

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



MARKETING

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Faktory ovlivňující spokojenost a motivaci zaměstnanců / Factors influencing satisfaction and employee motivation

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06 / 2017

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Jiří Procházka / PMAR05

JMÉNO VEDOUCÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 29. 11. 2016, v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení pro 4 větší obchodní centra v Praze a jedno menší obchodní centrum ve Středočeském kraji, která zvýší motivaci a pracovní spokojenost zaměstnanců, což úzce souvisí i se zvýšením jejich pracovního výkonu.

2. Výzkumné metody:

V teoretické části bakalářské práce byla aplikována metoda analýzy sekundárních zdrojů, komparace, syntézy a dedukce, díky čemuž mohly být mezi sebou srovnávány základní teoretické poznatky o řešeném tématu. V analytické části bylo jako hlavní metody užito dotazníkového šetření. Respondenty se stali vybraní zaměstnanci oslovených pěti obchodních center v Praze a ve Středočeském kraji. Rozdáno bylo celkem 500 dotazníků, nakonec se pracovalo se 406 dotazníky. Návratnost dotazníků činila 81 %.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Bylo zjištěno, že zaměstnanci oslovených obchodních center vykazují vysokou pracovní spokojenost, přičemž toto tvrzení zároveň také potvrzuje dostatečnou motivaci ze strany nadřízených obchodních center. Respondenti jsou poměrně spokojeni s finančním odměňováním (75 %). Respondenti se také shodli na tom, že jsou spokojeni s poskytovanými zaměstnaneckými benefity, přestože by podle nich mohly být některé nahrazeny jinými, které společnosti momentálně neposkytují. Při průzkumu bylo zjištěno i několik problémů, které mohou mít vliv na pracovní výkon zaměstnanců, jde např. o pracovní dobu, se kterou převážná většina zaměstnanců není ztotožněna, dále o nedostatky týkající se komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízeným. Na druhé straně však na pracovištích vládne příznivá a až rodinná atmosféra, zaměstnanci mezi sebou navzájem a zároveň i se svými nadřízenými udržují pozitivní vztahy, a ze strany společnosti mají respondenti pro výkon práce vytvořené kvalitní pracovní prostředí.

4. Závěry a doporučení:

Dle zjištěných poznatků z výzkumného šetření bylo možno současný systém motivačního programu ve vybraných obchodních centrech považovat za uspokojivý, nicméně zároveň byly nalezeny určité okruhy – faktory, které se v pracovní spokojenosti respondentů odrážejí více. Jedná se především o nastavení vhodnějších zaměstnaneckých benefitů, o vztah mezi nadřízenými a podřízenými a o zajištění flexibilní pracovní doby, čímž by vedení jednotlivých společností vyšlo vstříc zejména matkám s dětmi. Navrženy byly některé další zaměstnanecké výhody, přičemž byla vyhodnocena i jejich finanční nákladnost. Navržen byl také efektivnější systém pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Pracovní spokojenost, motivace, pyramida potřeb, dotazníkové šetření, zaměstnanecké benefity.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main aim of the bachelor thesis is to propose recommendations for four more shopping centers in Prague and one small shopping center in the Central Region, which increase motivation and job satisfaction of employees, which is closely connected with increasing their job performance.

2. Research methods:

The theoretical part of the bachelor thesis method was applied to the analysis of secondary sources, comparison, synthesis and deduction, allowing them to be compared between the basic theoretical knowledge about the theme addressed. The analytical part was used as a primary method of the questionnaire survey. Respondents became employees interviewed five shopping centers in Prague and Central Bohemia. Distributed a total of 500 questionnaires, eventually working with 406 questionnaires. Rate of return was 81 %.

3. Result of research:

It was found that the employees shopping centers have high job satisfaction, while at the same time this statement also confirms sufficient motivation on the part of superiors shopping centers. Respondents are quite satisfied with the financial remuneration (75 %). Respondents also agreed that they are satisfied with the provision of employee benefits, even though they thought could be replaced by other some, that the company does not currently offer. When the survey found several problems that can affect work performance of employees, it is eg. the working time at which the vast majority of employees are not wedded, as well as shortcomings on communication between employees and their superiors. On the other hand, in the workplace and rules favourable to the family atmosphere, the employees among themselves and also with their superiors maintain positive relationships, and on the part of the respondents for their work created a quality work environment.

4. Conclusions and recommendation:

According to the findings of the research was to be present system of incentive program in selected shopping centers considered to be satisfactory, but also discovered certain areas - factors in job satisfaction respondents reflect more. This is essentially a more suitable setting for employee benefits, the relationship between superiors and subordinates and ensuring flexible working hours, which would lead the companies came forward especially mothers with children. Designed were some other benefits while being evaluated and their financial costs. Designed was also more effective system for employee performance evaluations.

KEYWORDS

Job satisfaction, motivation, pyramid of needs, questionnaire survey, employee benefits.

JEL CLASSIFICATION

M12 Personnel Management • Executives; Executive Compensation
M54 Labor Management

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jiří Procházka
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Marketing
Studijní skupina:	PMAR 05
Název BP:	Faktory ovlivňující spokojenost a motivaci zaměstnanců
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Cíl práce a metodika3 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Motivace zaměstnanců3.2 Pracovní spokojenost3.3 Motivační program – zaměstnanecké benefity3.4 Vztah mezi motivací, pracovní spokojeností a zaměstnaneckými benefity4 Analytická část<ol style="list-style-type: none">4.1 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření4.2 Návrhy a doporučení5 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy</i>. 13. vyd. Praha : Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.• KOCIANOVÁ, R. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i>. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.• NAKONEČNÝ, M. <i>Motivace chování</i>. 3. přeprac. vyd. Praha : Triton, 2014. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.• ŠIKÝŘ, M. <i>Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů</i>. 1. vyd. Praha : Grada, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 7. 2016• Zpracování teoretické části do 31. 8. 2016• Zpracování výsledků do 30. 9. 2016• Finální verze do 1. 12. 2016
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 7. 2016

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: c=CZ, cn=Prof. Ing.
Milan Žák CSc., o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, o.p.s.,
title=Rektor,
serialNumber=ICA -
10340169,
serialNumber=IDCCZ
113308764

Obsah

1 Úvod	1
2 Cíl práce a metodika	3
3 Teoreticko-metodologická část	6
3.1 Motivace zaměstnanců	6
3.1.1 Základní koncepce motivace	7
3.1.2 Druhy motivace	9
3.1.3 Nástroje a techniky motivace zaměstnanců	10
3.1.4 Pracovní motivace	13
3.2 Pracovní spokojenost.....	17
3.3 Motivační program – zaměstnanecké benefity.....	18
3.4 Vztah mezi motivací, pracovní spokojeností a zaměstnaneckými benefity	21
4 Analytická část	23
4.1 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	25
4.2 Návrhy a doporučení	34
5 Závěr	40
Literatura	42
Přílohy	44

Seznam grafů

Graf 1 Preference odměny za pracovní výkon	25
Graf 2 Názor respondentů na spravedlivost finančního ohodnocení vzhledem k jejich pracovnímu výkonu.....	26
Graf 3 Spokojenost respondentů s nastavenou pracovní dobou.....	27
Graf 4 Ochota zaměstnanců vykonat práci nad rámec stanovených pracovních povinností ...	28
Graf 5 Důležitost slovního ohodnocení nadřízeným.....	29
Graf 6 Nejpreferovanější zaměstnanecké benefity.....	30
Graf 7 Zájem o další benefity v budoucnu	31
Graf 8 Spokojenost s pracovními vztahy a pracovní atmosférou.....	32
Graf 9 Spokojenost s technickým a materiálním vybavením.....	33
Graf 10 Celkový pocit z práce a pracovního prostředí.....	34

Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb – potřeby nižší a vyšší.....	8
Obrázek 2 Uplatňované motivační nástroje v personální politice společností.....	12
Obrázek 3 Vnitřní a vnější formy nástrojů a technik motivace.....	13

1 Úvod

V této bakalářské práci je hlavní pozornost zaměřena na téma motivace, pracovní spokojenosti a faktorů, které uvedené oblasti zaměstnance obchodních center ovlivňují. Ačkoliv ještě před několika lety se české společnosti touto otázkou příliš nezabývaly, dnes je tomu zcela jinak. Každá společnost si totiž uvědomuje, jak je těžké, obzvláště v dnešní době, získat kvalifikovaného a schopného zaměstnance a poté si jej udržet. V praxi je tak využíváno různých motivačních programů a také zaměstnaneckých benefitů, které mají pracovníka motivovat nejen k vyššímu výkonu a k jeho vyšší produktivitě, ale také ho mají přimět k identifikaci se samotnou společností.

K tomuto tématu přivedl autora fakt, že v současnosti je jedním z nejdůležitějších podnikových procesů, zejména práce se zaměstnanci, protože lidský faktor představuje základní stavební kámen každé společnosti. Motivování je přitom považováno za nejúspornější způsob, jak zvýšit produktivitu společnosti, ale na druhé straně je to však velmi náročné. Vytváření motivačních podmínek souvisí s budováním organizační kultury, což představuje dlouhodobou a nelehkou záležitost. I přesto se však toto úsilí vyplatí, protože pokud začnou motivační faktory působit, působí již dlouhodobě.

V bakalářské práci bude poukázáno na fungování systému motivace a s ní spojenou pracovní spokojenost ve vybraných obchodních centrech, přičemž budou moci být odhaleny i případné chyby, které se při motivování zaměstnanců mohou vyskytnout. Ne v každé společnosti se využívají stejné principy motivování. V dnešní době, kdy se na zaměstnance a jejich schopnosti kladou vysoké nároky, používá každá společnost ve velké míře odlišné způsoby, kterými se snaží sofistikovaně motivovat své zaměstnance, s cílem dosahovat co nejefektivnějších výsledků pro celou společnost.

Společnosti se však zároveň musí zamyslet nad tím, jaké nástroje motivace mají k dispozici, aby se nestalo, že výsledek motivace se stane pro zaměstnance nedosažitelným. Jednoznačně musí existovat přímá vazba mezi úsilím a odměnou, v opačném případě ztrácí motivace svůj význam.

Současné tržní prostředí umožňuje, aby společnosti vytvářely vhodné podmínky pro získávání svých zákazníků, ale také vhodných pracovníků, kteří budou disponovat nejen kvalifikovanou odborností, ale také dalšími specifickými schopnostmi nutnými pro správné odvádění pracovního výkonu na daném pracovním místě. Podle Armstronga (2007, s. 27) jsou to právě zaměstnanci, lidské zdroje, pomocí nichž je možno dosahovat jak individuálních, tak kolektivních podnikových cílů.

Pro každou společnost je tedy určující, aby nalezla a vybrala z daného spektra uchazečů jen ty skutečně kvalifikované a motivované, o něž bude náležitě po celou dobu jejich pracovního poměru ve společnosti pečovat. Je tedy potřeba věnovat náležitou pozornost řízení jejich pracovního výkonu. Ačkoliv to není doposud potvrzené žádnou výzkumnou studií, ukazuje se, že existuje vzájemný vztah mezi motivací zaměstnance a jeho zvýšenou pracovní výkonností.

Aby se zaměstnanec stal dostatečně motivovaným, musí být zajištěny také vhodné pracovní podmínky společnosti, včetně vhodného motivačního systému s příslušnými zaměstnaneckými benefity. Díky tomu lze také působit na snižování fluktuace zaměstnanců, a to právě prostřednictvím řízení jejich pracovního výkonu a jejich dalšího rozvoje. To v sobě zároveň implikuje další možnosti ke zvyšování konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu.

V současnosti lze také identifikovat moderní trendy v řízení pracovního výkonu, které není založeno jen na hodnocení pracovníků společnosti, nýbrž se jedná o celý komplex personálních činností, v jejichž rámci je kladen důraz na vzájemný dialog a dohodu mezi vedoucím a zaměstnancem (Armstrong, 2011, s. 55-56).

Jestliže má společnost vykazovat dostatečnou konkurenceschopnost, musí mít k dispozici vhodný počet motivovaných, schopných a kvalifikovaných zaměstnanců. Za základní faktor pracovní spokojenosti zaměstnanců lze považovat právě jejich motivaci, kdy budou přistupovat k vykonávané pracovní činnosti se zájmem, nikoliv rutinně a stereotypně, což se zároveň váže také k nedostatku pracovní spokojenosti. Nezřídka k ní přispívá také nastavený motivační program společnosti, který se skládá nejenom z finančních pobídek, ale také z nabídky nefinančních druhů odměn.

Bakalářská práce se v druhé kapitole věnuje metodickým východiskům celé práce. Třetí kapitola je následně zaměřena zejména na vysvětlení základních pojmů a koncepcí motivace, díky čemuž je vytvořen teoretický aparát pro následný rozbor motivace a motivačního programu v obchodních centrech. Čtvrtá kapitola (analytická část) se věnuje danému tématu více do hloubky. Nejdříve je v krátkosti vysvětlen motivační program obchodních center, které byly zahrnuty do výzkumného (dotazníkového) šetření. Závěrem jsou také navržena určitá doporučení, jejichž implementací by mohlo v budoucnu dojít ke zlepšení motivace a stimulace pracovníků.

Stěžejní metodou celé analytické části je metoda dotazníkového šetření, kdy je dotazník administrován zaměstnancům pěti obchodních center, jež se nacházejí na území Středočeského kraje a hlavního města Prahy. Prostřednictvím vyhodnocení odpovědí na celý dotazník je tedy zjištěno, jaké faktory ovlivňují pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců. Je také zároveň vyhodnoceno, z jakého důvodu je motivace pro zaměstnavatele důležitá a proč se jí mají zabývat. Lze se totiž oprávněně domnívat, že znalostmi jednotlivých druhů motivace, jejich prostředků a koncepcí může zaměstnavatel docílit nižší fluktuace svých zaměstnanců, jejich vyšší spokojenosti a potažmo také vyšší konkurenceschopnosti společnosti. Lze tedy předpokládat, že motivace se považuje za základ úspěchu každé společnosti.

2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení pro 4 větší obchodní centra v Praze a jedno menší obchodní centrum ve Středočeském kraji, která zvýší motivaci a pracovní spokojenost zaměstnanců, což úzce souvisí i se zvýšením jejich pracovního výkonu.

V návaznosti na uvedený hlavní cíl práce jsou formulovány také cíle dílčí:

- charakterizovat a definovat základní pojmy související s řešenou problematikou, tj. motivace, pracovní spokojenost, zaměstnanecké benefity aj.;
- s využitím teoretických poznatků zjistit, jaké vztahy existují mezi pracovním výkonem, pracovní spokojeností a motivací zaměstnanců;
- realizovat a vyhodnotit odpovědi dotazníkového šetření a tyto interpretovat v návaznosti na zjištěné teoretické poznatky.

Bakalářská práce je členěna do celkem pěti částí. První z nich představuje úvod do problematiky bakalářské práce. Druhou část lze označit jako metodickou, kde bylo popsáno, jakým způsobem byla bakalářská práce vypracována, za použití, jakých metod a konkrétních postupů. Na ni navazuje část teoretická, kde se pracovalo s rešerší odborných zdrojů. Na základě ní je možno odborně pojmut řešenou problematiku pracovní spokojenosti zaměstnanců. V této části práce se předpokládá práce s literárními zdroji a příp. také jinými prameny (např. s odbornými články ze zahraničních časopisů, doplňkově také s některými internetovými odkazy). V teoretické části bakalářské práce je aplikována metoda analýzy sekundárních zdrojů, komparace, syntézy a dedukce.

Důraz je následně kladen na následnou analytickou část, která se zaměřuje na aplikaci zjištěných teoretických poznatků z předcházející části práce. Vybraným respondentům je administrován dotazník. Tito respondenti představují zaměstnance z oslovených obchodních center, jež se nacházejí na území hlavního města Prahy a Středočeského kraje. Dotazníkové šetření je uskutečněno ve spolupráci s řediteli vybraných obchodních center.

Dotazníkové šetření má charakter kvantitativního výzkumu, což předpokládá především práci s daty. Zároveň je nutné mít k dispozici větší soubor respondentů, aby bylo možno se získanými daty dále pracovat. Nicméně i přes tuto skutečnost, nelze získané údaje a výsledky generalizovat, avšak lze je považovat za významný příspěvek k objasnění celé zkoumané problematiky.

Veškerá obchodní centra byla nalezena prostřednictvím katalogu Firmy.cz na internetovém serveru Seznam. Do vyhledávače bylo zadáno klíčové slovo obchodní centra, a to se zaměřením na dvě lokality: Praha a Středočeský kraj. Co se týče Středočeského kraje, vyhledána byla tato obchodní centra:

- Obchodní centrum Olympia Mladá Boleslav;
- Bondy centrum Mladá Boleslav;
- OC Spektrum Čestlice;
- Central Kladno;
- Vendo Park Vlašim;
- Obchodní centrum U Fajtů Mělník.

V rámci lokality hlavního města Prahy byla oslovena následující obchodní centra:

- Obchodní centrum Nový Smíchov;
- Palác Metro;
- OC Budějovická;
- Atrium Flóra;
- Obchodní centrum Palác Stromovka;
- Zlatý Anděl;
- Nákupní galerie Atrium;
- Černá růže;
- Metropole Zličín;
- Centrum Černý Most;
- Palladium Praha;
- Gallery Myšák;
- OC Řepy;
- Nákupní centrum Galerie Butovice;
- Avion Shopping Park Praha;
- Myslbek;
- Park Hostivař;
- Arkády Pankrác;
- Obchodní centrum Europark;
- Centrum Krakov;
- Obchodní centrum Šestka;
- Novodvorská Plaza;
- Nákupní centrum Fénix Vysočanská.

Z výše uvedeného vyplývá, že prostřednictvím katalogu Firmy.cz bylo nalezeno celkem 29 existujících obchodních center na území Prahy a Středočeského kraje. Všechna tato obchodní centra byla vybrána do výzkumného souboru a oslovena s žádostí o výzkum. Všechna centra tak měla stejnou pravděpodobnost, že se budou ve výzkumném souboru nacházet.

Oslovování center, resp. jejich obchodních manažerů (ředitelů), bylo prováděno výhradně e-mailovou cestou. Byli dotazováni, zda by souhlasili s uskutečněním výzkumného šetření mezi zaměstnanci. Některá centra se vůbec neozvala, ani nikterak nereagovala na uvedenou žádost. Jiná poskytla zamítavou odpověď. Nakonec se do výzkumného souboru dostalo celkem 5 obchodních center (v Příloze 1 se nachází jejich stručná charakteristika a počty jejich zaměstnanců). Výsledky z dotazníkového šetření nebylo možno generalizovat. S ohledem na dodržení anonymity lze uvést, že se jednalo o jedno obchodní centrum ze Středočeského kraje, zbylý počet představovala obchodní centra v Praze.

Následně byl vypracován dotazník, který mohl být administrován zaměstnancům v těchto pěti vybraných obchodních centrech. Dotazník měl celkem 24 otázek. Ty byly zaměřeny na oblast motivačního programu vytvořeného v dané společnosti, na užívané zaměstnanecké benefity, na to, jak jsou zaměstnanci s prací spokojeni, v čem vidí možné nedostatky apod. Na konci dotazníku byly začleněny tzv. identifikační otázky, a to otázky směřující na:

- pohlaví;
- věk;
- nejvyšší absolvované vzdělání;
- délku praxe respondentů v dané společnosti.

Základní soubor respondentů v celkem 29 obchodních centrech obsahoval 5 963 respondentů. Dotazníkového šetření se na základě spolupráce zúčastnilo 5 obchodních center, v nichž pracuje celkem 628 zaměstnanců, kteří měli být osloveni. Ukázalo se však, že v průběhu dotazování byli někteří zaměstnanci na dovolené, v pracovní neschopnosti, na mateřské dovolené apod. Těchto osob bylo celkem 128, proto byl dotazník v průběhu jednoho týdne během měsíce června 2016 rozdán 500 osobám – zaměstnancům 5 obchodních center. Dotazníky byly předány manažerovi obchodního centra, který zaměstnance seznámil s účelem výzkumného šetření. Uvedl zaměstnancům, že dotazníky se budou nacházet v příslušných krabicích v zázemí. Požádal je, aby je co nejspolehlivěji vyplnili, a následně zcela anonymně odevzdali do schránky, která byla umístěna u služebního vchodu do obchodního centra.

Manažer každého obchodního centra vybral po týdnu ze schránky všechny uvedené dotazníky a předal je autorovi bakalářské práce. Poté, co byly tyto dotazníky přijaty, bylo nutné zkontrolovat, zda jsou všechny správně vyplněné. Celkem manažerů 5 obchodních center odevzdali 429 vyplněných dotazníků. Z nich však muselo být vyřazeno dalších 23, a to z důvodu nedostatečného či nadbytečného vyplnění všech otázek (u některých otázek chyběly označené odpovědi, u některých otázek bylo označeno více odpovědí, než bylo uvedeno, došlo by tedy k nejednoznačnosti při vyhodnocování). Výběrový soubor byl nakonec tvořen 406 respondenty.

Návratnost dotazníků činila 81,2 %. Z hlediska pohlaví se ukázala mírná nerovnováha ve prospěch žen – těch bylo 218 (53,7 %). Jednalo se zejména o mladší ročníky, a to ve věku 25-40 let, u nichž převažuje středoškolské vzdělání (s maturitou, nebo s výučním listem). Většina z oslovených jedinců pracuje v dané společnosti minimálně jeden rok. Na závěr je nutné podotknout, že dotazník byl zcela anonymní (dotazníky byly umístěny v krabicích, kde si je mohli zaměstnanci sami vyzvednout, dotazníky pak byly sesbírány ze schránky, kam je mohli respondenti anonymně odevzdat).

Veškeré vyhodnocení údajů z dotazníku probíhalo v programu Excel. Vytvořeny byly také sloupcové grafy (některé začleněny do samotného textu práce, a to u otázek s nejméně 4 proměnnými). Veškeré otázky byly interpretovány v návaznosti na zjištěné teoretické poznatky. Vymezeny byly jak silné stránky motivace a spokojenosti zaměstnanců, tak i slabiny, možné nevýhody. Na ně následně navázala doporučení, což bylo hlavním výstupem bakalářské práce.

3 Teoreticko-metodologická část

Třetí kapitola bakalářské práce je věnována zpracování teoretických poznatků, které se věnují oblasti motivace pracovníků a s tím související pracovní spokojenosti, na niž mohou mít vliv poskytované zaměstnanecké benefity. Kapitola je pojata jako literární rešerše a jsou v ní tedy uvedeny základní charakteristiky a definice základních pojmů vztahující se k tématu motivace, stimulace a pracovní spokojenosti.

Kromě toho zde budou také charakterizovány základní koncepce motivace, které se jeví jako velmi užitečné pro aplikaci v praxi. V neposlední řadě bude pozornost také upřena na přímé a nepřímé motivační nástroje, na výhody a nevýhody jejich využití. Je zapotřebí si také v první podkapitole vyjasnit, jakým způsobem je motivace definována, v čem lze v praxi spatřovat její význam a jak by ji mohly jednotlivé společnosti aplikovat na konkrétním pracovišti. V neposlední řadě bude věnována pozornost také motivačnímu systému ve společnosti a poskytování zaměstnaneckých benefitů (výhod).

S motivací obecně je možné se setkat v průběhu celých lidských dějin již od jejich samotného vzniku. I přes tuto skutečnost se však první ucelené vědecké motivační teorie objevují až v průběhu 19. století. Největšího rozkvětu pak motivace zaznamenává ve 20. století, kdy došlo ke vzniku řady známých teorií, včetně Maslowovy teorie hierarchie potřeb.

Již v úvodu této kapitoly je zapotřebí se zmínit o tom, že existuje dvojí druh motivace, vnější a vnitřní, přičemž velká většina motivačních programů je zaměřena především na motivaci vnějšího rázu (Daigeler, 2008, s. 64). To však není dle tohoto zdroje z dlouhodobého hlediska příliš efektivní, neboť vnější motivace nepůsobí trvale, ale jen v případě neustále dodávaných stimulů (podnětů). Naopak vnitřní motivace je podle výše uvedeného autora dlouhodobá a vychází ze samotné osobnosti jedince (zaměstnance).

Dalším z uznávaných odborníků v této oblasti je Armstrong (2007, s. 28, 219), podle něhož spadá oblast motivace zaměstnanců pod celou kategorii řízení lidských zdrojů. Vedle motivace pracovníků tak do této oblasti dle uvedeného autora spadají takové činnosti, jako je např. odměňování, rozvoj pracovníků, řízení pracovního kapitálu, řízení pracovního výkonu apod. Veškeré tyto aktivity spolu podle Armstronga (2007, s. 28) navzájem souvisejí, proto se také motivace považuje za velmi důležitý činitel k ovlivnění pracovního výkonu zaměstnanců a zvýšení loajality k vlastnímu zaměstnavateli.

3.1 Motivace zaměstnanců

Motivace je pojem, s nímž se lze setkat jak v odborných kruzích, tak také mezi širokou veřejností, proto se také těší tak velké oblibě. Motivace bývá často také asociována s úspěšností jedince v konkrétní oblasti působení člověka, jak se o tom zmiňuje např. Mikuláščík (2015, s. 128), který dále doplňuje, že zaměstnanci motivovaní úspěchem preferují vyšší riziko, proto se také častěji odhodlávají aktivizovat náročnější či rizikovou pracovní činnost. Dle uvedeného zdroje je nutností, aby bylo vytvořeno klima samostatnosti, odpovědnosti, čímž lze také dosáhnout úspěšnosti činnosti.

Šikýř (2012, s. 32) podotýká, že je pro každý podnikatelský subjekt důležitý dostatečný počet kvalifikovaných, odborných pracovníků, jež jsou se svou prací spokojeni a dostatečně motivováni. Podle tohoto zdroje lze prostřednictvím jejich dovedností a motivace zvýšit jejich

vlastní výkon. Šikýř (2012, s. 32) k tomu dále podotýká, že vyšší pracovní výkon zaměstnanců se dále odráží i na výkonu a úspěšnosti celé společnosti.

V řadě odborných publikací se lze setkat s mnoha definicemi pojmu motivace, což souvisí např. s rozdílným úhlem pohledu samotného autora. V podstatě se dá říci, že co autor, to jiné pojetí motivace. Neexistuje tak jediná univerzální definice.

V této souvislosti je možné uvést následující charakteristiku tohoto pojmu, která pochází od Pauknerové a kol. (2012, s. 171), kdy je možné motivaci chápat jako „*soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti)*.“ Ovšem na druhé straně se jeví jako velice výstižné i sdělení, že motivace je de facto určitou hybnou silou pohánějící lidské chování a jednání, které tak umožňuje uspokojení lidských potřeb (Klvetová, Dlabalová, 2008, s. 35).

Podle Tureckiové (2007, s. 37) by měla být motivace vnímána především jako vnitřní proces, který „*spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachováme způsobem, který povede k dosažení cíle. Ptáme-li se na motivaci (či spíše motivy), které vedly k nějakému činu, snažíme se najít odpověď na otázku PROČ?*“

3.1.1 Základní koncepce motivace

V oblasti působení a vysvětlení přístupů motivace člověka existuje velké množství jednotlivých koncepcí motivace, které však mohou být managementu společnosti velkou inspirací (Štěpaník, 2010, s. 60). Může tak dle uvedeného zdroje z jejich teoretických podkladů vycházet při práci se svými zaměstnanci, aby tak správně a účinně motivoval své pracovníky.

Lze se tedy setkat s dvěma kategoriemi motivačních konceptů, kterými jsou (Štěpaník, 2010, s. 60):

- koncepty, které se zaměřují na studium motivačních příčin, tj. na obsah motivace, tyto přístupy tedy vysvětlují chování člověka určitým způsobem, zajímají se o to, co jeho chování podněcuje k další vykonávané činnosti;
- koncepty motivace, které se zaměřují na samotný proces motivace.

Teoretické přístupy motivace, vysvětlující ji z pohledu jeho obsahu, jsou reprezentovány staršími motivačními koncepty, jako je např. Maslowova hierarchie potřeb, nebo Alderferova teorie ERG (Dědina, Odcházal, 2007, s. 66, 69-70). Naproti tomu dle uvedeného zdroje k vývojově mladším a propracovanějším motivačním procesním teoriím patří především teorie Vroomova a teorie spravedlnosti.

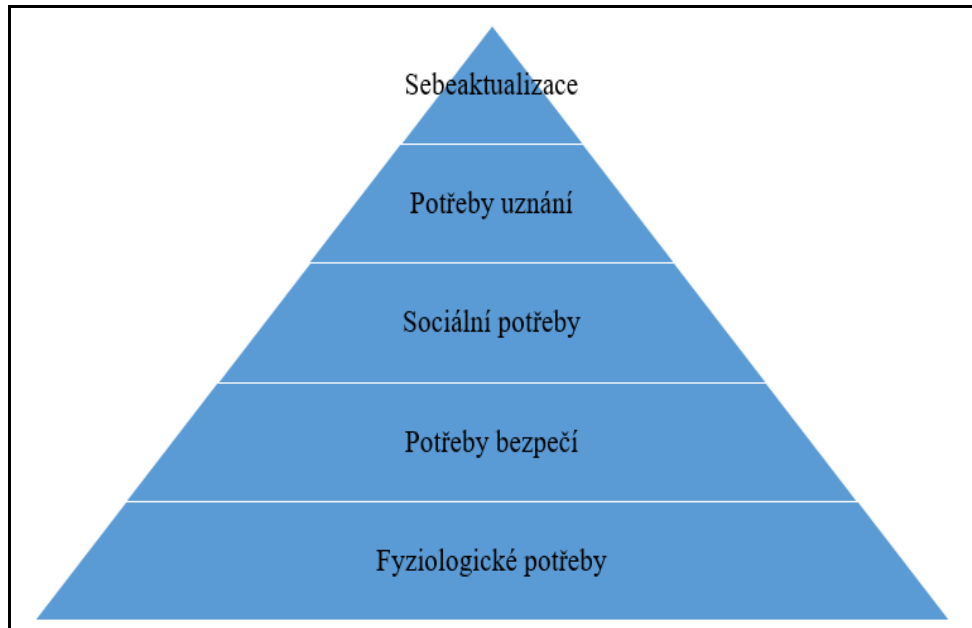
Není možné se podrobněji zabývat jednotlivými koncepty motivace, to by již přesahovalo samotný charakter této bakalářské práce, která bude zaměřena především na praktické využití poznatků motivace. Zmínit se tedy lze o jedné z nejvýznamnějších teorií motivace vůbec, kam patří Maslowova hierarchie potřeb.

Maslowova teorie motivace se podle Armstronga (2007, s. 222) řadí k první skupině teoretických přístupů, jakým lze vysvětlit motivaci lidského chování. Jejím autorem je podle výše uvedeného zdroje americký psycholog Abraham Maslow, který byl toho názoru, že při

vysvětlování motivace lidského chování je zapotřebí vyjít z jeho potřeb, které jsou vlastní každému člověku.

Základem se dle Mikulaščíka (2007, s. 139) stala pyramida lidských potřeb, která se člení na celkem pět kategorií, z nichž první dvě jsou označovány jako potřeby nižší (fyziologické potřeby a potřeby bezpečí), další tři pak jako potřeby vyšší (potřeby sounáležitosti a lásky, potřeby uznání a úcty, potřeby seberealizace a osobnostního rozvoje, jak prezentuje následující obrázek 1).

Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb – potřeby nižší a vyšší



Zdroj: McGrath, Bates (2015, s. 78), vlastní úprava

Aby však bylo možné uspokojit vyšší potřeby, je zapotřebí, aby byly uspokojeny potřeby na nižší úrovni, v opačném případě pak nebude možné podle Mikulaščíka (2007, s. 140) k jejich uspokojení dojít. Jestliže tedy podle uvedeného zdroje nemají lidé uspokojeny základní fyziologické potřeby nebo potřeby bezpečí, nebudou se ani v žádném případě zajímat o další potřeby.

Duchoň a Šafránková (2008, s. 13) se pak zmiňují o tom, že jednotlivé hlavní odměny náležející k těmto potřebám lze v oblasti managementu převést na organizační faktory, které se orientují na odměny specifické právě pro pracovní oblast. Jak tyto autoři dále uvádějí, např. k nižším potřebám se řadí zejména takové odměny, jako je mzda, jistota zaměstnání, prémie, dobré pracovní podmínky apod. Naproti tomu k potřebám vyšším se řadí zejména přátelský kolektiv, panující dobré vztahy na pracovišti, společenské uznání, úspěch v práci, osobnostní rozvoj, osobní uspokojení z práce apod. (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 13).

V této souvislosti lze tak hovořit o tom, že zatímco výše uvedené odměny, jako např. prémie, mzda či jiné finanční odměny, se označují spíše jako přímé nástroje řízení, může k motivování zaměstnance využít manažer také motivačních nástrojů nepřímých (Crkalová, Riethof, 2007, s. 140). Běžně v praxi se dle tohoto zdroje využívá např. pochvaly, uznání, nastolení příznivých pracovních podmínek, zajištění přátelského pracovního klimatu apod.

3.1.2 Druhy motivace

V oblasti managementu se lze setkat s mnoha různými přístupy aplikace koncepcí a přístupů motivace do praxe. V této souvislosti se podle Pauknerové a kol. (2012, s. 171) hovoří především o pracovní motivaci, která je vnímána jako určitý proces, jehož prostřednictvím lze vhodným způsobem motivovat zaměstnance a docílit tak toho, aby podávali vyšší výkony. Proto se dle uvedeného zdroje někdy hovoří i o tzv. motivaci pracovního jednání.

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 236-237) se doporučuje, aby manažeři společnosti měli potřebné znalosti alespoň základních přístupů k řízení svých zaměstnanců, neboť tak mohou posilovat jejich motivační strukturu a ty faktory, které se podílejí nejen na zvyšování samotné motivace, ale také na zvyšování a upevňování pracovní spokojenosti.

Na oblast pracovní motivace je také nutno podle Armstronga (2007, s. 220) pohlížet ze dvou různých úhlů. To proto, že podle uvedeného zdroje samotní zaměstnanci mohou být motivováni různými motivačními faktory, jež nabývají dvojí povahy – vnitřní a vnější. Může se tedy dle uvedeného autora stát, že jedni zaměstnanci jsou motivováni samotným charakterem vykonávané práce, čímž uspokojují svoje vyšší potřeby (viz Maslowova pyramida potřeb).

Podle Kocianové (2010, s. 23) se vnitřní motivy chápou „jako dispozice k zaměření a udržení pracovního jednání žádoucím směrem. Jednotlivé motivy nepůsobí izolovaně, ale vytvářejí určité funkčně či obsahově spojené struktury.“

V dnešní době je mnoho zaměstnanců motivováno především vnějšími pobídkami (stimuly), jako je např. finanční odměna, pochvala a uznání od nadřízeného, možnost povýšení apod. Díky tomu lze tak rozeznávat dva druhy motivace, kterými jsou (Armstrong, 2007, s. 221):

- motivace vnitřní – zaměstnanci jsou motivováni právě motivy vnitřního charakteru, takové faktory si vytvářejí samotní lidé a jejich prostřednictvím tak mohou ovlivnit své vlastní chování, takovými motivátory je např. odpovědnost, autonomie, možnost dále rozvíjet se a vzdělávat, smysluplnost vykonávané práce apod.;
- motivace vnější – je reprezentována působením motivátorů (činitelů motivace) vnějšího charakteru, které sice uspokojují potřeby člověka rychleji, avšak mají zpravidla krátkodobější charakter, a tak se příliš nehodí pro dlouhodobou motivaci člověka, v oblasti managementu se k takovým motivačním faktorům řadí především mzda, prémie, zvýšení platu, pochvala, uznání, ale také různé druhy sankcí (uvést lze např. kritiku, odepření platu, trest apod.).

Problémem současné praxe managementu je fakt, že většina zaměstnavatelů se snaží posilovat zejména motivaci vnější, což se nejeví z dlouhodobého hlediska jako příliš efektivní. Bylo by tedy potřeba, aby se management společnosti zaměřil také na možnosti, jak posílit vnitřní motivaci svých zaměstnanců.

Také Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 22) rozděluje motivy na vnitřní a vnější, přičemž významné jsou právě ty motivy, které mají za úkol volit určitou pracovní činnost. Dle těchto autorů je pak možné hovořit o následujících motivech (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 22):

- motivy vnitřní (vnitřní motivace), které se nazývají také motivy přímými, do této kategorie motivů lze zařadit např. potřebu provozovat určitou činnost samu o sobě,

potřebu komunikace se svým sociálním okolím, potřebu samostatného rozhodování, jde také o motivu výkonu, kdy chce člověk dosáhnout určité míry moci, seberealizace atp., jestliže se zde pojednává o vnitřních motivech, jde o to, že ji pracovník vykonává proto, že je pro něj uspokojivá sama o sobě, čili k jejímu výkonu nepotřebuje další vnější stimuly;

- druhá skupina motivů je označována jako motivy vnější (vnější motivace), příp. motivy nepřímé – zde se také hovoří o stimulech, to z důvodu, že zaměstnanec musí být stimulován, jinak nebude moci být spokojen s vykonávanou prací. Důvodem může být i fakt, že pro daného zaměstnance není práce sama o sobě důležitá, proto mu nemůže přinášet dostatečné uspokojení sama o sobě, a proto mu musí zaměstnavatel nabídnout i další formy stimulů, aby tomu tak bylo. Mezi vnější motivy či stimuly se řadí např. mzda (finanční ohodnocení), zaměstnanecké benefity apod.

Uvádí se také, že jedním z předpokladů úspěšné práce manažera je efektivně nastavená motivace (Štěpaník, 2010, s. 59). Podle tohoto autora by se měl každý vedoucí pracovník (nadřízený) snažit o dostatečné vzdělání v oblasti motivace pracovníků. Důvodem je dle tohoto zdroje fakt, že motivy mají vliv na chování zaměstnanců. Jestliže budou manažeři vědět, jak motivy fungují, budou moci teoretické poznatky snázeji aplikovat také ve své vlastní praxi (Štěpaník, 2010, s. 59). Jakmile bude manažer či nadřízený dostatečně znalý v této problematice, bude zároveň schopen ovlivnit i pracovní výkon svých podřízených.

V této návaznosti by bylo nanejvýš vhodné si klást otázku, jak se pracovní motivace v praxi vyjadřuje, jak s ní pracují jednotliví zaměstnanci, k čemu může sloužit.

Podle Armstronga (2007, s. 220) lze motivované lidi chápat jako osoby, které mají jasně definované cíle, přičemž tyto osoby realizují ty kroky, které podle očekávání povedou k dosažení příslušných podnikových cílů. Dle výše uvedeného autora lze tyto osoby považovat za vnitřně motivované, čímž je myšleno, že svou činnost vykonávají správně, dosáhly toho, co měly v záměru. Armstrong (2007, s. 220) dále podotýká, že „většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována zvenjšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělávání a růstu.“ Uvedený zdroj se domnívá, že v úloze motivace zaměstnanců hrají hlavní úlohu manažeři, kteří svými dovednostmi mohou podřízené motivovat, ti poté budou dosahovat vyššího pracovního výkonu.

S ohledem na dosud uvedené výše lze uvést, že motivaci musí být v pracovní oblasti věnována dostatečná pozornost. Manažeři by navíc měli být o motivaci dostatečně vzdělávání, protože s ní budou pracovat u svých podřízených. Z tohoto hlediska se motivace řadí k činnostem, jež musí manažeři ovládat, neboť jim bude pomáhat v rámci efektivního vedení a řízení jejich zaměstnanců.

Při využívání motivace je nutné znát pojmy, jako je vnitřní motivace a stimulace, neboť na to navazují i jednotlivé motivační nástroje. Např. mezi stimulační techniky patří určité spektrum zaměstnaneckých benefitů, či různé formy odměňování, které se stále ve vyšší míře využívají v motivačních programech společností.

3.1.3 Nástroje a techniky motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců se nevztahuje pouze k vyššímu výkonu pracovníků, ale také vede k vyšší pracovní spokojenosti a k získání loajálnosti pracovníka vůči společnosti, v níž

pracuje. Armstrong (2009, s. 117-118) na tuto skutečnost navazuje a uvádí, že sice vazby mezi těmito oblastmi nebyly přímo potvrzeny, avšak praxe poukazuje na to, že motivace působí v několika směrech.

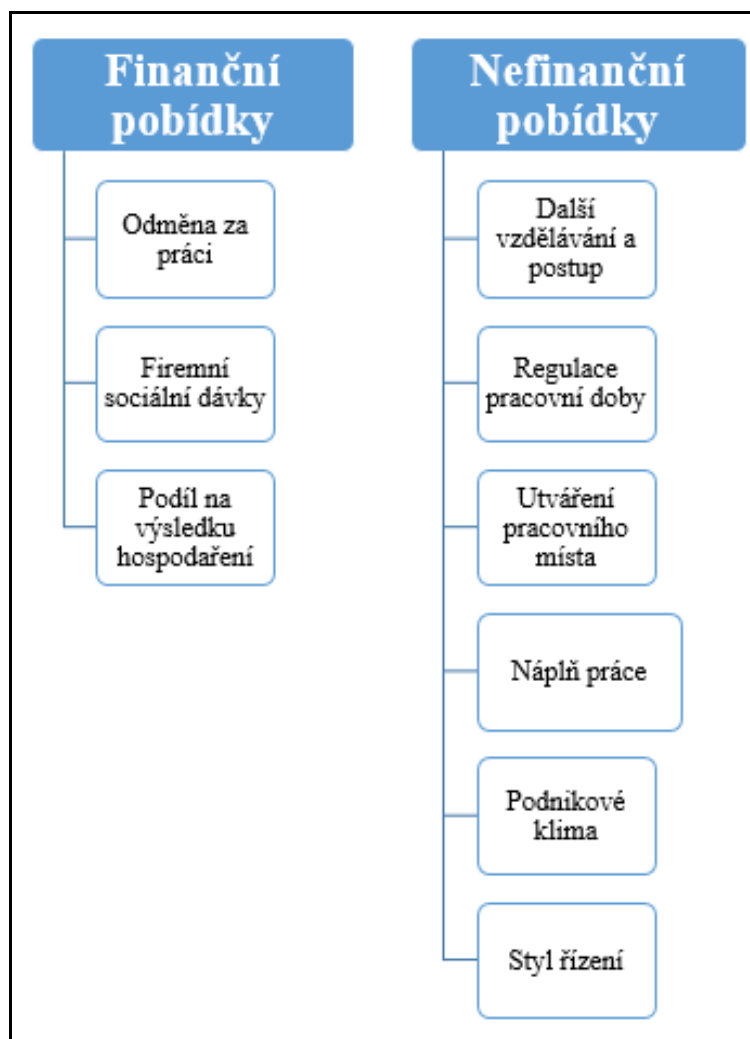
Wöhe, Kislingerová a kol. (2007, s. 152) dále uvádějí, pracovníci při výkonu své práce mohou očekávat následující:

- naplní se jim jejich materiální požitky, to tedy znamená, že dosáhnout finančního zabezpečení, jde v podstatě o to, aby jim jejich mzda a další finanční odměny zabezpečily jejich fyziologické potřeby (výživa) a také další potřeby, které se vztahují k zajištění jistoty a bezpečí (viz Maslowova pyramida potřeb – v této návaznosti lze hovořit o potřebách tzv. nižšího řádu);
- naplní se jim jejich nemateriální požitky, čímž je myšleno, že se určitý pracovník může zařadit do dané sociální kategorie, dle toho, jaké má pracovní uznání (to se také zpravidla váže k určité profesi), s tím také souvisí užití určitých nástrojů motivace, jež se v praxi aplikují. Tyto nástroje vedou ke zvyšování úspěchu společnosti *„prostřednictvím zvyšování spokojenosti zaměstnanců a zlepšováním individuální připravenosti podávat výkony.“*

Jednotlivé typy motivačních nástrojů, z nichž některé více a některé naopak méně se uplatňují také v oboru obchodní činnosti (obchodní centra), jsou prezentovány na následujícím obrázku 2. Z něho je jednoznačně patrné, že typy nástroje motivace mohou být rozčleněny na dvě základní skupiny, a to na finanční a nefinanční motivační nástroje.

Bezesporu nejznámější formou nástroje motivace jsou finanční odměny, kam se řadí především mzdy a různě vyplácené prémie (např. prémie kvartální). Ukazuje se však, že společnosti se začínají zaměřovat také na nefinanční pobídky, neboť jejich prostřednictvím je možné více posílit motivaci pracovníků. K těmto nefinančním motivačním nástrojům se řadí především zaměstnanecké benefity, jež se stávají součástí motivačních programů obchodních center.

Obrázek 2 Uplatňované motivační nástroje v personální politice společnosti



Zdroj: Wöhe, Kislingerová a kol. (2007, s. 152), vlastní úprava

Jak je patrné z obrázku 2, nefinanční motivační nástrojů nezahnují jenom možnosti nastavení pružné či jinak formované pracovní doby, ale také možnost se dále vzdělávat (vzdělávání může být ostatně i součástí zaměstnaneckých výhod), zajistit pozitivní atmosféru na pracovišti apod.

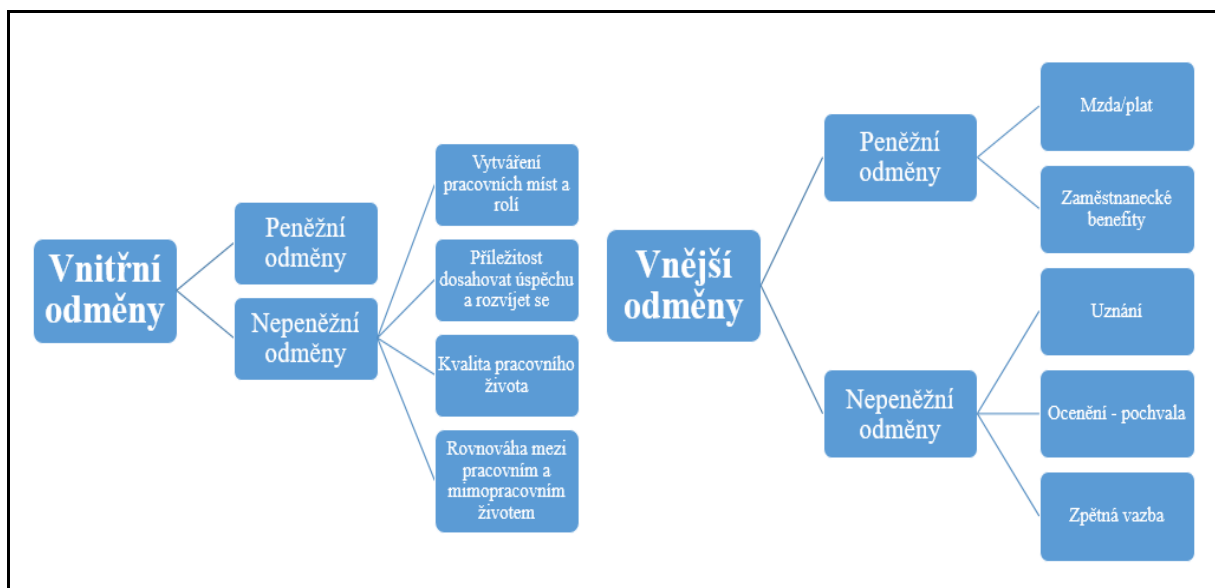
Podle Urbana (2010, s. 97), který se ve své publikaci zabývá manažerskými chybami v praxi jednotlivých společností, poukazuje i na uplatnění finančních a nefinančních pobídek nástrojů motivace. Dle tohoto autora by se měli manažeři právě zaměřit na nefinanční motivační nástroje, a to proto, že jim mohou ušetřit značné náklady. Dále pak tento autor uvádí (Urban, 2010, s. 97): „jednají-li nadřízení se svými zaměstnanci s respektem a na partnerském základě, dokážou-li budit důvěru, spravedlivě hodnotit, dávat ostatním možnost využít a rozvíjet své schopnosti, vytvářet týmovou atmosféru či přispívat k pocitu smysluplnosti práce, stává se pro ně úkol motivovat své zaměstnance jednodušší, a to často i v podmínkách, kdy jejich finanční odměnu nemají možnost zvyšovat.“

Podle Armstronga (2015, s. 219), Kocianové (2010, s. 27) nebo Mikulaštica (2015, s. 124-125) by se také měly společnosti zaměřit na častější využívání vnitřních motivů pro ovlivnění chování zaměstnanců, neboť bylo zjištěno, že vnější motivy v dlouhodobém horizontu

nepůsobí efektivně. Vesměs se všichni tito autoři zmiňují o tom, že vnější odměny (vnější motivace) mohou krátkodobě působit na zaměstnance poměrně intenzivně, avšak z dlouhodobého hlediska je nemůže zaměstnavatel využívat, resp. by je měl kombinovat i s nepeněžními odměnami (vnitřní motivace).

Bylo zjištěno, že vnitřní, tj. nepeněžní odměny sice nevedou k okamžité čili rychlé reakci, jako je tomu u peněžních odměn, avšak dlouhodoběji mají vyšší účinnost, navíc z hlediska nákladů je lze společně doporučit více (Armstrong, 2015, s. 218-220). Armstrong (2009, s. 115-116) také doporučuje, aby společnost v rámci své personální politiky kombinovala jak peněžní, tak nepeněžní nástroje motivace. Podobně, jako je ukázáno na obrázku 3.

Obrázek 3 Vnitřní a vnější formy nástrojů a technik motivace



Zdroj: Armstrong (2009, s. 118), vlastní úprava

Závěrem této podkapitoly lze uvést, že oblast motivace zaměstnanců a jejich uplatňovaných technik a nástrojů je poměrně široká, proto nebylo možno se do hloubky věnovat všem konceptům. Nicméně byly představeny základní poznatky v takové míře, aby mohlo být poukázáno na to, jakého významu motivace v podnikové praxi dosahuje. Bez dostatečně motivovaných zaměstnanců tak nemůže společnost dosahovat úspěchu, neboť veškeré podnikání stojí právě na jejich pracovnících.

3.1.4 Pracovní motivace

Pracovní motivace se podle Wagnerové (2008, s. 14-15) v pracovním procesu navenek projevuje jako určitá „energetická“ stránka chování, vnáší do něj dynamiku, vede k aktivaci, změně, úpravě nebo inhibici pracovní činnosti. Obecně ji lze dle uvedeného zdroje označit jako odpověď na otázku, proč člověk pracuje, proč dosahuje určitého výkonu, proč chce dosáhnout určité pracovní pozici.

Psychologie práce analyzuje pracovní motivaci ze dvou základních aspektů (Mikuláščík, 2015, s. 122-124):

- motivace jednotlivce v pracovním procesu, jedná se o individuální motivaci, přičemž se důraz klade na uplatnění dovedností manažera při motivování každého člena pracovní skupiny, kterou vede a řídí;
- pracovní skupiny prezentují skupinovou motivaci, přičemž se preferuje týmový přístup a manažer se při její aplikaci opírá o systém motivačních faktorů odvozených od hierarchie a systému hodnot, potřeb, aspirací a ambicí konkrétního týmu, který řídí a vede.

V praxi často dochází ke kombinaci individuální a skupinové motivace, výsledkem čehož jsou pak propracované motivační programy společnosti, které zohledňují konkrétní specifika dané společnosti (Kocianová, 2010, s. 39-40). Pracovní spokojenost je příspěvkem kognitivních a účinných reakcí k rozdílnému vnímání toho, čeho chce zaměstnanec dosáhnout ve srovnání s tím, co skutečně dostává (Sojka, 2009, s. 36-37). Dle tohoto autora se jedná o souhrn pocitů zákazníka – zaměstnance, který je odvozen od rozdílů mezi jeho potřebami a očekáváním a realitou vnímanou na pracovišti.

Pracovní motivace ve společnosti obsahuje podle Vojtoviče a kol. (2008, s. 111):

- ekonomickou motivaci, která zahrnuje celkové ekonomické motivy, které na jednotlivce v pracovním procesu působí, jde o ekonomické pobídky, které se přeměňují na motivy, jako jsou např. všechny finanční odměny;
- sociální motivaci, která vyplývá z dynamiky pracovní skupiny a jejím výsledkem je pozice jednotlivce v pracovní skupině, která může být pozitivním nebo negativním sociálním stimulem a tedy motivací;
- osobnostní (individuální) motivaci, která vyplývá z motivačního profilu jednotlivce a obsahuje hlavně jeho ambice a inspirace;
- motivaci jako součást organizační kultury, která obsahuje celkový systém práce s lidmi.

Východiskem procesu motivace je podle Wagnerové (2008, s. 11-13) neuspokojená potřeba, přičemž nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězci událostí, vedoucích k určitému chování jedince. Motivace není podle Forsytha (2009, s. 11-12) jednorázovým aktem, nýbrž se jedná o proces, na jehož počátku se nachází individuálně vnitřní pohnutky potřeby, vnímané jako neuspokojené. Tím se dle tohoto zdroje vytváří určité napětí, které vyvolává aktivitu orientovanou k určitému cíli. Dosažení tohoto cíle by mělo podle Forsytha (2009, s. 11-13) přinést uspokojení, ať už společenské, nebo osobní. V případě dosažení uspokojení dochází dle tohoto zdroje k posílení chování orientovaného na výkon. Dlouhodobé neuspokojení potřeb vede k frustraci, která ve své extrémní podobě může vést až ke smrti (Kocianová, 2010, s. 38-41).

Významnou součástí managementu pracovního procesu je pracovní motivace, která podle Wagnerové (2008, s. 11-13) působí na řízení lidí. Je to dle tohoto zdroje důvod, resp. podnět nebo příčina, která povzbuzuje člověka k pracovní činnosti a tím také k dosahování svého cíle.

Pracovní výkon a pracovní chování zaměstnance je závislé dle Mikuláščíka (2015, s. 130-133) na jeho akceptování smyslu a cíle činnosti společnosti, na pochopení svých úkolů, na jeho připravenosti tyto úkoly plnit (znalosti, dovednosti, zkušenosti), na jeho ochotě plnit dané úkoly co nejlépe, tj. na jeho motivaci, a v neposlední řadě i na podmínkách, ve kterých se úkol plní. Tento autor podotýká, že z jednotlivých teorií motivace i z vlastní zkušenosti je také možné stanovit dva typy pobídek či motivů, a to vnější a vnitřní.

Vnější pobídky (či vnější motivační faktory) lze podle Daigelera (2008, s. 256) považovat za pobídky působící z prostředí, jedná se především o:

- peníze;
- postavení a titul;
- privilegia;
- jistotu;
- pracovní podmínky.

Naproti tomu vnitřní motivy umožňují vyvolat v člověku jednání, které se bezprostředně vztahuje k obsahu a cíli pracovního úkolu, a proto dle Daigelera (2008, s. 256) se mezi vnitřní motivy řadí:

- obsah atraktivní pracovní činnosti;
- odpovědnost;
- rozšiřování schopností;
- rozšiřování kvalifikace;
- uznání;
- pracovní výkon.

Mnohé výzkumy motivace dokazují, že finanční odměna (plat, příp. podíly na zisku) nejsou zdaleka jediným důležitým motivačním faktorem (Bělohlávek, 2008, s. 42-45). Dle tohoto zdroje jednotlivé vnější motivační faktory představují mnohem širší podmínky a každá z nich nemusí na každého jednotlivce působit stejně. Cíle společnosti a jejich soulad s cíli jednotlivce, s jeho názory, postoji, svědomím, neexistence podstatného rozporu mezi cíli společnosti a osobními cíli, může velmi silně ovlivnit motivaci (Bělohlávek, 2008, s. 42-45).

Důležitá je proto dle Kocianové (2010, s. 45) jejich reálnost, lze dosáhnout stanovených cílů, jejich přiměřenosti a srozumitelnosti. Jak je dále tímto zdrojem uváděno, v případě osobních cílů má velký význam jejich všeobecná prospěšnost, využitelnost, schopnost posilovat postoje.

Bělohlávek (2008, s. 42-45) dále poukazuje i na další motivy či faktory, které se na motivaci zaměstnanců v praxi podílejí:

- odpovědnost, tj. vyrovnanost odpovědnosti a pravomoci, delegování, posilování odpovědnosti je obvykle velmi motivující;
- participace, tj. podíl na rozhodování, výkonnost uplatňování participačního stylu vedení je podmíněna několika faktory, u vyspělých jednotlivců a soudržných pracovních týmů to je jeden z nejefektivnějších motivačních faktorů;

- informovanost souvisí s potřebou jistoty, doceněním informací, zabránění „informačního šumu,“ důležité je včasné a pravdivé informování i o nepříjemných věcech;
- styl vedení je závislý na osobnosti vedoucího, ale i na situačních faktorech, obecně moudré vedení uznávaného vůdce je vnímáno pozitivně, nevhodné vedení naopak působí demotivačně;
- vedlejší výhody (benefity), tj. podmínky rekreace, služby hrazené společností, zainteresovanost na zisku, výhodná pracovní doba apod., jejich obsah a forma, možnosti získání závisí na konkrétní společnosti a na konkrétní situaci;
- sociální výhody čili využívání sociálního fondu, sociálního programu společnosti, řadí se sem výhody, jako je např. doprava do zaměstnání, podnikové mateřské školy, kluby apod.;
- image společnosti, tj. pověst společnosti a jejich produktů, vztah k problémům sociálního okolí, ovlivňuje loajalitu ke společnosti;
- vztahy na pracovišti představují sociální atmosféru, kulturu společnosti;
- osobní rozvoj umožňuje pracovní postup, jedná se o pravidla pro kariérový postup (plán kariérového rozvoje), kariérové poradenství;
- systém odměňování představuje pocit spravedlnosti, závislost na výkonu a významu práce, včasnost odměn za mimořádný výkon, platový postup.

Dobrý manažer si podle Forsytha (2009, s. 13-14) uvědomuje význam vnějších i vnitřních podnětů, snaží se znát vnitřní motivy zaměstnanců a vytvářet podle možností předpoklady pro jejich využití, vhodně spojuje vnější a vnitřní podněty, s hlavním cílem udržet motivaci u motivovaných zaměstnanců, motivovat ty, kterým motivace chybí.

Společnosti za účelem podpory pracovní motivace vytvářejí různé typy motivačních programů. Jejich úspěšnost závisí na tom, do jaké míry akceptují reálné potřeby zaměstnanců, do jaké míry jsou přizpůsobitelné jejich osobním zájmům, cílům a aspiracím. I ten nejlepší motivační program však nebude účinný ve společnostech, kde převažují takové jevy, které lze považovat za motivační bariéry či demotivující faktory.

Mezi nejčastější příčiny chybějící motivace, tedy motivační bariéry patří podle Urbana (2010, s. 101-112):

- vnější motivační bariéry, tj. charakter práce, negativně působící prostředí společnosti, sociální atmosféra, narušení vztahů, styl vedení, nevhodné chování vedoucího, neřešení konfliktů, špatný systém hodnocení a odměňování aj.;
- vnitřní motivační bariéry, tj. nesoulad osobních zájmů, potřeb a aspirací s obsahem práce, s možnostmi seberealizace, nepřipravenost na plnění úkolů, nepřiměřené prožívání nebo nezvládnutí osobních problémů (ekonomických, vztahových a jiných).

Dlugošová a Tkáčová (2011) uvádějí, že „*východiskem pro to, aby manažer uměl také efektivně motivovat spolupracovníky, je především znalost motivačního procesu, znalost toho, co lidi v zaměstnání motivuje, znalost jejich individuálních potřeb, zájmů, hodnot a aspirací.*“ McGrath a Bates, (2015, s. 60-61) podotýkají, že jsou vnější i vnitřní motivy odlišné mezi lidmi navzájem, ale zpravidla všichni zaměstnanci určitým způsobem projevují následující potřeby:

- pracovat v zajímavé společnosti, mít zajímavou a bezpečnou práci;
- být spravedlivě odměňován;
- mít uznávaného a spravedlivého nadřízeného;
- mít přátelské spolupracovníky;
- mít možnost profesionálního růstu a kariérového rozvoje.

Moudrý manažer by měl dle Forsytha (2009, s. 13-15) dbát na to, aby byli zaměstnanci informováni o cílech, úkolech, jakož i o problémech společnosti, manažer by měl s pracovníky komunikovat a naslouchat jejich názorům, respektovat jejich samostatnost. Ke každému zaměstnanci se musí dle tohoto zdroje manažer chovat jako k profesionálovi, vyžadovat od nich jejich názory a stanoviska. Důležitým předpokladem účinné motivace je starat se o to, aby každá role byla dotažena do konce (Forsyth, 2009, s. 13-15). Jak dále tento autor uvádí, vždy, když je to možné, ocenit, pochválit, i neformálně. Měl by se také zasadit o jejich profesionální růst, permanentně sledovat pracovní podmínky, zlepšovat pracovní prostředí, nezakrývat pracovní konflikty ani je nezveličovat, nýbrž účelně je řešit (Forsyth, 2009, s. 13-15).

3.2 Pracovní spokojenost

Podle Kocianové (2010, s. 34) nemá pracovní spokojenost vliv na životní spokojenost (na tzv. mimopracovní) zaměstnance, avšak životní na pracovní ano. Jak dále tato autorka podotýká, je nutno reflektovat přelévání subjektivních pocitů mezi pracovní činností člověka a jeho životní spokojeností, přičemž míra uspokojení je rozličná dle jednotlivých profesí (např. u pomáhajících povolání je tomu více, než u povolání manuálních).

Na tuto skutečnost dále navazuje Kocianová (2010, s. 34-36), podle níž se pracovní spokojenost chápe jako forma psychologického jevu, jež je zkoumán již od 30. let minulého století. Dle Kocianové (2010, s. 35-36) se pracovní spokojenost chápe jako (odlišení dvou směrů):

- spokojenost v práci – tím je myšleno, že člověk je spokojen s prací jako takovou, což se zároveň váže i na jeho osobnostní vlastnosti a k podmínkám, jež na daném pracovišti panují, jedná se obecně o širší kontext pracovní spokojenosti;
- spokojenost s prací, kterou zaměstnanec vykonává – zde se spíše hovoří o užším kontextu pracovní spokojenosti, spokojenost se totiž váže na pracovní činnosti, na jejich fyzické a psychické okolnosti, na to, jak je v práci nastaven režim, jak je zaměstnanec za svou práci ohodnocen atp.

Castle a kol. (2007, s. 193-204) se zabývali problematikou pracovní spokojenosti u pečovatelů, přičemž došli ke zjištění, že u zaměstnanců s vysokou pracovní spokojeností se neobjevují úvahy o možném odchodu ze zaměstnání, ani nebylo zjištěno, že by si tyto osoby jinou práci aktivně hledaly. Je tedy zřejmé, že pracovní spokojenost má úzký vztah k fluktuaci pracovníků., což vyplývá i z tohoto zdroje.

3.3 Motivační program – zaměstnanecké benefity

Motivační programy patří podle Dvořákové a kol. (2012, s. 246-248) k interním materiálům společnosti a často jsou chápány jako součást podnikového tajemství. Jsou v nich dle tohoto zdroje zpracována základní východiska a cíle pracovní motivace, která se obvykle opírají o poznání potřeb a zájmů vlastních pracovníků, o jejich hodnotový systém, aspirace, ambice a představy o kariéře v dané společnosti. Motivační programy mají dva aspekty: psychologický a ekonomický, přičemž aspekty jsou z hlediska důležitosti rozpracování rovnocenné (Dvořáková a kol., 2012, s. 246-248).

Podle Vojtoviče a kol. (2008, s. 120-121) je třeba z hlediska časové společnosti rozvrhnout motivační program do čtyř etap:

- první etapa spočívá v analýze motivační struktury zaměstnanců, zjišťuje se struktura hodnotové orientace zaměstnanců, jejich potřeb a stupně jejich uspokojování;
- v druhé etapě se formulují cíle, resp. soustava cílů motivačního programu, která bude posilovat stabilizaci zaměstnanců;
- třetí etapa představuje vytvoření modelu stabilizace zaměstnanců včetně příslušných motivačních faktorů, model tedy zahrnuje stabilizační faktory potřebné k motivaci zaměstnanců pro setrvání ve společnosti;
- čtvrtou etapu lze charakterizovat jako realizaci programu, jde o postup orientovaný na stabilizaci zaměstnanců, jehož součástí by měly být – výběr stimulačních prostředků, podmínek, účinných metod stabilizace, metody ovlivňování lidí ke stabilizaci, určení osob odpovědných za realizaci programu, časový plán plnění programu.

Zatímco existuje mnoho potenciálních negativních oblastí, které je třeba eliminovat, existuje i celá řada pozitivních faktorů, které mohou být použity k aktivnímu posílení motivačního programu, jakož i motivaci a pracovní spokojenosti zaměstnanců (Forsyth, 2009, s. 31). Jak je dále Vojtovičem a kol. (2008, s. 121-124) uváděno, v procesu tvorby motivační strategie je důležitou fází rozhodnutí o výběru motivačních faktorů a prostředcích motivace. Dle tohoto zdroje se motivační faktory primárně dělí na externí a interní, přičemž externí společnost nemůže ovlivnit. Řadí se k nim dle uvedeného zdroje např. makroekonomická situace na trhu práce, atraktivnost trhů, společenské chování a posuzování vykonávané činnosti.

Interní faktory jsou podle Vojtoviče a kol. (2008, s. 122-123) v moci a působnosti společnosti samotné a rozdělují se na hmotné a nehmotné. V rámci hmotných nástrojů se dle tohoto zdroje hovoří o peněžních a nepeněžních. Mezi nehmotné nástroje se řadí obsah a charakter práce, kvalita pracovních vztahů, sociální klima, organizační kultura, pochvala, uznání (Vojtovič a kol., 2008, s. 122-123).

Pořadí faktorů pracovní motivace je zapotřebí podle Forsytha (2009, s. 31-35) chápat jako komplex současně působících aspektů práce, z nichž některé zaměstnanec zdůrazňuje více, jiné méně, podle toho, které jsou pro něj v dané situaci důležitější. Jak dále tento zdroj podotýká, nejúplněji k této problematice přistoupil Herzberg, který na základě sumarizace výsledků více než 150 studií, v rámci kterých zkoumali autoři pracovní motivaci u 11 000 zaměstnanců různých společností a míst ve Velké Británii, sestavil inventář 10 základních faktorů, které významně ovlivňují pracovní motivaci zaměstnanců.

Zde lze uvést tyto faktory tak, jak o nich pojednává McGrath a Bates (2015, s. 84-85):

- jistota a bezpečnost je definována jako soubor záruk, které společnost poskytuje zaměstnanci v rovině uspokojení jeho existenčních, ekonomicko-sociálních a psychologických potřeb;
- příležitost na postup je definována jako soubor záruk, který společnost poskytuje zaměstnanci v rovině možnosti zlepšit si svou ekonomickou situaci, organizační status nebo profesionální kvalifikaci;
- společnost a jeho vedení je definována jako faktor, který obsahuje aspekty uplatňování sociální a personální politiky ve společnosti, zejména v oblasti managementu;
- mzda patří k faktorům, který je v pracovním procesu nejvíce zdůrazňován;
- povaha a vnitřní obsah práce je faktorem, ve kterém jsou obsaženy aspekty pracovní činnosti, jako jsou možnost tvůrčího přístupu, iniciativy, sebeuplatnění;
- nadřizený je faktorem, který vyplývá z profesionálního řízení a vedení lidí manažery;
- sociální aspekty pracovní činnosti zahrnují sociální kontakty na stejné úrovni v rámci společnosti v pracovním i v mimopracovním styku, např. přátelství;
- komunikace je faktor, který se týká toku informací ve všech směrech v rámci společnosti;
- pracovní podmínky představují faktor, který zahrnuje např. pracovní čas, fyzikální aspekty pracovního prostředí, vybavenost pracovními nástroji apod.;
- požitky obsahují např. využívání sociálního fondu, dovolené, výhod důchodového a sociálního pojištění či jiných výhod, které společnost svým zaměstnancům poskytuje.

Podle Kislingerové a kol. (2011, s. 295) se za součást motivačního programu považují zaměstnanecké benefity, přičemž jich je celá řada a nelze tudíž vyjmenovat všechny, nicméně je lze kategorizovat do několika skupin:

- zaměstnanecké benefity, které souvisejí s vybavením daného pracoviště a s pracovními pomůckami, které mohou mít zaměstnanci k dispozici jako další bonus, v této souvislosti lze hovořit např. o přenosných počítačích (notebook), o možnosti zřízení internetového připojení, o získání služebního mobilního telefonu apod.;
- další skupina zaměstnaneckých benefitů umožňuje zaměstnancům zlepšit jejich podmínky na pracovišti – sem patří např. možnost závodního stravování, získání dovolené navíc (např. 5 týdnů dovolené namísto 4 dle zákona), zajištění občerstvení apod., tyto benefity mají především usnadnit práci zaměstnancům, jejich prostřednictvím se může zaměstnanec na pracovišti cítit spokojenější, loajálnější a motivovanější;
- třetí skupina je označována pod pojmem osobních výhod – vztahují se přímo k zaměstnanci, kdy má dojít k uspokojení jeho osobních zájmů a potřeb, do této kategorie se řadí např. příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění, příspěvek, který může zaměstnanec využít na rehabilitaci a masáže, na sport, pro kulturní vyžití atd.

Součástí rozvoje a řízení zaměstnanců ve společnosti je také zabezpečení příslušné péče o ně jakožto nedílná součástí systému řízení lidských zdrojů. Značná pozornost je tak

v současnosti věnována zejména poskytování zaměstnaneckých benefitů (výhod) jako jedna z částí motivačního systému společnosti. Prostřednictvím těchto výhod je totiž nejen možné pracovat s motivací zaměstnance, ale také působit na fluktuaci pracovníků ve společnosti a také získávat vhodnou strukturu a počet uchazečů o volné pracovní místo ve společnosti.

Zaměstnanecké výhody lze podle Armstronga (2015, s. 442-443) chápat především jako určitou složku odměny zaměstnance nabývající nepeněžní formy. K zaměstnaneckým benefitům tak mohou být dle uvedeného zdroje zařazeny i takové odměny, které nemusí mít jejich samotnou povahu, nicméně se významně podílejí na zvyšování pracovní spokojenosti jedince. Prostřednictvím takových benefitů lze ovšem dosáhnout také dosáhnout příslušné úrovně motivace jedince a snížení fluktuace (Armstrong, 2015, s. 442-443).

Zaměstnanecké benefity však mohou být podle Šikýře (2014, s. 123) vnímány jako „*dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním.*“ Podle Armstronga (2007, s. 595) se však zaměstnanecké benefity nikterak nepodílejí na zvyšování motivace, a to proto, že „*normální výhody poskytované podnikem mají jen zřídka přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Mohou však vytvářet příznivější postoje pracovníků k podniku, které dlouhodobě zlepšují jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace.*“

Podle Macháčka (2010, s. 1-2) lze stanovit následující seznam zaměstnaneckých benefitů, jež jsou v podmínkách českých společností nejčastěji poskytovány:

- příspěvky na stravování, především pak forma stravenek s různou finanční hodnotou;
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců umožňující prohloubit a zvýšit jejich kvalifikaci;
- příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci, které využijí zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci;
- příspěvky, jež zaměstnanci využijí na sport či kulturu;
- dotační prostředky na penzijní připojištění;
- dotační prostředky na soukromé životní pojištění;
- příspěvky, které zaměstnanci použijí na masáže, rehabilitace či na zlepšení vlastní kondice (fitness centra);
- příspěvek na očkovací vakcínu (např. proti chřipce);
- poukázky na nákup vitamínových příspěvků v určité hodnotě;
- zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele s nižším úrokem;
- dary k životnímu jubileu nebo k dlouhodobému setrvání v zaměstnání;
- získání finanční podpory při neštěstí v rodině, při živelné pohromě, při povodních, v případě nepříznivé finanční či sociální situace pracovníka;
- využití firemní školky pro zaměstnance společnosti;
- využití bezplatného ubytování;
- teambuildingové akce (pořádání večírku, party aj. pro stmelení pracovních kolektivů apod.).

Podle uskutečněného výzkumu společnosti NN pojišťovna a penzijní společnost ve 110 společnostech z celé České republiky bylo zjištěno, že zaměstnanecké benefity využívá

v rámci svého motivačního programu stále více společností (Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2015). Dle tohoto zdroje poskytovaly společnosti v roce 2014 v průměru celkem 12 zaměstnaneckých benefitů, což je o 2 více než v roce 2013 (nárůst ve výši 20 %). K nejčastějším zaměstnaneckým benefitům se řadí mobilní telefon (88 %), příspěvek na vzdělávání (83 %) a pitný režim (81 %).

Jak dále Svaz průmyslu a dopravy ČR (2015) uvádí, „*firmy jsou v hodnocení své ekonomické situace poměrně optimistické. Za lepší v porovnání s minulým rokem ji považuje 39 % společností. Dobrá kondice firem se promítla do rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů.*“ Dle uvedeného zdroje bylo v roce 2014 oslovenými společnostmi nabízeno přibližně 12 zaměstnaneckých výhod, přičemž jejich počet se oproti předcházejícímu kalendářnímu roku zvýšil o dva. Společnosti, které ohodnotily svou situaci jako lepší, nabízejí zaměstnaneckých výhod dokonce 13, naproti tomu společnosti, které zhodnotily své budoucí vyhlídky jako zhoršené, mají v průměru pouze 11 zaměstnaneckých benefitů (Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2015).

Podle Svazu průmyslu a obchodu (2015) bylo výzkumem zjištěno, že s nabídkou zaměstnaneckých benefitů souvisí i velikost dané společnosti, což má úzkou spojitost s různorodostí pracovních míst. Dle tohoto zdroje malé společnosti, v nichž pracuje max. 49 zaměstnanců, mají pro své zaměstnance v nabídce v průměru 9 benefitů, naproti tomu u velkých společností, jejichž počet zaměstnanců je vyšší než 250, bylo zaznamenáno poskytování až 13 benefitů. Je však dle daného zdroje nutné podotknout, že množství nabízených zaměstnaneckých výhod není zárukou loajálních, motivovaných a spokojených pracovníků.

Jak tedy z této podkapitoly vyplynulo, oblast motivace je poměrně rozšířenou součástí řízení lidských zdrojů a jejím prostřednictvím je také možno působit na pracovní spokojenost zaměstnance a na jeho fluktuaci. Ačkoliv se tyto vzájemné vazby v praxi mnohokrát potvrdily, neexistuje doposud žádná spolehlivá vědecká studie s vědeckým potvrzením daných hypotéz.

3.4 Vztah mezi motivací, pracovní spokojeností a zaměstnaneckými benefity

Každá společnost chce mít motivované zaměstnance, a to z důvodu, že v takovém případě lidé méně odcházejí ke konkurenci, méně v práci z různých důvodů absentují, méně zanedbávají své pracovní povinnosti a jsou více loajální (Kocianová, 2010, s. 35-38).

Společnosti mohou svým působením výrazně ovlivňovat motivaci svých zaměstnanců. Jak uvádí Kocianová (2010, s. 35-40), nelze použít jen jeden způsob pro všechny pracovníky, dokonce ani jednoho pracovníka nelze motivovat celý pracovní život stejně. Dle tohoto zdroje se v motivaci zaměstnanců promítají osobní situace a představa sebe, potřeba uznání od sociálního prostředí, potřeba seberealizace a sebeúcty, přesvědčení pracovníka, že je schopen realizovat cíle společnosti, míra akceptace stanovených cílů a rozsah, ve kterém je nadřizený přesvědčen, že zaměstnanci jsou schopni realizovat cíle.

Dobrá společnost může podle Forsytha (2009, s. 12) odrážet mnoho věcí: odvedenou práci, zavedené standardy zahrnující akční týmové práce atd. Jak dále tento autor podotýká, co je třeba organizovat, je to, jak lidé pracují. Když to společnost bere v úvahu, jaký to má vliv na zaměstnance osobně, tak je větší pravděpodobnost, že se budou cítit dobře motivováni (Forsyth, 2009, s. 12).

Motivovat zaměstnance znamená podle Vojtoviče a kol. (2008, s. 117-118) dosáhnout, aby chtěli pracovat tak efektivně, jak mohou a jak nejlépe umí. Motivace může dle tohoto zdroje výrazně zvýšit návratnost investic vložených do rozvoje lidských zdrojů. Je třeba si však podle tohoto autora uvědomit, že motivace zaměstnanců není možné dosáhnout ani rychle, ani snadno ani levně. K dosažení žádoucí motivace zaměstnanců je třeba investovat čas, úsilí a peníze, přičemž největší náklady představuje čas, nikoliv peníze (Vojtovič a kol., 2008, s. 117-118).

Schopnost podat určitý výkon je nazýván výkonností, přičemž ta podle Vojtoviče a kol. (2008, s. 117-118) ovlivňuje velké množství objektivních i subjektivních činitelů. Obvykle se dle tohoto zdroje člení na tyto činitele (Vojtovič a kol., 2008, s. 117-118):

- technické, ekonomické a organizační (celkové uspořádání a úprava pracoviště, technické vybavení pracoviště, úroveň hygieny a bezpečnosti práce, vnější podmínky práce, způsoby odměňování, způsoby přidělování práce, pracovní doba aj.);
- společenské (úroveň a kvalita vedení lidí, pozice zaměstnance, způsob práce s lidmi, úroveň sociálních vztahů na pracovišti, podmínky osobního a rodinného života zaměstnanců, možnost uplatnění jednotlivých zaměstnanců v práci, širší celospolečenské podmínky a aspekty, je průnikem do názorů a postojů zaměstnanců);
- osobnostní (odborná připravenost, úroveň kvalifikace, tělesné a duševní předpoklady, osobnostní a morální vlastnosti, motivace k práci);
- situační podmínky výkonnosti (významné události v politickém a hospodářském životě, podnikové vlivy, potřeba rekvalifikace, mimořádné osobní události, konflikty na pracovišti).

Co se týče odměňování, společnosti mají dnes k dispozici širokou škálu různých nástrojů, které mohou použít při vytváření systému odměňování svých zaměstnanců (Kocianová, 2010, s. 35-37). Pokud má být tento systém dle uvedeného zdroje přiměřený, spravedlivý a motivující, měl by být vytvořen podle potřeb dané společnosti tak, aby vyhovoval jejím specifikům, stejně tak by však měl naplňovat i potřeby zaměstnanců.

Pracovníci společnosti musí být podle Kocianové (2010, s. 35-37) motivováni nejen k aktuální vysoké pracovní výkonnosti, ale musí být motivováni také k budování osobních předpokladů pro podávání vysokých pracovních výkonů v budoucnosti. Součástí motivace je podle Vojtoviče (2008, s. 120-122) především iniciování zájmu, hodnocení a nakonec odměňování, případně sankcionování. V každém případě motivační systém musí být dle tohoto zdroje takový, aby se strategické cíle společnosti maximálně promítly do osobních cílů zaměstnanců, a tím bylo dosaženo maximálního organizačního efektu.

Jednou z možností, jak motivovat pracovníky, je používat nové formy tvorby práce, kdy podle Forsytha (2009, s. 31-35) hraje hlavní roli prostor na činnost. Všechny nové formy práce lze dle tohoto zdroje popsat v pojmech prostoru pro rozhodování a kontrolu, a prostoru činnosti. Základními dimenzemi práce, z nichž je třeba při změnách vycházet, jsou rozmanitost práce, celistvost pracovních úkolů, významnost úkolů, autonomie a zpětná vazba, přičemž výběr nové formy práce by měl také vycházet z poznání motivačního profilu pracovníků, jejich potřeb, hodnot a norem (Forsyth, 2009, s. 31-35).

4 Analytická část

Tématem bakalářské práce je motivace a spokojenost zaměstnanců v obchodních centrech. V práci je poukázáno na fungování systému motivace ve vybraných společnostech a jsou také odhaleny případné chyby, které se při motivování zaměstnanců mohou vyskytnout. Analytická část práce se zaměřuje hlavně na prozkoumání faktorů, které mají vliv na motivaci zaměstnanců obchodních center a zároveň na jejich spokojenost, která s motivací na pracovišti a s pracovním výkonem úzce souvisí. Snahou je zjistit, zda fungující motivační systém a ostatní podmínky daných pracovišť jsou v obchodních centrech dostačující pro kvalitní výkon práce a spokojenost samotných zaměstnanců.

Ještě před samotným zhodnocením výsledků dotazníkového šetření bude vysvětlen a rozebrán fungující motivační program společností (pozornost bude zaměřena na společné znaky), který je spojen s poskytováním jednotlivých benefitů pro zaměstnance.

Motivační systém se stal nedílnou součástí odměňování zaměstnanců v jednotlivých společnostech. Jeho hlavním cílem je stabilizace kvalitních zaměstnanců, jejich pravidelné proškolení, též podpora smýšlení zaměstnanců nasměrovaného ke snižování nákladů a samozřejmě také upevňování vztahů mezi společností a zaměstnanci. Motivační systém se zpravidla skládá pouze z jedné kategorie, kde benefity jsou poskytovány plošně, tedy mají na ně stejný nárok všichni zaměstnanci.

Kromě standardního pravidelného platu, což představuje zároveň i klíčový prvek odměňování zaměstnanců ve všech obchodních centrech, je jim také v každém měsíci poskytováno osobní ohodnocení. Toto ohodnocení má individuální charakter, v závislosti na ochotě zaměstnanců pracovat přesčas, dle kvality jejich práce a dochvilnosti plnění úkolů. Osobní ohodnocení je pak určitým procentem vyčísleno ze základní mzdy zaměstnanců.

Každá společnost – obchodní centrum poskytuje různé spektrum zaměstnaneckých benefitů, které by měly přispět k větší pracovní spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Tyto výhody lze rozčlenit do následujících kategorií:

Stravenky

Řada obchodních center poskytuje svým zaměstnancům jako základní benefit stravenky. Ty mohou nabývat různých hodnot, od 65 Kč po 85 Kč, přičemž zaměstnavatel přispívá 55 %. V jednom případě si zaměstnanci hradí 25 % hodnoty stravenky (zbytek doplatí sociální fond), je však pro ostatní společnosti charakteristické, že si jejich zaměstnanci doplatí 45 % hodnoty stravenky. Počet stravenek závisí na pracovní docházce zaměstnance z předcházejícího měsíce.

Pitný režim

Pitný režim je nezbytnou každodenní součástí. Společnosti proto bezplatně zajišťují svým zaměstnancům během pracovní doby dostatek tekutin v neomezeném množství. V rámci tohoto benefitu také některé společnosti zajišťují na své náklady kávu s cukrem a mlékem, kterou si zaměstnanci mohou sami připravit na pracovišti, též v neomezeném množství.

Preventivní prohlídky

Společnosti svým zaměstnancům poskytují příspěvek na preventivní a nadstandardní zdravotní péči, v rámci níž proplácí každý rok očkování proti chřipce.

Firemní akce

Pod kulturní akcí se rozumí hlavně období před vánočními svátky, kdy se vyhradí jeden pracovní den a v prostorách společnosti se zorganizuje posezení zaměstnanců s občerstvením a osobní pozorností pro každého, které zajišťuje daná společnost. Podobně se také pořádají malé oslavy v případě významných událostí, s tím rozdílem, že polovina pracovní doby se standardně odpracuje a zbývající čas se již ponechá oslavám.

Školení zaměstnanců

Na školení kladou oslovené společnosti velký důraz. Konají se převážně během pracovní doby. Na jedné straně jde o pravidelná školení každého čtvrtletí podle zákona (např. školení BOZP). Na druhou stranu jsou velmi důležitými. Pro úspěch společností jsou nezbytnými hlavně odborná školení, která se konají nepravidelně, záleží na situaci na trhu. Školení jsou samozřejmě ve všech směrech hrazeny danými společnostmi.

Jednorázové odměny

Při významných událostech (např. kulaté narozeniny, svatby, narození dítěte) udělují společnosti jednorázové finanční odměny, které se pohybují maximálně do výše 10 tis. Kč.

Možnost půjčky

Společnosti poskytují svým zaměstnancům možnost vzít si u nich krátkodobou půjčku. Výhodou jsou výrazně nižší úroky takové půjčky, na rozdíl od běžných finančních institucí. Tyto půjčky se pohybují ve výši od 10 tis. do 100 tis. Kč a jejich splatnost je max. 2 roky.

Příspěvek na dopravu

Jelikož řada zaměstnanců dojíždí do práce cca 10 až 15 km, a to ve většině případů hromadnou dopravou, poskytují jim společnosti peněžní příspěvek na tyto vzniklé náklady. Příspěvek ze strany společností je průměrně ve výši 50 % z ceny jízdného.

Dovolená navíc

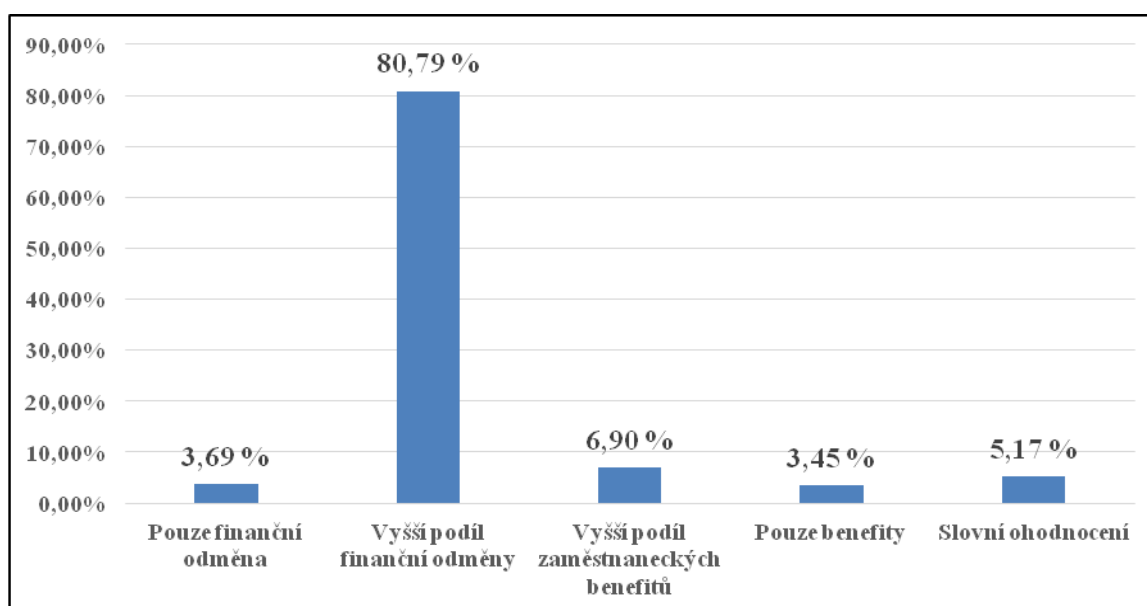
Tento druh benefitu je mezi zaměstnanci považován za nejoblíbenější a nejpoblíbenější. Zároveň je však pro společnosti i značně nákladný, jsou zde proto dvě omezení, a to období, během kterého je možné si dovolenou navíc vybrat, a nesmí si ji vzít najednou více než dva zaměstnanci. Zaměstnanci si mohou takto navíc vybrat až 5 dní placené dovolené.

4.1 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Tato část bakalářské práce se věnuje již konkrétním výsledkům dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo celkem 406 respondentů – zaměstnanců obchodních center z Prahy a ze Středočeského kraje.

První otázkou mělo být zjištěno, jaké ohodnocení svého pracovního výkonu pracovníci upřednostňují. Jak je patrné z grafu 1, převážná část respondentů (81 %) se shodla v tom, že by se mělo jednat o vyšší podíl finanční odměny. Pouze 4 % respondentů však preferuje výhradně jen finanční odměnu, ukazuje se, že je však podle nich důležitá. Další odpovědi byly již méně zastoupeny. 7 % respondentů preferuje vyšší podíl zaměstnaneckých benefitů, 3 % by upřednostnilo výhradně jenom benefity a 5 % slovní ohodnocení.

Graf 1 Preference odměny za pracovní výkon



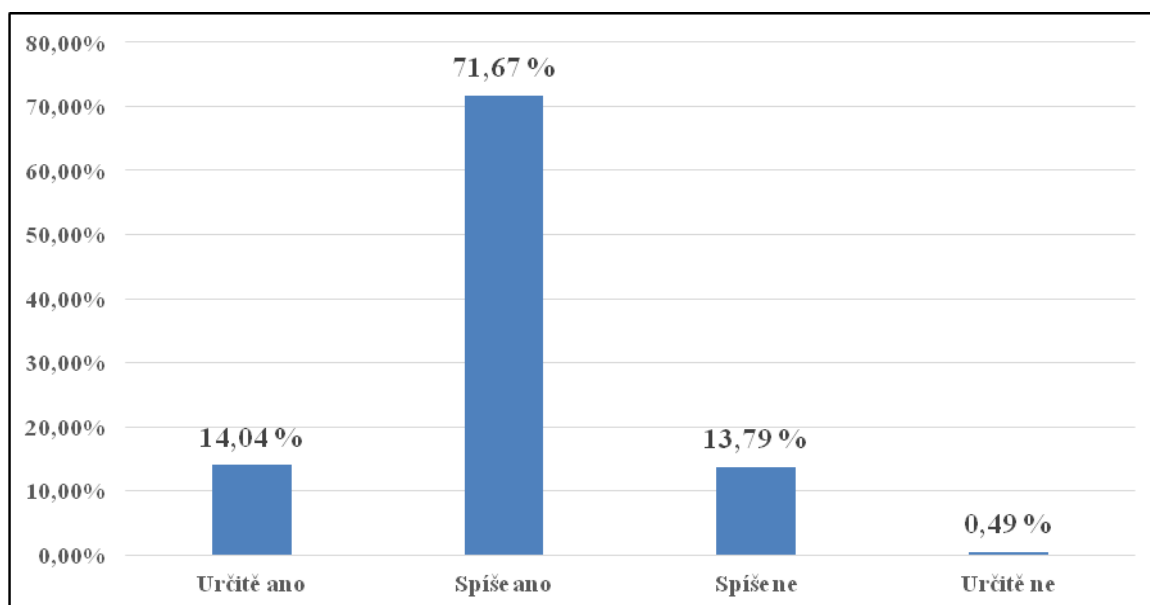
Zdroj: vlastní zpracování

Na základě otázky č. 2 bylo zjišťováno, jaké tři motivační faktory respondenti preferují. Tato otázka zároveň navazovala na otázku předchozí. Bylo zjištěno, že nejvíce jsou respondenti motivováni faktorem finančního ohodnocení (96 %). Za tímto faktorem se poté umístil vliv systému zaměstnaneckých benefitů, které označilo celkem 53 % všech respondentů. Jako třetí faktor se ukázaly pracovní vztahy na pracovišti (26 %).

Na základě těchto skutečností lze konstatovat, že v převážné míře v motivaci respondentů převládají finance a následně zaměstnanecké benefity. Mezi další důležité faktory mající vliv na motivaci zaměstnanců v obchodních centrech se řadí také pracovní prostředí a slovní hodnocení pracovního výkonu nadřizenými.

Prostřednictvím otázky č. 3 bylo zjišťováno, zda se respondenti domnívají, že jejich finanční ohodnocení dostatečně odpovídá jejich pracovnímu výkonu. Jak je zřejmé z grafu 2, většina zaměstnanců obchodních center je názoru, že ano. To by odpovídalo tomu, že systém finančního ohodnocení zaměstnanců je v obchodních centrech nastaven optimálně a spravedlivě.

Graf 2 Názor respondentů na spravedlivost finančního ohodnocení vzhledem k jejich pracovnímu výkonu



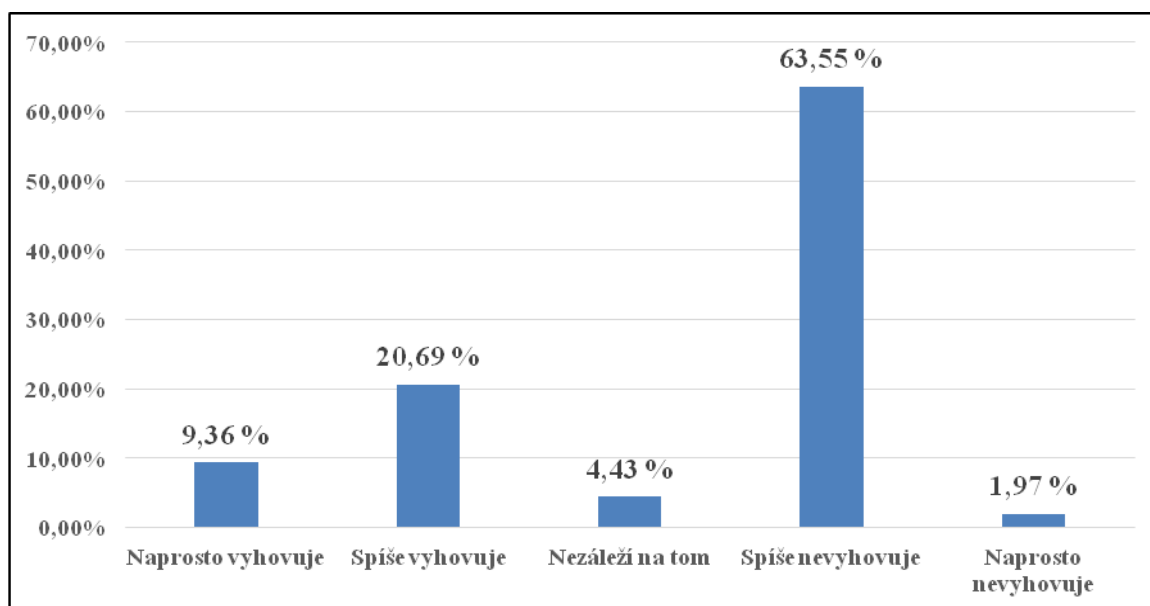
Zdroj: vlastní zpracování

Na základě grafu 2 je patrné, že většina respondentů je s nastaveným finančním ohodnocením spokojena, neboť všech 86 % respondentů uvedlo větší či menší spokojenost. Naproti tomu pouze 14 % respondentů je opačného názoru.

Čtvrtá otázka „Jak jste momentálně spokojeni s výší Vašeho finančního ohodnocení?“ poskytla odpověď na spokojenost s výší mzdy, která je zaměstnancům obchodních center vyplácena. Tato otázka přímo navazuje na předchozí otázku, jelikož 86 % z dotázaných si myslí, že finanční ohodnocení dostatečně odpovídá jejich pracovnímu výkonu. V této otázce se toto zjištění potvrdilo, protože stejně je 86 % zaměstnanců s výší své mzdy spokojeno, přičemž by na výši mzdy nic neměnily. Pouze 14 % respondentů se domnívá, že jejich finanční ohodnocení není dostatečné k jejich podávanému výkonu, pochopitelně nejsou ani spokojeny s výší své mzdy. Při podotázce „S jakým finančním ohodnocením byste byli naprosto spokojeni“ bylo možno se dozvědět, že ke spokojenosti s výší mzdy by těmto zaměstnancům postačovalo zvýšení o 10 až 15 % současné mzdy.

Prostřednictvím otázky č. 5 bylo zjišťováno, jak jsou respondenti spokojeni se současně nastavenou pracovní dobou. Zde se ukázalo, že respondenti nejsou se současným stavem spokojeni, na což poukazuje také graf 3.

Graf 3 Spokojenost respondentů s nastavenou pracovní dobou



Zdroj: vlastní zpracování

S ohledem na výše uvedený graf 3 je patrné, že pouze 30 % respondentů současně nastavený režim pracovní doby vyhovuje, 4 % tázaných na tom nezáleží a 66 % spíše nevyhovuje. Jak bylo dále zjištěno, jednalo se především o zaměstnance s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou.

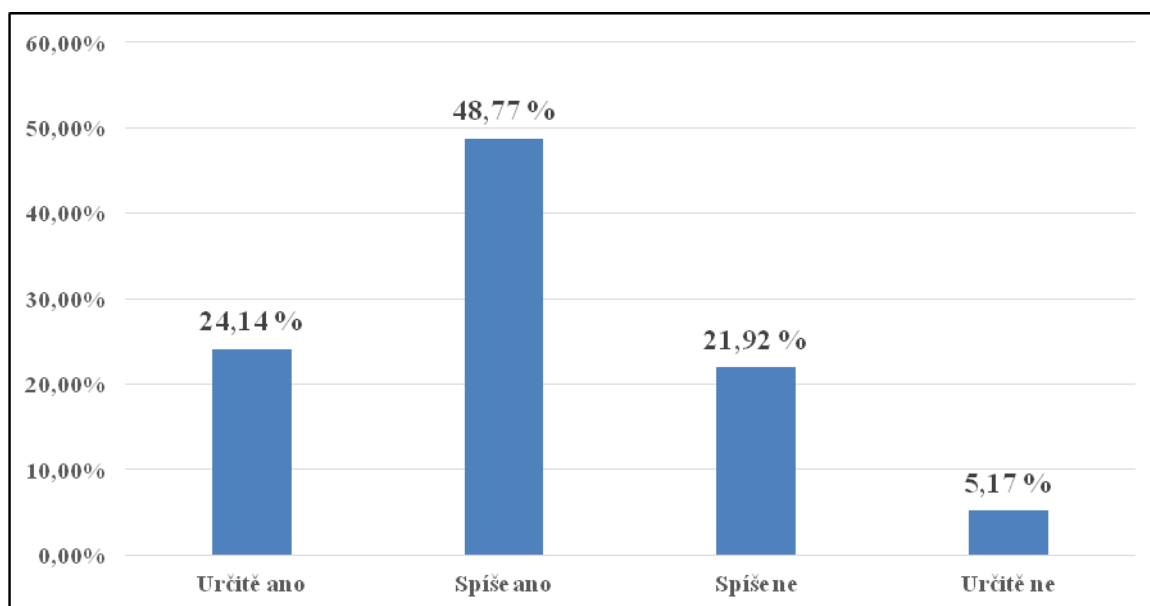
Mnohé odpovědi na otevřenou otázku této části byly ve znění, že by zaměstnanci někdy raději přijali pozdější nástup do práce. V tomto ohledu by bylo pravděpodobně vhodné, aby tuto situaci jejich nadřízení přehodnotili a případně provedli nějaká opatření. To vše s ohledem na bezproblémový chod společnosti.

Šestá otázka poskytla odpověď na oblast, která se týká možnosti inovativního angažování se zaměstnanců obchodních center v rámci výkonu jejich práce. Z vyhodnocených odpovědí vyplynulo, že ve vybraných společnostech nemají zaměstnanci příliš velkou, v podstatě žádnou možnost se realizovat vlastními přínosy. Přestože respondenti mohou mít zajímavé a přínosné myšlenky, není je v tomto případě možné uskutečnit. Při výkonu své práce se musí striktně držet stanovených norem a zadaných pokynů nadřízených.

Sedmá otázka „Máte pocit, že dostatečně využíváte Vaše znalosti, schopnosti a dovednosti při Vašem pracovním výkonu?“ přímo navazuje na předchozí otázku, kterou bylo zjištěno, že zaměstnanci společností nemají téměř žádné možnosti uskutečnění svých inovativních myšlenek v rámci své práce. Přestože by bylo možno předpokládat, že pracovníci na základě předchozí otázky nebudou mít pocit dostatečné využití svých znalostí, schopností a dovedností, odpovědi respondentů na otázku č. 7 uvádějí něco jiného. 56 % respondentů uvedlo, že mají pocit dostatečného využití svých schopností.

Osmá otázka týkající se „výkonu práce nad rámec stanovených povinností zaměstnanců“ vybraných společností poukázala na fakt, že zaměstnanci vůbec nemají problém vykonat práci navíc, což je zřejmé z níže uvedeného grafu 4.

Graf 4 Ochota zaměstnanců vykonat práci nad rámec stanovených pracovních povinností



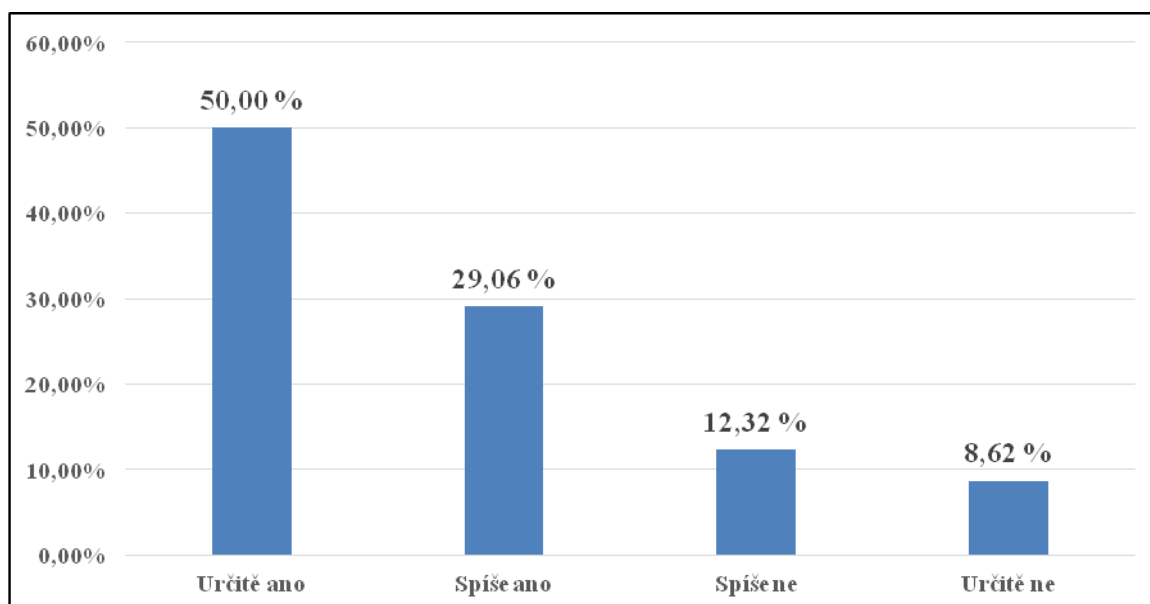
Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu 4 je zřejmé, že 73 % všech respondentů, že nemají problém s uskutečněním práce navíc, jsou navíc ochotni k takové práci. 5 % respondentů uvedlo, že se jim naopak taková práce vůbec nepozdává. Jednalo se o zaměstnance s vysokoškolským vzděláním a mladšího věku.

Obecně však lze konstatovat, že pozitivní přístup zaměstnanců k práci navíc pravděpodobně vyplývá z toho, že mají zaručenou přiměřeně slušnou odměnu za takovou práci, a také se to může odvíjet od pozitivních vztahů, jak mezi pracovníky navzájem (tedy nemají problém si navzájem vypomoci), tak i mezi nimi a jejich nadřízenými.

Devátá otázka (viz graf 5) vyjadřuje, že až pro polovinu zaměstnanců obchodních center je slovní ohodnocení jejich pracovního výkonu nadřízenými velmi důležité, také pro dalších 29 % respondentů je takové hodnocení spíše důležité, avšak má menší důležitost než pro předcházející skupinu respondentů. Naopak 21 % dotázaných nepovažuje slovní ohodnocení svého výkonu za významnou pro jejich další spokojenost a motivaci v práci.

Graf 5 Důležitost slovního ohodnocení nadřazeným



Zdroj: vlastní zpracování

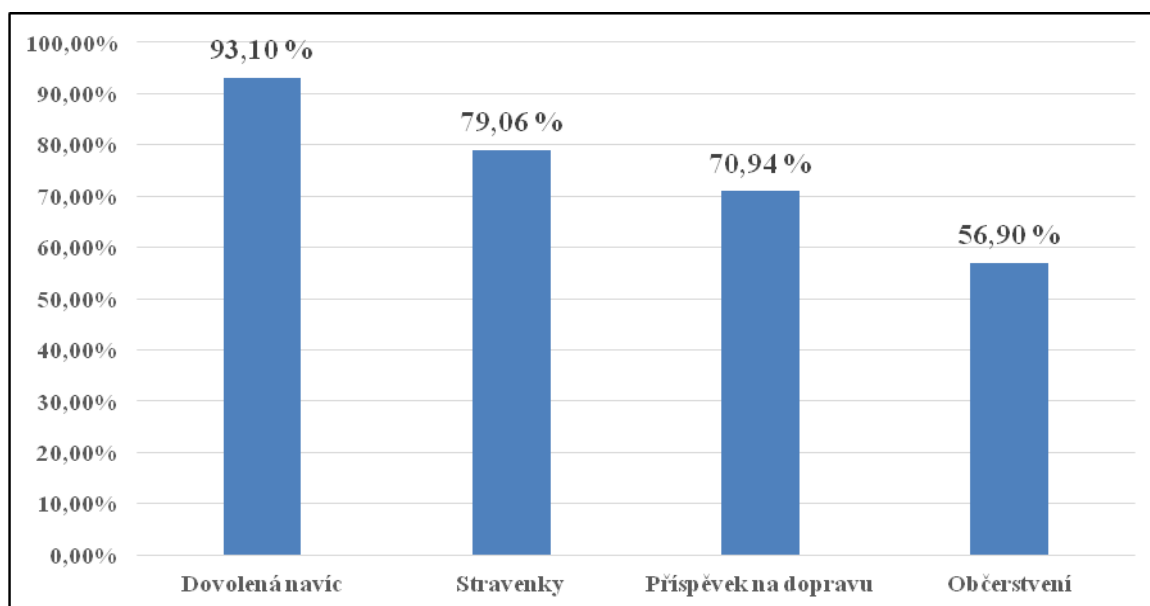
S předcházející otázkou souvisí také následující desátá otázka „Jak často je slovně ohodnocen Váš pracovní výkon?“ Odpověď byla téměř jednoznačná, 86 % respondentů se shodlo v odpovědi, že jejich pracovní výkon je nadřazeným slovně ohodnocován vícekrát za týden. 14 % dotázaných naproti tomu odpovědělo, že jsou takovým způsobem ohodnocováni jednou týdně.

Z těchto odpovědí vyplývá, že nadřízení se o své zaměstnance zajímají v rámci svých možností a snaží se je i slovně povzbudit pochvalou v případě dobře vykonané práce, nebo naopak je upozornit a správně nasměrovat v případě nějakých problémů.

Za pomoci grafu 6 je vyjádřena otázka č. 11, která se týká důležitosti momentálně nabízených benefitů pro zaměstnance obchodních center. Úkolem zaměstnanců bylo přiřadit body od 1 do 12 k jednotlivým benefitům, přičemž hodnocení dopadlo následovně. Největší úspěch z benefitů dosáhla dodatečná dovolená, které 93 % zaměstnanců udělilo nejvyšší počet bodů.

Na druhém místě se ocitly stravenky, které jsou sice v dnešní době považovány už téměř za samozřejmost, ale pracovníci vybraných společností si tohoto benefitu vážili a očividně považují za velmi důležitý. V tomto případě 79 % respondentů stravenkám přiřadilo jedenáct z dvanácti bodů. Na třetím místě skončil příspěvek na jízdné (dopravu).

Graf 6 Nejpreferovanější zaměstnanecké benefity



Zdroj: vlastní zpracování

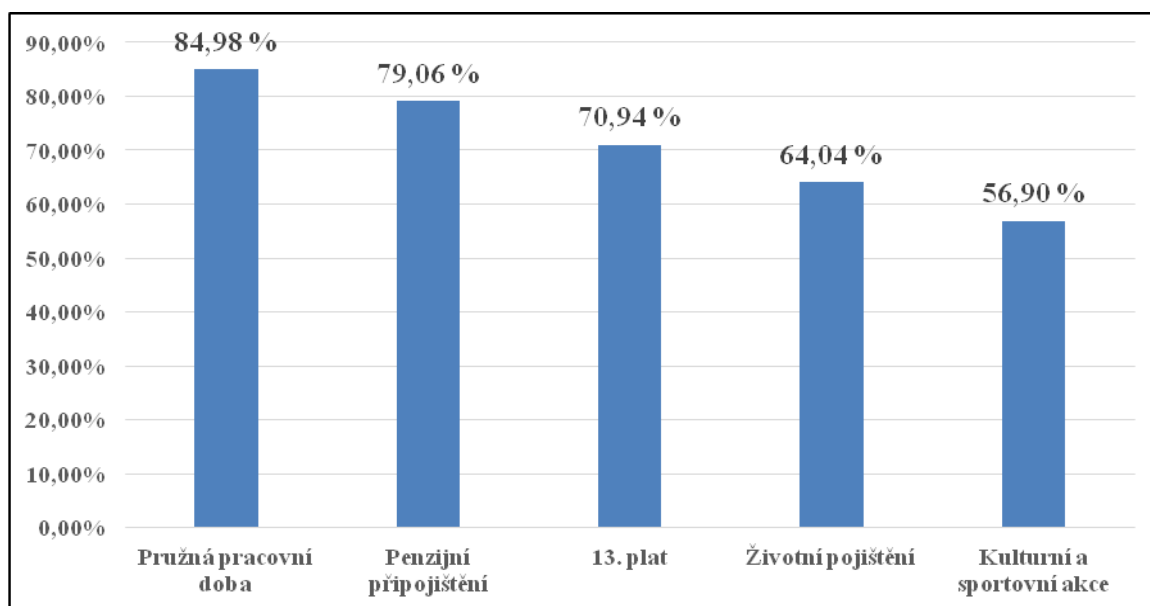
Dále v pořadí následuje benefit občerstvení. Zbývající poskytované benefity již nejsou v grafu 6 zobrazovány, jelikož získaly nízká procenta důležitosti, proto byly uvedeny pouze první čtyři nejdůležitější benefity.

Následující dvě otázky dotazníku souvisí s předchozí otázkou. Jde o dvanáctou otázku typu „Jste spokojeni se současnými benefity, které Vám zaměstnavatel nabízí?“ a o třináctou otázku " Jste, podle Vás, dostatečně informováni o poskytovaných benefitech?“ Při obou otázkách byly získány téměř shodné odpovědi všech respondentů. Při první otázce 57 % dotázaných odpovědělo, že jsou určitě spokojené. Zbývajících 43 % respondentů uvedlo odpověď, že jsou spíše spokojeni s poskytovanými benefity ve společnostech. Žádná z odpovědí nebyla negativního typu.

Druhá z výše uvedených otázek poskytla odpovědi ohledně informovanosti o jednotlivých zaměstnaneckých benefitech. Zde bylo zjištěno, že podle 86 % respondentů jsou určitě dostatečně informováni a mají tedy přehled, na jaké typy benefitů mají aktuálně nárok. Zbylých 14 % dotázaných se domnívá, že jsou spíše dostatečně informováni o poskytovaných benefitech ve společnostech. Také ani u této otázky se nevyskytla žádná negativní odpověď.

V pořadí čtrnáctou otázkou byli respondenti dotazováni na názor ohledně benefitů, které jejich společnost v současnosti neposkytuje. Jejich úkolem bylo k uváděným benefitům přiřadit pořadí, v jakém by si je oni sami vybrali. Největší ohlas z uvedených benefitů měla právě pružná pracovní doba, na niž již bylo dříve upozorněno. Graf 7 znázorňuje i další benefity, o něž by měli respondenti v budoucnu zájem.

Graf 7 Zájem o další benefity v budoucnu



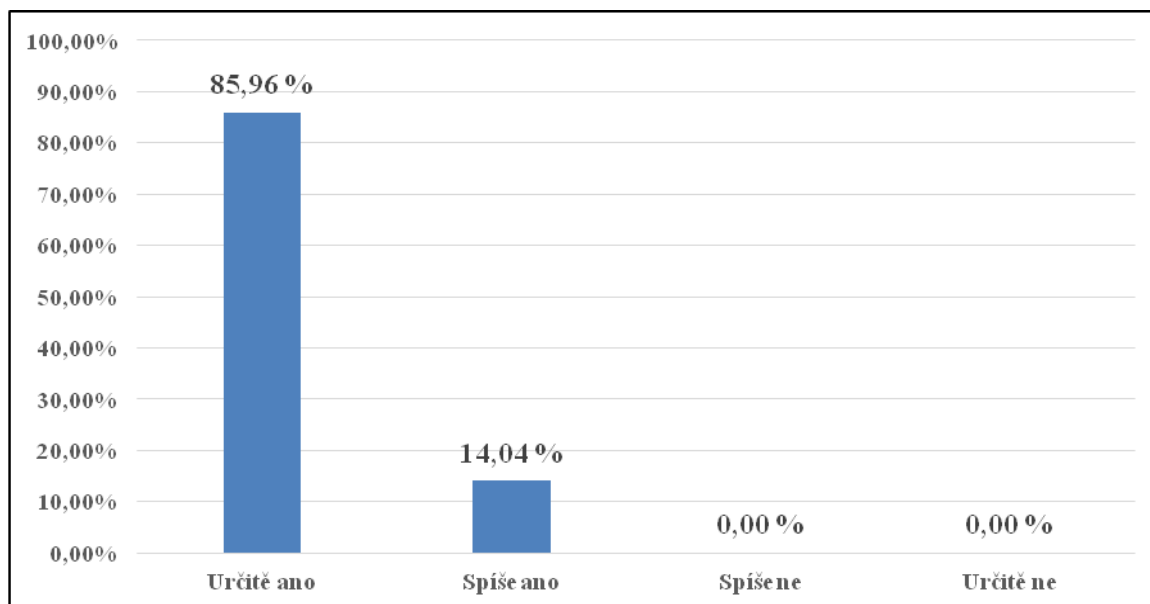
Zdroj: vlastní zpracování

V návaznosti na otázku č. 5 bylo potvrzeno, že respondenti by skutečně ocenili změnu pracovní doby, resp. možnost její změny na pružnou pracovní dobu, která by jim více vyhovovala (zejména ženám) – celkem ji označilo 85 % všech respondentů.

Dalším preferovaným benefitem do budoucna je pro 79 % dotázaných penzijní připojištění, což však může být pro menší společnosti problém (větší nákladnost). Na třetím místě se umístil tzv. 13. plat, který by uvítalo 71 % pracovníků. Hned za ním se umístilo životní (úrazové) pojištění (64 %) a kulturní (sportovní) akce (57 %).

V rámci vyhodnocení otázky č. 15 nebyla zaznamenána žádná záporná odpověď, což znamená, že vztahy na pracovišti a celková atmosféra jsou na velmi dobré až výborné úrovni, což je doloženo také graficky (viz graf 8). 86 % respondentů zvolilo, že jsou určitě spokojeni. Dalších 14 % respondentů je spíše se vztahy na pracovišti spokojeno. Tato odpověď je pro společnosti pozitivním zjištěním, neboť vztahy na pracovišti lze považovat za faktor vedoucí k vyšší spokojenosti a motivaci samotných zaměstnanců.

Graf 8 Spokojenost s pracovními vztahy a pracovní atmosférou



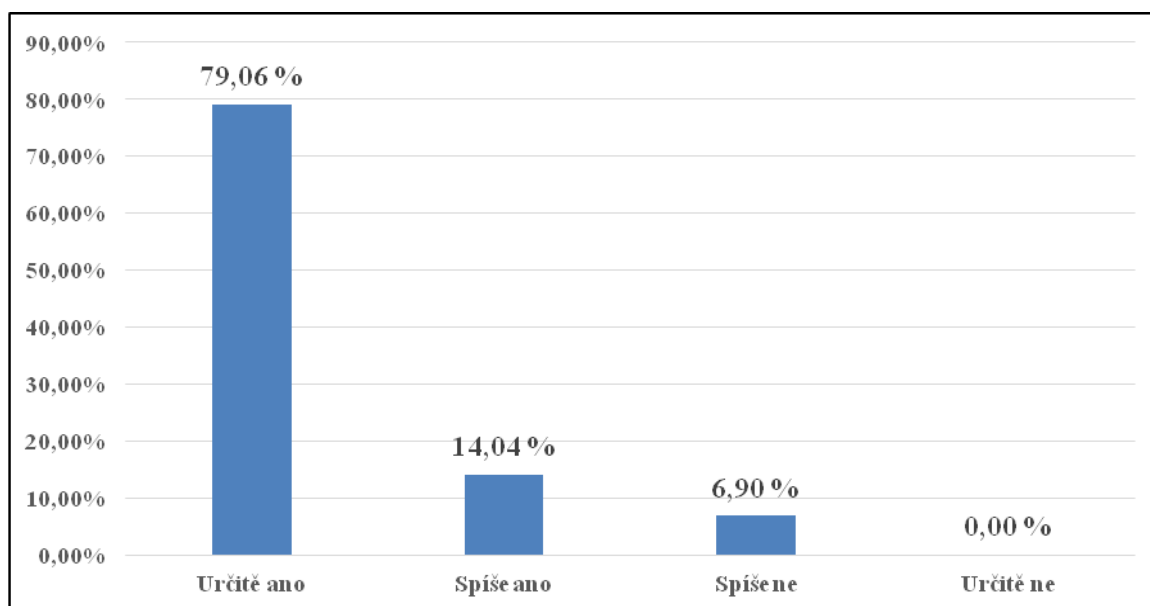
Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci se zároveň i v šestnácté otázce typu „Myslíte si, že vztahy na pracovišti a s tím spojená pracovní atmosféra ovlivňuje Váš pracovní výkon?“ vyjádřili téměř shodně k tomu, že vztahy na pracovišti a s tím spojená atmosféra určitě ovlivňuje jejich pracovní výkon, a zároveň si to všichni zaměstnanci plně uvědomují, snaží se mezi sebou vycházet a pomáhat si bez jakýchkoliv větších konfliktů.

Sedmnáctá otázka se týká komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Zatímco 64 % respondentů, což představuje převážnou většinu, odpovídalo poměrně kladně, že tato komunikace mezi nimi a nadřízeným je dobrá, tak zbývajících 36 % zaměstnanců považuje tuto komunikaci jen za dostatečnou. Pravděpodobně to bude způsobeno tím, že někteří nadřízení tráví velkou část času mimo vlastní pracoviště, čímž komunikativní stránku se pracovníky často zanedbávají. Přestože na druhé straně, jak bylo zjištěno, si vždy najdou čas na osobní slovní ohodnocení jejich pracovního výkonu.

Otázka č. 17 se dotýká oblasti materiálního a technického vybavení pracoviště, přičemž zde jsou téměř všichni respondenti velmi spokojení, jak je patrné z grafu 9.

Graf 9 Spokojenost s technickým a materiálním vybavením



Zdroj: vlastní zpracování

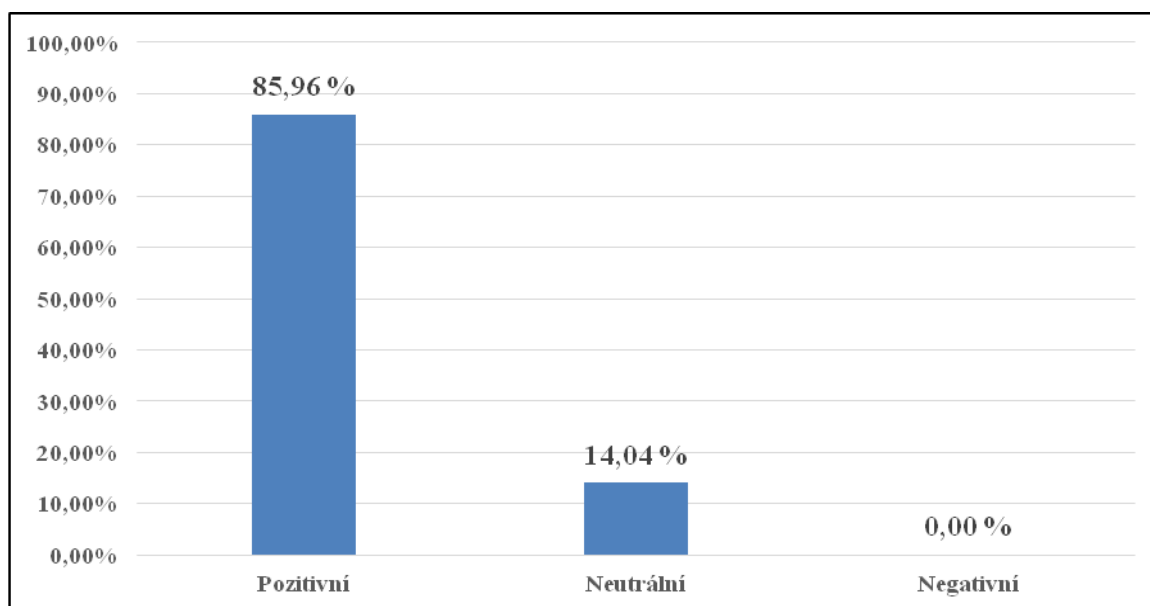
Z grafu 9 vyplývá, že 79 % respondentů je zcela spokojeno s úrovní technického a materiálního vybavení svého pracoviště, dalších 14 % je spíše spokojeno. To tedy znamená, že zaměstnanci mají veškerý potřebný materiál pro výkon své pracovní činnosti k dispozici a v dobré kvalitě, což je pro výkon kvalitní práce a spokojenosti na pracovišti nezbytné.

Bylo zároveň zaznamenáno, že 7 % respondentů je spíše nespokojeno. Při bližším zjišťování bylo zjištěno, že se jedná o ženy s vysokoškolským vzděláním v oblasti administrativy. Z toho vyplývá, kdy pracovnice, že se pravděpodobně jedná o potřebné dokumenty a materiály nezbytné pro zpracování účetnictví, což by si mělo dát vedení do pořádku, a to z důvodu zlepšení podmínek výkonu práce účetních.

Jak již bylo dříve konstatováno, hygienické podmínky obchodních center jsou na velmi dobré úrovni. Na tuto skutečnost navazuje také devatenáctá otázka, v níž bylo toto tvrzení potvrzeno. Odpovědi pracovníků dali jasnou odpověď ohledně hygienických podmínek na pracovišti, jelikož se respondenti téměř jednoznačně shodli v odpovědi, že tyto podmínky jsou velmi dobré. Samozřejmě, i toto jsou podmínky, které ovlivňují spokojenost s prací, výkon práce zaměstnanců, jejich motivaci a dobrý pocit z vykonané práce.

Na závěr byli respondenti dotazováni na celkový dojem a na pocit z jejich práce a pracovního prostředí, přičemž odpovědi jsou zobrazeny v grafu 10.

Graf 10 Celkový pocit z práce a pracovního prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu 10 je zřejmé, že 86 % všech respondentů vnímá práci a pracovní prostředí pozitivně, což znamená, že jsou v práci spokojeni (popř. pouze vnímají jenom menší nedostatky). Naproti tomu 14 % respondentů odpovědělo, že mají neutrální pocit, tedy, že jejich celkový pocit není ani pozitivní, ani negativní. Žádný z respondentů neuvedl zápornou odpověď.

4.2 Návrhy a doporučení

V této části práce jsou uvedeny výsledky dotazníkového průzkumu a na ně navázaná doporučení a návrhy, jejichž prostřednictvím lze zlepšit pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců v obchodních centrech.

Závěry výzkumného šetření jsou následující:

- Pro všechny zaměstnance není při odměňování nejpodstatnější čistě jen finanční odměna, ale jednoznačně se shodli na to, že částečně je pro ně důležitý také systém poskytovaných benefitů.
- Pracovníci jsou celkově spokojeni se svým finančním ohodnocením a myslí si, že toto jejich ohodnocení odpovídá i jejich pracovnímu výkonu, avšak kromě 26 % z nich, které se s tímto tvrzením neztotožňují.
- Jistým nedostatek je náhled na pracovní dobu a na uplatňování inovativních myšlenek samotných pracovníků. Mnohým z nich nevyhovuje současná pracovní doba. Co se týká uplatňování jejich osobních inovativních návrhů při výkonu práce, většina zaměstnanců přistupuje ke své pracovní pozici rutinně a stereotypně.
- Přestože pracovníci nemohou přispět do práce vlastními návrhy, nemají pocit, že by při výkonu jejich práce nebyly dostatečně využívány jejich znalosti, schopnosti a dovednosti, které dosud získaly.

- Pro 79 % zaměstnanců je důležitým faktorem slovní hodnocení jejich pracovního výkonu, což realizuje jejich nadřízený, povzbuzuje je to a motivuje při výkonu dalších pracovních činností.
- Kromě finančního ohodnocení a systému benefitů jsou pro zaměstnance společností nezbytné dobré vztahy a celková atmosféra na pracovišti, jelikož si uvědomují vliv těchto faktorů na jejich podaný výkon a celkovou pohodu při práci.
- Žádný z respondentů nemá problém vykonat práci nad rámec svých povinností, což svědčí o příznivých vztazích mezi nimi navzájem a vztazích mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.
- Konkrétně při již zmíněném systému benefitů, pracovníci z nabízených benefitů nejvíce oceňují a upřednostňují dodatečnou dovolenou, stravenky, příspěvek na jízdné a občerstvení.
- Téměř všichni respondenti se shodli na tom, že jsou se současným systémem poskytovaných benefitů spokojeni, a také jsou o něm i ve společnostech dostatečně informováni.
- Převážná většina zaměstnanců považuje komunikaci mezi nimi a jejich nadřízeným za dobrou, zbylá část se ovšem domnívá, že tato komunikace má nedostatky a vnímají ji jako jen dostatečnou.
- Respondenti velmi pozitivně vnímají oblasti týkající se technických, materiálních a hygienických podmínek práce v daných společnostech.
- Lze konstatovat, že všichni zaměstnanci mají kladný vztah a dobrý pocit ze svého pracovního místa a celkového pracovního prostředí.

Pomocí rozboru momentálně fungujícího motivačního systému a celkové úrovně spokojenosti respondentů v jednotlivých společnostech, je možné zhodnotit, že se zde nenacházejí žádné vážnější nedostatky, které by nepříznivě ovlivňovaly zaměstnance. Na základě těchto zjištění, je však vhodné navrhnout několik méně náročných a závažných opatření, které by spíše mohly podpořit, příp. ještě o něco vylepšit a zpříjemnit práci zaměstnancům pracujícím v obchodních centrech.

Ze získaných informací bylo také zjištěno, že při odměňování za vykonanou práci nemají obchodní centra vypracovaný jednotný systém pro všechny zaměstnance. I z primárního průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci neznají kritéria pro hodnocení a odměňování a zároveň by přijali i změny v dosavadním systému, který společnost realizuje.

Proto je mimo jiné navrhováno, aby obchodní centra zavedla jednotný a spravedlivý systém odměňování, což lze považovat za velmi důležitý stimul motivace a lepší atmosféry na pracovišti mezi zaměstnanci do budoucna. Zavedením tohoto jednotného systému odměňování lze předpokládat, že vedení bude umět lépe zhodnotit výsledky práce jednotlivých zaměstnanců a zároveň objektivně posoudit jejich dovednosti, znalosti a zkušenosti.

Zavedení jednotného systému odměňování zaměstnanců

Zavedení jednotného motivačního odměňování bylo vypracováno pro všechna obchodní centra souhrnně. Návrh jednotného motivačního odměňování byl rozdělen do pěti částí, jejichž obsahem je:

- pracovní výkonnost;
- pracovní chování;
- komunikační dovednosti;
- týmová práce a schopnosti zaměstnance;
- klasifikace výsledků hodnocení.

Pro každou část jsou stanovena hodnotící kritéria, pomocí kterých je získáno bodové hodnocení pro každého zaměstnance. V první části pracovní výkonnost může zaměstnanec získat nejvíce 20 bodů, v druhé části pracovního chování 10 bodů, ve třetí části komunikačních dovedností může získat nejvíce ze všech částí, a to 40 bodů. V poslední části „týmová práce a schopnosti zaměstnance“ je možné dosažení 30 bodů. Celkem to tvoří 100 bodů pro hodnotící systém odměňování. Je též navržen i formulář pro hodnocení zaměstnanců, který svou jednoduchou strukturou nezabere mnoho pracovní doby ze strany vedení, resp. personálního úseku.

Níže bude poukázáno na jednu revidovanou část motivačního programu, resp. systému odměňování, kam se řadí pracovní výkonnost. Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, motivace má vliv na pracovní výkonnost, a proto je důležité se této oblasti v novém programu věnovat. Zde je důležité se zaměřit na to, aby personalisté sledovali a kontrolovali pracovní výkonnost svých zaměstnanců. Hlavně je tím myšlena přítomnost v práci, zvládnutí pracovních nároků a plnění pracovních úkolů v požadované kvalitě, rychlosti, aktivitě, efektivitě, odpovědnosti, samostatnosti a stálosti výkonu.

Stupnice hodnocení pro pracovní výkonnost je následující:

5 bodů

- Zaměstnanec projevil iniciativu pouze v aktivitě a samostatnosti při výkonu práce. Plnění úkolů s dostatečnou rychlostí, vyvážeností a stálosti výkonu nebyla prováděna v požadované kvalitě. Zaměstnanec byl také často nepřítomen v práci.

10 bodů

- Zaměstnanec projevil iniciativu ve snaze, aktivitě, samostatnosti, odpovědnosti i přítomnosti v práci, ale jeho stálost výkonu nebyla vyvážená, rychlá a efektivní.

15 bodů

- Zaměstnanec splnil kritéria přítomnosti v práci, stálost výkonu s vyvážeností, rychlostí a efektivitou, iniciativou se samostatností a aktivitou. Byla požadovaná kvalita při plnění úkolů, které však byly prováděny s nejistotou a nebyl splněn termín úkolu.

20 bodů

Zaměstnanec splnil všechny požadavky pracovní výkonnosti. Byl vždy přítomen v práci, kde jeho kvalita práce byla komplexní, stálá výkonností, iniciativou, rychlostí, efektivitou, vyvážeností, stálou aktivitou, samostatností a odpovědností.

Druhou částí nového systému odměňování je pracovní chování zaměstnance, kde je hodnocena jeho pracovní kázeň, dodržování pracovního režimu, dodržování nařízení a pravidel, docházka, chování vůči vedení, chování k ostatním spolupracovníkům, chování k zákazníkům, chování v konfliktní situaci a chování na pracovišti, které ve velké míře ovlivňuje ostatní zaměstnance.

Stupnice hodnocení pro pracovní chování je následující:

2 body

- Zaměstnanec dodržuje pracovní režim, nařízení a normy, ale jeho pracovní disciplína má sklon k častým konfliktům, které mají vliv na nevhodné chování k zákazníkům.

4 body

- Zaměstnanec dodržuje stanovená pravidla, nařízení, disciplínu. Jeho chování k vedení, zákazníkům je dobré. Zaměstnanec se však vyznačuje zpožděním do práce, což není dobrým příkladem pro docházku ostatních zaměstnanců.

8 bodů

- Zaměstnanec splňuje dodržování pracovního režimu, nařízení, stanovených pravidel, pracovní kázně, vhodného chování k vedení, zákazníkům a spolupracovníkům, ale jeho kompetence jsou vyšší a celkové pracovní chování by mělo být efektivnější a na vyšší úrovni.

10 bodů

- Pracovní chování odpovídá všem stanoveným kritériím na požadované úrovni, kde i v konfliktních situacích je chování zaměstnance vyvážené k dané situaci a chování je výborné ve všech oblastech.

Hlavní činností v obchodních centrech je efektivní prodej produktů a služeb zákazníkům. Zde si vedení musí všimnout kvality poskytování služeb zákazníkům, a hlavně zaměstnanci musí prokázat své komunikační dovednosti v rámci vystupování a vhodného chování i v nepříznivých situacích.

Celkový dojem v tomto případě přináší pro společnost pozitivní předpoklady k tomu, aby získal nové zákazníky a zajistil tak lepší postavení na trhu a v konkurenčním prostředí. Proto je navrhováno hlavně při odměňování přihlížet v této části na to, jak se zaměstnanci umí realizovat při identifikaci a typologii zákazníka, při samotné komunikaci s klientem a jaké jsou jejich vyjadřovací dovednosti. Zde je ještě doporučováno, pokud jsou komunikační dovednosti slabé a dosahují pouze 10 bodů, je třeba zvážit, jak tento problém co nejdříve odstranit, aby společnost zbytečně neztrácela své klienty a zákazníky.

Stupnice hodnocení je následující:

10 bodů

- Zaměstnanec má nedostačující vyjednávací a komunikační dovednosti, což negativně ovlivňuje komunikaci s klientem.

20 bodů

- Zaměstnanec získá 20 bodů za dobrou typologii zákazníka, což se projevuje i při jakékoliv obchodní nabídce. Zaměstnanec utváří pozitivní dojem při vyjednávání a komunikaci se zákazníkem.

30 bodů

- Zaměstnanec je přiděleno 30 bodů, které jsou výsledkem jeho výborné taktiky a formy prodeje produktů zákazníkům, kde při typologii umí dobře odhadnout chování zákazníků, ovládá vyjednávací charakteristiky a má dobře zpracovanou telefonickou komunikaci (pokud je jí zapotřebí).

40 bodů

- Zaměstnanec má vynikající komunikační dovednosti, kterými vytváří pozitivní dojem a reprezentuje společnost úspěšnou komunikací ve všech oblastech s náročnými zákazníky, dodavateli, partnery. Splňuje požadované praktiky profesionálního přístupu vyjednávání, telefonování a rozeznání typu zákazníka.

Systém benefitů

Přestože při průzkumu bylo zjištěno, že pracovníci jsou se systémem poskytovaných benefitů spokojeni, je vhodné přehodnotit některé z poskytovaných benefitů. Jsou tím myšleny ty výhody, které zaměstnanci využívají jen velmi zřídka, případně je nevyužívají vůbec. Takové benefity by mohly být např. nahrazeny jinými, které společnost v současnosti neposkytuje a které si v dotazníku respondenti zvolili za nejzajímavější. Samozřejmě takové změny záleží především na možnostech, kterými společnost disponuje. Pokud by však taková změna byla možná, na základě výsledků jedné z dotazníkových otázek, je navrhováno zvážit benefity typu:

- pružná pracovní doba;
- příspěvek na životní (úrazové) pojištění;
- příspěvek na penzijní připojištění;
- příspěvek na kulturní (sportovní) události;
- 13. plat – zde spíše jen pro vedoucí pracovníky, než-li řadové zaměstnance, a to z důvodu nákladnosti.

Před samotným navržením konkrétní formy benefitu a jeho implementací do obchodních center bylo kontaktováno jejich vedení a bylo diskutováno nad jednotlivými benefity, které je možno z důvodu jejich nákladnosti zavést, a které nikoliv. Pružná pracovní doba je možná v obchodních centrech zavést, a řada z nich by byla i pro jejich implementaci, a to z důvodu získání dalších zaměstnanců, kteří by nebyli schopni odvádět práci na plný pracovní poměr.

Některá obchodní centra již svým zaměstnancům příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění poskytují, proto bude tento benefit začleněn i do společností, které tak ještě nečiní. Zároveň musí být vymezeny podmínky, za kterých bude příspěvek vyplácen. Podobně lze hovořit i o čtvrtém navrhovaném benefitu, viz výše. Pátý benefit všechna oslovená obchodní centra z důvodu vysoké nákladnosti odmítla, proto o něm nebude dále pojednáno.

Při dotazníkovém průzkumu byl zjištěn problém s nespokojeností s pracovní dobou zaměstnanců. Je vhodné, v této souvislosti zavést na některých pozicích dvousměnný provoz, příp. také zcela alternativní (flexibilní) pracovní úvazky, které by nejvíce ocenili zaměstnanci – ženy s dětmi. Tomu by měl předcházet vlastní průzkum přímo v dané společnosti.

Pružná pracovní doba předpokládá, že zaměstnanci nebudou zaměstnáváni jenom na plný pracovní poměr, ale bude možné volit mezi pracovní dobou na 4, 6 a 8 hodin. Kratší pracovní úvazek bude přednostně nabízen osobám, které mají ztížené uplatnění na trhu práce.

Bylo rozhodnuto, že do motivačního programu obchodních center by mělo být implementováno několik významných benefitů, a to příspěvek na životní pojištění, příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na kulturní a sportovní události. U prvních dvou benefitů se předpokládá příspěvek ve stejné výši, jako je částka, kterou si bude hradit sám zaměstnanec. Předpokládá se vyšší zájem ze strany zaměstnanců. Průměrná částka ze strany společnosti je 1 000 Kč. Společnost bude osvobozena od placení daní, neboť se jedná o daňově uznatelné zaměstnanecké benefity.

Příspěvek na kulturu, stejně tak i dva zmíněné benefity budou pro zaměstnance k dispozici skrze vlastní Cafeteria systém, který budou obchodní centra poskytovat. Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění budou moci využívat zaměstnanci po ukončení zkušební doby, tedy od 4. měsíce pracovního poměru (musí však mít podepsanou pracovní smlouvu, nikoliv jenom dohodu o pracovní činnosti či o provedení práce). Maximální výše měsíční částky je na jednoho zaměstnance 2 500 Kč.

Co se týče příspěvku na kulturu a sport, zde může zaměstnanec čerpat příspěvek ihned po začátku nástupu do zaměstnání. Lze čerpat příspěvek maximálně dva krát za 6 měsíců, přičemž tato částka nesmí překročit 3 000 Kč.

Na starosti bude mít implementaci benefitů personální oddělení daného obchodního centra, přičemž bude také průběžně hodnotit, jak často jsou benefity využívány, které nejčastěji, které jsou nejméně poptávané a na základě toho předložit vedení každé tři měsíce monitorovací zprávu, která poukáže i na vliv poskytovaných benefitů a fluktuace zaměstnanců.

5 Závěr

Úkolem téměř každého dospělého člověka je většinu svého života věnovat provádění nějaké profese. Na základě toho může být konstatováno, že práce je nedílnou součástí každodenního života člověka. Význam a důvody pro provádění práce u jednotlivých lidí jsou však různé. Někteří lidé pracují pro zlepšení své ekonomické stránky či z jiných materiálních důvodů, a někteří naopak pracují jednoduše z důvodu, že práce a jejich profese je pro ně naplňující a dělá jim radost. To, proč lidé pracují, je předmětem mnoha studií a pojem, který dokonale vystihuje tento důvod je motivace. Motivace je předpokladem pro provádění jakékoli činnosti.

Každý člověk má ke své práci jiný postoj. Lidé se velmi liší v tom, jak jsou se svou prací spokojeni, protože při hodnocení své práce záleží na velkém množství různých faktorů. Postoj a hodnocení své práce odráží míra pracovní spokojenosti. V této bakalářské práci byla pozornost zaměřena na celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců v obchodních centrech, která se nepochybně spojuje s fenoménem motivace, o kterém mluví výzkumy mnoha autorů.

Moderní manažeři a personalisté neustále přemýšlejí nad tím, jak motivovat a uspokojit své zaměstnance, aby pracovali s radostí a pociťovali spokojenost ve společnosti s tím, že zároveň dané společnosti zajistí úspěšnost a zisk. V současnosti se kladou stále vyšší a vyšší nároky na výkonnost společností. Nejen manažeři a majitelé, ale v mnoha případech i samotní zaměstnanci se proto snaží najít možnosti, jak zvýšit výkon jednotlivců a tím pádem i celé společnosti. Toto je také důvod, proč se motivace na pracovišti dostává na vrcholné příčky řešených a rozebíraných témat v řadě společností.

V bakalářské práci byla zaměřena pozornost především na přezkoumání současného stavu fungování motivace zaměstnanců a s tím související spokojenosti při výkonu jejich práce ve vybraných společnostech – obchodních centrech. V teoretické části bylo vycházeno z odborné literatury, kde bylo možno seznámit se se základními pojmy daného problému. V návaznosti na zpracovanou teoretickou část byla pozornost dále věnována již zpracovaným výsledkům z dotazníkového šetření. Bylo poukázáno také na systém motivačního programu v obchodních centrech. Sledován byl také vliv jednotlivých faktorů spokojenosti zaměstnanců a interpersonálních vztahů na pracovišti.

Nejzásadnější částí však byly podkapitoly pojednávající o výsledcích dotazníkového šetření a o návrzích a doporučeních pro obchodní centra v návaznosti na zjištěné skutečnosti. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 406 respondentů z 5 obchodních center z Prahy a ze Středočeského kraje. Při vyhodnocování odpovědí z jednotlivých dotazníků byla zjištěna vysoká úroveň spokojenosti respondentů, přičemž toto tvrzení zároveň také hovoří o dostatečné motivaci ze strany nadřízených obchodních center. Respondenti jsou poměrně spokojeni s finančním odměňováním (75 %), zatímco zbylých 15 % uvádí opak. Na to je potřeba reagovat potřebnými opatřeními.

Respondenti se shodli, že jsou spokojeni s poskytovanými zaměstnaneckými benefity, přestože by podle nich mohly být některé nahrazeny jinými, které společnosti momentálně neposkytují. Při průzkumu bylo zjištěno i několik problémů, které mohou mít vliv na výkon zaměstnanců, jde např. o pracovní dobu, se kterou převážná většina zaměstnanců není ztotožněna, dále se nedostatky týkají komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízeným. Na druhé straně však na pracovišti vládne příznivá a až rodinná atmosféra, zaměstnanci mezi sebou navzájem a zároveň i se svými nadřízenými udržují pozitivní vztahy, a ze strany společnosti mají respondenti k výkonu práce vytvořené kvalitní pracovní prostředí.

Pokud se lze tedy na společnost z pohledu zkoumané situace podívat globálně, lze současný systém motivačního programu ve společnostech považovat za uspokojivý, nicméně zároveň byly nalezeny určité okruhy – faktory, které se na pracovní spokojenosti respondentů odrážejí více. Jedná se především o nastavení vhodnějších zaměstnaneckých benefitů, o vztah mezi nadřízenými a podřízenými a o zajištění flexibilní pracovní doby, čímž by vedení jednotlivých společností vyšlo vstříc zejména matkám s dětmi. Návrhům a opatřením byla věnována pozornost v závěru bakalářské práce, kdy bylo navrženo několik doporučení, jejichž prostřednictvím by se mohlo obchodním centrům podařit zjištěné nedostatky eliminovat, příp. napravit.

Literatura

Monografie:

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4.

DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce : techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management : integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Nová ekonomika : nové příležitosti?* 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.

KLEVETOVÁ, D., DLABALOVÁ, I. *Motivační prvky při práci se seniory*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 202 s. ISBN 978-80-247-2169-9.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity : praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

MCGRATH, J., BATES, B. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2015. 261 s. ISBN 978-80-7261-382-3.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. přeprac. vyd. Praha : Grada, 2015. 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. přeprac. a aktual. vyd. Praha : Grada, 2012. 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

SOJKA, L. *Kvalita pracovního života*. 1. vyd. Prešov : Fakulta manažmentu PU, 2009. 74 s.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha : Grada, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 109 s. ISBN 978-80-247-2494-2.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí : odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

VOJTOVIČ, S. a kol. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. 1. vyd. Bratislava : Iris, 2008. 400 s. ISBN 978-80-89256-17-4.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Články v časopisech:

CASTLE, N. G., ENGBERG, J., ANDERSON, R., MEN, A. Job Satisfaction of Nurse Aides in Nursing Homes : Intent to Leave and Turnover. *Gerontologis*, 2007, vol. 47, no. 2, pp. 193-204. ISSN 0016-9013.

Internetové zdroje:

DLUGOŠOVÁ, A., TKÁČOVÁ, L. Motivace a její aplikace na práci sester. *Sestra* [online]. 2011, č. 9 [cit. 2016-10-09]. Dostupné z WWW: <http://zdravi.euro.cz/clanek/sestra/motivace-a-její-aplikace-na-praci-sester-461367>.

SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČESKÉ REPUBLIKY. Firmám se daří, nabízejí zaměstnancům více benefitů než loni. *Svaz průmyslu a dopravy České republiky* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-07-26]. Dostupné z WWW: http://www.spcr.cz/images/TZ_SP_%C4%8CR_a_NN_k_zam%C4%9Bstnaneck%C3%BDm_benefit%C5%AFm.docx.

Přílohy

Příloha 1 Stručná charakteristika vybraných respondentů – obchodních center

Obchodní centrum 1

Vybrané obchodní centrum 1 se nachází ve městě Praha, blízko centra. Jedná se o společnost s ručením omezeným, která toto centrum provozuje, přičemž společnost existuje již od roku 2000. Jejím jediným společníkem je francouzská akciová společnost. Základní kapitál je tvořen ve výši 3 mil. Kč.

Toto obchodní centrum je možné považovat za jedno z nejvýznamnějších a také největších v celé Praze. Nachází se v něm 150 obchodů, 25 restaurací, parkovací prostory nabízejí přibližně 2 500 parkovacích míst. Obchodní centrum nabízí tři podlaží, kde se nacházejí větší či menší obchody. Ty lze nalézt v prvních dvou podlažích, kde lze také najít Hypermarket Tesco. Ve třetích podlaží se nachází multikino Cinemacity, restaurace různého zaměření, dále bowling a health club Holmes Place.

Obchodní centrum jako s.r.o. zaměstnává celkem 156 zaměstnanců.

Obchodní centrum 2

Vybrané obchodní centrum 2 se nachází ve městě Praha, na jejím západním okraji, směrem na výpadovku do Plzně (D5). Jedná se o společnost s ručením omezeným, která toto centrum provozuje, přičemž společnost existuje od roku 2003. Jejím jediným společníkem je dánská společnost. Základní kapitál je tvořen ve výši 518,65 mil. Kč.

Toto obchodní centrum je možné považovat za jedno z významnějších v celé Praze. Nacházejí se v něm desítky menších i větších obchodů, restaurací, dětský koutek. Součástí je také hypermarket Tesco a obchod s nábytkem IKEA.

Obchodní centrum jako s.r.o. zaměstnává celkem 98 zaměstnanců.

Obchodní centrum 3

Vybrané obchodní centrum 3 se nachází ve východní části Prahy, v blízkosti multifunkční haly O2 Aréna. Obchodní centrum je provozováno akciovou společností, přičemž společnost existuje již od roku 2003. Jejím jediným společníkem je česká akciová společnost se sídlem v Praze. Základní kapitál je tvořen ve výši 2 mil. Kč.

Toto obchodní centrum se nachází na prostoru 12 tis. m². Nachází se v něm přes 80 obchodů, kaváren a restaurací. Obchodní centrum nabízí tři podlaží, kde se nacházejí větší či menší obchody. Lze zde najít také supermarket Billa. Součástí tohoto obchodního centra je také čtyřhvězdičkový hotel, který se specializuje na kongresový cestovní ruch.

Obchodní centrum jako a. s. zaměstnává celkem 79 zaměstnanců.

Obchodní centrum 4

Vybrané obchodní centrum 4 se nachází v centru Prahy. Obchodní centrum je provozováno společností s ručením omezeným, přičemž společnost existuje od roku 2006. Jejím jediným společníkem německá akciová společnost se sídlem v Hamburku. Základní kapitál je tvořen ve výši 12,3 mil. Kč.

Obchodní centrum 4 představuje jedno z nejmodernějších v Praze. Nachází se v něm v celkem 5 podlažích přes 180 obchodů nabízející různé druhy zboží, je zde v pronájmu 20 restaurací, kaváren a barů, a to ve 3 nadzemních podlažích. Ve dvou podzemních podlažích jsou umístěny parkovací prostory – celkem 900 parkovacích míst. Součástí centra je také dětský koutek. Nachází se zde supermarket Albert.

Obchodní centrum jako s.r.o. zaměstnává celkem 163 zaměstnanců.

Obchodní centrum 5

Vybrané obchodní centrum 5 se nachází mimo město Praha, ve střeďočeském kraji, cca 70 km směrem na severovýchod od Prahy. Obchodní centrum je provozováno společností s ručením omezeným, přičemž společnost existuje od roku 2004. Jejím jediným společníkem holandská akciová společnost. Základní kapitál je tvořen ve výši 2 mil. Kč.

Obchodní centrum 5 představuje jedno z nejmodernějších v daném městě. Nachází se v něm přes 50 obchodů nabízející různé druhy zboží, je zde v pronájmu také několik restaurací, kaváren, myčka vozidel a čerpací stanice. Součástí centra je také dětský koutek. Nachází se zde 1 200 parkovacích míst.

Obchodní centrum jako s.r.o. zaměstnává celkem 132 zaměstnanců.