také na nefinanční odměny, které odpovídají Herzbergovým motivačním faktorům.

Například balíček celkových odměn může zahrnovat nejen plat a benefity, ale také příležitosti k učení a rozvoji, programy uznání, náročné pracovní úkoly a možnosti kariérního postupu. Společnosti jako Airbnb implementovaly zážitkové odměny, kdy zaměstnancům nabízejí kredity na pobyty v nabídkách Airbnb po celém světě. Tím kombinují motivátory, jako jsou uznání a osobní růst. (HR tutorial, 2024)

Dále byla prozkoumána aplikace Maslowovy teorie potřeb, která tvrdí, že lidé mají hierarchicky uspořádané potřeby, které je nutné postupně uspokojovat. V podnikovém prostředí to znamená, že firmy musí splnit základní fyziologické potřeby zaměstnanců, ale také jim poskytnout příležitosti pro růst a seberealizaci.

Technologické giganty jako Google tuto teorii aplikují tím, že nabízejí nejen výhodné platové podmínky, ale také podporují inovační projekty a poskytují flexibilní pracovní podmínky. Maslowova hierarchie potřeb je ve firmě Google aplikována prostřednictvím programu "20 % Time Rule", který umožňuje zaměstnancům věnovat až 20 % pracovního času projektům mimo jejich hlavní povinnosti. (Bock, 2015)

Spotify je jednou z předních světových společností v oblasti streamování hudby a je známá nejen svou technologickou inovací, ale také moderními přístupy k řízení

zaměstnanců. Firma využívá McGregorovu teorii Y, která klade důraz na samostatnost, odpovědnost a zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů.

Spotify tento přístup implementuje pomocí tzv. squads, což jsou malé autonomní týmy, které fungují jako samostatné jednotky připomínající startupy. Každý tým má vysokou míru nezávislosti a odpovědnosti za své projekty, což zvyšuje motivaci a kreativitu členů týmu. Tento model umožňuje pružně reagovat na změny v požadavcích trhu a posiluje odpovědnost jednotlivců za úspěch jejich práce. (Planyway, 2023)

2 Faktory motivace a jejich význam

Existuje mnoho motivačních faktorů, avšak jejich využití se v různých firmách liší. Každá společnost přistupuje k těmto faktorům odlišně, protože závisí na charakteru práce a podmínkách, které s ní souvisejí. To znamená, že faktory se navrhuje podle toho, jaké potřeby je možné uspokojit na konkrétní pracovní pozici a jaké individuální potřeby jsou pro zaměstnance důležité. Míra uspokojení těchto specifických potřeb, které jsou základní pro motivační faktory, výrazně ovlivňuje rozhodnutí o jejich použití a ovlivňuje také budoucí vývoj motivační strategie společnosti. S rostoucím uspokojením potřeb totiž klesá jejich motivační efekt. (Urban, 2017) Tato kapitola se zaměřuje na faktory motivace. Nejprve budou popsány vnější a vnitřní faktory motivace, dále budou rozebrány další faktory motivace. Závěrečná část se bude věnovat významu motivačních faktorů.

2.1 Vnější a vnitřní faktory motivace

Mezi hlavní motivační faktory lze zařadit jak vnější, tak vnitřní aspekty, přičemž jejich správné kombinování je zásadní pro dosažení rovnováhy mezi spokojeností zaměstnanců a cíli organizace.

Vnější faktory motivace jsou spojené s materiálními podmínkami práce a nabídkou benefitů organizace, jako jsou například:

- **Mzda a finanční odměny:** Finanční odměny, jako jsou mzdy, bonusy a jiné formy incentiv, jsou často hlavní motivací pro zaměstnance, kteří je vnímají jako uznání jejich práce. (Armstrong, 2015)
- **Pracovní podmínky:** Komfortní pracovní prostředí zvyšuje produktivitu a snižuje stres zaměstnanců. (Robbins a Judge, 2016)
- **Sociální benefity:** Zahrnují zdravotní pojištění, penzijní připojištění a další výhody, které přispívají k pocitu jistoty. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Vnitřní faktory motivace se týkají psychologických potřeb a osobních ambicí:

- **Osobní a profesní růst:** Možnost dalšího vzdělávání a kariérního postupu motivuje zaměstnance k dlouhodobé loajalitě. (Herzberg, 1966)

- Uznání a ocenění: Uzpůsobení práce tak, aby zaměstnanci měli pocit, že jejich úsilí je viděno a oceňováno, významně zvyšuje jejich motivaci. (Bedrnová a Nový, 2007)
- Autonomie: Schopnost rozhodovat o vlastních úkolech podporuje kreativitu a zodpovědnost. Autonomie zahrnuje volnost a pružnost při rozhodování o způsobu a čase práce. Rozvojové možnosti znamenají, že lidé mají šanci osvojit si nové znalosti a zdokonalit své dovednosti. Smysluplnost zaměstnání spočívá v tom, že lidé rozumí důležitosti své práce a vidí, jak přispívají k něčemu většímu. (Pink, 2009)

2.2 Další faktory motivace

Motivace zaměstnanců je komplexní proces ovlivňovaný nejen vnějšími a vnitřními faktory, ale také dalšími aspekty spojenými s osobními hodnotami, organizační kulturou a mezilidskými vztahy. Podle Bedrnové a Nového (2007) kvalitní firemní kultura vytváří prostor pro rozvoj potenciálu zaměstnanců.

Důležitým faktorem je také rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Schopnost organizace nabídnout flexibilitu, například možnost práce na dálku nebo pružnou pracovní dobu, má pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců a zvyšuje jejich motivaci. Tato rovnováha navíc pomáhá předcházet syndromu vyhoření, což má dlouhodobý pozitivní dopad na výkon pracovníků (Robbins a Judge, 2016).

Vliv vedení je také významným faktorem motivace. Kvalita vedení a styl řízení mají přímý vliv na motivaci zaměstnanců. Lídr, který podporuje otevřenou komunikaci, respektuje individuální potřeby a aktivně zapojuje zaměstnance do rozhodování, vytváří prostředí, kde motivace přirozeně roste (Armstrong, 2015).

2.3 Význam motivačních faktorů

Motivace zaměstnanců je jedním z klíčových kroků na cestě k úspěchu každé společnosti. Způsob, jakým manažer chápe a využívá faktory motivace zaměstnanců, pomáhá vytvářet příznivé pracovní prostředí a zvyšovat produktivitu.

Faktory motivace zaměstnanců v organizaci jsou různé podmínky a pobídky, které vedou zaměstnance k vyšší produktivitě a lepším výkonům. Jejich význam spočívá v přímém dopadu na jejich výkonnost, která přímo ovlivňuje úspěch a finance celé společnosti. Když zaměstnanec cítí, že je jeho práce oceňována a podporována, je více nakloněn přebírat větší iniciativu a zodpovědnost.

Správné nastavení a rovnováha mezi vnějšími a vnitřními motivačními faktory vede k vyšší produktivitě, lepšímu udržení zaměstnanců a celkové spokojenosti. Výzkumy potvrzují, že organizace, které aktivně pracují s motivačními faktory, dosahují lepších výsledků a udržují si konkurenceschopnost. (Robbins a Judge, 2016)

3 Proces motivace a faktory motivace

Tato kapitola se věnuje analýze motivačního systému ve společnosti LICHl. Nejprve je stručně představena společnost včetně přehledu její dynamiky finančních ukazatelů, které reflektují vývoj a stabilitu firmy. Následuje popis organizační struktury. Závěrečná část se zaměřuje na samotný proces motivace a identifikaci klíčových motivačních faktorů.

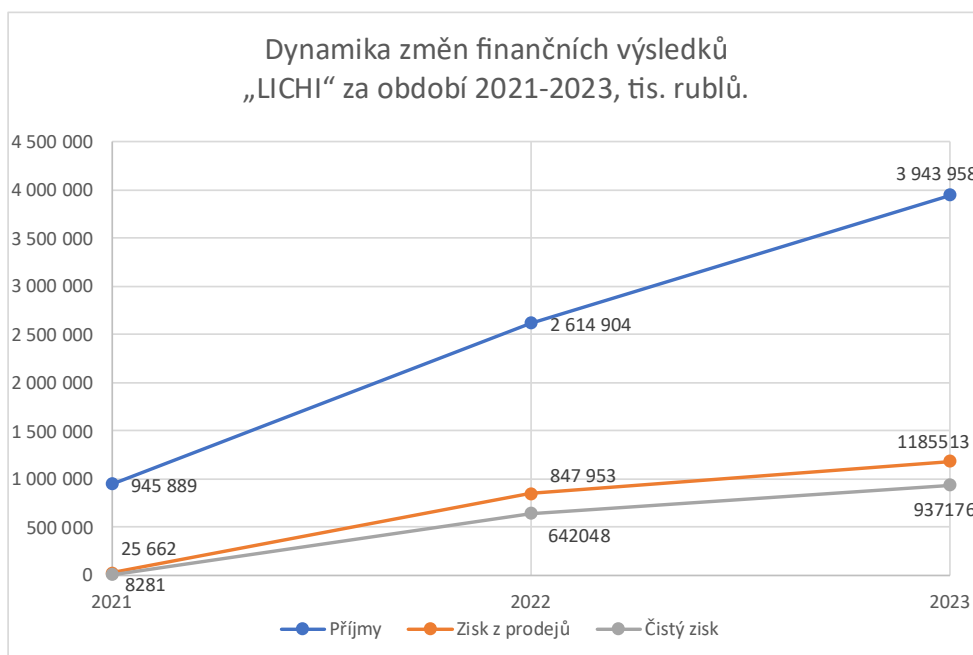
3.1 Představení společnosti a analýza dynamiky změn finančních ukazatelů

Organizací, která byla vybrána jako objekt výzkumu, je společnost LICHl, mezinárodní značka dámského oblečení, obuvi a doplňků se sídlem v Moskvě, kterou v roce 2012 založila návrhářka Helena Halfinger. Specializuje se na výrobu dámského oblečení, doplňků a obuvi. Designérské studio se nachází v Německu. Etické principy značky zahrnují zákaz dětské práce. Lichi spolupracuje výhradně s velkými výrobci, kteří zajišťují spravedlivé pracovní podmínky.

K dnešnímu dni bylo na území Kazachstánu, KSA, Ruské federace a Kataru otevřeno 49 off-line prodejen. Společnost se aktivně rozvíjí směrem k elektronickému obchodu. Online platforma společnosti dodávala internetové objednávky do více než 100 zemí.

Podle výsledků analýzy dynamiky změn finančních ukazatelů vidíme, že finanční výsledky společnosti LICHl vykazují působivý růst klíčových ukazatelů. (viz Obr. 3)

Od roku 2021 do roku 2023 se tak příjmy společnosti zvýšily z 945889 tisíc rublů na 3943958 tisíc rublů. Zisk z prodeje se v roce 2022 zvýšil o 822 291 tisíc rublů a činil 847953 tisíc rublů. V roce 2023 se zisk z prodeje zvýšil oproti roku 2022 o dalších 39,81 %, tj. o 337 560 tisíc rublů, a činil 1185513. Čistý zisk v roce 2023 dosáhl hranice 937176 tisíc rublů, což je o 45,97 % více než v roce 2022. (Státní informační zdroj účetní zprávy Ruské federace, 2024)

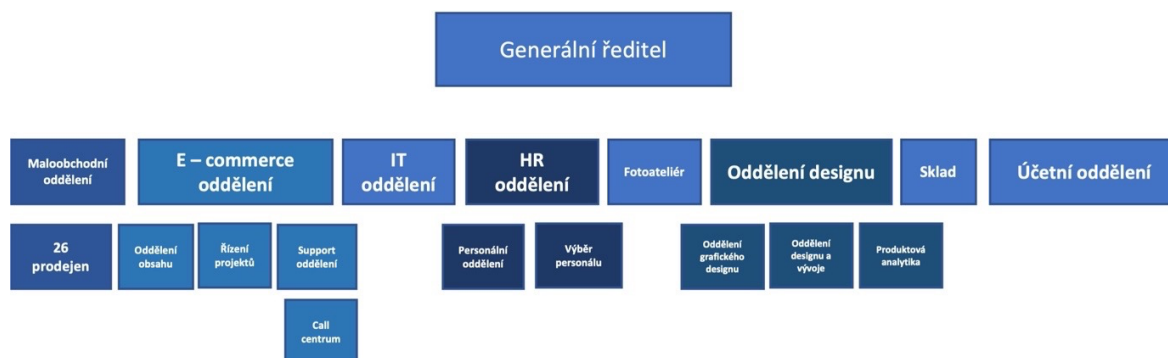


Obr. 3 Dynamika změn finančních výsledků LICHl za období 2021–2023

Výsledky finanční činnosti společnosti svědčí o správně zvolené strategii a efektivním řízení. Bylo by nemožné dosáhnout uvedených výsledků bez efektivní práce zaměstnanců společnosti LICHl. Společnost považuje své zaměstnance za jednu ze svých základních hodnot.

3.2 Organizační struktura

Společnost LICHl má 386 zaměstnanců a její struktura je organizována pod vedením generálního ředitele, který dohlíží na osm oddělení. Mezi hlavní patří maloobchodní oddělení, které spravuje prodejny, a e-commerce oddělení, které se skládá z pododdělení zaměřených na obsah, řízení projektů a podporu, včetně call centra. Dále zde funguje IT oddělení, které se stará o technologickou infrastrukturu, a HR oddělení, které zahrnuje personální oddělení a výběr personálu. Fotoateliér je zodpovědný za fotografické služby, zatímco oddělení designu, které zahrnuje grafický design, vývoj a produktovou analytiku, se věnuje návrhu a vývoji produktů. Sklad spravuje logistiku a distribuci zboží, a účetní oddělení se stará o finanční operace společnosti. (viz Obr. 4)



Obr. 4 Organizační struktura LICHl

3.3 Proces motivace a faktory motivace ve společnosti LICHl

Korporátní kultura LICHl je založena na jednotné spolupráci a otevřené komunikaci, profesním rozvoji a osobnostním růstu, vzájemném respektu a podpoře nových nápadů a iniciativ. Vedení společnosti zdůrazňuje, že je důležitý příspěvek každého zaměstnance a že pouze tak lze dosáhnout působivých výsledků, což potvrzují finanční výsledky společnosti za roky 2021-2023, otevření nových obchodů a úspěšný rozvoj značky jako celku. (viz Obr. 3)

Mezi výhody, které společnost LICHl nabízí, a kterými se snaží motivovat nové a stávající pracovníky patří:

- odpovídající mzdu, systém bonusů a prémie;
- vzdělávací a tréninkové programy (programy o módě a stylu, vizuálním merchandisingu, prodeji a práci s klienty);
- slevy na kolekce nabízené v obchodech;
- práci v týmu odborníků, kteří jsou ochotni sdílet své zkušenosti;
- přátelskou a kreativní atmosféru;
- zaměstnanci kanceláře LICHl mají možnost pracovat na dálku z jakéhokoli místa na světě.

Jednou z klíčových složek motivačního systému LICHl v současnosti je systém slev na kolekce oblečení nabízené v obchodech. Všem zaměstnancům jsou k dispozici následující slevy na kolekce společnosti:

- 20 % na 3 kusy oblečení měsíčně pro všechny zaměstnance;
- 25 % na 1 kus oblečení každé 3 měsíce pro zaměstnance, kteří pracují šest měsíců;
- 30 % na 1 kus oblečení každé 3 měsíce pro zaměstnance, kteří pracují 1 rok;
- 50 % sleva k narozeninám, a během novoročních svátků všichni obdrží dárkový certifikát.

Proces motivace v LICHl zahrnuje odměňování a bonusy navázané na pracovní výkon, vzdělávání a školení podporující profesní růst a vytvoření pozitivní firemní kultury, která klade důraz na týmovou spolupráci, flexibilní pracovní podmínky a otevřenou komunikaci. Zaměstnanci oceňují slevy na produkty, sociální a organizační aktivity, které posilují týmovou soudržnost, a možnosti kariérního postupu, což zvyšuje jejich loajalitu a motivaci k dosažení firemních cílů.

Mezi hlavní faktory motivace patří finanční odměny a benefity, možnosti profesního růstu, kvalitní pracovní podmínky a flexibilita. Důležitou roli hrají také sociální a organizační aktivity

4 Výzkumné šetření formou polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci podniku s cílem analýzy vztahů mezi stávajícími přístupy k motivaci pracovníků a rozvojem podniku

Tato kapitola představuje výsledky výzkumu zaměřeného na vztah mezi motivací zaměstnanců a rozvojem podniku. Nejprve je popsána metodologie. Následuje přehled cílů rozhovorů. Kapitola dále prezentuje výsledky výzkumu, přičemž se soustředí na analýzu odpovědí zaměstnanců a identifikaci hlavních problémů a příležitostí pro zlepšení motivačního systému ve společnosti LICHl.

4.1 Metodologie výzkumu

Pro analýzu současného systému motivace zaměstnanců ve společnosti LICHl a následný vývoj doporučení bylo provedeno šetření ve formě polostrukturovaných rozhovorů se 14 zaměstnanci společnosti. Pro úplnost analýzy byli vybráni zaměstnanci jak centrály, tak obchodů.

Odpovědi na položené otázky byly strukturovány a sloučeny do obecných tematických skupin podle jejich významu.

Aby byly výsledky co nejpřehlednější a nejvíce názorné, byly shrnuty do grafické podoby. Výzkumné šetření bylo vytvořené na základě teoretické části a efektivně, aby jeho vyplnění nezabralo mnoho času a byla v něm obsažena celá problematika.

4.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek

Následující otázky byly položeny zaměstnancům s cílem zjistit, jaké faktory ovlivňují jejich spokojenost a pracovní výkon a jak stávající motivační systém souvisí s rozvojem firmy. Pro snadnější vnímání byly procenta v grafech zaokrouhlena, aby výsledky byly přehlednější a snadno srozumitelné.

Prvotní složkou motivačního systému každé společnosti je mzda zaměstnanců, a proto byly zkoumány odpovědi zaměstnanců na tuto otázku. Z odpovědí vyplývá, že většina zaměstnanců (66,4 %) je s mzdou více či méně spokojena. Někteří dokonce uvedli, že jejich odměna převyšuje standardy na trhu, což svědčí o tom, že si své mzdy váží a vnímají je jako spravedlivé a dostatečné. Nicméně, menšina dotázaných (14,29 %), kteří nejsou spokojeni, zmínila, že by uvítali více bonusů a prémie. Doporučuje se zvážit úpravu systému odměn a bonusů. (viz Obr. 4)

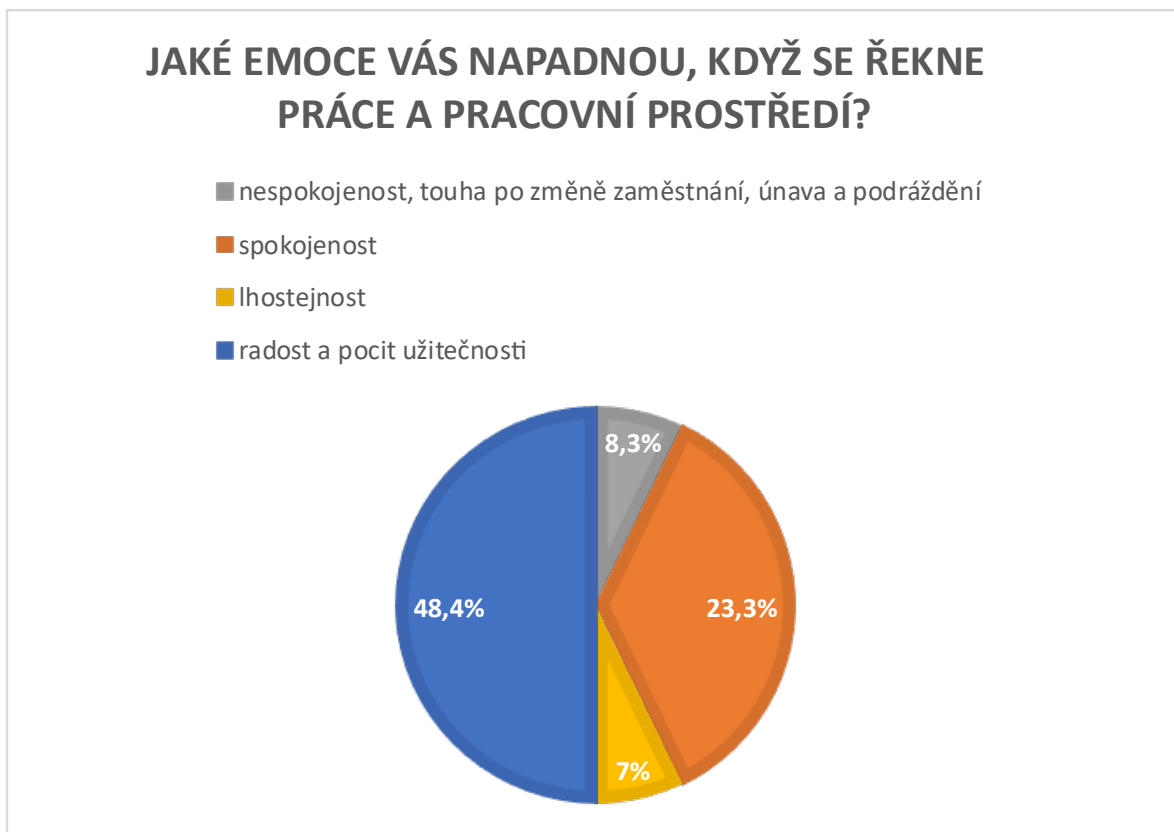


Obr. 4 Grafické znázornění výsledků odpovědí na otázku

Dále byl zkoumán aspekt spokojenosti zaměstnanců se svou prací ve společnosti. Tento dotaz umožňuje zjistit emocionální vztah zaměstnanců k jejich práci a prostředí, ve kterém pracují. Emoce jsou důležitým indikátorem pracovního klimatu a firemní kultury, což přímo ovlivňuje produktivitu a motivaci.

Polovina dotázaných zaměstnanců (50 %) uvedla, že při práci cítí radost a užitečnost. Jsou spokojeni s množstvím práce a s tím, že se cítí oceněni a vidí, že si toho váží. Zmínili také, že oceňují možnost pracovat z domova. Další významná část respondentů (21,4 %) pociťuje spokojenost, i když ne vždy tak intenzivně jako první skupina. Menší skupina zaměstnanců (7,14 %) se však při práci potýká s pocity únavy a podráždění. Podle jejich slov je tento stav způsoben nárůstem množství práce, který pro ně může být obtížně zvládnutelný. Další část respondentů (14,29 %) uvedla, že uvažují o změně zaměstnání. Tito zaměstnanci si stěžovali na nedostatek společných aktivit, zábavy a příležitostí k profesnímu a kariévnímu růstu, což vedení firmy nabádá k nutnosti tyto oblasti zlepšit, aby si firma udržela cenné specialisty. Pro zbývajících 7,14 % zaměstnanců jejich práce nevyvolává žádné konkrétní emoce, což může naznačovat jistou pracovní rutinu nebo nedostatečnou angažovanost.

Celkově však z rozhovorů vyplývá, že většina zaměstnanců má ke své práci pozitivní vztah. Často se těší na pracovní den a s očekáváním přistupují k novým projektům. (viz Obr. 5)

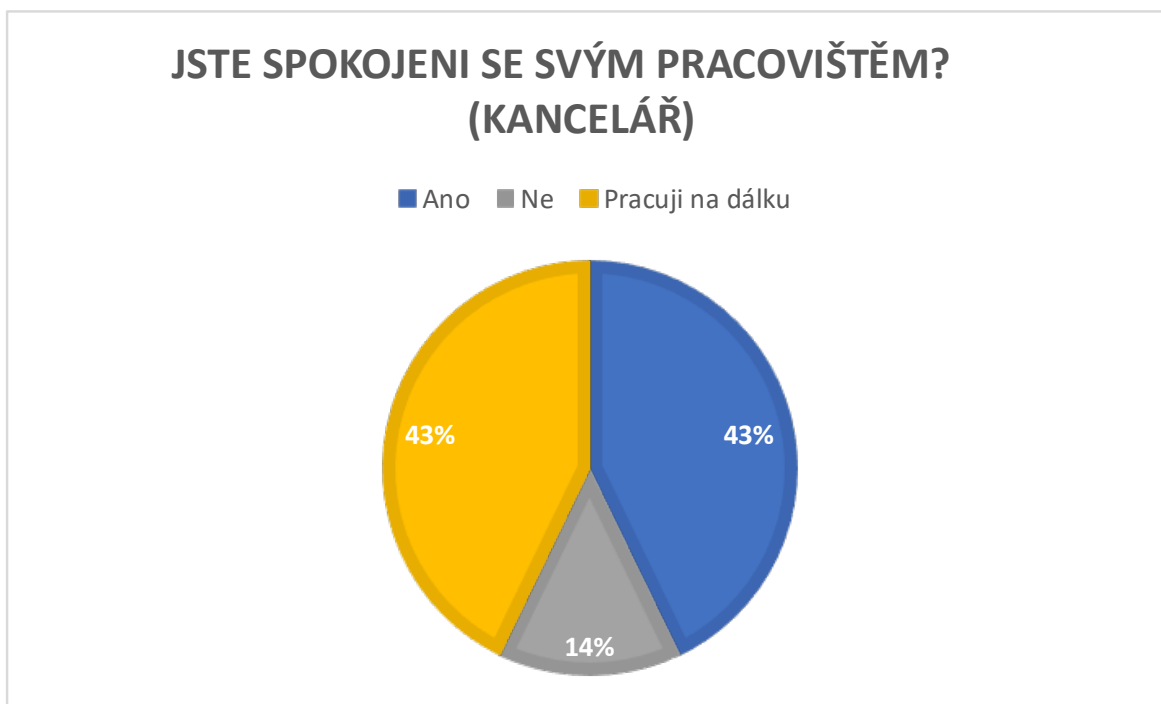


Obr. 5 Grafické znázornění výsledků odpovědí na otázky

Součástí výzkumu byly také odpovědi na následující otázky:

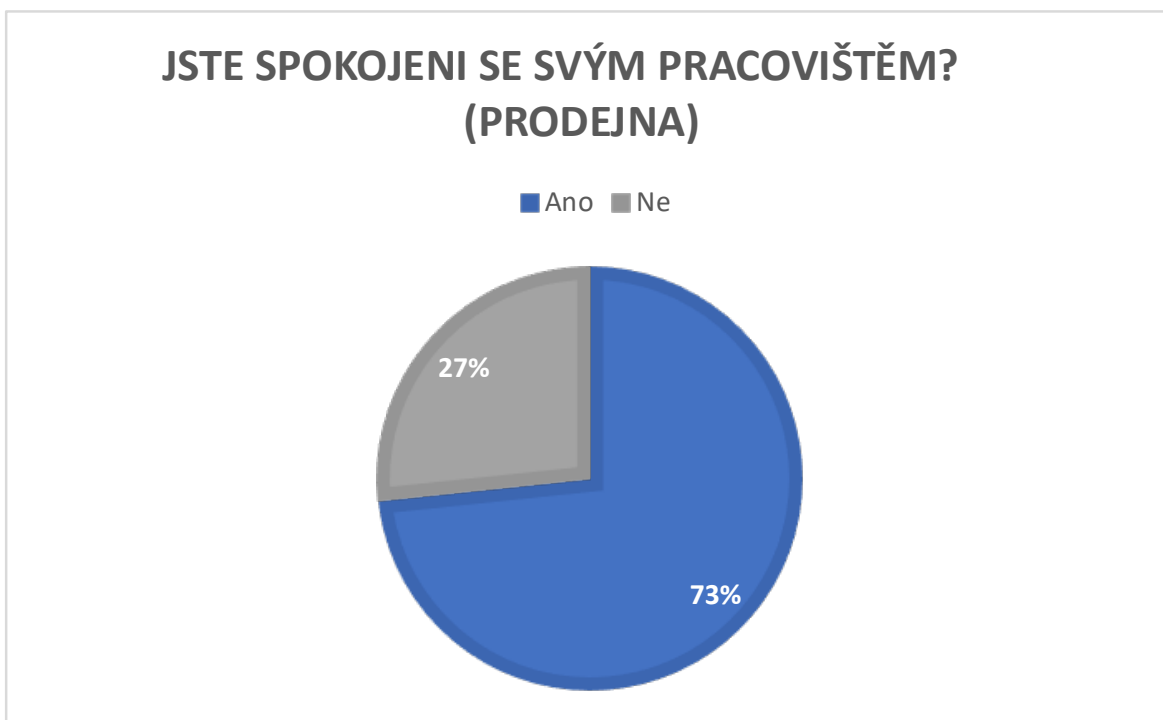
- Jste spokojeni se svým pracovištěm (kancelář / prodejna);
- Zda jsou pro vás důležité společné aktivity (firemní akce, teambuilding, školení)?
- Chtěli byste absolvovat školení v jiných městech nebo v zahraničí?

Většina zaměstnanců je se svým pracovištěm spokojena. Dálková práce je oblíbenou možností, ale nespokojení zaměstnanci naznačují potřebu zlepšení pracovního prostředí. Tito zaměstnanci uvedli, že by ocenili zlepšení pracovního prostředí, zejména v podobě „klidové zóny pro odpočinek během přestávek“. (viz Obr. 6)



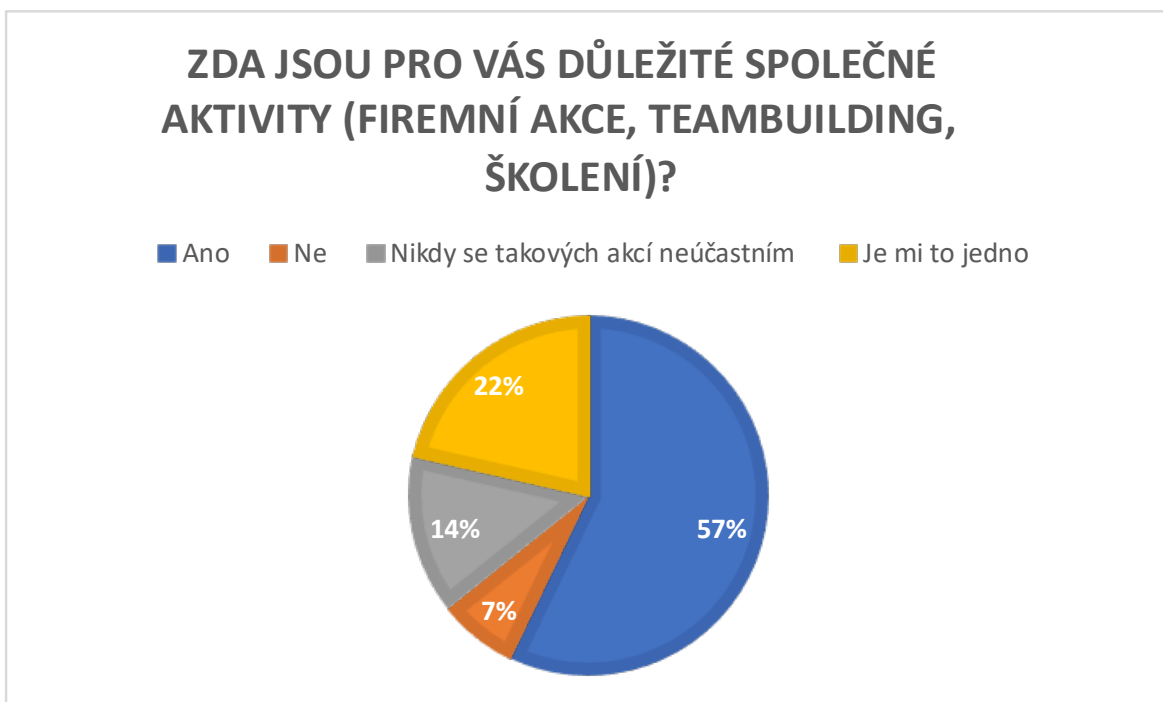
Obr. 6 Grafické znázornění výsledků odpovědí na otázky

Obchody jako pracoviště jsou hodnoceny pozitivně, ale téměř třetina nespokojených zaměstnanců by mohla naznačovat problémy s pracovními podmínkami nebo organizací práce. Tito zaměstnanci uvedli, že by ocenili zlepšení pracovního prostředí, zejména v podobě „klidové zóny pro odpočinek během přestávek“. Dále zmínili, že by rádi zlepšili organizaci směn, což by podle nich pomohlo zlepšit jejich pracovní podmínky a celkovou spokojenost na pracovišti. (viz Obr. 7)



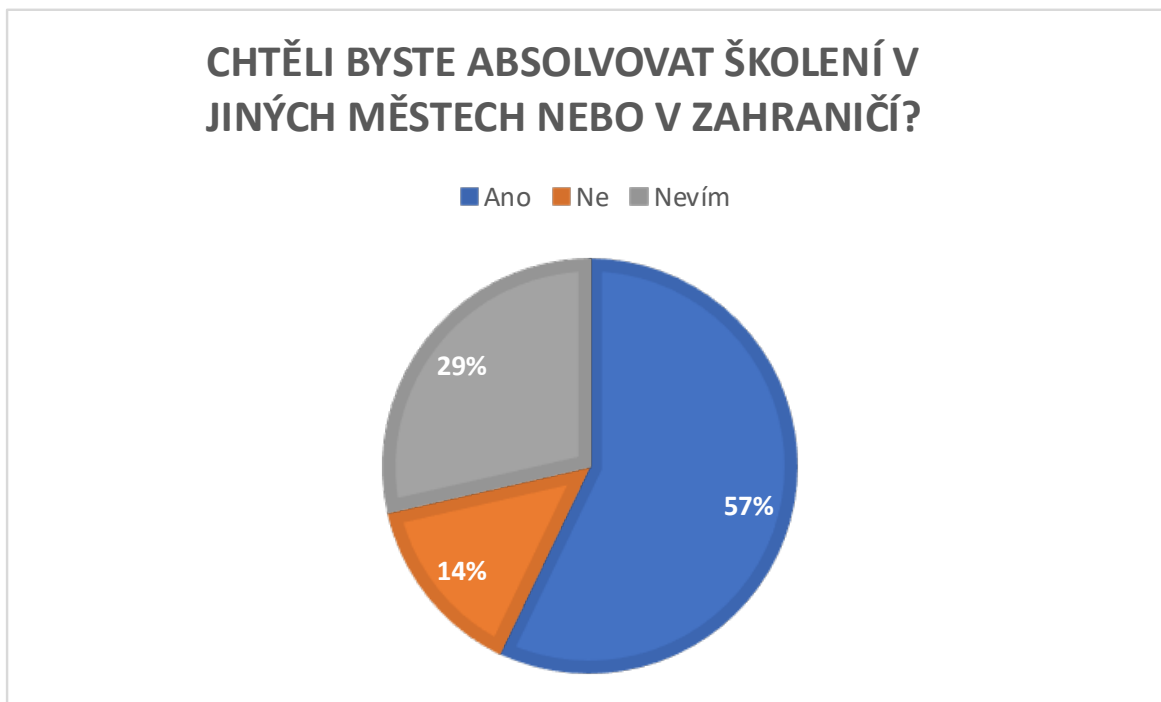
Obr. 7 Grafické znázornění výsledků odpovědí na otázky

Společné aktivity jsou důležitým faktorem pro většinu zaměstnanců, i když část respondentů je k těmto akcím lhostejná. Vedení by mělo více propagovat jejich přínos. (viz Obr. 8)



Obr. 8 Grafické znázornění výsledků odpovědí na otázky

Většina zaměstnanců by uvítala vzdělávací příležitosti mimo svůj region. To ukazuje na zájem o rozvoj, který by firma měla podpořit. (viz Obr. 9)



Obr. 9 Grafické znázornění výsledků odpovědí na otázky

5 Výsledky výzkumného šetření a návrhy pro zlepšení

Výsledky výzkumného šetření ukazují, že většina zaměstnanců je spokojena se současnou motivační strategií, což je potvrzeno pozitivním finančním vývojem společnosti LICHl a jejím rozšiřováním na trhu, včetně rozvoje internetového obchodu. Zaměstnanci vyjádřili spokojenost se svou mzdou a radostí z příchodu do práce, což ukazuje na pozitivní pracovní atmosféru a vztah k jejich pracovním povinnostem. Rovněž je většina zaměstnanců spokojena s pracovním prostředím jak v kancelářích, tak v obchodech.

Nicméně, během rozhovorů se zaměstnanci byly identifikovány některé oblasti, které je třeba zlepšit pro zajištění dalšího růstu firmy.

5.1 Podpora kariérního rozvoje a společných aktivit

Část zaměstnanců vyjádřila zájem o více vzdělávacích programů a příležitostí ke kariérnímu růstu. Firma by mohla zavést pravidelná školení, workshopy a umožnit zaměstnancům účast na konferencích nebo vzdělávání mimo region, případně i v zahraničí. Zaměstnanci také projevíli zájem o více teambuildingů, společenských akcí a firemních setkání. Doporučuje se zorganizovat pravidelné aktivity podporující týmového ducha, například turnaje, společné výlety, únikové hry.

5.2 Zlepšení pracovního prostředí

Někteří zaměstnanci navrhli vytvoření klidové zóny pro odpočinek během přestávek. Taková iniciativa by mohla přispět k lepší regeneraci během pracovního dne a zvýšení celkové spokojenosti. Většina zaměstnanců ocenila možnost práce na dálku. Tento benefit by měl být zachován nebo rozšířen formou hybridního modelu práce, který kombinuje práci z domova a kanceláře.

Závěr

Hlavním cílem mé práce bylo prozkoumat, jak motivace zaměstnanců ovlivňuje rozvoj organizace. V teoretické části jsem se zabývala současnými teoriemi motivace, jako jsou Herzbergova teorie dvou faktorů, Maslowova hierarchie potřeb a další přístupy, které poskytují lepší pochopení motivace na pracovišti. Tyto teorie pomáhají objasnit, jak různé faktory přispívají ke spokojenosti a výkonu zaměstnanců.

V praktické části jsem analyzovala, jaké motivační nástroje firma LICHl využívá a jak tyto nástroje ovlivňují pracovní výkon a spokojenost jejích zaměstnanců. Výsledky mého výzkumu ukázaly, že většina zaměstnanců je s aktuálním motivačním systémem spokojena. Tento pozitivní přístup má zásadní vliv na růst a rozvoj firmy. Přesto jsem identifikovala oblasti, které vyžadují zlepšení.

Teoretické poznatky jsem propojila s empirickými daty. Herzbergova teorie například ukázala, že nedostatky v hygienických faktorech, jako jsou organizační struktura a možnosti odpočinku, mohou snižovat spokojenost zaměstnanců. Naopak motivační faktory, jako je uznání a rozvojové příležitosti, mají zásadní vliv na jejich pracovní výkon a loajalitu k firmě.

Závěry této práce poskytují cenné poznatky nejen pro vedení firmy LICHl, ale i pro další organizace. Implementace navržených opatření, jako jsou lepší příležitosti pro kariérní růst a podpora týmové spolupráce, může přispět k vytvoření harmonického pracovního prostředí. To následně podpoří nejen spokojenost zaměstnanců, ale i růst a úspěch celé organizace.

Seznam literatury

JCSR. A Study on Employee Motivation and Its Impact on Organizational Performance. [online]. 2017, [cit. 02.12.2024]. Dostupné z URL: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-017-0021-0>.

HRTUTORIAL.COM. Herzberg Theory: Two-Factor Model of Motivation. [online]. 2024, [cit. 02.12.2024]. Dostupné z URL: <https://hrtutorial.com/hrm/hr-model/herzberg-theory/>.

ARMSTRONG, Michael, 2015. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5246-2.

PLANYWAY. McGregor's Theory X and Y: How to Improve Team Management. Dostupné z: <https://planyway.com/blog/mcgregor-theory-x-and-y>. [cit. 2024-11-03].

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

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. 4. vyd. Praha: GRADA, 2011. 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. Praha: GRADA, 2003. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.

PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges, 2011. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan, 2002. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-054-3.

BOCK, Laszlo. Work rules!: insights from inside Google that will transform how you live and lead. London: John Murray, 2015. ISBN 978-1-444-79236-2.

Státní informační zdroj účetní (finanční) zprávy Ruské federace. (n.d.). Informace o společnosti LICH [Registrace společnosti]. Dostupné z: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/11548064>. [cit. 2024-12-03].

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan, 2007. Psychologie práce a organizace. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1402-3.

PINK, Daniel H., 2009. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York: Riverhead Books. ISBN 978-1-59448-884-9.

GRANDARS. (2017). Teoriia „X“ i „Y“ MacGregora. Grandars.ru. [online]. [cit. 2024-12-02]. Dostupné z: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/teoriya-makgregora.html>

CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jan, 2010. Personální management. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3197-6.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Maslowova hierarchie potřeb

Obr. 2 Hygienické a motivující faktory v Herzbergově teorii

Obr. 3 Dynamika změn finančních výsledků LICHl za období 2021–2023

Obr. 4 Organizační struktura LICHl Obr. 9 Grafické znázornění výsledků odpovědí na otázky

Obr. 5 Grafické znázornění výsledků odpovědí na otázky

Obr. 6 Grafické znázornění výsledků odpovědí na otázky

Obr. 7 Grafické znázornění výsledků odpovědí na otázky

Obr. 8 Grafické znázornění výsledků odpovědí na otázky

Obr. 9 Grafické znázornění výsledků odpovědí na otázky

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	KOSHELEVA ELIZAVETA		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Motivace zaměstnanců a rozvoj podniku		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2024
POČET STRAN	32		
POČET OBRÁZKŮ	9		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	Bakalářská práce je zaměřena na analýzu systému motivace zaměstnanců v vybrané organizaci. Cílem práce je podat přehled aktuálních teoretických poznatků o vztahu motivace pracovníků a rozvoje organizace. Praktickým cílem práce je analýza vztahů mezi stávajícími přístupy k motivaci pracovníků a rozvojem vybraného podniku. Práce zahrnuje výzkumné šetření formou polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci podniku. Výsledky ukazují na nutnost rozvoje školení a bonusového systému		

KLÍČOVÁ SLOVA	motivace zaměstnanců, pracovní spokojenost, zaměstnanci, motivace
----------------------	--

ANNOTATION

AUTHOR	KOSHELEVA ELIZAVETA		
FIELD	Human Recourses Management		
THESIS TITLE	Employee motivation and company development		
SUPERVISOR			
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2024
NUMBER OF PAGES	32		
NUMBER OF PICTURES	9		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	The bachelor thesis is focused on the analysis of the employee motivation system in a selected organization. The aim of the thesis is to give an overview of current theoretical knowledge about the relationship between employee motivation and organizational development. The practical aim of the thesis is to analyse the relationship between the existing approaches to employee motivation and development in the selected company. The thesis includes a research investigation in the form of semi-structured interviews with employees of the company. The results show the need for the development of training and bonus system.		

KEY WORDS	employee motivation, job satisfaction, employees, motivation