

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

**Motivační program v organizaci**

**Motivational program in the organization**

Magisterská diplomová práce

**Lada Steigerová**

**Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová**

Olomouc 2012

Na tomto místě bych chtěla vyjádřit své poděkování především PhDr. Veronice Gigalové za odborné rady a náměty při vedení diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucí personálního oddělení organizace X, Michaele Bláhové, za vstřícný přístup v poskytování informací.

Prohlašuji: Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Olomouci

## Obsah

Úvod.....	6
1 Motivace lidského jednání.....	8
1.1 Definice motivace, pracovní motivace a motiv.....	8
1.2 Typy pracovní motivace a její nástroje.....	8
1.3 Stimul a stimulace.....	11
1.4 Zdroje motivace.....	11
1.5 Negativní motivace.....	12
2 Teorie pracovní motivace.....	14
2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	14
2.1.1 Hierarchie potřeb dle Maslowa.....	14
2.2 Teorie ERG Claytona Alderfera.....	17
2.3 Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga.....	18
2.4 Teorie expektance (očekávání) Victora Vrooma.....	20
2.5 Teorie spravedlnosti Johna Adamse.....	22
2.6 McGregorova teorie X-Y.....	23
3 Motivační profil a tvorba motivačního programu jako nástroje stabilizace zaměstnanců.....	24
3.1 Motivační profil.....	24
3.2 Tvorba motivačního programu.....	27
3.3 Motivační faktory.....	30
3.3.1 Hmotná odměna.....	30
3.3.2 Obsah práce.....	31
3.3.3 Úspěch a uznání.....	32
3.3.4 Možnost růstu, postupu, osobní rozvoj.....	33
3.3.5 Odpovědnost.....	34
3.3.6 Jistota zaměstnání.....	34
3.3.7 Pracovní podmínky.....	34
3.3.8 Mezilidské vztahy.....	35
3.3.9 Styl vedení.....	36
3.3.10 Pocit účasti na dění v organizaci, moc zpětné vazby a význam hodnocení.....	36
3.4 Změna motivačních faktorů v souvislosti s typem profese a umístěním v kariérní dráze.....	39
4 Motivace a výkon, spokojenost na pracovišti a demotivace.....	43
4.1 Motivace a výkon.....	43
4.1.1 Subjektivní podmíněnost výkonnosti.....	44
4.1.2 Objektivní podmíněnosti výkonnosti.....	45
4.2 Motivace a spokojenost na pracovišti.....	46

4.3	Demotivace.....	48
5	Talent Management jako stabilizace klíčových zaměstnanců.....	51
5.1	Co je Talent Management.....	51
5.2	Kdo je klíčovým zaměstnancem .....	52
5.3	Stanovení klíčových zaměstnanců pro účel empirické části.....	53
5.4	Strategie stabilizace.....	54
6	Odměňování zaměstnanců .....	55
6.1	Zaměstnanecké výhody (benefity) .....	55
6.1.1	Způsoby realizace zaměstnaneckých výhod.....	57
6.2	Představení společnosti X.....	59
6.3	Systém odměňování zaměstnanců v organizaci X.....	60
6.3.1	Peněžní odměny týkající se všech zaměstnanců organizace X.....	61
6.3.2	Peněžní odměny týkající se jen některých zaměstnanců společnosti X.....	63
6.3.3	Nepeněžní odměny poskytující organizaci X všem svým zaměstnancům.....	63
6.4	Návrhy na stabilizaci a rozvoj klíčových zaměstnanců managementem společnosti X.....	64
7	Vlastní výzkum.....	66
7.1	Cíle výzkumu .....	66
7.2	Hypotézy .....	66
7.3	Pilotáž .....	67
7.4	Metodologie.....	67
7.5	Výsledky dotazníkového šetření .....	68
7.5.1	Shrnutí.....	81
8	Doporučení .....	84
	Závěr .....	90
	Literatura .....	93
	Seznam obrázků .....	96
	Seznam grafů.....	97
	Seznam tabulek .....	98
	Přílohy.....	99

## Úvod

Je-li člověk správně motivován, odrazí se to pozitivně na jeho výkonu, ať už se jedná o oblast pracovní či osobní. Motivovat jedince neznamena jen po něm něco požadovat (nejčastěji vyšší výkon), ale i na oplátku něco nabídnout, což by ve výsledku mělo vést k uspokojování potřeb zaměstnance a všeobecné spokojenosti na obou stranách. K efektivnímu motivování je však zapotřebí něco víc. Co je pro jednoho motivačním prostředkem, pro jiného být nemusí. Motivovat, tedy zahrnuje nejen nutnost znát ty, na které se snažíme působit, ale i snahu je pochopit. Přece jen kvalitní a klíčové zaměstnance je zapotřebí si udržet, proto by se měl motivační program stát základním kamenem každého podniku.

V teoretické části práce nejprve definuji pojmy vztahující se k pracovní motivaci, a posléze se zaměřím na teorie pracovní motivace, které poslouží jako základna pro empirickou část práce. Dále se zabývám tvorbou motivačního programu, kterému předchází znalost motivačního profilu zaměstnance, jehož první etapu se pokusím naplnit sociologickým výzkumem. V práci se zaměřuji především na motivační faktory, jejichž působnost ověřuji i ve vlastním výzkumu. Cílem mého výzkumu je tedy identifikovat motivační faktory u klíčových zaměstnanců pracujících ve společnosti X a následně zvolit vhodné stimuly k jejich stabilizaci a motivaci. Sekundárním cílem je i zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným stavem v organizaci X. Mým úkolem je dále zjistit, o jaké zaměstnanecké výhody peněžní a nepeněžní povahy by měli klíčoví zaměstnanci zájem a zda by se staly návrhy nástrojů, které stanovil management podniku X motivačními. Na závěr předkládám podklady z první etapy tvorby motivačního programu, které by mohly být vhodným východiskem pro tvorbu nového motivačního programu a subjektivní

doporučení, která by mohla vést ke zvýšení motivace klíčových zaměstnanců společnosti X.

# 1 Motivace lidského jednání

## 1.1 Definice motivace, pracovní motivace a motiv

Motivace je v širším slova smyslu hnací silou, která ovlivňuje naše chování. Dle Tureckiové je motivace „vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku“ [Tureckiová 2004: 55]. Armstrong dodává, že „k motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby“ [Armstrong 1999: 294; podtrženo v originále].

Pojem **pracovní motivace** znamená, na kolik je jedinec ochoten pracovat čili jeho celkový přístup k práci, který vychází z jeho vnitřních pohnutek, tzn. **motivů** [Tureckiová 2004: 57]. Motiv je důvodem k nějakému jednání. Jedná se například o motiv k odchodu z firmy či o motiv k práci mimo pracovní dobu [Bělohlávek 2008: 39]. Bělohlávek dále tvrdí, že motivy našeho jednání obsahují dvě složky - *energizující a řídicí*. Zatímco energizující složka dodává jedinci sílu k jednání, složka řídicí mu dává směr (orientaci), určuje například od čeho se odvrátit [Bělohlávek 1996: 170]. Bedrnová s Novým hovoří v otázce motivace ještě o třetí složce, jejich slovy *dimenzi persistence (stálosti)*, která ukazuje, nakolik je jedinec schopen zdolat překážky (vnitřní i vnější) při uskutečňování motivované činnosti. Přičemž vysoká stálost znamená schopnost překonávat neúspěchy se stejnou silou v témže směru a nadále pokračovat v motivované činnosti [Bedrnová, Nový 1998: 222].

## 1.2 Typy pracovní motivace a její nástroje

Lidé se jeden od druhého liší a to stejné platí i o jejich motivech. Psychologie rozlišuje **intrinzičné** (vnitřní, přímé) motivy a motivy **extrinzičné** (vnější, nepřímé). „(...) za intrinzičnou motivovanou činnost se pokládá taková,



kteřá je, jako například hra, uspokojující sama o sobě, nemusí být zvnějšku podněcována a odměňována“ [Nakonečný 2005: 121]. Jedná se tedy o **motivaci vnitřní**. Vnitřním motivem může být *osobní postavení*, pro některé jedince je více než plat důležitější možnost vést ostatní lidi či pravomoc k rozhodování. Do této skupiny patří i motiv *pracovních výsledků, výkonu*. U tohoto motivu je pro jedince důležitá práce sama o sobě, neboť ji má rád a snaží se v ní vynikat, zkrátka si přeje být nejlepším zaměstnancem. Lidé, kteří nesnášejí nad sebou nějakého nadřízeného, jelikož chtějí o všem rozhodovat sami, dávají přednost motivu *samostatnosti*. Dalším motivem je *odbornost*, takový zaměstnanec usiluje o vyniknutí ve své profesi a nedovede si představit, že by měl vykonávat profesi jinou. *Potřeba kontaktu s druhými lidmi*, tento další z intrinzických motivů je charakteristický pro jedince, jejichž obsah práce spočívá na kontaktu s ostatními lidmi. A neposledně *potřeba činnosti vůbec*, kdy si jedince potřebuje „vybít“ svou přebytečnou energii. Lze říci, že management plně využil vnitřní motivace, vytvořil-li příjemnou pracovní atmosféru a zjistil-li, jaké úkoly jsou pro jednotlivé zaměstnance nejoblíbenější, a na základě toho je úkoloval. **Vnější motivace** vychází z extrinzických motivů, které zahrnují chování motivované zvenku. Jedná se především o mzdu, jelikož jejím prostřednictvím si může jedinec uspokojit jiné potřeby. *Peníze* jsou silným motivem pro většinu lidí a má-li jich podnik dostatek, dostane z finančně orientovaných lidí maximálního výkonu. I do této skupiny patří motiv *potřeby sociálních kontaktů*. Práce je místem, kde dochází k vytvoření velkého množství přátelství. Pracovní prostředí je také druhým nejčastějším místem, kde dochází k výběrovému párování, tudíž do této skupiny motivů patří i *potřeba partnerského vztahu*. K extrinzickým motivům také přiřazena potřeba *jistoty*. Takto zaměření jedinci netouží po velkých příjmech ani po postavení, stačí jim, mají-li svou práci do budoucna jistou. Co se týče vnější motivace, je vhodné sdělit zaměstnancům, jaké odměny získají za výsledky své práce. Zvýšit význam výkonového

(variabilního) odměňování a zavést nepeněžní odměny, o něž mohou jedinci usilovat [Bělohlávek 2000: 42-43], [Bedrnová, Nový 1998: 242-243], [Nakonečný 1992: 122-123], [Stýblo 2005: 463-464], [Tureckiová 2004: 57].

Ovšem Stýblo uvádí další tři typy motivace. Zmiňuje se o **motivaci na základě pověsti či odborné reputace**, pro niž je charakteristický zájem o to, jaký dojem udělá zaměstnanec na své okolí. Takový zaměstnanec se snaží udržet či posílit svou odbornou pověst, usiluje o získání pochvaly, ať už od svých nadřízených, kolegů, podřízených či širší veřejnosti. Vhodným nástrojem k motivování takového zaměstnance je udělení veřejné pochvaly a uznání, dosáhli-li tito pracovníci úspěchu, je-li třeba kritiky, tak pouze „za zavřenými dveřmi“ nikoliv na veřejnosti. Takto orientovaný zaměstnanec by měl pracovat na projektech, jež jsou viditelné pro ostatní. Jedinci **motivovaní na základě výzvy** jsou typičtí tím, že se zaměřují na nejtěžší úkoly. Nejlépe pracují za podmínky, že mohou uplatnit osobní schopnosti a nadále je rozvíjet. Takto orientované jedince nezajímá hodnocení ostatních, důležité pro ně je, jak obstáli sami před sebou. Ke stimulačním nástrojům by v tomto případě patřilo zadávání obtížných úkolů, které vyžaduje zapojení osobních zkušeností a schopností. Úplně se vyvarovat úkolování zaměstnance nekvalifikovanými a nenáročnými pracemi. Dále je nutné vytvářet příležitost k neustálému rozvoji jeho schopností. Posledním typem je **motivace na základě smyslu a poslání práce**. Pro takto motivovaného zaměstnance se stává klíčovým smysl a dlouhodobý význam činnosti. Jedinec musí věřit ve věc, na které pracuje, jinak jeho pracovní nasazení upadá. Typické u tohoto typu motivace je i striktní dodržování profesních hodnot a zásad. Motivačním nástrojem se v tomto případě stává sdělení zaměstnancům, jak jimi uskutečnění úkoly přispívají k dosažení cílů a vizí organizace [Stýblo 2005: 463-464].

### 1.3 Stimul a stimulace

Druhým pojmem, který úzce souvisí problematikou motivace, je **stimulace a stimul**. Avšak od motivace se stimulace liší tím, že působí na psychiku jedince vnějšími zásahy, ovlivňuje záměrně jeho činnost a to nejčastěji prostřednictvím jednání jiné osoby. Stimulem se stává jakýkoliv podnět působící na motivaci jedince. Stimuly se dále dělí na *impulsy* (endogenní, vnitřní podněty) a *incentivy* (exogenní, vnější podněty). V případě impulsů se jedná o stavy těla a mysli (tělesná únava vyvolá motiv odpočinku) u incentívů jde o vnější podněty, které aktivují vnitřní motiv jedince (nabídka na pracovní postup) [Bedrnová, Nový 1998: 223]. Stimuly hrají bezpochyby významnou roli v povzbuzování jedinců k lepšímu výkonu. Ovšem jak upozorňuje Plamínek, pokud stimuly přestaneme poskytovat, poté se podnik vystavuje riziku zastavení práce [Plamínek 2007: 15]. Při motivování je důležitá znalost zaměstnanců, které chceme ovlivňovat, jelikož na základě tohoto předpokladu můžeme zvolit takové stimulační prostředky, které budou nejúčinnější a povedou ke spokojenosti jak zaměstnanců, tak vedení podniku. Ale jak upozorňuje Nakonečný, je nutné si uvědomit, že stimulace je spíše povrchní záležitostí, jedná se pouze o dočasné motivování materiálními prostředky, které však nemá pro jedince hlubší a dlouhodobější motivační význam [Nakonečný 1992: 211-212].

### 1.4 Zdroje motivace

Personální management podniku musí mít znalosti o tom, jak motivace vzniká. Řeší otázku, po čem jedinci touží nebo co odmítají. Zdrojem motivace se tedy rozumí to, co motivaci vytváří. Bedrnová s Novým řadí mezi základní zdroje motivace potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály [Bedrnová, Nový 1998: 224].

„Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného).“ [Bedrnová, Nový 1998: 224, tučně v originále] Potřeby se projevují jako stav napětí, který nutí člověka k činnosti vedoucí k odstranění tohoto nedostatku, proto jsou potřeby označovány jako základní zdroj motivace. Potřeby se dělí na *fyziologické (primární)*, které jsou nutně spojené s otázkou naší existence (pití, jídlo, sex, vzduch) a *sekundární*, které jsou odvozeny od potřeb primárních. Jedná se o *potřeby sociální*, které tedy už nesouvisí s otázkou člověka jakožto biologického organismu, ale nahlíží na něj jako na tvora sociálního, společenského (potřeba lásky, seberealizace). Druhým zdrojem motivace jsou **návyky**. Na návyk nahlíží jako na zafixovaný stereotyp z minulosti, jako na naučený vzorec chování, který se projevuje jako vnitřní tlak, pohnutka, která nutí člověka, aby se choval se v dané situaci určitým způsobem. Dle Bedrnové a Nového jsou **zájmy** zvláštním druhem motivů, které aktivizují člověka k určité činnosti a obohacují tím jeho osobnost. **Hodnoty** jsou významným zdrojem motivace, neboť každý z nás má svůj hodnotový systém, který ovlivňuje naše jednání. Poslední zdrojem motivace jsou **ideály**. Ideál je něco pozitivně hodnoceného, co je pro jedince něčím, o co usiluje. Ideály vznikají na základě působení rodiny a autorit [Bedrnová, Nový 1998: 224- 230].

## 1.5 Negativní motivace

Pojem motivace s sebou nese pozitivní nádech, ale nemusí tomu tak být vždy. Podle Tureckiové se manažer nesmí bát používat i motivaci negativní, respektive musí být určitý projev chování potrestán. Jak uvádí McGregorova teorie XY, lidé jsou motivováni pomocí hmotných stimulů, odměn a trestů [Tureckiová 2004: 58] (podrobněji viz. kapitola 2.6).

.I Hospodářová se domnívá, že motivace trestem vede k dobrým výsledkům, ale pouze za předpokladu dodržení následujících pravidel:

- K negativní motivaci přistupujeme pouze tehdy, nefunguje-li motivace pozitivní
- Negativní motivace je tlakem, nikoliv diktaturou, povolí-li tlak, povolí též výkon
- Negativní motivace vyžaduje neustálou kontrolu
- Negativní motivace je v pořádku za předpokladu, je-li spojena s uznáním lidí [Hospodářová 2008: 107].

V případě použití negativní motivace je nutné si uvědomit, že s povolením tlaku a kontroly se projeví staré chování. Pokud se zaměstnanci domnívají, že něco není vidět, nebo že se na něco nepřijde, vrátí se opět ke starému chování [ibidem: 107].

## 2 Teorie pracovní motivace

V současnosti neexistuje žádná jednotně platná teorie pracovní motivace. Teorie zabývající se otázkou motivace se vyvíjely po dlouhý čas a převážně v dobách kapitalistické společnosti, tudíž byly pod vlivem potřeby maximalizace zisku. Zpočátku měly tyto teorie velmi nehumánní charakter. Až později se začal brát v potaz sociální činitel pracovní motivace [Nakonečný 1992: 54-55].

Ze široké škály teorií zabývající se motivací, budu pro účely této práce vycházet z motivační teorie zaměřené na obsah, jelikož smyslem této práce je identifikace motivačních faktorů. Stěžejními teoriemi se tedy v tomto případě stávají Maslowova teorie hierarchie potřeb a také Dvoufaktorová teorie pracovní motivace Herzbergera a také se zmíním o teorii ERG Alderfera. Nesmím opominout také teorie zaměřené na proces, které kladou důraz na psychologické procesy ovlivňující motivaci. Jedná se o Expektační teorii a Adamsovu teorii spravedlnosti. Na závěr této kapitoly se zmíním o motivačních faktorech McGregorovy teorie X-Y.

### 2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Abraham Maslow je autorem jedné z nejznámějších koncepcí motivace lidského jednání. Jeho teorie je založena na uspokojování potřeb, které jsou hierarchicky uspořádány. „Podstatou této teorie je vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základním motivů jeho jednání.“ [Dvořáková 2007: 169]

#### 2.1.1 Hierarchie potřeb dle Maslowa

Na nejnižší pozici stojí *fyziologické potřeby*. Jedná se o potřeby základní (jídlo, pití, spánek, sex, vzduch). Uspokojování těchto potřeb je nezbytné pro přežití

jedince. *Potřeby jistoty a bezpečí*. Spočívají v ochraně proti nebezpečí a ohrožení uspokojování fyziologických potřeb. *Potřeby sociální (sounáležitost)* – potřeba lásky, přátelství, potřeba začlenit se do nějaké skupiny, dobré vztahy s ostatními. *Potřeba uznání*, která je založena na sebehodnocení, respektu a uznání ze strany druhých. Vrchol pyramidy obsadila *potřeba seberealizace (sebeaktualizace)*- potřeba neustále rozvíjet své schopnosti a dovednosti, dle Maslowa to znamená „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“ [Bělohávek 2008: 40], [Armstrong 2007: 224].

Maslow tvrdí, že uspokojí-li se potřeby na nižší úrovni, objeví se potřeby vyšší, nikdy ne naopak. Potřeba seberealizace nemůže být však nikdy úplně uspokojena [Kociánová 2010: 28]. „Neuspokojená potřeba motivuje chování člověka, přičemž zatímco nižší potřeby uspokojováním zanikají (dočasně nepůsobí), uspokojované vyšší potřeby motivují, umocňují se.“ [ibidem: 28]

Aplikujeme-li Maslowovu hierarchii potřeb do pracovního prostředí, musí podnik uspokojit tyto potřeby pracovníků:

*Fyziologické potřeby*: podmínky práce (ochranné pomůcky, ochrana, zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti) a neposledně dostatečné finanční prostředky k tomu, aby mohli zaměstnanci uspokojovat své základní potřeby (jídlo, pití, apod.). *Potřeby jistoty a bezpečí*: jistota práce (změna pracovní smlouvy z doby určité na dobu neurčitou), dobrá perspektiva podniku, která zajistí práci svým zaměstnancům do budoucna. *Potřeba sounáležitosti*: vytváření dobrých vztahů na pracovišti, což by mohlo stát poutem pracovníka k podniku (kulturní akce, sportovní soutěže). Navíc v pracovním prostředí mnohdy zaměstnanci naváží a rozvíjí více mezilidských vztahů než v prostředí mimopracovním. Pracovní činnost uspokojuje potřebu sounáležitosti a to tak, že zaměstnanec má pocit, že někam patří, stává se členem organizace či

pracovní skupiny. *Potřeba uznání, ocenění*: Potřeba uznání se projevuje jako potřeba výlučnosti. Pracovník chce vynikat, a to jak ve vlastních očích, tak i v očích druhých. Pochvala za výsledky práce je zpětnou vazbou za úsilí, které zaměstnanec vykonává. Přiznejme si, že pozitivní zpětnou chce slyšet každý. Odmění-li se nadřizený pozitivní zpětnou vazbou, zaměstnanec bude silně motivován udělat svou práci znovu a lépe. Uznání pracovníkovi lze projevit kupříkladu těmito způsoby: příležitostným dárkem, udělením volna, dárkovým poukazem, osobním děkovným dopisem, pochvalou v podnikovém časopisu či účastí na firemní akci. *Potřeba sebeaktualizace*: Maslow předpokládá, že hybná síla osobního rozvoje je zakořeněna uvnitř jedince, nepřichází zvenčí. Lidé jsou vnitřně motivováni k tomu se rozvíjet [Kociánová 2010: 28], [Bělohávek 2008: 41], [Forsyth 2000: 15], [Fairweather 2009: 184], [Plamínek 2007: 75].

Maslowova hierarchie potřeb praví, že chceme-li lidi motivovat, musíme tuto hierarchii respektovat. Zaměříme-li naše úsilí jen na určitou úroveň, dejme tomu prostředí část pyramidy a potřeby na úrovni nižší nebudou uspokojeny, bude motivační působení managementu neúspěšné. Kupříkladu budeme-li jedinci tvrdit, jak je jeho práce zajímavá, zatímco on se trápí s tím, že za tak nízký plat si nebude moci obstarat ani to nejzákladnější [Forsyth 2000: 15-16]. Avšak jeho teorie nebyla nikdy podrobena empirickému výzkumu a je kritizována za svou nepružnost v tom smyslu, že různí lidé mohou mít i různé priority a je obtížné akceptovat přísnou hierarchičnost vývoje lidských potřeb [Armstrong 2007: 224]. Jak uvádí Fairweather, někteří pracovníci sice neodpovídají Maslowovu schématu, jelikož naplňují svoje potřeby mimo pracoviště, ale sám by na základě svých zkušeností Maslowovu hierarchii potřeb rozhodně nezhazoval. Zdůrazňuje také, že je velice důležité se snažit pochopit či vycítit, co jednotlivé zaměstnance doopravdy motivuje [Fairweather 2009: 184].



## 2.2 Teorie ERG Claytona Alderfera

Alderfer vychází z Maslowovy teorie hierarchie potřeb doplněné o své výzkumy lidského chování. Původních pět potřeb, které formuloval Maslow, zredukoval pouze na potřeby tři. Zkratka ERG je odvozena od počátečních písmen každé skupiny potřeb v anglickém jazyce [Kociánová 2010: 28-29], [Bělohlávek 2008: 42]:

- Potřeby existenční (E - Existency)
- Potřeby vztahové (R – Relatedness)
- Potřeby růstové (G - Growth)

Na nejnižší pozici stojí existenční potřeby, které představují všechny fyziologické a materiální potřeby. Druhou příčku obsazují potřeby vztahové. Jedná se o veškeré vztahy (hněv, nenávisť, láska i přátelství) k lidem, se kterými se dostane jedinec do styku. Neuspokojením této potřeby dochází spíše k emocionálnímu odstup. Na vrcholu stojí potřeby růstové, které podněcují tvořivé úsilí člověka [Bělohlávek 2008: 42]. Jak už jsem výše uvedla, Maslow se domníval, že uspokojené nižší potřeby ztrácí svůj význam, ale „podle Alderfera sice uspokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje“ [ibid.: 42].

**Tabulka 1: Srovnání teorií zaměřených na zkoumání potřeb**

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

Zdroj: Tureckiová 2004: 61

### 2.3 Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga

Herzberg zjistil, že na pracovní motivaci a (ne)spokojenost zaměstnanců v podniku působí dvě skupiny faktorů. První skupinou zastupují *faktory hygienické* (vnější tzv. dissatisfactory). Absence hygienických faktorů vytváří u zaměstnanců pocit nespokojenosti, ale jejich přítomnost ke spokojenosti nevede. Mají-li však hygienické faktory pozitivní podobu, nevyvolávají sice v zaměstnancích pracovní spokojenost, ale zapříčiní to, že zaměstnanci nejsou nespokojeni, to znamená, že vyvolávají ne-nespokojenost. Za hygienické faktory jsou kupříkladu označovány: firemní benefity (automobil, telefon), peněžní odměna, pracovní podmínky, personální politika a personální řízení, mezilidské vztahy v pracovní skupině, bezpečnost práce, jistota trvalého

zaměstnání. Některé z dissatisfaktorů mohou mít pouze dílčí vliv na pracovní spokojenost, avšak na pracovní motivaci tyto faktory nepůsobí výrazným způsobem. Druhou skupinu faktorů tvoří *motivátory* (vnitřní tzv. satisfaktory). Absence motivátorů nezpůsobuje nespokojenost, ale za předpokladu jejich přítomnosti jsou zaměstnanci spokojeni. Herzberg považuje za motivátory především uznání od nadřízeného, odpovědnost za práci, zajímavost a uspokojení z práce, osobní rozvoj, pokrok, úspěch, možnost pracovního postupu. Zatímco uspokojení hygienických faktorů působí pouze krátkodobě, motivační faktory přináší dlouhodobou spokojenost. Motivátory s sebou nesou předpoklad pracovní spokojenosti a pozitivně působí na pracovní motivaci. Motivační účinek satisfaktorů bude působit pouze za předpokladu, budou-li zaměstnanci dlouhodobě spokojeni, to znamená, že se management musí věnovat nejen motivátorům, ale také nesmí opomenout faktory hygienické [Hájek 2009: 283-284], [Pauknerová 2006: 176-178].

**Tabulka 2: Schématické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání**

Abraham Maslow		Frederick Herzberg	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce samotná, její obsah Osobní rozvoj Prožitek vlastního výkonu a úspěchu Odpovědnost	Motivátory (satisfaktory)
	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu Uznání za prokázanou práci Status	
Potřeby deficitní	Sociální potřeby • potřeby sounáležitosti • potřeby lásky	Mezilidské vztahy • s nadřízenými • s kolegy • s podřízenými Odborná kompetence nadřízeného	Faktory hygienické (dissatisfaktory)
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Zdroj: Pauknerová 2006: 177

Bedrnová s Novým považují za diskutabilní Herzbergovo zařazení mzdy do faktorů hygienických a také upozorňují na skutečnost, že Herzberg nevzal v potaz individuální motivační strukturu jednotlivých zaměstnanců. Pro jednoho pracovníka může vyvolávat mzda pouze spokojenost, pro jiného se může výše mzdy stát i prostředkem motivace [Bedrnová, Nový 1998: 250-251].

Jak už jsem již na začátku této kapitoly zmínila, výše uvedené tři teorie byly za měřené na obsah, to znamená, že obsah motivace je tvořen potřebami jednice. Následující dvě teorie jdou zaměřené na proces a snaží se odpovědět na otázku: Jakým způsobem probíhá proces motivace pracovní činnosti?

## 2.4 Teorie expektance (očekávání) Victora Vrooma

Vroomova teorie tvrdí, že úsilí pracovníka ovlivňují tři následující přesvědčení [Bělohávek 2008: 46]:

- 1) *Úsilí zaměstnance musí být následováno přiměřeným výsledkem.* Dle Bělohávka práce nesmí být zbytečná, jelikož nikdo takovou práci nedělá rád. Úsilí zaměstnance musí v sobě mít pravděpodobnost, že pracovní jednání přinese námi očekávaný výsledek (výkon) tedy **expentaci** (očekávání).
- 2) *Výsledek (výkon) zaměstnance musí být odměněn.* Bělohávek dále tvrdí, že bude-li pracovník podávat skvělé výkony a nebude za to dostatečně odměněn, bude to na něj působit demotivačně. Proto za výsledkem práce musí nutně následovat odměna. V této souvislosti hovoří Vroom o instrumentalitě (pravděpodobnost odměny). Jedná se o korelaci mezi výsledkem práce a odměnou, kdy platí, že čím vyšší je výkon, tím vyšší je i odměna.

3) *Odměna musí mít pro pracovníka význam.* Různí lidé preferují různé motivy a to je potřeba si uvědomit. Ne pro každého pracovníka jsou peníze na prvním místě, mohou je nahradit i jiné odměny kupříkladu: potěšení z práce, služební automobil, veřejné uznání či překonání překážky. Vroom nazývá význam určitého druhu odměny pro zaměstnance **valencí** [Bělohlávek 2008: 46].

Podle Vrooma jde sílu motivace pracovní činnosti vypočítat. Uvádí tento vzorec [Bělohlávek 2008: 47]:

$$\dot{U} = E * (V_1I_1 + V_2I_2 + \dots + V_kI_k)$$

$\dot{U}$  – výsledné úsilí pracovníka

E- expektance (očekávání) má pravděpodobnostní charakter a nabývá hodnot od 0.0 do 1.0. Expektance blížící se k 1.0 – čím více jedinec pracuje, tím má lepší výsledky (př.: typy úkolové práce). Expektance má blízko k 0.0 za předpokladu, nemá-li úsilí na výsledek práce žádný vliv.

$V_1 \dots V_k$  - vyjadřují valence – subjektivní význam jednotlivých odměn pro zaměstnance. Valence nabývá hodnot od -10 k 0 až po +10. Vysoké hodnoty znamenají, že pracovník o určitou odměnu opravdu stojí a naopak, nula vyjadřuje skutečnost, že zaměstnanci na té odměně moc nezáleží.

$I_1 \dots I_k$  - představují instrumentality (vztah mezi výsledkem a odměnou). „... pravděpodobnost, že výkon bude následován odměnou a stejně jako expektance nabývá hodnot 0.1 – 1.0. Za výkon lze dosahovat několik typů odměny a pro každý z nich se počítá instrumentalista zvlášť.“ [Bělohlávek 2008: 47]

Platnost Vroomovy teorie očekávání potvrdily i výsledky provedených výzkumů. Jeho teorie umožňuje vysvětlit průběh a sílu motivace zaměstnance k určité aktivitě [ibidem: 47].

## **2.5 Teorie spravedlnosti Johna Adamse**

Jako další teorií zabývající se průběhem motivačního procesu je výše zmíněná teorie spravedlnosti, která je „založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách (...)“ [Tureckiová 2004: 63]. „Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě.“ [Armstrong 1999: 305]

Podstata Adamsovy teorie tkví v tom, že se jednotlivý zaměstnanci srovnávají s ostatními zaměstnanci v rámci skupiny. Každý zaměstnanec posuzuje vlastní úsilí (čas, námahu, schopnosti) potřebné ke splnění úkolu se „ziskem“ plynoucího z jeho úsilí a porovnává ho s úsilím a „ziskem“ ostatních zaměstnanců. Na základě tohoto porovnávání se mohou vzniknout tři situace. Za prvé, zaměstnanec má subjektivní dojem spravedlnosti, za dobře odvedenou práci dostává náležitou odměnu. Za druhé, zaměstnanec pociťuje nespravedlnost, má dojem, že byl podhodnocený, jelikož za stejný či vyšší pracovní výkon dostal nižší odměnu než ostatní. Třetí situace spočívá v tom, že zaměstnanec cítí, že je nadhodnocený ve srovnání s ostatními pracovníky, kteří projevili větší úsilí či dosáhli lepšího výsledku než on sám, což v něm probouzí taktéž pocit nespravedlnosti. Obě tyto nespravedlnosti působí negativně na pracovní výkon, stávají se pro zaměstnance demotivací a neposledně mohou způsobit problém ve vztahu zaměstnance ke zbytku pracovní skupiny [Tureckiová 2004: 64-65].

## 2.6 McGregorova teorie X-Y

I přestože se tato teorie využívá spíše k leadershipu, považuji za přínosné ji v otázce motivace zaměstnanců zmínit. Teorie X a Y spočívají v odlišných názorech na motivaci pracovníků. Stoupenci teorie X zastávají názor, že zaměstnanci budou motivováni pouze prostřednictvím odměn a trestů (cukru a biče). Využívají těchto pozitivních motivačních faktorů: prémie, hmotné výhody, pochvaly a ocenění a negativních jako jsou kupříkladu: ztráta benefitů, prémie, tvrdá kritika. Zaměstnanci pracují pouze na základě příkazů, jelikož se nadřízení obávají toho, že iniciativa některého z podřízených zaměstnanců mohla být zdrojem ohrožení stability. Stoupenci teorie Y se domnívají, že zaměstnance nelze pouze motivovat prostřednictvím „politiky cukru a biče“ a uspokojovat tím pouze jejich fyzické potřeby. Tito zastánci kladou důraz spíše na uspokojování psychických potřeb zaměstnanců (jistota práce, uznání, odpovědnost, seberealizace). Na rozdíl od teorie X podporují zaměstnancovu iniciativu (kurzy, zapojování do náročných projektů, přidělení pravomocí). Podle teorie Y je spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím (vztahy na pracovišti, odměňování apod.) silnou motivací, která se pozitivně odrazí na podávaném výkonu zaměstnanců. Problémem pozitivního motivačního faktoru teorie X je mzda, která z dlouhodobého hlediska ztrácí svůj motivační efekt, dle Herzbergra by se jednalo o hygienický faktor. Dalším problémem je udělování častých trestů způsobí u zaměstnance pocit neschopnosti a povede k demotivaci. U zaměstnance se také může projevit demotivace za předpokladu, neumožní-li mu organizace zvyšování jeho kvalifikace či postup [Horská 2009: 25-27].

### **3 Motivační profil a tvorba motivačního programu jako nástroje stabilizace zaměstnanců**

Každý podnik se dle Stýbla snaží o zkvalitnění motivace lidí k efektivní práci, a to v těchto oblastech motivace: zvýšení motivace k výkonu, motivace ke stabilizaci, motivace ke zvyšování kvalifikace, motivace k řízení a motivace k inovační aktivitě [Stýblo 1993: 192]. Pro účel této práce se stane stěžejní právě motivace pracovníků k setrvání v organizaci. Ale ještě předtím než se budu věnovat jednotlivým fázím motivačního programu, měla bych se zmínit o motivačním profilu zaměstnance, jelikož ten nachází své uplatnění právě při tvorbě motivačního programu organizace. Důležité při tvorbě motivačního programu je poznání vnitřních motivů zaměstnanců. A právě znalost motivačního profilu pracovníka zaměstnavateli mnoho napoví a může díky němu správně zvolit prostředky k motivaci. Jak dodává Kociánová, „motivační program organizace by měl respektovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci lidí a měl by vycházet z analýzy motivační struktury pracovníků organizace“ [Kociánová 2010: 39].

#### **3.1 Motivační profil**

Jak jsem již uvedla, neexistuje univerzální způsob v motivování zaměstnanců, jelikož každý jedinec má svou specifickou osobnostní strukturu, která se odráží v jeho motivačním profilu. Dle definice Růžičky v Komárkové a Provazníkovi „motivační profil představuje syntetickou individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil“ [Komárková, Provazník 1996: 74]. Tito autoři dále tvrdí, že se motivační profil jedince utváří a vyvíjí spolu s jeho osobnostním vývojem – tedy



již od dětství. Konkrétní podobu motivačního profilu ovlivňují schopnosti jedince, jeho temperament, charakter, citové prožívání a postoje. Na motivační profil působí ale i (vnější) sociální prostředí například působení rodiny či kultury dané společnosti. Poznáním motivačního profilu zaměstnance nám umožní nahlédnout do jeho „nitra“ tedy do jeho motivace, což je pro management podniku velice užitečné, neboť mu umožní porozumět chování a jednání jejich zaměstnance. A navíc znalost motivačního profilu zaměstnance je základním předpokladem jeho efektivní stimulace [Komárková, Provazník 1996: 76].

Motivační profil jedince se skládá z nejrůznějších dimenzí. Každý jedinec má v rámci určité dimenze slabší či silnější příklon k jednomu z jejich pólů. Komárková s Provazníkem uvádí několik obecně platných příkladů těchto dimenzí [Komárková, Provazník 1996: 77]:

- *Orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu.* Tato tendence se dle Tureckiové stala měřítkem pro určení výkonové motivace, která je dána vzorcem: Výkonová motivace = potřeba úspěchu: potřeba vyvarování se neúspěchu [Tureckiová 2004: 69].
- *Orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost, na její obsah.* V tomto případě na jednom pólu stojí úspěch (sláva, publicita, uznání) nad vykonávanou činností, zatímco na pólu protilehlém je naopak nejdůležitější právě ta samotná pracovní činnost a její obsah a případný úspěch je až druhořadý.
- *Situační orientace – perspektivní orientace.* Situačně orientovaný jedinec se zaměřuje na aktuální situaci či stav (činnost, prospěch, prožitek), kdežto pro člověka s perspektivní orientací je typická neustálá potřeba zaměřovat se na budoucnost, bez ohledu na situační

podmínky. Vyhraněnost situační orientace s sebou nese absenci jakýchkoliv osobních cílů, v mírnějším případě jde o konkrétní a krátkodobé cíle. Riziko perspektivní orientace spočívá v nižší schopnosti reflexe aktuální reality či neschopnosti prožitku současnosti.

- *Individuální orientace – skupinová orientace.* Individuálně orientovaný jedinec je nezávislý na sociálních kontaktech a mínění druhých lidí (týká se to i členů rodiny a blízkých spolupracovníků). Skupinové orientovaný jedinec se naopak nekriticky ztotožní a posléze podřídí názorům, postojům, normám a cílům určité skupiny. Může dojít až k potlačení vlastní osobnosti
- *Osobní orientace – neosobní, resp. prosociální orientace.* Pro první skupinu je charakteristické to, že činí-li cokoli, činí to pouze s ohledem na svůj vlastní prospěch. Naopak lidé s prosociální orientací se zaměřují především na prospěch těch druhých ve formě sloužení či obětování se.
- *Činorodost – pasivita.* Pro tuto motivační dimenzi jsou rozhodující temperamentové (vrozené) vlastnosti člověka a vlastnosti a rysy charakterové (volní). Pracovní ochota člověka a jeho nasazení ukazuje na jeho přístup k práci.
- *Orientace na ekonomický prospěch – morální uspokojení.* V této dimenzi se ukazuje na rozdíl hodnotových preferencí. Zatímco pro jedince orientované na ekonomický prospěch hrají peníze a materiální zajištění významnou roli, u lidí s orientací na morální uspokojení jsou naopak na vrcholu hodnoty, etické, morální či ideové.

- *Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku.* Jedná se o specifitější dimenzi, v níž jde o vztah zaměstnance ke svému zaměstnavateli. V prvním případě se zaměstnanec plně identifikuje se svým pracovním zařazením, kdežto v případě opačném si zaměstnanec udržuje odstup od dění v podniku a usiluje o svou nezávislost. Vyhranění v této dimenzi ovlivňuje pracovníkovu výkonnost a iniciativu [Komárková, Provazník 1998: 77-82].

Motivačnímu profilu by měl management věnovat velkou pozornost nejen při stimulaci zaměstnanců a jejich následným odměňování, ale i při jejich výběru, vedení, hodnocení, řízení profesní kariéry [ibid.: 82].

### 3.2 Tvorba motivačního programu

Dle Stýbla motivační program „formuluje strategii podniku ve vztahu k zainteresovanosti jeho pracovníků na efektivním pracovním výkonu a tím i na stabilizaci“ [Stýblo 1993: 194]. Dále Stýblo praví, že „*k cílovému zaměření motivačních programů je třeba provést průzkum potřeb, postojů a zájmů pracovníka*“ [Stýblo 1993: 201, kurzíva v originále]. Podle Komárkové a Provazníka „**v konkrétní podobě motivační program představuje předcházejícím rozborem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní vyplývajícího přístupu pracovníků podniku k práci (...)**“ [Komárková, Provazník 1998: 199, tučně v originále].

Společnost X při tvorbě motivačního programu nepostupovala podle níže uvedených etap. Stabilizační faktory určoval management na základě pocitu, co by mohlo na zaměstnance působit motivačně. Správný postup při tvorbě motivačního programu je následující:

**První etapa** pro vytvoření motivačního programu organizace spočívá v analýze motivační struktury zaměstnanců (viz. Motivační profil zaměstnance). Jejím cílem je zjištění potřeb hodnotové struktury zaměstnanců, úroveň jejich spokojenosti. Metodou může být sociologický dotazník, kvantitativní, kvalitativní či klasifikační analýza, zobecňování apod. Výsledkem je motivační struktura různých kategorií zaměstnanců a jejich významnost. Vyloučíme ty činitele, kteří postrádají motivační úlohu, a zaměříme se na ty, které by se mohli stát motivačními silami a přispět tak ke stabilizaci zaměstnanců [Stýblo 1993: 194].

**Druhou etapu** představuje dle Stýbla formulace cílů motivačního programu. Účel druhé etapy spočívá v určení klíčových profesí, které si chce organizace udržet s ohledem nejen na současnou výrobu, ale i tu budoucí. Dále stabilizace kvalitních (pracovitých) a kvalifikovaných zaměstnanců, případně přijetí nových zaměstnanců, je-li potřeba doplnit pracovní místa apod. Výsledkem pak budou návrhy stimulů (mimoekonomických i ekonomických), které se stanou motivačními cíli pro konkrétní zaměstnance [Stýblo 1993: 194].

**Třetí etapu** je vytvoření modelu, který bude obsahovat stabilizační faktory, které budou žádoucí pro zaměstnance a zároveň povedou k motivaci důležitých zaměstnanců k setrvání v organizaci. Stýblo hovoří o třech typech stabilizačních faktorů: *Mimopodnikové* - odstranění destabilizačních tendencí (nejistota perspektivy určitých odvětví, nízká společenská prestiž práce). *Podnikové stabilizační faktory* – pozitivní pověst podniku, režim práce, dobré pracovní podmínky či způsoby odměňování, styl vedení. *Osobní stabilizační faktory*- věk (s rostoucím věkem klesá fluktuace), rodinný a zdravotní stav (dobrý zdravotní stav stejně tak i dobré podmínky v rodině). Dle Stýbla je důležité zamezit flukтуаčním tendencím. Navrhuje porovnávat model se skutečností a doporučuje pravidelné provedení flukтуаčních rozborů, jelikož

jejich vyhodnocení může organizaci sloužit při studium příčin fluktuace [Stýblo 1993: 196-198].

**Čtvrtou etapou** je sama realizace motivačního programu, kdy vedení organizace pověří osoby, které budou zodpovědné za realizaci tohoto programu. Management musí vybrat prostředky, metody a podmínky ke stabilizaci pro podnik klíčových zaměstnanců. Jak upozorňuje Stýblo, důležitost je připisována i „způsobu ovlivňování motivace ke stabilizaci (např. stanovení zásad forem odměňování pracovníků specificky podle jejich jednotlivých kategorií)“ [Stýblo 1993: 199].

Berdnová s Novým upozorňují na další fázi tvorby motivačního programu a tou je samotné **seznámení zaměstnanců s přijetím nového motivačního programu**. Tento krok se může zdát v celém procesu nevýznamný, ale opak je pravdou. Navíc vědomí zaměstnanců, že pro jejich spokojenost vedení organizace něco dělá, má samo o sobě na zaměstnance pozitivní vliv. „**Význam seznámení všech pracovníků s motivačním programem je dán také následujícím krokem: kontrolou výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav.**“ [Bedrnová, Nový 1998: 285-286, tučně v originále]

Prostřednictvím motivace zaměstnanců lze podle Niermeyera a Seyfferta předejít fluktuaci. V této souvislosti hovoří o tzv. **retenčních programech**, jejichž cílem je, stejně jako u motivačních faktorů, udržení organizací stanovaných klíčových zaměstnanců. Ovšem na rozdíl od motivačního programu, ty retenční se snaží odhalit příčiny výpovědi zaměstnanců a nastolit taková patření, která zabrání další fluktuaci, tedy posílení faktorů, které naopak zaměstnance k podniku vážou [Niermeyer, Seyffert 2005: 99-102].

### 3.3 Motivační faktory

Pro potřeby této podkapitoly se opírám o Maslowovu hierarchii potřeb a Herzbergův dvoufaktorový model (viz. kapitoly 2.1 a 2.3). Dle německého podnikového managementu musí mít organizace dobrou znalost hierarchie potřeb u jednotlivých skupin, případně individuálních zaměstnanců. A musí brát i v úvahu skutečnost, že pořadí potřeb se může měnit, například při hrozbě ztráty zaměstnání. Americký management vychází spíše z Herzbergových hygienických faktorů a motivátorů. Západní management doporučuje „orientovat hygienické vlivy spíše na pracovní kolektivy a aplikaci motivátorů zaměřovat především na individuální pracovníky. Podle jejich cílové orientace je potom účelně usměrňovat“ [Stýblo 1993: 159-160, kurzíva v originále].

Motivace zaměstnance nemusí pro organizaci znamenat jen materiální zatížení. Management může pro zvýšení motivace svých zaměstnanců udělat i něco, co ho nebude stát téměř nic. Nutné je ale uskutečnit průzkum na svých zaměstnancích, pro zjištění toho, co na pracovníky působí motivačně a co nikoliv [Hagemannová 1992: 45, 49].

#### 3.3.1 Hmotná odměna

Předpoklad, že peníze jsou pro zaměstnance největším motivačním faktorem, už dnes téměř neplatí (ovšem až na výjimky). „Lidé jsou silně motivováni vydělat takové množství peněz, které jim umožní uspokojit jejich základní potřeby. Povaha základních lidských potřeb se pochopitelně mění, pokud však zaměstnanci této úrovně dosáhli, stává se jejich další peněžní motivace méně intenzivní.“ [Urban 2003: 97]

Plat podle Maslowa slouží k uspokojení jeho základních lidských potřeb, jsou-li tyto potřeby uspokojeny, zaměřuje se na vyšší stupně pyramidy (jistota, seberealizace). Dle Hagemannové nikdo více peněz neomítne, ale brzy se vyšší

mzda stane zvykem a pro zaměstnance se stane samozřejmostí [Hagemannová 1992: 47]. Stejně tak hovoří i Ducker: „Ekonomické stimuly se stávají spíše nárokem než odměnou. Prémie jsou vždy zaváděny jako odměny za výjimečné výkony, zakrátko se však stávají nárokem. Neposkytnout prémii (...) se stává potrestáním. Rostoucí užívání materiálních odměn rychle ničí jejich užitečnost jako nástroje manažerské motivace.“ [Drucker In Urban 2003: 98] V tomto případě se tedy jedná o Herzbergův hygienický faktor.

Hagemannová zastává názor, že pro zaměstnance je snazší svou nespokojenost svést na peníze než na své pocity. O skutečnosti, že je zaměstnanec přehlížen či podceňován se hovoří těžko [Hagemannová 1992: 48]. V tento moment se do popředí dostávají nefinanční prostředky, jakými jsou: uznání, obsah práce, pracovní prostředí apod. [Urban 2003: 97]. Zaměstnanci společnosti X jsou za svou práci odměňováni mzdou, která se skládá z pevné složky (tarifní mzda) a složky pohyblivé (osobní ohodnocení, prémie, odměny). Mzdovým předpisem zaměstnanců společnosti X se podrobněji zabývám v kapitole 6.3.

### **3.3.2 Obsah práce**

V práci stráví zaměstnanci velkou část ze svého života. Fairweather uvádí, že pro většinu zaměstnanců se stává obsah práce nejdůležitějším motivačním faktorem. Aby zaměstnanec prováděl práci rád, musí být pro něj něčím zajímavá, zábavná, poté ji bude s největší pravděpodobností vykonávat lépe. Dále poskytuje praktické rady, jak udělat práci pro zaměstnance zajímavější kupříkladu: obměněním činnosti, kterou zaměstnanec vykonává, svěřením odpovědnosti, požádání zaměstnance i zaučení jiného člena skupiny, umožnění dalšího odborného vzdělání či žádost o účast na schůzi vedení [Fairweather 2009: 182-183].

Komárková s Pro vazníkem uvádí organizační přístupy obohacování obsahu práce: *Job-Enrichment* (rozšiřování pravomoci a odpovědnosti na zaměstnance - vertikálně). Dalšími přístupy mohou být *Job-Rotation* (střídání pracovišť za účelem větší pestrosti práce) a *Job-Enlargement* (rozšiřování kvalitativně stejných pracovních operací – horizontálně) [Komárková, Pro vazník 1996: 202].

### 3.3.3 Úspěch a uznání

Mezi nejvýznamnější motivační faktory patří úspěch a s ním spjaté uznání. Podle Stýbla „vědomí úspěchu povzbuzuje, nalévá novou chuť a elán“ [Stýblo 1993: 171]. Dle Fairweathera nestačí zaměstnanci sdělit, co udělal dobře při formálním hodnocení jednou za půl roku či rok, ale ihned po dobře vykonané práci. Zdůrazňuje tedy potřebu pozitivní zpětné vazby, která bezpochyby působí motivačně na každého zaměstnance, jelikož každý chce slyšet, že něco udělal dobře [Fairweather 2009: 184]. Na úspěch navazuje uznání, proto oba bývají zařazeni pod jeden motivátor. Uznání se strany managementu dává zaměstnanci najevo jeho význam pro organizaci, v níž pracuje [Stýblo 1993: 172]. Urban upozorňuje, že uznání musí být vždy oprávněné. Zaměstnanci nemají rádi neobjektivnost. Neoprávněné uznání znehodnocuje jeho motivační hodnotu do budoucnosti a vytratí se tím i natolik důležitá vlastnost manažera, jakou je jeho důvěryhodnost [Urban 2003: 98]. Organizace X projevuje uznání svým zaměstnancům prostřednictvím nominace nejlepšího pracovníka roku a pracovníka čtvrtletí. Zaměstnanci jsou nominováni na základě kritérií souvisejících s výkonem práce (samostatné řešení problémů, kvalita práce, dobrá pracovní morálka, včasné plnění úkolů, ochota práce přesčas apod). Poté je z několika nominovaných zaměstnanců volební komisí (na základě hlasování) vybrán jeden zaměstnanec, kterému náleží odpovídající odměna (podrobněji viz. kapitola 6.3.1).



### 3.3.4 Možnost růstu, postupu, osobní rozvoj

Aby bylo povýšení motivační silou, musí být podloženo výkonem či zásluhami. Podle Stýbla nebudou zaměstnanci pracovat lépe, nebude-li existovat možnost postupu [Stýblo 1993: 172]. Forsyth uvádí, že existují dva druhy postupu. Prvním je povýšení (postup) a druhý označuje za růst. V prvním případě se jedná o postup v rámci jedné organizace. Růstem se rozumí postup na lepší pozici do jiné organizace [Forsyth 2009: 40]. V případě postupu je vhodné vytvořit dostatečné množství úrovní (různé hodnosti, tituly), kterých je možno na pomyslném žebříčku dosáhnout. Z dosažení určité úrovně vyplývá i různý plat a pracovní podmínky. Forsyth to uvádí na příkladu prodeje, který lze rozdělit do čtyř stupňů: prodejci, vedoucí prodejci, provozní účetní a hlavní provozní účetní. Toto rozdělení s sebou nese i odlišné úkoly na každém stupni a ukazuje možnosti vzestupu [Forsyth 2000: 44]. Management organizace X se snaží vytvářet příležitosti pro vertikální postup, kupříkladu je-li vidno u dělníka potenciálu, je organizací dále vzděláván, což posléze může vést k obsazení pracovní pozice mistra. O zvyšování kvalifikace zaměstnanců společnosti X pojednávám více v kapitole 6.3.3.

Duchoň s Šafránkovou tvrdí, že kariérní plán hraje v otázce motivace zaměstnanců důležitou úlohu, neboť každá organizace má omezené možnosti pro postup vzhůru, proto by měl plán osobního rozvoje obsahovat rozvíjení i přenosných dovedností, „které usnadní vývoj kariéry zaměstnanců v případě, že budou muset z organizace odejít“ [Duchoň, Šafránková 2008: 281]. Důraz na osobní rozvoj kladou i Niermeyer a Seyffert. Jedná se o to, že cíle podniku musí být propojeny s cíli jednotlivých pracovníků. Jako správnou cestu vidí v *programech kompetenčního rozvoje*, kdy nadřízený se dohodne spolu s podřízeným na jeho rozvojových cílech [Niermeyer, Seyffert 2005: 72-73].

### **3.3.5 Odpovědnost**

Forsyth tvrdí, že přidělí-li vedení podniku zaměstnancům odpovědnost za určitou práci (starost o záznamy či instruování nových zaměstnanců), může se tím posílit motivace zaměstnanců a tím i zvýšení jejich výkonnosti. Budou-li zaměstnanci nést za svou práci odpovědnost, povede to k tomu, že o tom, co dělají, budou muset více přemýšlet, což se očividně projeví na produktivitě a kvalitě odvedené práce. A neposledně přidělením odpovědnosti posílí kreativitu zaměstnance, což je velmi dobré pro organizaci, neboť žádný podnik nemůže být beze změn, rozvoje [Forsyth 2000: 42-43].

### **3.3.6 Jistota zaměstnání**

Po uspokojení fyziologických potřeb podle Abrahama Maslowa přichází na řadu potřeba jistoty. Potřeba jistoty je stejně tak diskutabilní jako hmotná odměna (peníze), jelikož pro jednoho zaměstnance může být jistota hygienickým faktorem, zatímco pro určité jedince se může být za jistých okolností motivační. Jak uvádí Fairweather, je podle Herzbergra jistota zaměstnání faktorem hygieny za předpokladu, ví-li zaměstnanec, že má práci jistou na doživotí. Poté ho tedy nic nenutí k tomu, aby svou práci vykonával lépe. Nebude-li tato potřeba uspokojována, způsobí to demotivaci zaměstnance. Ale dle Fairweathera je potřeba uznat, že existuje řada zaměstnanců, kteří možnost mít stabilní pracovní místo je motivačním faktorem k práci [Fairweather 2009: 176-177, 182]. Jistotu zaměstnání nabízí společnost X prostřednictvím pracovní smlouvy na dobu neurčitou, na kterou mají nárok zaměstnanci organizace po dvou odpracovaných letech v organizaci.

### **3.3.7 Pracovní podmínky**

Produktivitu a efektivitu lidské práce ovlivňují také pracovní podmínky. Jedná se o vybavení, klimatizaci, ovzduší, osvětlení pracovního prostoru [Forsyth 2000: 28]. Fairweather upozorňuje, že špatné pracovní

podmínky působí na zaměstnance demotivačně. A naopak dobré pracovní podmínky, přispívají k pohodě, avšak nejsou motivačním faktorem, pouze nezpůsobují nespokojenost zaměstnance. Opět se tedy jedná, stejně jako v případě mzdy, o hygienický faktor [Fairweather 2009: 177].

### 3.3.8 Mezilidské vztahy

Na pracovišti vznikají jak formální, tak i neformální vztahy. Vztahy formální jsou předem dány na základě organizačních norem a pravidel. Zaměstnanec do nich vstupuje zvenčí, jedná se o dílčí etapu socializace v rámci organizace. Vtahu neformální vznikají na základě potřeb (sociálního kontaktu, patřit k určité skupině lidí, poskytovat či přijímat pomoc, nacházet lidi se stejnými hodnotami apod.) a vstupují do toho i subjektivní sympatie. Zaměstnanec si vytváří „**síť neformálních kontaktů a vztahů**“, v jejichž rámci se identifikuje s pracovištěm, podnikem a lidmi v něm“ [Pauknerová 2006: 196, tučně v originále].

Khelerová považuje za důležité, soudržnost pracovní skupiny a její zaměření na splnění cíle, čemuž může napomoci i sám nadřizený a to tak, že bude podporovat neformální vztahy mezi jednotlivými členy skupiny. Manažer by měl neformální vztahy využívat ke splnění pracovních činností. Jednou z možností podpoření neformální vztahů mohou být přátelská setkání mimo podnik [Khelerová 2010: 125]. Komárková s Provazníkem v tomto případě navrhuje organizování společenských akcí: večírky, sportovních utkání, rekreační výjezdy do přírody. Avšak jak upozorňují, tyto aktivity musí být nenásilnou formou, nadřizený musí zaměstnancům nechat prostor pro svobodné rozhodnutí se o své účasti. Špatné vztahy v rámci pracovní skupiny se projeví i na jejím špatném výkonu. Nepřátelství mezi zaměstnanci či závist vytváří problémy a překážky ve vykonávání samotné práce. Soutěživost mezi pracovními skupinami ve většině případů podněcuje motivaci zaměstnanců

k podávání lepších výkonů, což vede i k větší soudržnosti v rámci jedné skupiny [Komárková, Provazník 1996: 176-177]. Organizace X se snaží utužovat mezilidské vztahy prostřednictvím každoročních vánočních večírků, kam jsou zváni všichni zaměstnanci podniku.

### **3.3.9 Styl vedení**

Motivace a správný styl vedení jdou spolu ruku v ruce. Nejúčinnějším způsobem motivování je dle Tureckiové vlastní příklad lídra, jedná se tedy o vedení inspirativní. Úloha lídrů spočívá nejen v působení na motivaci zaměstnanců, probouzení jejich zájmu na plnění úkolů, ale předně ve snaze dovést zaměstnance ke smysluplné činnosti, která bude prospěšná jak pro ně samotné, tak i pro podnik. Zkrátka úkolem lídra je podávat určitý výkon a inspirovat tím ostatní zaměstnance. Z praktického hlediska musí lídr: určovat směr, kterým je třeba se ubírat, komunikovat s ostatními zaměstnanci (naslouchání, vysvětlování), podporovat rozvoj výkonnosti a vztahy uvnitř týmu, dále oceňovat příspěvek jednotlivých pracovníků a respektovat individuální motivy zaměstnanců [Tureckiová 2007: 44-45].

### **3.3.10 Pocit účasti na dění v organizaci, moc zpětné vazby a význam hodnocení**

Důležitým faktorem podněcující motivaci je pocit zaměstnanců, že jsou do dění ve firmě zasvěceni. „Zaměstnanci potřebují vědět, že to, co dělají, má vliv na úspěch týmu a celé firmy. Bude je velice motivovat, když poznají, že jsou užiteční.“ [Fairweather 2009: 185] Pro zaměstnance, je důležité vědět, že vedení organizace bere na vědomí jejich názory. Je to jedinečný způsob získání zpětné vazby od zaměstnanců. Fairweather předkládá několik svých typů, jak uspokojit potřebu lidí „být při tom“: jedná se o už výše zmíněné sdělené názory pracovníků, referování o jejich zpětné vazbě, možnost pracovníků navštěvovat

schůze a poskytování veškerých informací či pořádání informativních schůzek [ibidem: 185].

Hagemannová též klade důraz na poskytování informací zaměstnancům, jelikož opožděné informace jsou příčinou šeptandy a spekulací, což má v závěru za důsledek ústup práce do pozadí, a prioritní se stává snaha zjistit, co se skutečně děje. Výsledkem je dezorientace a pocit ohrožení samotných zaměstnanců. Správná informovanost o tom, co se chystá a proč k tomu dojde, probouzí v zaměstnancích jistotu důvěru v organizaci. Hagemannová poukazuje na rozdíly mezi evropskými a japonskými společnostmi. Na rozdíl od těch evropských, dokáže japonská společnost naslouchat svým zaměstnancům a dokonce to považuje za nejdůležitější zdroj svých informací. Zpětná vazba je zkrátka projevem zájmu, člověk má potřebu někam patřit, „nejsem zaměstnavateli lhostejná“. Jedním z motivačních faktorů je i tedy pocit příslušnosti [Hagemannová 1992: 54-66].

Společnost X pořádá pravidelné systémy porad. Jedná se o poradu generálního ředitele, porady úseků, ze kterých jde tok informací od vedoucích úseků směrem k zaměstnancům. Dále v organizaci fungují tyto informační systémy: nástěnky, firemní časopis a intranet. Nevýhoda intranetu spočívá v tom, že je přístupný pouze TH pracovníkům, nikoli dělníkům. Od loňského roku pořádá společnost X čtvrtletní setkávání top managementu se všemi zaměstnanci, a to v takovém čase, aby se všichni zaměstnanci měli možnost účastnit (tzn. hodinu před koncem směny). Zaměstnanci mají k dispozici schránku, kam mohou kdykoliv házet své dotazy směřující k top managementu, které budou následně na schůzi či ve firemním časopise zodpovězeny.

Hagemannová dále zdůrazňuje důležitost pozitivní, ale i negativní zpětné vazby. Tvrdí, že „uznání za dobře vykonanou práci vede k většímu úsilí a konstruktivní kritika může inspirovat lidi k tomu, aby se sami ujímali úkolů a rozvíjeli svůj potenciál“ [Hagemannová 1992: 66]. Na závěr upozorňuje na to, že nedostatečná zpětná vazba ubíjí motivaci zaměstnanců, jelikož je signálem lhostejnosti managementu směrem k zaměstnancům organizace [ibidem: 68-69].

Dle Bělohlávka hodnocení pracovního výkonu zaměstnance umožňuje jeho nadřazenému:

- Motivaci zaměstnanců k dosažení lepšího výkonu
- Poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost
- Pochopit zájmy zaměstnanců v oblasti jejich osobního rozvoje
- Rozvíjet silné a odstraňovat slabé stránky zaměstnance
- Plánování rozvoje zaměstnance (vzdělávání)
- Stanovit spravedlivou mzdu, zvláště její pohyblivé složky [Bělohlávek 2008: 60].

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti X probíhá jak neformálním, tak formálním způsobem. Zatímco neformální hodnocení probíhá neustále nadřazeným zaměstnancem, hodnocení formální je dokumentováno a probíhá jednou ročně. I ve společnosti X se výsledky hodnocení zaměstnance promítnou do jeho odměňování (pohyblivé složky mzdy).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Interní dokumenty organizace

Jak uvádí Faieweather, je nutné si uvědomit, že management pracuje s lidmi, nikoli se stroji. Nebudou-li uspokojeny hygienické faktory, nebudou s největší pravděpodobností motivátory fungovat. Základem je poznání lidí, jak po pracovní, tak i osobní stránce. To, co motivuje jednoho zaměstnance, na druhého působit nemusí. Dle Maslowovy hierarchie potřeb je nutné, aby měli zaměstnanci uspokojenou potřebu fyziologickou a bezpečí, poté se může zaměřit na uspokojování potřeb vyšších [Fairweather 2009: 177,186].

### 3.4 Změna motivačních faktorů v souvislosti s typem profese a umístěním v kariérní dráze

Podle studie „A Word Well Spoken (A kind work can make all the difference), která se zabývala pořadím motivačních faktorů u odlišných profesí, a to manažerských a ostatních zaměstnanců. Nejvýraznějšími faktory pracovní motivace u jednotlivých profesí byly [Stýblo 1993: 161-162]:

Obrázek 1: Porovnání motivačních faktorů u manažerů a jiných zaměstnanců

▪ <i>manažeři</i>	▪ <i>zaměstnanci</i>
□ vysoký výdělek	□ zajímavá práce
□ pracovní jistota	□ ocenění vykonané práce
□ postup	□ pocit "být" u věcí
□ dobré pracovní podmínky	□ pracovní jistota
□ zajímavost práce	□ vysoký (dobrý) výdělek
□ loajalita zaměstnanců	□ postup
□ taktní jednání	□ dobré pracovní podmínky
□ ocenění vykonané práce	□ loajalita manažerů
□ pomoc při řešení osobních problémů	□ taktní jednání
□ pocit "být" u věcí	□ pomoc při řešení osobních problémů

Zdroj: Stýblo 1993: 162

Na první pohled lze spatřit jasné rozdílnosti mezi preferencemi těchto profesí. První místo u manažerů obsadil vysoký výdělek, zatímco zajímavost práce se umístila až na pátém místě. U ostatních zaměstnanců tomu bylo přesně naopak. Z obrázku vyplývá, že pro ostatní zaměstnance jsou mezi třemi

nejdůležitějšími faktory: zajímavost práce, zaměstnanci pokládají za nejdůležitější, aby člověk dělal práci, která ho baví a byl za svou činnost podnikem uznáván a s tím souvisí i uspokojení potřeby někam patřit a být dostatečně informován o dění v organizaci. Zatímco manažeři spíše preferují vysoký výdělek s tím, že budou mít tento příjem stále (jistota zaměstnání) a až třetí pozici obsadil postup, u manažerů by se dal předpokládat na vyšších příčkách.

Dle Niermeyera a Seyfferta preference motivačních faktorů záleží především na tom, v jaké části kariérní dráhy se zaměstnanec nachází. Každý zaměstnanec má odlišné požadavky na začátku a uprostřed své profesní dráhy. Na počátku kariéry zaměstnanec touží po profesním rozvoji, aby mohl dosáhnout uznání. Objevuje se silná potřeba vysokého platu či služebního automobilu, jelikož to symbolizuje úspěšnost zaměstnance [Niermeyer, Seyffert 2005: 91].

**Tabulka 3: Očekávání zaměstnance na počátku jeho kariéry**

Očekávání (hlavní)	Méně důležité potřeby
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Dobré perspektivy.</li> <li>» Rozvoj a podpora.</li> <li>» Možnosti uplatnění vlastní osobní odpovědnosti, prokázání vlastních schopností.</li> <li>» Výzva k náročnějšímu jednání, i s jistým rizikem.</li> <li>» Možnost uplatnit svou kreativitu a originalitu.</li> <li>» Možnost průběžně rozvíjet svůj status a prestiž.</li> <li>» Dělat významné věci a získávat za to uznání a společenskou vážnost.</li> <li>» Být dobře placený.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Přebírat řídicí odpovědnost (vedoucí funkce).</li> <li>» Méně průběžného dozoru a rad.</li> <li>» Možnost podporovat jiné spolupracovníky.</li> <li>» Jistější budoucnost.</li> </ul>

Zdroj: Niermeyer, Seyffert 2005: 91

Uprostřed kariéry jsou si zaměstnanci vědomi svých slabých a silných stránek. „Začínají se rozhlížet po možných úkolech, odpovídajících měnícímu



se profesionálnímu profilu a charakteru jeho osobnosti.“ [Niermeyer, Seyffert 2005: 92]

**Tabulka 4: Očekávání zaměstnance uprostřed kariéry**

Očekávání	Méně důležité potřeby
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Chci být brán na vědomí a respektován.</li> <li>» Získání jistoty o možnostech své kariéry a ocenění své osoby.</li> <li>» Mít možnost adekvátním způsobem využívat a uplatňovat své silné stránky.</li> <li>» Podpora podniku při mém rozvoji.</li> <li>» Nové cíle a výzvy v již dosaženém postavení.</li> <li>» Průběžné vzdělávání a zvyšování kvalifikace.</li> <li>» Jistá budoucnost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Změny a rozvoj vlastní osobnosti.</li> <li>» Kontinuální růst platu.</li> <li>» Získat žádoucí sociální a profesní status a prestiž a dále je rozvíjet.</li> <li>» Umět se prosadit vůči ostatním.</li> </ul>

Zdroj: Niermeyer, Seyffert 2005: 92

Armstrong rozděluje zaměstnance do tří fází kariéry podle věku. Pro zaměstnance v rané fázi kariéry (30 let a méně) je velmi důležitý karierní postup. Ve střední fázi (31-50 let) se objevuje důležitost uspokojení v práci. Pro zaměstnance v pozdních fázích (50 let a výše) se stává významná jistota [Armstrong 2007: 333].

Bělohlávek rozlišuje čtyři etapy vývoje kariéry. *Přípravné období*, toto období trvá do prvního nástupu do zaměstnání. *Počátek kariéry* trvá od prvního nástupu do zaměstnání až do 35 let. Toto období je charakteristické karierním růstem člověka. Střední věk (od 35 - 55 let). Kariérové plató s sebou nese problémy středního věku. Kariéra se zastavila, úkoly, které byly dříve stimulačními, začínají být rutinními. V důsledku toho začínají někteří jedinci hledat nové zaměstnání, jde o tzv. druhou kariéru. Další reakcí na plató může být rozšíření (obohacení) vlastní činnosti. *Starší věk* (nad 55 let). Zaměstnanci v tomto věku mají obrovské zkušenosti a mohou se seberealizovat například v mentorství [Bělohlávek 1994: 40-45].

U Alana se můžeme setkat s *fází adaptační*, která trvá 1-3 roky po vstupu do zaměstnání. V této fázi je jedinec kritický k nařízeným a má stálé tendence měnit zaměstnání za vidinou lepší práce a vyššího platu. Mezi 6 a 10 rokem přichází *fáze vyhraňování*. S tímto obdobím je spojena možnost pracovního postupu. *Období koordinace* nastává po 15-ti až 20-ti letech kariéry. Zaměstnanec je vysoce specializovaný, což přispívá k jeho prestiži. Motivem pracovní výkonnosti v tomto období je identifikace s povoláním a pracovištěm. V *období předdůchodovém* se do popředí dostávají hodnoty typu: zájem o výdělek, pracovní podmínky a mezilidské vztahy na pracovišti [Alan 1989: 230-236]. Jak je vidno, různí autoři udávají jak různý počet kariérních fází, tak i různý věkový rozptyl v rámci jedné fáze. Odlišné jsou i v některých případech motivy k práci v rámci jednotlivých fází.

## 4 Motivace a výkon, spokojenost na pracovišti a demotivace

### 4.1 Motivace a výkon

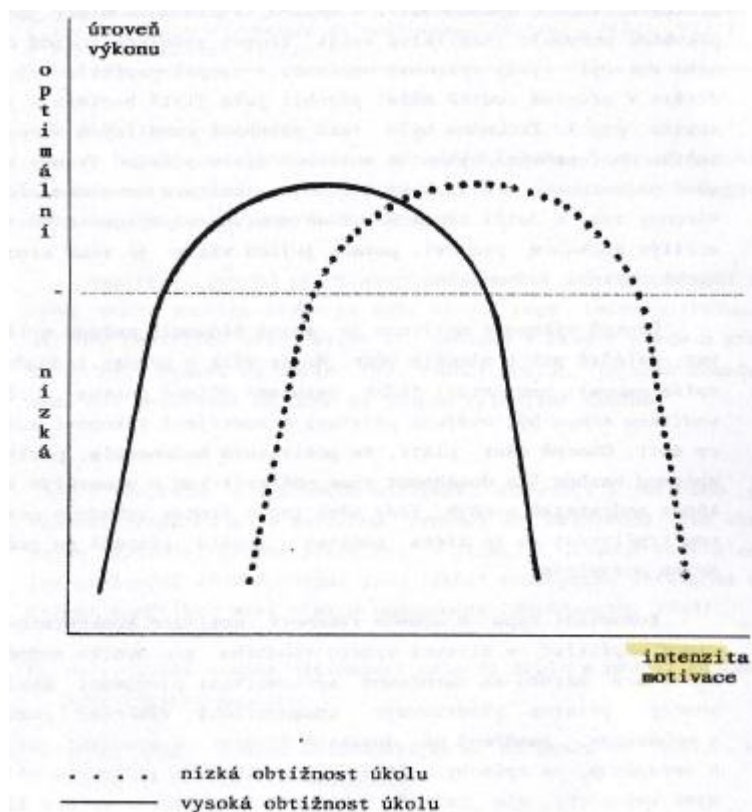
Výkonem se rozumí výsledek určité cílevědomé činnosti člověka. Zaměstnanec uskutečňuje výkon za těchto dvou podmínek: první je předpoklad schopností, dovedností, znalostí a zkušeností zaměstnance, druhou je pak jeho motivace (ochota vykonat nějakou činnost), což je možné vyjádřit vzorcem:

$$V = P * M$$

kde V označuje výkon, P je označením pro předpoklady (schopnosti, dovednosti, znalosti a zkušenosti zaměstnance) a M je vyjádřením pro motivaci (ochotu) [Mayerová 1997: 91].

Výše uvedený vzorec je dle Komárkové a Provazníka zjednodušením, jelikož výkon nezávisí pouze na velikosti motivace zaměstnance a na jeho vnitřních podmínkách (kvalifikační předpoklady). Výkon je také ovlivněn podmínkami vnějšími, za kterých je práce vykonávána. Jedná se tedy o kvalitu technického vybavení, technologie, organizace práce, bezpečnost, hlučnost, osvětlení, prašnost apod. Komárková a Provozník tedy výkon vyjadřují součinem motivace (M), schopností (S) a podmínek (P). Ovšem, jak tito autoři dodávají, tento vztah platí pouze do určité hodnoty. Se zvýšením motivace za určitou úroveň, výkon už dále nestoupá, ale může i paradoxně klesat. Tento průběh znázorňuje „obrácená U křivka“ [Komárková, Provazník 1996: 133-134].

Obrázek 2: Yerkes-Dodsonův zákon ("obrácená u křivka") - vztah motivace, náročnosti úkolu a výkonu



Zdroj: Komárková, Provazník 1996: 68

V souvislosti s „obrácenou U křivkou“ je nutné doplnit, že každý *typ úkolu* vyžaduje optimální úroveň motivace. Je-li tato úroveň motivace moc vysoká či nízká, povede to ke snížení výkonu zaměstnance. Za druhé optimální úroveň motivace je rozdílná i na základě *obtížnosti úkolu*. U jednodušších úkolů je optimální vysoká motivovanost zaměstnance, zatímco pro úkoly náročné se považuje za optimální nižší motivovanost [Komárková, Provazník 1996: 69].

#### 4.1.1 Subjektivní podmíněnost výkonnosti

Pracovní výkonnost ovlivňují subjektivní předpoklady zaměstnanců. Jinak si nelze vysvětlit, že řeší-li stejný pracovní úkol různí zaměstnanci, podávají různé výkony, přičemž i u samotného zaměstnance se výkon často mění. Tyto subjektivní podmíněnosti k výkonu zařadila Mayerová do těchto

skupin: 1) *tělesné a duševní vlastnosti zaměstnance a jeho schopnosti pro práci*, 2) *kvalifikační předpoklady zaměstnance*- jeho odborná připravenost (znalosti, zkušenosti a dovednosti potřebné ke zvládnutí zadaného úkolu), 3) *volní vlastnosti zaměstnance* - úspěšnost výkonu závisí na odolnosti zaměstnance vůči zátěži a jeho vytrvalosti, tyto vlastnosti se postupně vytvářejí a lze je natrénovat. Posledním subjektivním předpokladem k výkonu je i způsob, jakým člověk zvládá okolnosti související se životem (osobní radosti či starosti). Některé zaměstnance tyto okolnosti mohou natolik rozrušit, což se může negativně odrazit na jejich výkonu [Mayerová 1997: 91-93].

#### **4.1.2 Objektivní podmíněnosti výkonnosti**

Mayerová hovoří o sedmi skupinách vnějších okolností, za kterých pracovní výkon probíhá: 1) *technické vybavení a technologie*, které zaměstnanci určují skladbu jeho pracovní činnosti. Obecně platí, že zaměstnanci podávají dobrý pracovní výkon, používají-li kvalitní prostředky a materiály spolu se špičkovou technologií. 2) *organizace a řízení pracovního procesu* – režim práce (pracovní doba, přestávky) a řízení určuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, zajišťuje komunikační toky v rámci organizace, 3) *způsoby hodnocení a odměňování práce* – Odměny (hmotná, nehmotná), sankce, osobní ohodnocení nadřízeným. Hodnocení a odměňování za pracovní výkon může nabývat forem jak kvalitativních, tak kvantitativních či může být zaměřeno na stabilizaci zaměstnanců apod., 4) *vnější pracovní podmínky* – pracovní prostředí by mělo být příjemné, čisté. Na rizikových pracovištích zaměstnanci musí používat ochranné pomůcky, což vede k větší zátěži pracovníka a odrazí se to i na jeho výkonu, 5) *sociální podmínky pracovního výkonu* – vztahy na pracovišti vytvářejí společenskou atmosféru, která může mít i negativní podobu a to za předpokladu, odmítá-li pracovní skupina jednoho ze svých členů, ať už z důvodů odlišných názorů, postojů či norem, 6) *sociální a hygienické vybavení*

*pracovišť* – zanedbává-li vedení organizace tuto stránku, vede to k nepříznivým projevům zaměstnanců. Poslední skupinu tvoří *neobvyklé situační vlivy*- jedná se o havárie, úrazy, požáry, apod. Tyto vlivy ve většině případů rozrušují výkon zaměstnance [Mayerová 1997: 93-94].

## 4.2 Motivace a spokojenost na pracovišti

Motivace je nezbytná pro růst výkonnosti zaměstnance a spokojenost zaměstnanců zrcadlí jejich účinnou motivaci. Jsou-li zaměstnanci ve své práci z jakýchkoliv důvodů nespokojeni, je obtížné se pokusit o jejich motivaci k vyššímu výkonu. Zatímco jsou-li zaměstnanci spokojeni, odrazí se to na kvalitě výrobků, fluktuaci, loajalitě s organizací apod. [Urban 2003: 99-100].

Komárková s Provazníkem tvrdí, že na pracovní spokojenost lze pohlížet ze tří úrovní: 1) spokojenost jako popis stavu 2) spokojenost jakožto hnací síla 3) spokojenost jakožto brzda či překážka [Komárková, Provazník 1996: 137].

Tabulka 5: Různá pojetí obsahu pojmu "pracovní spokojenost"

Významy pojmu: PRACOVNÍ SPOKOJENOST		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance v podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
VZTAHUJE SE K:		
pracovním podmínkám	prožitku aktivního naplnění pracovníka	pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
ZNAMENÁ:		
úroveň péče o zaměstnance v podniku	mobilizaci pracovních sil ( <i>Čím víc se snažím, tím víc mě to baví.</i> )	demobilizaci pracovních sil ( <i>Mně to stačí, co bych se snažil(a).</i> )

Zdroj: Komárková, Provazník 1996: 138.

Dle Herzbergova dvoufaktorového modelu pracovní motivace znamená pojem spokojenost vnitřní uspokojení z práce, zatímco jeho pojem ne-nespokojenost je výrazem spokojenosti s vnějšími podmínkami práce. „**Vnitřní faktory spokojenosti jsou podle Herzbergra spojeny u člověka s potřebou seberealizace a proto je pro uspokojení nutná především možnost této seberealizace (...). Vnější podmínky jsou (...) důležité, pokud blokuji uskutečnění prvořadé potřeby seberealizace.**“ [Komárková, Provazník 1996: 138-139, tučně v originále]. Herzberg tyto vnější podmínky označuje za faktory hygieny, nejsou-li v pořádku, vnímá to zaměstnanec jako nespokojenost. Jsou-li v pořádku, nelze mluvit o spokojenosti, ale pouze o ne-nespokojenosti [ibidem: 139] .

Nespokojenost s vnějšími faktory (organizace práce, mezilidské vztahy, fyzické pracovní podmínky) je záležitostí subjektivního vnímání jednotlivých zaměstnanců. Pečuje-li organizace o pracovní podmínky svých zaměstnanců, vyvolává to v nich pocit, že organizaci nejsou lhostejní. A naopak v případě nespokojenosti s těmito podmínkami, vnímá zaměstnanec svou situaci jako neúctu od organizace, v níž je zaměstnán a podceňování práce, kterou odvádí. Dobré pracovní podmínky působí na zaměstnance ve většině případů motivačně a stejně tak tomu je i v případě obsahu práce. Čím více uspokojuje zaměstnance to, co dělá, tím více je motivovaný [Komárková, Provazník 1996: 139-140].

Armstrong pracuje s termínem „spokojenost s prací“, který vyjadřuje postoje a pocity, které mají zaměstnanci ve vztahu ke své práci. Negativní postoje jsou signálem pro management, že je zaměstnanec ve své práci nespokojen. Armstrong upozorňuje na to, že spokojenost s prací nevede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací, „a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem a ten kdo

odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem“ [Armstrong 2007: 228-229]. Podle Armstronga lepšího výkonu lze dosáhnout, pokud poskytneme zaměstnancům příležitost k výkonu „a zajistíme-li, že budou mít znalosti a dovednosti, k tomuto výkonu potřebné, a budeme-li je za dobrou práci odměňovat pomocí peněžních i nepeněžních odměn“ [ibidem: 229].

### 4.3 Demotivace

Demotivace může vzniknout na základě faktorů, které původně management považoval za motivační, avšak ve skutečnosti nejsou. Ovšem druhá strana mince ukazuje, že existují i prvky, které budou způsobovat demotivaci, budou-li chybět. Clegg to vysvětluje na příkladu vysokého platu. Na jedné straně nadměrný plat zaměstnance nemotivuje k lepším výkonům, ale je-li plat příliš nízký, je jasným a silným demotivátorem. Plat není motivačním faktorem, ale pouze potlačovačem demotivace. Herzberger to označuje za hygienický faktor. Do potlačovačů lze podle Clegga zařadit i zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, apod. Lidé jsou podle něj nejvíce motivováni tím, mohou-li něčeho dosáhnout, projeví-li se uznání ze strany managementu, dále budou-li mít vyhlídky do budoucna či skutečnou zodpovědnost [Clegg 2005: 10].

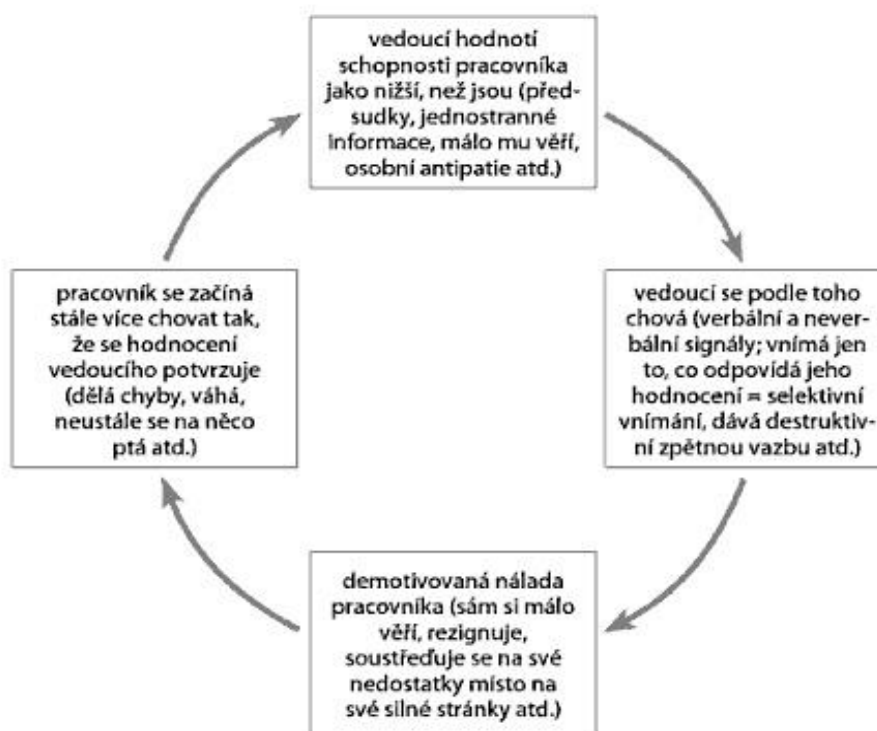
Podle Faerber a Stöwa působí na zaměstnance demotivačně špatné pracovní podmínky, komplikované pracovní postupy a procesy, nespravedlivé chování, malý počet rozhovorů s podřízenými, zbytečná kontrola a nespravedlivá výše mzdy [Faerber, Stöwe 2007: 63]. Bělohlávek též zmiňuje jako demotivační nespravedlivé odměňování a dále pak nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, ale i nevšímavost k chybám, chaos a s ním spojená špatná organizace práce, nezasloužená pochvala či kritika jiného zaměstnance, hrubé jednání a zesměšňování, nezájem o nápady podřízených, neochota vedoucího



zabývat se problémy související s prací podřízených či naopak přespřílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených, nedostatek, materiálu, práce či nástrojů a neposledně nepotrestaná krádež ze strany jiných pracovníků [Bělohlávek 2008: 44].

Dle Sprengera je ve vztahu nadřízeného a podřízeného na vrcholu stupnice demotivace nedůvěra, která se stává spouštěcím faktorem demotivačního cyklu. Tento cyklus vždy začíná u nadřízeného. Problém demotivace spočívá v tom, že ve většině případů vedoucí svaluje odpovědnost za špatný výkon právě na podřízeného [Sprenger In Haberleitner, Deistler, Ungvari 2009: 57].

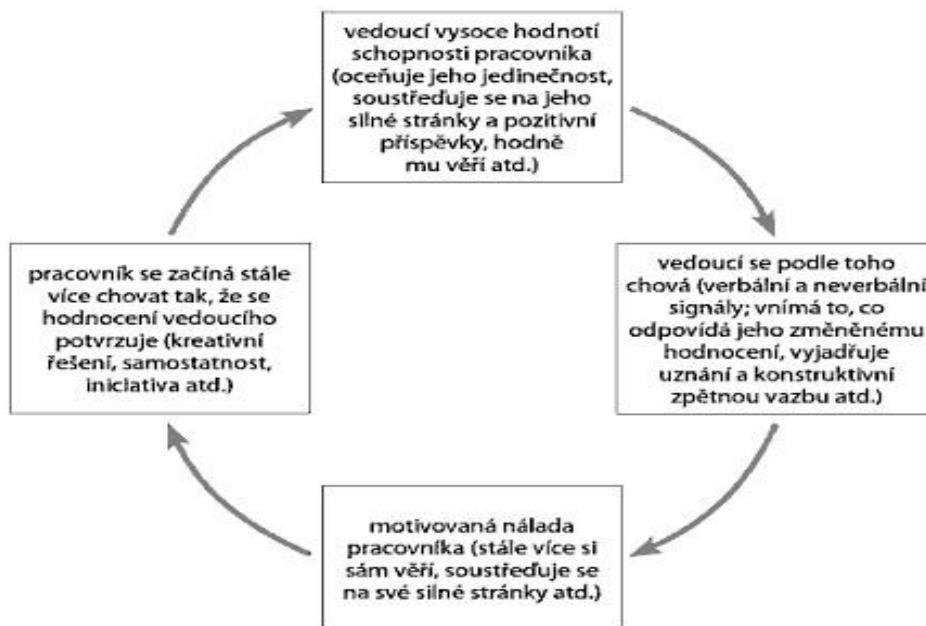
Obrázek 3: Cyklus demotivace



Zdroj: Haberleitner, Deistler, Ungvari 2009: 56.

Sprenger tvrdí, že se změnou postojů, se může tento demotivační cyklus přerušit a změnit na cyklus motivační [ibidem: 57].

Obrázek 4: Cyklus motivace



Zdroj: Haberleitner, Deistler, Ungvari 2009: 57.

## 5 Talent Management jako stabilizace klíčových zaměstnanců

Jelikož je cílem práce identifikovat motivační faktory právě u klíčových zaměstnanců podniku, měla bych uvést, co se pod pojmem klíčový zaměstnanec rozumí. Klíčovými zaměstnanci, jsou takový lidé, bez nichž by byl její chod organizace ohrožen. Odborníci ze společnosti MITA THOR INTERNATIONAL (poradensko-konzultační společnost) tvrdí, že ztratí-li organizace takové zaměstnance, musí vynaložit nemalé investice do hledání a zaučení náhrady. Navíc odchod těch nejlepších, talentovaných, kteří mají know how podniku, je tou největší katastrofou. Proto je zapotřebí najít nejúčinnější způsob stabilizace těchto klíčových zaměstnanců.<sup>2</sup>

### 5.1 Co je Talent Management

Problematika udržení si klíčových zaměstnanců úzce souvisí s Talent Managementem.<sup>3</sup> Talent Management neboli řízení talentů se začalo rozvíjet po roce 2000. Podle Armstronga se jedná o získávání, stabilizaci, motivaci, rozvoj a plánování následnictví. Tyto aktivity jsou vzájemně propojeny s cílem toho, aby si organizace udržovala, motivovala a rozvíjela talentované zaměstnance, kteří jsou pro ni důležití nejen v současnosti, ale i v budoucnosti [Armstrong

---

<sup>2</sup> Stabilizace pracovníků. *Mitathor* [online]. [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.mitathor.cz/stabilizace-pracovniku.php>

<sup>3</sup> Stabilizace pracovníků. *Mitathor* [online]. [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.mitathor.cz/stabilizace-pracovniku.php>

2007: 327].<sup>4</sup> Kazdová považuje Talent Management jako nejlepší prevenci proti fluktuaci klíčových zaměstnanců.<sup>5</sup>

## 5.2 Kdo je klíčovým zaměstnancem

Termín klíčový zaměstnanec v sobě skrývá takového člověka, kterého si z nějakého důvodu chce organizace udržet. Klíčového zaměstnance lze hodnotit ze dvou hledisek (pozice a jednotlivce). Z hlediska pozice si organizace stanoví ty nejdůležitější činnosti nutné k zajištění „existenčních“ procesů podniku. Z hlediska jednotlivce, klíčový jednatel je takový, který disponuje jak kvalitativními, tak i kvantitativními nadstandardními schopnostmi, znalostmi a dovednostmi, jejichž absence by mohla podniku způsobit vážné existenční problémy. Klíčoví zaměstnanci jsou pro organizaci důležití nejen pro své know how, ale také například svými osobnostními předpoklady, kupříkladu: silnou či charismatickou osobností.<sup>6</sup> Urban v tomto případě zdůrazňuje i osobnostní vlastnosti jakými jsou odpovědnost, emocionální stabilita, otevřenost k novým zkušenostem či sociální vstřícnost. Dále uvádí, že při identifikaci talentů hrají významnou roli i motivační předpoklady zaměstnance. Jedná se především sklony k motivaci vnitřní, tedy k zájmu o nesnadné úkoly, práci s velkým

---

<sup>4</sup> Společnost INC Consulting rozlišuje mezi pojmy talent a klíčový zaměstnanec. Klíčový zaměstnanec je schopný a motivovaný zaměstnanec na klíčové pozici, zatímco za talent označují jedince s potenciálem, který ale prozatím nemusí být na klíčové pozici [INC Consulting: 2008]. Ovšem ostatní autoři tyto dva pojmy nijak razantně neodlišují.

<sup>5</sup> KAZDOVÁ, Alena. Objevem talentů to nekončí, spíše začíná. *Ihned.cz* [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: [http://ihned.cz/2-18950420-d00000\\_detail-27](http://ihned.cz/2-18950420-d00000_detail-27)

<sup>6</sup> Stabilizace pracovníků. *Mitathor* [online]. [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.mitathor.cz/stabilizace-pracovniku.php>

nasazeními i bez dohledu a řízení nadřizovaného či snahu o rozvoj svých schopností.<sup>7</sup>

Podle vzdělávací a konzultační společnosti INC Consulting klíčoví zaměstnanci „prožili ve firmě několik razantních změn, několik krizí a obměn svých kolegů a přitom ještě pracovně nevyhořeli, nezapomněli minulost a znají tedy důvody příčiny současného stavu, mají dostatek osobních kontaktů v ostatních útvarech firmy a vědí tedy, na koho se obracet v případě potřeby“.<sup>8</sup>

### 5.3 Stanovení klíčových zaměstnanců pro účel empirické části

Dle Kociánové jsou zdroje talentů dvojího druhu, interní a externí. V prvním případě se k identifikaci talentů vyžívá hodnocení zaměstnance, doporučení manažerů apod. V druhém případě vyhledáváním talentů vyžaduje kvalitní personální marketing a profesionální výběr [Kociánová 2012: 111].

Organizace X, v níž bude probíhat výzkum, využívá k určení klíčových zaměstnanců zdroje vnitřní. Pro jejich výběr byla zvolena tato kritéria:

- *Profesní know how* – špičková úroveň obecných znalostí a praktických zkušeností ve své profesi, která umožňuje řešit danou problematiku ve společnosti X na vysoké profesní úrovni
- *Specifické know how* – vysoká úroveň znalostí a zkušeností s řešením problémů specifických pro společnost X

---

<sup>7</sup> URBAN, Jan. Řízení talentů má svá pravidla. *Ihned.cz* [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: [http://ihned.cz/195-10016300-20782820-d00000\\_detail-06](http://ihned.cz/195-10016300-20782820-d00000_detail-06)

<sup>8</sup> Talenty a klíčoví zaměstnanci. *Inc consulting* [online]. [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.inc.cz/enews/200802/>

- *Neformální autorita* – reálný vliv na smýšlení a jednání větší skupiny zaměstnanců

Na výběru klíčových zaměstnanců se podíleli všichni odborní ředitelé, vedoucí výroby a mistři. Klíčové zaměstnance vybírali nejenom ve své podřízenosti, ale ze všech zaměstnanců společnosti. Do seznamu klíčových zaměstnanců byli zařazeni všichni zaměstnanci, kteří dostali alespoň jednu nominaci.<sup>9</sup>

#### **5.4 Strategie stabilizace**

Cílem stabilizace je zajistit, aby se v klíčových zaměstnancích neobjevila tendence z organizace odcházet, neboť právě větší fluktuace klíčových zaměstnanců by pro organizaci měla drastický dopad. Aby byla organizace pro zaměstnance atraktivní, musí se ke svým zaměstnancům chovat eticky, poskytovat jim dobré podmínky, zkrátka je nutné, aby měla dobrou pověst. Dalším faktorem přispívajícím k atraktivnosti organizace je poskytnutí uznání zaměstnavatelem, odměňování za pracovní výkon, zajištění příležitosti ke vzdělání a rozvoji a následně i postupu v kariéře, nabídka zajímavé práce, nabídka flexibilní pracovní role (klíčový zaměstnancům by měla být dána odpovědnost a autonomie), kvalitní vybavení a pracovní podmínky. V dnešní době se stále důležitější stává společenská odpovědnost organizace. Lidé chtějí dle Horváthové pracovat v organizacích, které se snaží řešit společenské problémy (ekologie) [Horváthová 2011: 116-117].

Armstrong zdůrazňuje, že „strategie stabilizace by měly být založeny na pochopení faktorů, které stabilizaci ovlivňují“ [Armstrong 2007: 333]. A těmito faktory podle něj jsou: pověst podniku, získávání, výběr a rozmisťování, styl

---

<sup>9</sup> Interní dokumenty společnosti X

a úroveň vedení („pracovníci se zasubují s podnikem, ale rozvádějí s manažery“), příležitosti ke vzdělání a učení, uznávání, oceňování a odměňování výkonu [ibidem: 333].

## **6 Odměňování zaměstnanců**

System odměňování zaměstnanců v sobě neobsahuje jen peněžní formu, ale i formu nepeněžní. Do peněžního odměňování se řadí mimo mzdy i všechny v penězích poskytované benefity kupříkladu: příspěvky na dopravu, na stravování, na aktivity volného času apod. Nepeněžní forma zahrnuje odměny hmotné povahy, jakými jsou výrobky či osobní vybavení (notebook, služební vůz, mobilní telefon), ale i odměny nehmotné povahy, „ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami (mimořádná prestižní ocenění pracovníka, (...))“ [Kleibl 2001: 68]. Dle d'Ambrosové by měl zaměstnavatel provést průzkum ještě před tím, než investuje do zaměstnaneckých výhod. Neučiní-li tak, může se stát, že si jich zaměstnanci nebudou vážit, a tudíž nebudou působit motivačně [d'Ambrosová 2008: 132]. S tím souhlasí i Koubek, nebudou-li zaměstnanecké výhody odpovídat potřebám zaměstnanců, organizace zbytečně plýtvá penězi a nepovede to ani ke stabilizaci zaměstnanců, ani k jejich motivaci. Zaměstnanecké výhody působí stabilizačně a stávají se přitažlivějšími, pokud jsou navíc šité na míru [Koubek 1997: 277].

### **6.1 Zaměstnanecké výhody (benefity)**

Vhodně zvolený systém zaměstnaneckých výhod (nejlépe možnost svobodného výběru benefitů) působí na zaměstnance motivačně a posiluje jejich loajalitu vůči organizaci. V současnosti jsou zaměstnanecké výhody významným kritériem pro hodnocení podniku na trhu a jsou též důležitým kritériem pro potencionální zájemce o práci [d'Ambrosová 2008: 129]. Navíc organizace mohou některé benefity zahrnout do daňových výdajů.

D'Ambrosová dělí zaměstnanecké výhody do několika skupin: 1) *rozvoj a vzdělávání zaměstnanců* - jedná se buď o vzdělávání a rozvoj v souvislosti s podnikáním a pracovním zařazením zaměstnance (jde o odborný rozvoj a rekvalifikaci, zvyšování kvalifikace (peněžní příspěvky)), nebo vzdělávání, jenž nesouvisí s podnikáním a pracovním zařazením zaměstnance. 2) *péče o zdraví* – jedná se o zdravotní benefity kupříkladu příspěvky na vitamínové balíčky, rehabilitace, masáže, sauny, nabídka aktivního sportování, dále benefity nadstandartní zdravotní péče (očkování proti chřipce). 3) *pojištění a jiné finanční benefity* – tento druh benefitu zahrnuje příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění, dále příspěvek na jiné soukromé komerční pojištění či připojištění. 4) *rekreace, sport a kultura* – v tomto případě jde o příspěvky na zahraniční či tuzemské dovolené/zájezdy či ozdravné pobyty, dále příspěvky na lístky do kina, koncerty, divadla. Co se týče sportu, jedná se o benefity pasivní a aktivní. V případě pasivních se jedná o vstupenky na sportovní akce, k aktivním benefitům se řadí kupříkladu plavání, tenis, fitness. 5) *stravování* – stravování ve vlastním stravovacím zařízení nebo prostřednictvím jiných subjektů či zakoupení stravenek v určité hodnotě zaměstnavatelem. 6) *doprava zaměstnanců z a do zaměstnání* – jedná se buď o dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání, kterou zajišťuje zaměstnavatel, nebo o peněžní příspěvky na dopravu zaměstnanců z a do zaměstnání 7) *benefity ke sladování profesního a rodinného života*, a to formou provozu mateřské školky na náklady zaměstnavatele, či peněžní příspěvky na hlídání dětí nebo péči o jiné osoby, jimž je pracovník povinován svojí péčí, či zajištění hlídání dětí pracovníků osobami, které k tomu mají oprávnění. 8) *bydlení*- jde o příspěvky na přechodné bydlení mimo trvalé bydliště pracovníka či příspěvky na bydlení zaměstnanců. 10) *využívání dopravních prostředků zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnanců* – jedná se buď o bezplatné užívání automobilu, nebo bezplatné užívání automobilu



včetně s úhradou nákladů na pohonné hmoty zaměstnavatelem [ibidem: 139-155].

### 6.1.1 Způsoby realizace zaměstnaneckých výhod

Existují dvě možnosti realizace zaměstnaneckých výhod:

- 1) *Jednotný program pro všechny zaměstnance organizace*, kdy každý zaměstnanec má nárok na všechny podnikem nabízené benefity a záleží pouze na něm samotném, zda je bude využívat či nikoliv. Nevýhoda, za předpokladu realizace jednotného programu, tkví v tom, že organizace volí zpravidla benefity levnější nebo v nízké hodnotě a dále ty, které jsou plně či alespoň částečně daňově zvýhodněny. [d' Ambrosová 2008: 130-131]. Tento způsob realizace zaměstnaneckých výhod je využívám i organizací X.
- 2) *Diferencovaný přístup* – tento přístup zohledňuje skutečnost, že zaměstnanci se od sebe liší ať už věkem, pohlavím či vzděláním. Každá skupina má jiné zájmy, hodnoty. Výše jmenovaný přístup může nabývat různých forem. První z nich je *jednotný program benefitů pro všechny zaměstnance podniku plus „nadstandartní balíček“ určený pro klíčové zaměstnance*. Nadstandartními výhodami se rozumí výhody, které jsou poskytovány zaměstnanci navíc (např. automobil i pro soukromé účely, notebook, domácí připojení k internetu apod.), což má za cíl udržení klíčových zaměstnanců podniku, zvýšení jejich spokojenosti a motivace [ibidem: 130-131].

Další formou diferencovaného přístupu je *kafeteria systém*. Kafeteria systém se stává v současnosti velmi oblíbeným a pozitivně hodnoceným způsobem poskytování zaměstnaneckých výhod. Princip kafeterie spočívá v tom, že si zaměstnanec vybere dle svých aktuálních potřeb a přání, jaký

benefit mu má být zaměstnavatelem (v rámci organizací daného rozpočtu) poskytnut. Rozsah kafetérie je dán finančními možnostmi organizace a nápaditostí těch, kdož systém vytváří.<sup>10</sup>

Cíle kafeteria systému jsou ekonomické, snižuje se fluktuace zaměstnanců, zvyšuje se jak atraktivita organizace, tak i pracovní spokojenost a tím i výkonnost zaměstnanců. Kafeteria systém nahrazuje plošné rozdělování benefitů, jež nebralo zřetel na uspokojování individuálních potřeb zaměstnanců.<sup>11</sup>

Existuje trojí koncepce kafeteria systému: A) *systém jádra* - nabídka benefitů je rozdělena do pevné složky (jádra) a složky pohyblivé (volitelný blok). V rámci jádra jsou požitky poskytovány všem stejně, ale v rámci pohyblivé složky si zaměstnanci mohou benefity svobodně zvolit. B) *systém bufetu* – v rámci svého rozpočtu si může zaměstnanec zvolit preferované benefity a odmítnout ty pro něj neaktuální. Svoboda volby je zde vyšší než v prvním případě, neboť nemá danou žádnou minimální úroveň zabezpečení. C) *systém*

---

<sup>10</sup> Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *HR servis pro personalisty a management* [online]. 19.7. 2004 [cit. 2012-02-24]. Dostupné z: <http://www.hrportal.cz/3/2/kafeteria-system-a-jeho-ucinne-vyuzivani-pri-motivaci-zamestnancu-cid102676/?wa=WWW04E3+HR&odkud=ENHR>

<sup>11</sup> Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *HR servis pro personalisty a management* [online]. 19.7. 2004 [cit. 2012-02-24]. Dostupné z: <http://www.hrportal.cz/3/2/kafeteria-system-a-jeho-ucinne-vyuzivani-pri-motivaci-zamestnancu-cid102676/?wa=WWW04E3+HR&odkud=ENHR>

*alternativního menu* - benefity jsou v tomto případě shrnuty do určitých bloků, které jsou uzavřené a zaměstnanec má možnost si zvolit pouze pro jeden.<sup>12</sup>

Kafateria systém je administrativně nákladnější, ale organizacím se i přesto jeho zavedení vyplatí, jelikož přestanou vydávat peníze za něco, co jejich zaměstnanci neocení.<sup>13</sup> V současnosti se podniky často uchylují k uplatňování outsourcingu kafeteria systému a převádějí tak administrativní stránku na specializovanou firmu [d' Ambrosova 2008: 132].

## 6.2 Představení společnosti X

Společnosti X vznikla v roce 1992 privatizací státního podniku a navázala tak na padesátiletou tradici výroby a dodávky nerezových zařízení pro mlékárenské a jiné potravinářské provozy. V současnosti se společnost X prosazuje i ve farmaceutickém, chemickém průmyslu a energetice. Zaměřuje se na výrobu produktů z nerezů (tlakové i beztlakové nádrže), smaltu (smaltované zásobníky) a tepelné výměníky, dále zajišťuje i jejich servis a montáže. Kromě kusové výroby zajišťuje firma i komplexní řešení dodavatelsko - investičních činností. Vyšší dodavatelské funkce umožňují zabezpečit projekční řešení od jednotlivých projektů nových zařízení, rekonstrukcí až po komplexní řešení nových závodů. Kvalita výrobků odpovídá evropským a světovým normám. Společnost X splňuje potřebná povolení pro výrobu a export tlakových nádob

---

<sup>12</sup> Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *HR servis pro personalisty a management* [online]. 19.7. 2004 [cit. 2012-02-24]. Dostupné z: <http://www.hrportal.cz/3/2/kafeteria-system-a-jeho-ucinne-vyuzivani-pri-motivaci-zamestnancu-cid102676/?wa=WWW04E3+HR&odkud=ENHR>

<sup>13</sup> Zaměstnanci by si měli vybírat benefity podle toho, co chtějí. *Idnes.cz/finance* [online]. 29.07.2009 [cit. 2012-02-24]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/zamestnanci-by-si-meli-vybirat-benefity-podle-toho-co-chteji-pl7-/podnikani.aspx?c=A090714\\_1223929\\_firmy\\_rady\\_hru](http://finance.idnes.cz/zamestnanci-by-si-meli-vybirat-benefity-podle-toho-co-chteji-pl7-/podnikani.aspx?c=A090714_1223929_firmy_rady_hru)

podle německých předpisů TÜV a AD Merkblatt, rakouských norem Ö-NORM, polských předpisů UDT, slovenských ITI a ruských GOST. Rovněž vlastní certifikaci podle ASME Code, pro dodávky na americké trhy.<sup>14</sup> Aktuální počet zaměstnanců společnosti X je 291, z toho je 144 pracovníků technickohospodářských a 147 na dělnických pozicích. Společnost X se tedy z hlediska počtu zaměstnanců řadí mezi velké organizace. Velké organizace jsou dle Evropské unie limitovány počtem zaměstnanců 250.<sup>15</sup>

### 6.3 Systém odměňování zaměstnanců v organizaci X

Odměňování zaměstnanců ve společnosti X vychází ze mzdového předpisu kolektivní smlouvy. Netýká se pouze generálního ředitele a odborných ředitelů, jelikož jejich mzda je stanovena představenstvem společnosti. „Mzda je složena z tarifní mzdy, která odpovídá tarifní třídě, stanovené zaměstnanci mzdovým výměrem a pohyblivé složky mzdy, kterou tvoří osobní ohodnocení, prémie a odměna.“<sup>16</sup> Zaměstnanci je přiřazena tarifní třída na základě zařazení vykonávané práce a jeho kvalifikace. Osobní ohodnocení je dáno na základě skutečných pracovních výsledků zaměstnance. Prémie jsou vypláceny zaměstnancům za předpokladu, že organizace splnila plánovaný úkol a zároveň zaměstnanec splnil prémiové ukazatele.<sup>17</sup> Odměny z *fondu vedoucího* – „fond vedoucího je tvořen pevnou měsíční částkou 205 Kč na každého zaměstnance (...). Odměny z fondu vedoucího jsou poskytovány: za zvlášť

---

<sup>14</sup> Internetová stránka organizace X

<sup>15</sup> Malé a střední podniky. *Wikipedie* [online]. [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Mal%C3%A9\\_a\\_st%C5%99edn%C3%AD\\_podniky](http://cs.wikipedia.org/wiki/Mal%C3%A9_a_st%C5%99edn%C3%AD_podniky)

<sup>16</sup> Kolektivní smlouva organizace 2012

<sup>17</sup> Kolektivní smlouva organizace 2012

úspěšné a mimořádné plnění stanovených pracovních úkolů, za zabránění havárií, odstranění poruch apod.“.<sup>18</sup> Odměny *mimořádné* – „v ojedinělých a zvláště závažných případech může GŘ udělit mimořádnou odměnu zaměstnanci“<sup>19</sup> společnosti X.

**Tabulka 6: Výše tarifní mzdy na základě příslušné tarifní třídy**

Tarifní třída	Tarifní mzda
1	8 400 Kč
2	9 240 Kč
3	10 160 Kč
4	11 180 Kč
5	12 290 Kč
6	13 520 Kč
7	14 880 Kč
8	16 360 Kč
9	18 000 Kč
10	19 800 Kč
11	21 780 Kč
12	23 960 Kč
13	26 360 Kč
14	28 990 Kč
15	31 890 Kč
16	35 080 Kč
17	38 590 Kč
18	42 450 Kč
19	46 700 Kč

Zdroj: Kolektivní smlouva organizace 2012

### 6.3.1 Peněžní odměny týkající se všech zaměstnanců organizace X

*Stravování* – Zaměstnanec dostává za každou odpracovanou směnu stravenku ve výši 45,- Kč. Výdaje na stravování jsou zaměstnancům strhávány přímo ze mzdy (na základě dohody se zaměstnancem). Zaměstnavatel přispívá výší 20,- Kč na jednu stravenku.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Kolektivní smlouva organizace 2012

<sup>19</sup> Kolektivní smlouva organizace 2012

<sup>20</sup> Kolektivní smlouva organizace 2012

*Penzijní připojištění* – organizace přispívá zaměstnanci částkou 450,- Kč měsíčně, ovšem za těchto podmínek: zaměstnanec musí pracovat v organizaci minimálně 1 rok a zároveň si zaměstnanec musí sám spořit v minimální výši 150,- za měsíc.<sup>21</sup>

*Životní jubileum* – zaměstnanci náleží odměna 5000,- Kč při životním jubileu 50 let a při prvním odchodu do důchodu.<sup>22</sup>

*Pracovní jubileum* – pracuje-li zaměstnanec v organizaci v nepřetržitém pracovním poměru 10, 20, 30, 40 let bude mu od organizace vyplacena odměna ve výši 4000,- Kč. Při pracovním výročí 15, 25, 35 let bude zaměstnanec odměněn částkou 2000,- Kč.<sup>23</sup>

*Zdravotní péče* – organizace zajišťuje vstupní prohlídky novým zaměstnancům na své náklady. V případě, že zaměstnanci budou vykonávat pracovní činnost v rizikových zemích, uhradí organizace lékařskou prohlídku a očkování.<sup>24</sup>

*Nejlepší pracovník čtvrtletí a roku* – nejlepšímu zaměstnanci čtvrtletí náleží odměna ve formě poukázky na dovolenou v hodnotě 5000,- Kč. Nejlepšímu zaměstnanci roku náleží též poukázka na dovolenou avšak v hodnotě 20 000,- Kč. Jak nejlepší pracovník čtvrtletí, tak i nejlepší pracovník roku dosáhnou i veřejné pochvaly, a to v podobě článku týkajícího se jeho pracovních úspěchů doplněného o fotografii ve firemním časopise.

---

<sup>21</sup> Kolektivní smlouva organizace 2012

<sup>22</sup> Kolektivní smlouva organizace 2012

<sup>23</sup> Kolektivní smlouva organizace 2012

<sup>24</sup> Kolektivní smlouva organizace 2012

### **6.3.2 Peněžní odměny týkající se jen některých zaměstnanců společnosti X**

*Odměna dojíždějícím* – organizace poskytuje „mimořádnou odměnu všem zaměstnancům v hlavním pracovním poměru, kteří nemají trvalé bydliště v místě výkonu práce ve výši 14,- Kč za odpracovanou směnu.“<sup>25</sup>

*Odměna za údržbu osobního automobilu* – „zaměstnanci, který je písemně pověřen údržbou služebního automobilu a není mu přiděleno pro osobní užívání, náleží mimořádná odměna ve výši až 300,- Kč za každý měsíc (...).“<sup>26</sup>

*Odměna odpovědným zástupcům firmy za provozování živnosti* – „zaměstnanci, který je odpovědným zástupcem zaměstnavatele za provoz příslušných živností (...), náleží mimořádná odměna ve výši 300,- Kč za každý měsíc platnosti.“<sup>27</sup>

*Odměna interním auditorům* – „zaměstnancům vykonávajícím činnost dle vnitropodnikového předpisu náleží odměna za interní audit. Odměna je stanovena na základě interního auditu a kvality provedení. Maximální výše odměny je 1000,- Kč za jeden audit.“<sup>28</sup>

### **6.3.3 Nepeněžní odměny poskytující organizace X všem svým zaměstnancům**

*Dovolená* – zaměstnanci, kteří pracují v organizaci X minimálně dva roky, mají nárok na týden dovolené navíc, tzn. 25 dní.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> Kolektivní smlouva organizace 2012

<sup>26</sup> Kolektivní smlouva organizace 2012

<sup>27</sup> Kolektivní smlouva organizace 2012

<sup>28</sup> Kolektivní smlouva organizace 2012

<sup>29</sup> Kolektivní smlouva organizace 2012

*Vzdělávání* – Společnost X umožňuje všem svým zaměstnancům zvyšování kvalifikace prostřednictvím kurzů, odborných školení či přeškolení potřebných pro výkon práce. Před koncem roku mají všichni zaměstnanci možnost, si podat žádost například o jazykové, IT či odborné kurzy. Žádost musí být podepsána přímým nadřízeným a musí být opodstatněná (zaměstnanci využívají znalosti při svoji práci). Poté jsou žádosti schvalovány finančním ředitelem podniku.

*Flexibilní pracovní doba*- možnost flexibilní pracovní doby se týká pouze pracovníků technickohospodářských. Povinná pracovní doba je od 9 do 13té hodiny. Zbytek opracovaných hodin je volitelný, ale každý zaměstnanec musí splnit fond kalendářního měsíce.

#### **6.4 Návrhy na stabilizaci a rozvoj klíčových zaměstnanců managementem společnosti X**

V současnosti se společnost X snaží změnit motivační program pro své klíčové zaměstnance za účelem jejich udržení v organizaci, neboť si je management společnosti vědom toho, že náklady na nového pracovníka jsou mnohem vyšší než náklady na stabilizaci zaměstnance současného. Druhým účelem níže uvedeného návrhu plánu rozvoje a udržení klíčových zaměstnanců je motivace zaměstnance k maximálnímu výkonu a jeho pozitivní působení na ostatní zaměstnance. Posledním neméně důležitým účelem je sounáležitost zaměstnance se společností X. Management společnosti X v posledním měsíci loňského roku stanovil návrh těchto nástrojů pro stabilizaci klíčových zaměstnanců: vzdělávání, profesní růst, jistota zaměstnání, uznání vedoucího, dosažení pracovního úspěchu, mzdový růst, služební automobil, delší dovolená, home office. Tyto nástroje jsou v obecné podobě v organizaci používány a nepředstavují výraznější nárůst nákladů. Zda tento návrh, který byl stanoven na základě představy nadřízeného, bude pro zaměstnance



motivační, má v plánu zaměstnavatel, ověřit pomocí personálního pohovoru s klíčovým zaměstnancem v rámci ročního hodnotícího rozhovoru.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Interní dokument organizace X

## **7 Vlastní výzkum**

### **7.1 Cíle výzkumu**

Aktuálním problémem, kterým se organizace zabývá, je změna motivačního programu pro klíčové zaměstnance, které si management na základě výběrových kritérií stanovil za účelem jejich stabilizace. Práce si klade za cíl pomocí dotazníkového šetření identifikovat motivační faktory (jejich subjektivní důležitost) u klíčových zaměstnanců a následně zvolit vhodné stimuly k jejich stabilizaci a motivaci. Sekundárním cílem je i zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným stavem v organizaci X. Dalším cílem na žádost managementu je zjistit, o jaké zaměstnanecké výhody peněžní a nepeněžní povahy by měli klíčoví zaměstnanci zájem, tedy zda by se pro ně staly návrhy nástrojů, které stanovil management podniku motivačními. Výsledky zjištění by měly obsáhnout první etapu tvorby motivačního programu a napravit tak současný stav, kdy management volil nástroje motivace na základě pocitu.

### **7.2 Hypotézy**

Na základě teoretických východisek a rozhovoru s vedoucí personálního oddělení byly stanoveny hypotézy, které byly následně otestovány v dotazníkovém šetření.

H1: Na začátku kariéry (do 30ti let) je pro zaměstnance nejdůležitějším motivačním faktorem kariérní postup.

H2: Uprostřed kariéry (30-49 let) je pro zaměstnance nejdůležitější uspokojení z práce.

H3: V pozdních fázích kariéry (50 a více let) se zaměstnanci budou nejvíce zajímat o jistotu práce.

H4: Nejčastějším důvodem k setrvání v zaměstnání u klíčových zaměstnanců je obsah práce.

H5: 60 a více procent zaměstnanců je spokojeno s pracovními podmínkami.

H6: Více než 60 procent zaměstnanců není spokojeno se současnými zaměstnaneckými benefity.

H7: Nejdůležitějším peněžním benefitem pro klíčové zaměstnance je mzdový růst.

H8: Nejdůležitějším nepeněžním benefitem pro klíčové zaměstnance je možnost delší dovolené.

### **7.3 Pilotáž**

Ještě před samotným sběrem dat byl proveden pilotní výzkum na HR manažerce a finančním řediteli. V důsledku uskutečněné pilotáže byly provedeny u několika otázek úpravy v nabízených možnostech odpovědí a na žádost finančního ředitele se stal dotazník neanonymním.

### **7.4 Metodologie**

Základním souborem pro kvantitativní výzkum byli na žádost managementu klíčoví zaměstnanci společnosti X. Zvolenou výzkumnou metodou se proto stal záměrný výběr. Klíčoví zaměstnanci byli managementem zvoleni na základě následujících výběrových kritérií: profesní know - how, specifické know - how a neformální autorita (viz. kapitola 5.3). Na výběru klíčových zaměstnanců se podíleli všichni odborní ředitelé, vedoucí výroby a mistři. Klíčové zaměstnance vybírali nejenom ve své podřízenosti, ale ze

všech zaměstnanců společnosti. Do seznamu klíčových zaměstnanců byli zařazeni všichni zaměstnanci, kteří dostali alespoň jednu nominaci. Pro potřeby výzkumu byly využity informace z rozhovorů s vedoucí personálního oddělení a opřela jsem se též i o analýzu interních dokumentů (kolektivní smlouva, návrh nástrojů motivace apod.) společnosti X. Samotné šetření proběhlo formou standardizovaného dotazníku (kombinací otevřených a uzavřených otázek) v únoru roku 2012 na vzorku o velikosti 64 respondentů z toho 33 pracovníků technickohospodářských a 31 dělníků.<sup>31</sup> U několika otázek byla namísto odpovědi zvolena čtyřstupňová škála, jelikož jsem se chtěla záměrně vyhnout centrální tendenci v odpovědích zaměstnanců. Návratnost dosáhla jednaosmdesáti procent, tedy 52 dotazníků. Obě pracovní kategorie (THP i D) byly pro účel vyhodnocování spojeny, jelikož cílem je identifikace motivačních faktorů u klíčových zaměstnanců jakožto celku (až na oblast pracovních podmínek, kde uvádím rozdíly mezi pracovními kategoriemi).

## 7.5 Výsledky dotazníkového šetření

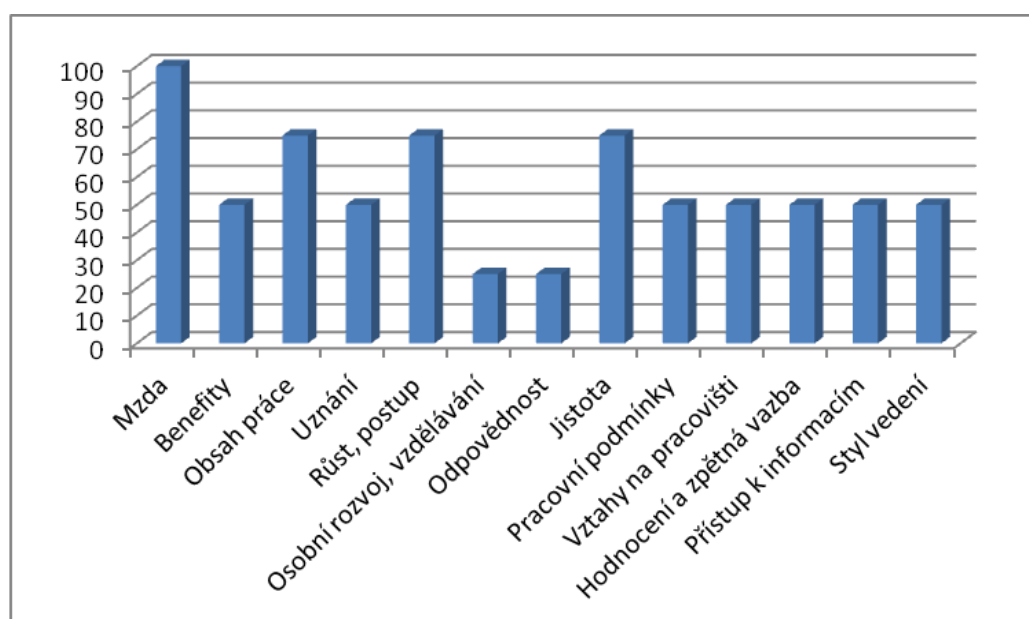
První trojice hypotéz si kladla za cíl zjistit, zda teoretická východiska odpovídají realitě ve společnosti X.

*H1: Na začátku kariéry (do 29ti let) je pro zaměstnance nejdůležitějším motivačním faktorem kariérní postup.*

---

<sup>31</sup> Otázkou číslo 2 jsem se inspirovala tabulkou v knize Řízení lidských zdrojů od Zuzany Dvořákové. Otázka číslo 4 pochází ze skript Řízení lidských zdrojů od Veroniky Gigalové.

Graf 1: Přehled nejdůležitějších motivů k práci u zaměstnanců do 30ti let v %



Zdroj: Vlastní výzkum 2012

Z grafu vyplývá, že pro všechny dotázané zaměstnance do třiceti let je na počátku jejich kariéry nejdůležitější mzda. Na druhém místě skončil obsah práce, společně s možností růstu/postupu a jistotou práce. Ovšem nutno podotknout, že v seznamu klíčových zaměstnanců do třiceti let jsou pouze čtyři pracovníci. Nicméně musím hypotézu H1 říkající, že na začátku kariéry (do 30ti let) je pro zaměstnance nejdůležitějším motivačním faktorem kariérní postup, zamítnout.

#### Další zjištění:

Tabulka 7: Spokojenost zaměstnanců do 29ti let s plněním zaměstnavatele v %

Motiv k práci	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Rozhodně nespokojen
Mzda	0	25	25	50
Obsah práce	25	75	0	0
Růst, postup	0	50	50	0
Jistota zaměstnání	0	100	0	0

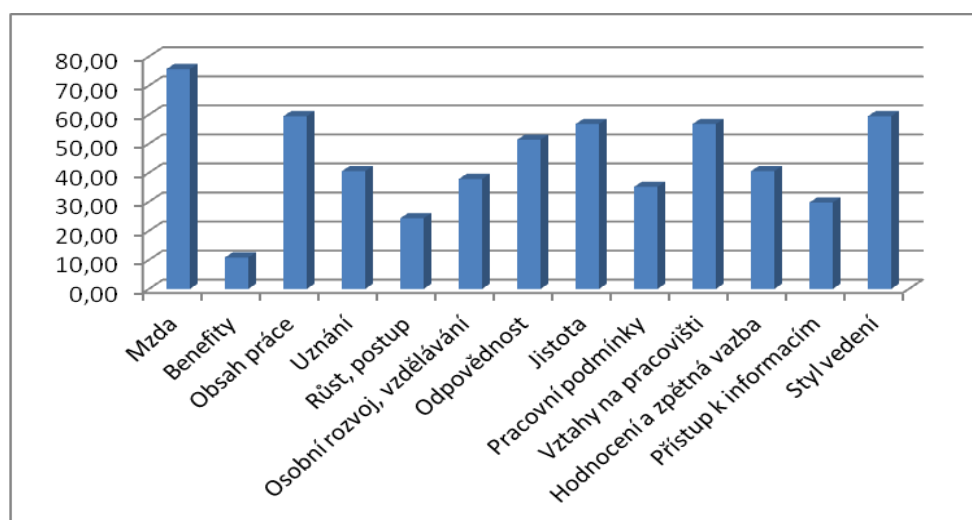
Zdroj: Vlastní výzkum 2012

Z tabulky je vidno, že s nejdůležitějším faktorem, který si zvolili zaměstnanci do třiceti let, tedy mzdou, je 75 % nespokojeno z toho dokonce 50% uvedlo možnost rozhodně nespokojen/a. Naopak s obsahem práce je tato skupina zaměstnanců spokojena stoprocentně, stejně tak je to s jistotou zaměstnání. Co se týče pracovního růstu či postupu je poměr spokojenosti a nespokojenosti vyvážený.

Druhá hypotéza se týkala nejdůležitějších motivů k práci u zaměstnanců, kteří se nacházejí uprostřed kariéry tedy od třiceti do 49 let.

**H2: Uprostřed kariéry (30 - 49 let) je pro zaměstnance nejdůležitější uspokojení z práce.**

**Graf 2: Přehled nejdůležitějších motivů k práci u zaměstnanců od 30ti do 49ti let v %**



Zdroj: Vlatní výzkum 2012

Z grafu 2 vyplývá, že u zaměstnanců mezi třicátým a devětačtyřicátým rokem je, stejně jako u zaměstnanců do třiceti let, nejdůležitější mzda. Druhé místo obsadil obsah práce společně se stylem vedení. Hypotéza týkající se obsahu práce jakožto nejdůležitějšího motivačního faktoru u zaměstnanců mezi třicátým a čtyřicátým rokem musí být zamítnuta.

## Další zjištění:

Tabulka 8: Spokojenost zaměstnanců od 30 do 49 let s plněním zaměstnavatele v %

Motiv k práci	Spokojen	Nespokojen
Mzda	24	76
Obsah práce	86	14
Styl vedení	31	69

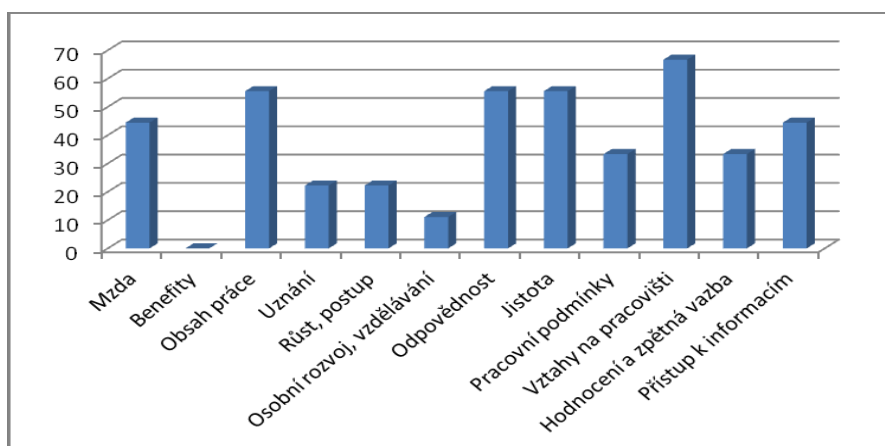
Zdroj: Vlastní výzkum 2012

Pro interpretaci jsem sloučila kategorie velmi spokojen a spíše spokojen a dále kategorii spíše nespokojen a rozhodně nespokojen. Z výše uvedené tabulky 8, je zřejmé, že s nejdůležitějším motivem k práci, mzdou, je nespokojeno celých 76 procent klíčových zaměstnanců od 30 do 49 let. Nespokojenost se projevila i u stylu vedení a to u 69 procent dotázaných, zatímco obsahem práce je spokojeno 86 procent dotázaných.

Následující hypotéza se snaží zjistit nejdůležitější motivační faktor u zaměstnanců, kterým je padesát a více let.

**H3: V pozdních fázích kariéry (50 a více let) se zaměstnanci budou nejvíce zajímat o jistotu práce.**

Graf 3: Přehled nejdůležitějších motivů k práci u zaměstnanců od 50 ti let a výše v %



Zdroj: Vlastní výzkum 2012

Z grafu 3 vyplývá, že pro klíčové zaměstnance podniku, kteří dosáhli padesáti a více let jsou nejdůležitější vztahy na pracovišti, a to pro 67 procent z dotázaných. Druhou pozici zaujaly následující faktory: obsah práce, odpovědnost za vykonanou práci, jistota zaměstnání a styl vedení, které obsadily shodně druhé místo s 56 procenty na čtyřbodové škále důležitosti. Hypotézu H3 tvrdící, že v pozdních fázích kariéry (50 a více let) se zaměstnanci budou nejvíce zajímat o jistotu práce, musím z výše uvedených důvodů zamítnout.

#### Další zjištění:

Tabulka 9: Spokojenost zaměstnanců ve věku 50let a výše s plněním zaměstnavatele v %

Motiv k práci	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Rozhodně nespokojen
Obsah práce	22	56	22	0
Odpovědnost	22	56	22	0
Jistota zaměstnání	0	67	22	11
Vztahy na pracovišti	0	89	11	0
Styl vedení	0	33	56	11

Zdroj: Vlastní výzkum 2012

S nejdůležitějším motivačním faktorem uvedený klíčovými zaměstnanci ve věku 50 a více let, vztahy na pracovišti, jsou zaměstnanci v 89 procentech spokojeni. Druhý nejčastěji uvedeným nejdůležitějším faktorem, obsahem práce a odpovědností za vykonávanou práci, je spokojeno 78 procent dotázaných. Ovšem se stylem vedení je stejně jako u zaměstnanců od třiceti do devětačtyřiceti let nespokojeno 67 procent respondentů ve věkové kategorii 50 a více let.



Čtvrtá hypotéza se týkala důvodu setrvání klíčových zaměstnanců v organizaci X.

*H4: Nejčastějším důvodem k setrvání v zaměstnání u klíčových zaměstnanců je obsah práce.*

Tabulka 10: Důvod k setrvání klíčových zaměstnanců v organizaci X v %

Důvod k setrvání v organizaci	
Náplň práce	43
Dobrý kolektiv	9
Způsob řízení podniku	1
Zaměstnání v místě bydliště	12
Jistota pravidelné mzdy	9
Jistota práce	6
Naděje ve zlepšení, odraz ze dna	1
Možnost zvýšení kvalifikace	4
Společenská odpovědnost podniku	1
Potenciál a perspektiva podniku	4
Nechuť znovu začínat jinde	1
Nedostatek pracovních příležitostí	1
Stabilita podniku	4

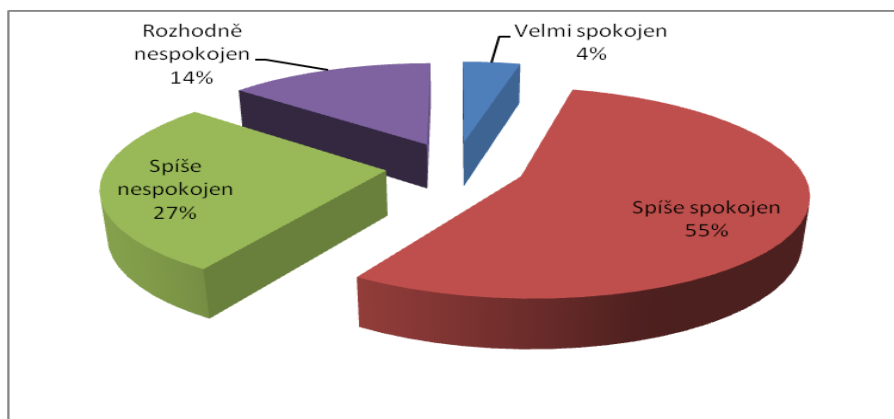
Zdroj: Vlastní výzkum 2012

Nejčastějším důvodem k setrvání klíčových zaměstnanců v organizaci X je obsah/náplň jejich práce, a to u 43 procent otázaných respondentů. Druhé místo obsadila možnost práce v místě bydliště zaměstnance, uvedlo 12 procent z celkového počtu dotázaných. Pro 9 procent zaměstnanců je nejdůležitějším důvodem k zůstání v organizaci dobrý kolektiv a jistota pravidelné mzdy. Hypotéza říkající, že nejčastějším důvodem k setrvání v zaměstnání u klíčových zaměstnanců je obsah práce, je na základě výsledků přijata.

Pátá hypotéza se zabývala spokojeností s pracovními podmínkami ve společnosti X. V rámci pracovních podmínek byly identifikovány jednotlivé oblasti: vybavení pracoviště, klimatické podmínky, osvětlení a ovzduší na pracovišti.

**H5: 60 a více procent zaměstnanců je spokojeno s pracovními podmínkami.**

**Graf 4: Spokojenost klíčových zaměstnanců s pracovními podmínkami ve společnosti X**

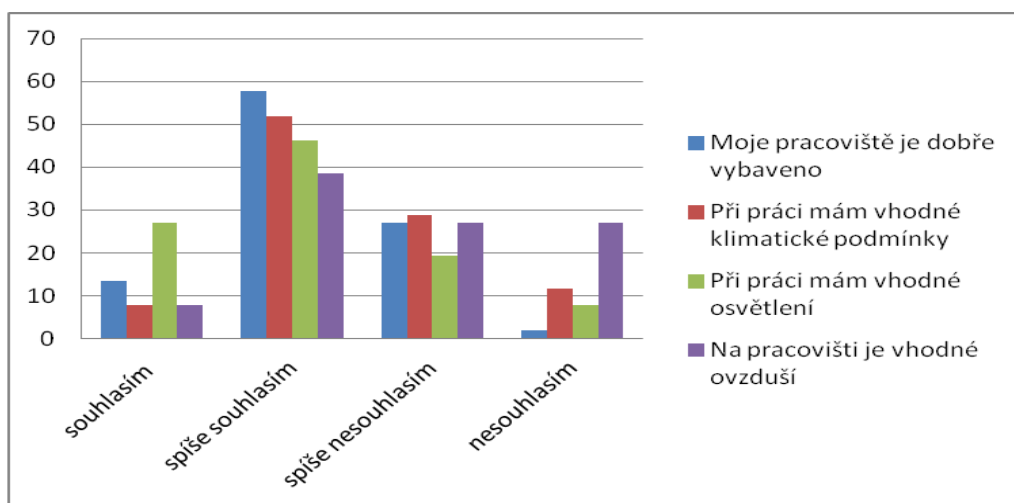


Zdroj: Vlastní výzkum 2012

Z grafu 4 vyplývá, že 59 procent klíčových zaměstnanců společnosti X je spokojeno s pracovními podmínkami. Hypotéza tvrdící, že 60 a více procent zaměstnanců je spokojeno s pracovními podmínkami, musí být sice jen o jedno procento, zamítnuta.

#### Další zjištění:

**Graf 5: Souhlas či nesouhlas s výroky týkající se pracovního prostředí organizace X v %**



Zdroj: Vlastní výzkum 2012

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že pro 61 procent klíčových zaměstnanců je jejich pracoviště dobře vybaveno. 60 procent zaměstnanců uvádí, že při práci má vhodné klimatické podmínky. Dále dle 73 procent pracovníků zajišťuje organizace vhodné osvětlení. Nespokojenost se projevila u ovzduší na pracovišti, kde ji projevilo 54 procent respondentů, z toho 27 procent vyjádřilo u tohoto výroku silný nesouhlas.

U výroků týkajících se pracovních podmínek se vytvořila diferenciace mezi pracovními kategoriemi THP a D. Proto považuji v tomto případě za podnětné od sebe klíčové zaměstnance oddělit na základě pracovní kategorie. Pro interpretaci byly sloučeny kategorie spíše souhlasím a souhlasím v kategorii souhlas, to samé platí pro kategorii nesouhlas, kdy byly sloučeny kategorie spíše nesouhlasím a nesouhlasím. Podrobnější dělení je uvedeno v příloze.

**Tabulka 11: Souhlas či nesouhlas s výroky týkající se pracovního prostředí u pracovní kategorie D v %**

<b>Pracovní podmínky u pracovní kategorie D</b>	<b>Souhlas</b>	<b>Nesouhlas</b>
Moje pracoviště je dobře vybaveno	68	32
Při práci mám vhodné klimatické podmínky	58	42
Při práci mám vhodné osvětlení	64	36
Na pracovišti je vhodné ovzduší	29	71

Zdroj: Vlastní výzkum 2012

Z tabulky 11 je vidno, že největším problémem, se kterým se potýkají pracovníci v kategorii D, je vhodné ovzduší, uvedlo tak 71 procent dotázaných zaměstnanců, zatímco u pracovníků technickohospodářských je tomu přesně naopak (viz. tabulka 12). Pracovníci kategorie D uvádí v porovnání s pracovníky TH celkově horší pracovní podmínky. Výraznější výkyv můžeme vidět i u osvětlení na pracovišti, kdy 36 procent dělníků uvádí, že při práci

nemají vhodné osvětlení, kdežto u pracovníků TH je tomu tak u 10 procent dotázaných.

**Tabulka 12: Souhlas či nesouhlas s výroky týkající se pracovního prostředí u pracovní kategorie THP v %**

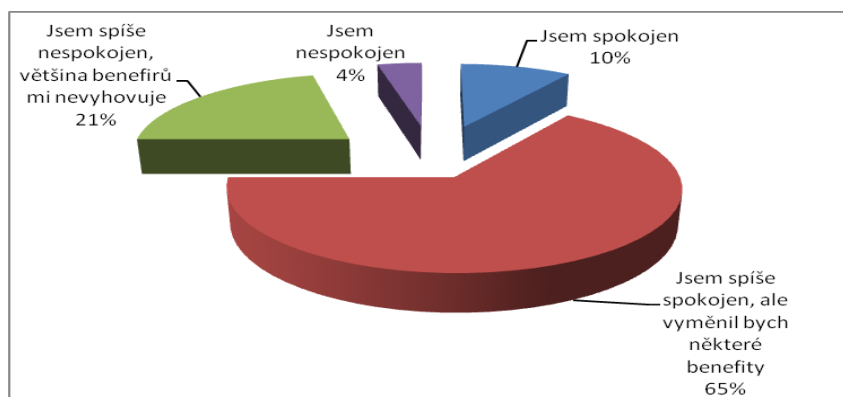
Pracovní podmínky u pracovní kategorie THP	Souhlas	Nesouhlas
Moje pracoviště je dobře vybaveno	76	24
Při práci mám vhodné klimatické podmínky	62	38
Při práci mám vhodné osvětlení	90	10
Na pracovišti je vhodné ovzduší	71	29

Zdroj: Vlastní výzkum 2012

Šestá hypotéza se zaměřila na hodnocení spokojenosti se současnými zaměstnaneckými benefity.

**H6: Více než 60 procent zaměstnanců není spokojeno se současnými zaměstnaneckými benefity.**

**Graf 6: Spokojenost klíčových zaměstnanců se současnými zaměstnaneckými benefity v procentech**



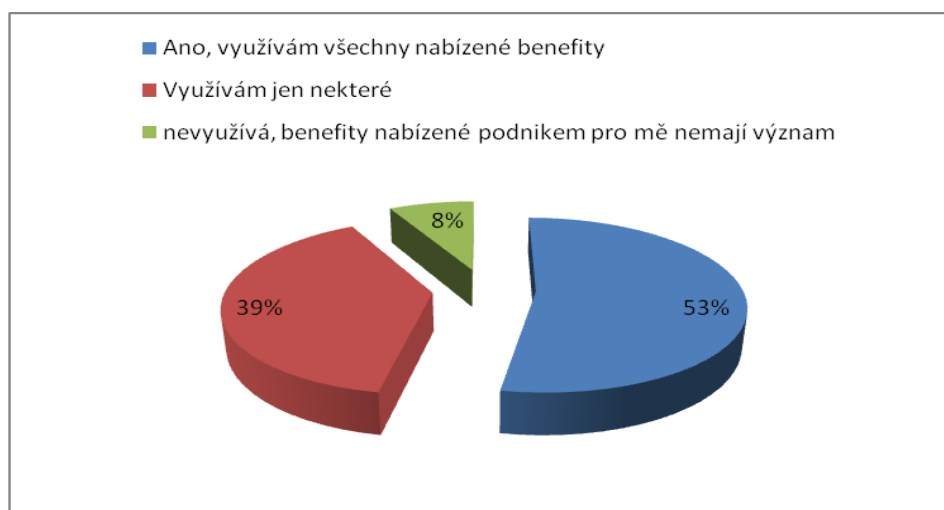
Zdroj: Vlastní výzkum 2012

Graf 6 ukazuje, že 75 procent klíčových zaměstnanců organizace X je spokojeno se současnými zaměstnaneckými benefity, z toho je 10 procent dotázaných spokojeno plně. Hypotéza tvrdící, že více než 60 procent

zaměstnanců není spokojeno se současnými zaměstnaneckými benefity, je z výše uvedeného důvodu, zamítnuta.

Další zjištění:

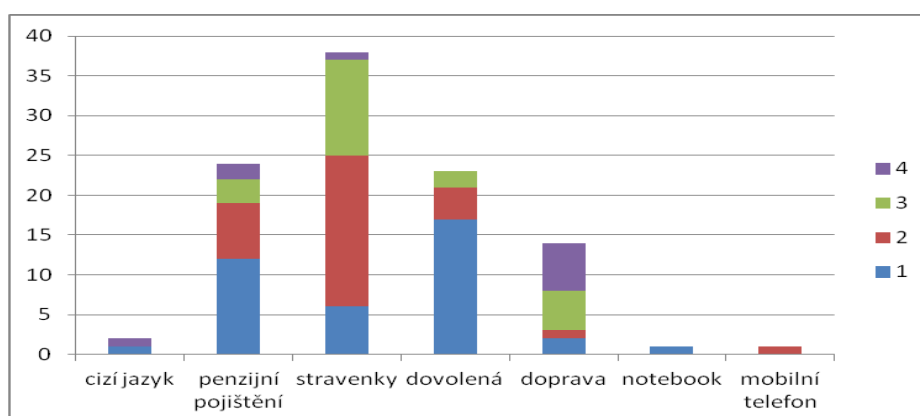
**Graf 7: Využívání poskytovaných zaměstnaneckých benefitů klíčovými zaměstnanci organizace X v %**



Zdroj: Vlastní výzkum 2012

Graf 7 ukazuje, že 53 procent klíčových zaměstnanců využívá všechny nabízené benefity. 39 procent dotázaných využívá jen některé a 8 procent nevyužívá žádné z nabízených zaměstnaneckých výhod. Dále měli zaměstnanci seřadit jimi využívané benefity subjektivně od nejdůležitějšího.

Graf 8: Důležitost využívaných benefitů v % (1 - nejvíce důležitý, 4 - nejméně důležitý)



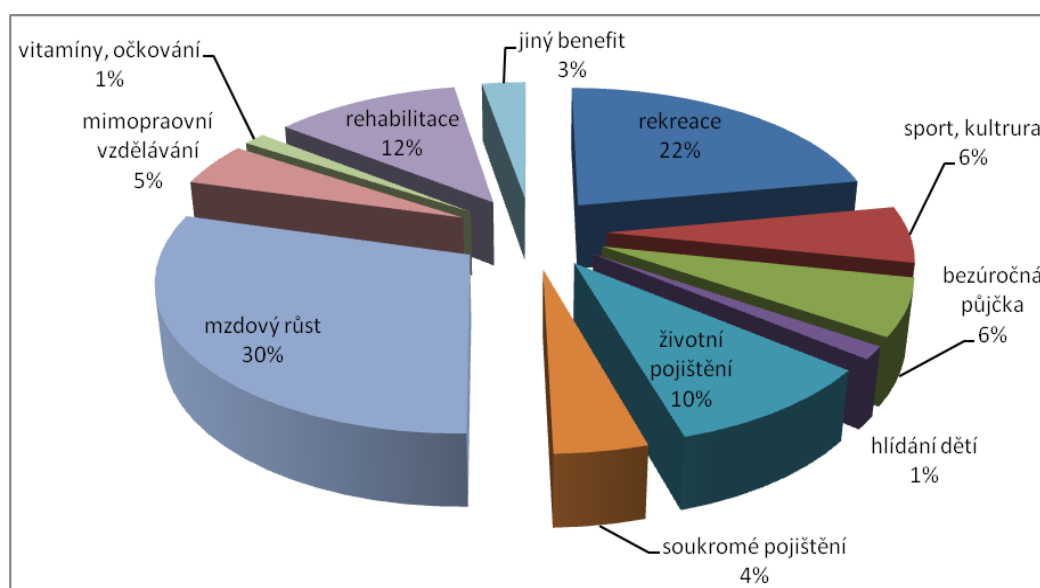
Zdroj: Vlastní výzkum 2012

Z grafu je patrné, že nejčastěji uváděným benefitem je příspěvek na stravování (stravenky). Druhým benefitem s nejvyšší četností je penzijní pojištění, této zaměstnanecké výhodě přiřadilo 12 procent dotázaných nejvyšší důležitost. Třetím nejčastěji uváděným benefitem je dovolená, kterou ovšem označilo 18 procent respondentů jako nejdůležitější benefit. Čtvrté místo obsadil příspěvek na dopravu, kterému byla přidělena nejmenší důležitost. Nutné podotknout, že notebook byl přidělen pouze jednomu z dotázaných zaměstnanců. Co se týče mobilního telefonu, se jedná o dva zaměstnance, stejný počet je i návštěvy kurzů cizího jazyka. Zajímavé bylo i zjištění, že někteří zaměstnanci neznají kompletní přehled nabízených benefitů.

Sedmá hypotéza si kladla za cíl zjistit, jaký je pro klíčové zaměstnance společnosti nejdůležitější peněžní benefit. Zaměstnanci mohli z výčtu nabízených peněžních benefitů zvolit 3 nové benefity, jež by určitě využili.

***H7: Nejdůležitějším peněžním benefitem pro klíčové zaměstnance společnosti X je mzdový růst.***

**Graf 9: Požadované zaměstnanecké peněžní výhody v %**



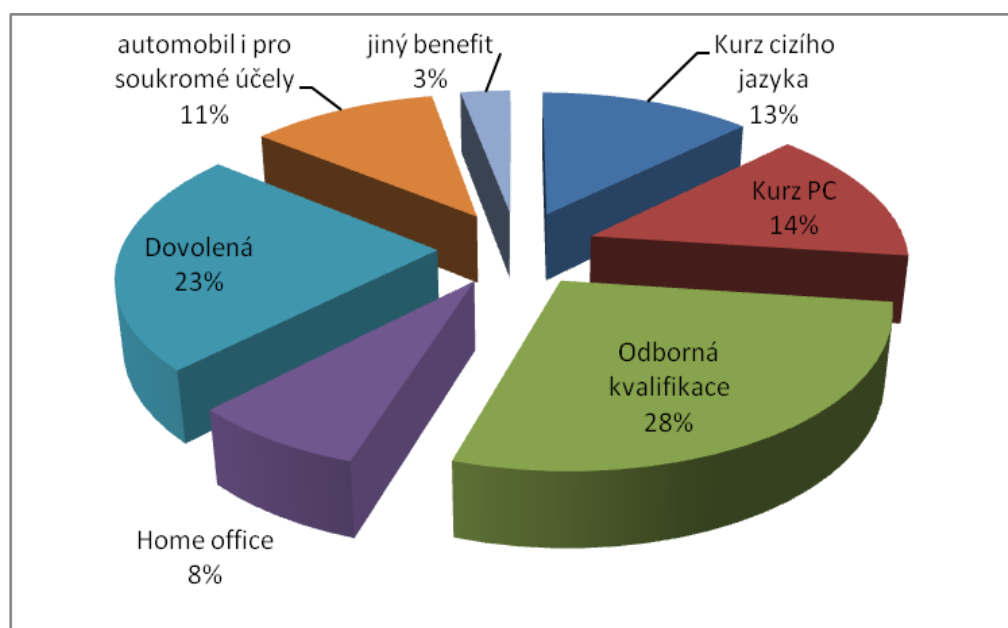
Zdroj: Vlastní výzkum 2012

Předpoklad managementu se naplnil a hypotéza tvrdící, že nejdůležitějším peněžním benefitem pro klíčové zaměstnance společnosti X je mzdový růst, byla přijata. Druhé místo obsadil příspěvek na rekreaci, tuto možnost zvolilo 22 procent respondentů. Třetí místo obsadil příspěvek na rehabilitace (masáže). Na čtvrtém místě skončilo životní pojištění s 10ti procenty. Pátým nejvolenějším peněžním benefitem byla možnost bezúročné půjčky a příspěvek na sport či kulturu. 3 procenta zaměstnanců využila i otevřené odpovědi jiný benefit, kde uvedly třináctý plat a také příplatky na brýle.

Osmá hypotéza se zaměřila na nejdůležitější nepeněžní benefit u klíčových zaměstnanců společnosti X. Zaměstnanci mohli z výčtu nabízených nepeněžních benefitů zvolit 3 nové benefity, jež by určitě využili.

***H8: Nejdůležitějším nepeněžním benefitem pro klíčové zaměstnance je možnost delší dovolené.***

Graf 10. Požadované zaměstnanecké nepeněžní výhody v %



Zdroj: Vlastní výzkum 2012

Hypotéza tvrdící, že nejdůležitějším nepeněžním benefitem pro klíčové zaměstnance je možnost delší dovolené, je na základě výše znázorněného grafu zamítnuta, jelikož klíčový zaměstnanci nejčastěji označili možnost zvyšování odborné kvalifikace, a to 28 procent respondentů. Možnost delší dovolené obsadila s 23 procenty druhé místo. 14 procent respondentů by mělo zájem o kurzy PC a o kurzy jazykové by mělo zájem 13 procent klíčových zaměstnanců. 11 procent respondentů by uvítalo automobil i pro soukromé účely a 8 procent možnost home office. Zaměstnanci (ve čtyřech procentech případů) využili možnosti otevřené odpovědi jiný benefit, kde uvedli následující požadavky: dostupnost nápojů na pracovišti, věcný dar pro nejlepší kolektiv za kvartál, což by mělo za následek utužování kolektivu, dále zaměstnanci projevili zájem v rámci kvalifikace o školení u dodavatelů, seznámení s novinkami na oborových výstavách a objevil se i požadavek o možnosti stravování na pracovišti.



### 7.5.1 Shrnutí

Tabulka 13: Důležitost a spokojenost jednotlivých motivů k práci u klíčových zaměstnanců společnosti X v %

Motiv k práci	důležité	nedůležité	spokojenost	nespokojenost
Mzda	98	2	33	67
Benefity	67	33	49	51
Obsah práce	96	4	86	14
Uznání	92	8	59	41
Růst, postup	86	14	61	39
Osobní rozvoj, vzdělávání	88	12	69	31
Odpovědnost	92	8	80	20
Jistota zaměstnání	88	12	55	45
Pracovní podmínky	84	16	59	41
Vztahy na pracovišti	96	4	86	14
Hodnocení a zpětná vazba	92	8	42	58
Přístup k informacím	88	12	52	48
Styl vedení	90	10	33	67

Zdroj: Vlastní výzkum 2012

Pro přehlednost byly v tabulce 11 spojeny kategorie více důležité a spíše důležité do jedné kategorie „důležité“ a kategorie spíše nedůležité a nejméně důležité byly též spojeny do jedné kategorie „nedůležité“. Stejným způsobem jsem postupovala i kategorií spokojenosti a nespokojenosti. Kompletní přehled dílčích kategorií je uveden v příloze.

Výše uvedená tabulka odhaluje, že 98 procent klíčových zaměstnanců společnosti X uvádí za důležitý motivační faktor mzdu, z toho 73 procent dotázaných ji považuje za nejdůležitější. Zároveň se projevila právě s tímto faktorem největší nespokojenost a to u 67 procent dotázaných zaměstnanců.

Obsah práce a vztahy na pracovišti patří mezi druhé nejčastěji uváděné motivační faktory, 96 procent dotázaných je označilo jak důležité a u obou se projevila i stejná spokojenost. Klíčoví zaměstnanci jsou s náplní své práce a vztahy na pracovišti spokojeni, uvedlo tak 86 procent dotázaných.

Uznání, odpovědnost a hodnocení se zpětnou vazbou obsadilo třetí místo. Každému z těchto faktorů přiřadilo důležitost 92 procent respondentů. Rozdíly jsou ovšem ve spokojenosti u jednotlivých motivačních faktorů. V případě odpovědnosti se projevila velká spokojenost klíčových zaměstnanců, uvedlo tak 80 procent respondentů. Co se týče spokojenosti z uznání za vykonávanou práci, je 59 procent klíčových zaměstnanců s plněním zaměstnavatelem spokojeno. O spokojenosti už ale nemůže být řeč v případě hodnocení a zpětné vazby, kdy se projevila nespokojenost u 58 procent pracovníků.

Styl vedení se ukázal důležitý motivační faktor pro 90 procent klíčových zaměstnanců, ale spokojeno s ním není 67 procent z nich. U tohoto faktoru společně se mzdou se projevila největší nespokojenost, 67 procent respondentů je se stylem vedení nespokojeno.

Osmaosmdesát procent zaměstnanců uvedlo jako důležitý motivační faktor osobní růst (vzdělávání), dále jistotu zaměstnání a přístup k informacím. S oblastí vzdělávání a možnosti osobního růstu projevilo spokojenost 69 procent zaměstnanců, s jistotou zaměstnání procent 55 a s přístupem k informacím je spokojeno pouze 52 procent respondentů.

Možnost pracovního růstu či postupu označilo za důležité 86 procent pracovníků a je s ním spokojeno 69 procent dotázaných. Pracovní podmínky považuje za důležité 84 procent a se současným stavem projevilo spokojenost 59 procent zaměstnanců. Největší problém v rámci pracovních podmínek se projevil s ovzduším na pracovišti (viz. Graf 5).

Výzkum ukázal, že benefity považují klíčový zaměstnanci organizace X za důležité v 67 procentech případů, ovšem 51 procent je se současným poskytováním zaměstnaneckých výhod nespokojena. Je to způsobeno tím, že

někteří zaměstnanci nevyužívají zaměstnanecké výhody, jelikož pro ně nemají význam anebo jsou tací, kteří využívají jen některé z nabízených a přáli by si využívat jiné (viz. Graf 9 a 10).

## 8 Doporučení

Na základě analýzy interních dokumentů a provedeného výzkumu se pokusím navrhnout doporučení ke zlepšení motivačního programu pro klíčové zaměstnance společnosti X. V průběhu rozhovoru s HR manažerkou jsem zjistila, že společnost X neprovádí průzkumy spokojenosti svých zaměstnanců. To považuji za chybu, jelikož by pak management podniku nemusel stanovovat motivační program na základě intuice (současný stav), ale dotazováním by získal cenné informace od samotných zaměstnanců (co postrádají či co je pro ně zbytečné) a na základě svých finančních možností by stanovil oblasti, do kterých investovat. Jelikož se spokojenost zaměstnanců s časem a dalšími faktory mění, doporučila bych tedy provádět každoroční průzkumy spokojenosti na všech zaměstnancích pomocí sociologického dotazníkového šetření.

Největší důležitost a zároveň nespokojenost se projevila v oblasti hmotného odměňování, mzdy. Organizace X by tuto skutečnost měla vzít na vědomí a pokusit se najít východisko pro zlepšení současného stavu, protože nebudou-li mít zaměstnanci uspokojeny svoje základní potřeby, které naplní pomocí mzdy (platba nájmu, strava), stěží se budou zajímat o potřeby vyšší (uznání). A jelikož se jedná právě o klíčové zaměstnance, kteří jsou pro chod podniku stěžejní, je nutné si uvědomit, že náklady vynaložené na nové zaměstnance jsou vyšší než na stabilizaci stávajících. S přihlédnutím k velmi speciálním požadavkům u mnohých profesí, může být velmi obtížné i takového jedince najít. Nehledě na to, že nově přijatý zaměstnanec může po čase odejít ze stejného důvodu (mzda) jako ten minulý. V rámci finančních možností podniku by bylo vhodné těmto zaměstnancům zvýšit mzdu anebo alespoň vynahradiť pomocí takových zaměstnaneckých výhod, které by měly pro klíčové

pracovníky význam. Další možnost bych shledala ve vytvoření tarifních stupňů dle délky pracovního poměru zaměstnance, které by byly připočítány k tarifní třídě a pohyblivé složce mzdy.

S obsahem práce a vztahy na pracovišti jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni a považují je za druhý, po mzdě nejdůležitější, motivační faktor. Náplň práce je nejčastějším důvodem k setrvání zaměstnanců v organizaci X. Zaměstnanec práce baví, považují ji za zajímavou, v tom spatřují velké pozitivum podniku, jelikož se zaměstnanci prostřednictvím své práce mohou realizovat. Vztahy na pracovišti jsou klíčovými zaměstnanci hodnoceny velmi dobře. Doporučila bych i nadále podporovat neformální vztahy v organizaci prostřednictvím již zavedených vánočních večírků pro všechny zaměstnance společnosti X. Alternativou k utužování neformálních vztahů může být pořádání každoročních plesů či jednodenní outdoorová aktivita pro utužování vztahů v rámci pracovního kolektivu ovšem s možností dobrovolné účasti.

V případě pracovních podmínek se projevila diferenciací mezi pracovními kategoriemi THP a D. Dotazníkové šetření odhalilo velké problémy s ovzduším a osvětlením u pracovní kategorie D. Vedení podniku by mělo poskytnout kroky k odstranění tohoto nedostatku, ať už klimatizací či jiným odsáváním a zajištěním lepšího osvětlení, jelikož příjemné pracovní prostředí je jednou z objektivních podmínek nejen spokojenosti, ale i výkonnosti pracovníků.

Odpovědnost byla velmi ceněna zaměstnanci ve věku 50 a více let a zároveň se projevila u tohoto faktoru vysoká spokojenost. Dále bych využila zkušeností zaměstnanců 50+ v mentorství. Starší a zkušenější zaměstnanci by předávali své znalosti mladším a méně zkušeným a tím by docházelo i k jejich

vlastní seberealizaci. Za mentorství by jim náležela přiměřená odměna, která by se například odvíjela od počtu zaměstnanců, které by měl mentor na starosti.

I nadále bych rozhodně pokračovala ve volbě zaměstnance čtvrtletí a zaměstnance roku, považuji cenu za velice motivační. Problém vidím v tom, že je zapomínáno na zaměstnance, kteří byli nominováni, ale nezvítězili, což může vést k demotivaci úspěšných jedinců. Doporučila bych, aby bylo těmto zaměstnancům projevono uznání v podobě veřejné slovní pochvaly a drobného dárku (tričko, (termo)hrnek, propisovací tužka s logem společnosti, lahev vína či dárková poukázka) na poradách top managementu se všemi zaměstnanci podniku. Dále je důležité, aby nadřízený nezapomínal na pozitivní zpětnou vazbu a to ihned po vykonání dobré práce, nikoliv jednou ročně při formálním hodnocení.

Chvályhodné je, že organizace X se snaží vyhledávat zaměstnance, u kterých vidí potenciál a dále je rozvíjet, aby mohli snadněji dosáhnout vertikálního pracovního postupu. Ale jelikož jsou možnosti vertikálního postupu velmi omezené, zaměřila bych se i na rovinu postupu horizontálního, kdy by docházelo k rozlišení úkolů a s nimi spojených nutných dovedností v rámci jedné pracovní pozice a v důsledku toho by se odvíjely i platové a pracovní podmínky, což by poukazovalo na možnosti vzestupu. Horizontální postup by mohl pokrýt nespokojenost s možností postupu, která se ukázala převážně u zaměstnanců do 30ti let.

V oblasti osobního rozvoje bych doporučila dále podporovat vzdělávání zaměstnanců, jelikož výzkum ukázal největší zájem o zvyšování odborné kvalifikace (návštěvy oborových výstav, u zaměstnanců byl viditelný zájem o seznámení se s novinkami), dále o jazykové a PC kurzy. V rámci finančních

možností podniku bych zaměstnance v těchto aktivitách rozhodně podpořila, neboť se zvyšování kvalifikace ukázalo jako silný motivátor.

Jistota zaměstnání snad ani nemůže být nikdy v plné podobě naplněna. Organizace X svým zaměstnancům po uplynutí doby dvou let od nástupu do zaměstnání nabízí pracovní smlouvu na dobu neurčitou, což považuji za dostatečné.

V případě přístupu k informacím bych navrhovala změny ohledně setkání top managementu se všemi zaměstnanci společnosti X. V současnosti se setkání koná jednou za čtvrt roku, což považuji za nedostatečné. Navrhovala bych každoměsíční krátké setkání (např. první pátek v měsíci) top managementu se všemi zaměstnanci na jednotlivých střediscích. Zaměstnanci by tak měli informace „z první ruky“ a eliminovalo by se šíření mylných zpráv. Pracovníci tak budou zasvěceni do plánu na aktuální měsíc, což posílí jejich pocit na účasti dění v organizaci. V rámci těchto setkávání by byly zodpovězeny i případné otázky ze strany samotných zaměstnanců. Posílilo by to vzájemné vztahy a loajalitu zaměstnanců směrem k zaměstnavateli. Druhým nedostatek spatřuji v tom, že přístup k intranetu mají pouze zaměstnanci TH. Zavedla bych na každé středisko (dílnu) jeden počítač, do kterého by mohli nahlédnout i zaměstnanci pracovní kategorie D. Za pozitivum současného informačního systému považuji firemní časopis, který vychází každé tři měsíce. Zaměstnanci v něm mohou nalézt informace o tom, co je nového v podniku a taktéž odpovědi na otázky, které nebyly na setkání top managementu zodpovězeny.

S hodnocením a zpětnou vazbou a současně se stylem vedení vyjadřují zaměstnanci z velké části nespokojenost. Na nespokojenosti se stylem vedení neměla vliv pracovní kategorie zaměstnanců. Jak hodnocení pracovního

výkonu, tak leadership jsou natolik velká témata, která by obsáhla další diplomovou práci a vyžadovala by i samostatný nejlépe kvalitativní výzkum.

Co se týče zaměstnaneckých výhod, zvolila bych jednu z forem diferencovaného přístupu, a to jednotný program benefitů pro všechny zaměstnance společnosti X a v případě klíčových zaměstnanců bych navíc doporučila využití kafeteria systému s koncepcí bufetu, kdy by si klíčový zaměstnanci v rámci svého rozpočtu například 500 Kč za měsíc, mohli na základě svých momentálních potřeb zvolit preferované benefity. Jelikož se preference zaměstnanců s pohlavím a věkem mění, považuji tento systém za motivační, neboť si ho zaměstnanci ušijí přímo na míru. V jednotném programu pro všechny zaměstnance bych ponechala příspěvek na stravování, delší dovolenou, penzijní připojištění, příspěvek na dopravu u osob nemajících místo bydliště v místě zaměstnání, home office a flexibilní pracovní dobu (pokud je to na dané pozici možné), zvyšování odborné kvalifikace, jazykové kurzy, kurzy PC, odměnu za pracovní a životní jubileum. Jako nový benefit pro všechny zaměstnance bych navrhovala příspěvek na životní pojištění či příspěvek na soukromé komerční pojištění (ty si může zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů) a možnost bezúročné půjčky do zaměstnavatelem stanovené výše a za zaměstnavatelem stanovených podmínek. Dále bych na žádost zaměstnanců navrhla zakoupit automat na nápoje a občerstvení. U klíčových zaměstnanců bych v rámci systému kafeterie volila Flexi Pass (pokrývá kulturu, sport, relaxace, vitamíny, očkování, vzdělávání)<sup>32</sup> v hodnotě, kterou si organizace

---

<sup>32</sup> Poukázky Flexi Pass - volný čas na přání. In: *Sodexo: Řešení pro kvalitu každodenního života* [online]. [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darkey/zamestnanecke-benefity/volny-cas/flexi-pass/flexi-pass.asp>



může dovolit zaměstnanci měsíčně poskytnout. Dále bych navrhovala příspěvek na dovolenou například v hodnotě 1500 Kč po předložení faktury. Jednou za pět let příspěvek na dioptrické brýle v hodnotě 500 Kč. Dále bych využila i navrhovanou možnost managementem společnosti X a to v podobě osobního automobilu i pro soukromé účely. Výše příspěvku je uvedena pouze orientačně, záleží na finančních možnostech společnosti X. Výsledky výzkumu potvrdily i návrhy nástrojů, které si za účelem motivace klíčových zaměstnanců stanovil management společnosti X.

Dále považuji za nezbytné, aby byli jak klíčoví, tak i ostatní zaměstnanci podniku dostatečně informováni o možnosti využívání zaměstnaneckých výhod, jelikož dotazníkové šetření odhalilo neznalost možností jeho uplatňování.

## Závěr

Práce si kladla za cíl obsáhnout první etapu tvorby motivačního programu, a to identifikaci motivačních faktorů a spokojenost se současným stavem u klíčových zaměstnanců pracujících ve společnosti X prostřednictvím dotazníkového šetření a následně zvolit vhodné stimuly k jejich stabilizaci a motivaci. Práce měla také zjistit, o jaké zaměstnanecké výhody peněžní a nepeněžní povahy by měli klíčoví zaměstnanci zájem a zda by se staly návrhy nástrojů, které stanovil management podniku X pro klíčové pracovníky, motivačními.

Na základě analýzy interních dokumentů a výzkumu jsem dospěla ke zjištění, že na motivovanosti klíčových zaměstnanců se podílí následující faktory: obsah práce, osobní rozvoj (vzdělávání), odpovědnost, možnost růstu/postupu, uznání, vztahy na pracovišti.

Obsah/náplň práce je hlavním důvodem k setrvání zaměstnanců v organizaci. Klíčoví pracovníci považují svoji práci za zajímavou a mohou se jejím prostřednictvím realizovat. Dalším důležitým faktorem je osobní rozvoj (vzdělávání), které bylo uvedeno jako nejčastější nepeněžní benefit. Možnost rozšíření svých znalostí a dovedností se zdá být velmi silným motivátorem pro tyto zaměstnanců. Odpovědnost za vykonanou práci se též projevila jako motivátor a nejvýznamnější pro věkovou skupinu 50 a více let. Potřeba růstu/postupu byla shledána jako silný motivátor u klíčových zaměstnanců do 30ti let. Projevené uznání respondenti považují taktéž jakožto významný motivační faktor. Všechny výše uvedené faktory považuje Herzberg za motivátory, jenž se podílí na spokojenosti zaměstnanců. Vztahy na pracovišti jsou klíčovými zaměstnanci považovány za silný motivační faktor a jsou dokonce třetí nejčastější důvodem k setrvání klíčových zaměstnanců

v organizaci X a prvním motivačním faktorem u zaměstnanců ve věkové kategorii 50 a více let. Ačkoliv Herzberg vztahy na pracovišti považuje spíše za faktory hygienické než za motivátory, pro klíčové zaměstnance společnosti X je to jeden z nejsilnějších motivačních faktorů.

Hmotnou odměnu, hodnocení a zpětnou vazbu, styl řízení, pracovní podmínky a jistotu zaměstnání Herzberg řadí mezi faktory hygienické, to znamená, že jejich absence způsobuje nespokojenost, ale jejich plnění spokojenost nezpůsobí, spíše ne-nespokojenost. Jistotu zaměstnání sice Herzberg řadí do faktorů hygieny, nicméně jistota zaměstnání obsadila třetí místo jakožto důvod k setrvání zaměstnanců v organizaci, tudíž bych ji stavěla na pomezí mezi faktory hygienické a motivátory. U pracovních podmínek je nutno rozlišovat, o jaký druh práce (sémiotická X fyzická) se jedná. Nespokojenost se projevila u pracovní kategorie D, tedy u práce fyzické, a to především ohledně nevhodného ovzduší na pracovišti a také nedostatečného osvětlení. Tyto nedostatky je třeba odstranit, jelikož způsobují jak nespokojenost, tak negativně ovlivňují výkonnost.

Největší nespokojenost se projevila u hmotné odměny a stylu vedení přičemž právě mzdu považují dotázaní zaměstnanci za úplně nejdůležitější faktor. V případě mzdy a poskytovaných zaměstnaneckých výhod mohu uvést Vroomovu teorii očekávání, kdy zaměstnanci očekávají za výsledek své práce odpovídající odměnu, ovšem odměna pro ně musí mít význam a není-li tomu tak, způsobí to demotivaci. Zaměstnanci společnosti X nejsou spokojeni s výší své mzdy a odměny, které jim poskytuje zaměstnavatel ve formě benefitů, by většina zaměstnanců vyměnila za benefity jiné (viz. graf 6), což se projevuje právě v nespokojenosti a následné demotivaci zaměstnanců. Ve výše uvedeném doporučení jsem předložila návrhy stimulů k výše identifikovaným motivačním faktorům.

Správně vytvořeným motivačním programem docílí organizace eliminaci fluktuace, což je pro podnik, jedná-li se o jeho klíčové zaměstnance, existenční záležitost. Spokojení zaměstnanci jsou loajálnější ke svému zaměstnavateli a vytváří se tak podmínky pro dobré fungování vztahu mezi podnikem a jeho zaměstnanci, čímž se podpoří budování dobré pověsti podniku, a to je velmi důležité i pro personální marketing organizace X.

## Literatura

1. ALAN, Josef. *Etapy života očima sociologie*. 1. vyd. Praha: Panorama, 1989, 439 s. ISBN 80-703-8044-6.
2. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-802-4714-073.
4. BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3.
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 92 s. ISBN 80-722-6308-0.
6. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.
7. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.
8. BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994, 109 s. ISBN 80-7169-083-X.
9. CLEGG, Brian. *Motivace*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 115 s. ISBN 80-251-0550-4.
10. D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2008-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-441-5.
11. DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých proků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
12. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců. HR servis pro personalisty a management* [online]. 19.7. 2004 [cit. 2012-02-24]. Dostupné z: <http://www.hrportal.cz/3/2/kafeteria-system-a-jeho-ucinne-vyuzivani-pri-motivaci-zamestnancu-cid102676/?wa=WWW04E3+HR&odkud=ENHR>
13. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-1798-934.
14. FAERBER, Yvonne, STÖWE Christian. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.
15. FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 187 s. Manažer. ISBN 978-802-4730-028.

16. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 121 s. Psyché (Grada). ISBN 80-722-6386-2.
17. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
18. HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 255 s. ISBN 978-802-4726-540.
19. HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85865-13-0.
20. HÁJEK, Martin 2009. Zainteresovanost a motivace. In DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL Pavel a LACKO Branislav. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
21. HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 174 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4724-508.
22. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 249 s. ISBN 978-807-3576-653.
23. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 9788024717371.
24. KAZDOVÁ, Alena. Objevem talentů to nekončí, spíše začíná. *Ihned.cz* [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: [http://ihned.cz/2-18950420-d00000\\_detail-27](http://ihned.cz/2-18950420-d00000_detail-27)
25. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
26. KLEIBL, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.
27. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4724-973.
28. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
29. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, 350 s. ISBN 80-859-4351-4.
30. Malé a střední podniky. *Wikipedie* [online]. [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Mal%C3%A9\\_a\\_st%C5%99edn%C3%AD\\_podniky](http://cs.wikipedia.org/wiki/Mal%C3%A9_a_st%C5%99edn%C3%AD_podniky)
31. MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
32. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

33. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
34. NIERMEYER, Rainer, SEYFFERT Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
35. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
36. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
37. Poukázky Flexi Pass - volný čas na přání. In: *Sodexo: Řešení pro kvalitu každodenního života* [online]. [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/zamestnanecke-benefity/volny-cas/flexi-pass/flexi-pass.asp>
38. PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. dotisk 1. vyd. Praha: VŠE, 1996, 210 s. ISBN 80-707-9283-3.
39. Stabilizace pracovníků. *Mitathor* [online]. [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.mitathor.cz/stabilizace-pracovniku.php>
40. Stýblo, Jiří. *Personalistika 2006*. ASPI, a.s., 2005. ISBN 80-7357-148-X.
41. STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
42. Talenty a klíčoví zaměstnanci. *Inc consulting* [online]. [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.inc.cz/enews/200802/>
43. TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
44. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
45. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.
46. URBAN, Jan. *Řízení talentů má svá pravidla*. *Ihned.cz* [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: [http://ihned.cz/195-10016300-20782820-d00000\\_detail-06](http://ihned.cz/195-10016300-20782820-d00000_detail-06)
47. Zaměstnanci by si měli vybírat benefity podle toho, co chtějí. *Idnes.cz/finance* [online]. 29.07.2009 [cit. 2012-02-24]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/zamestnanci-by-si-meli-vybirat-benefity-podle-toho-co-chteji-pl7-/podnikani.aspx?c=A090714\\_1223929\\_firmy\\_rady\\_hru](http://finance.idnes.cz/zamestnanci-by-si-meli-vybirat-benefity-podle-toho-co-chteji-pl7-/podnikani.aspx?c=A090714_1223929_firmy_rady_hru)

#### **Ostatní prameny:**

Interní dokumenty společnosti X

Webová stránka společnosti X

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Porovnání motivačních faktorů u manažerů a jiných zaměstnanců.....	39
Obrázek 2: Yerkes-Dodsonův zákon ("obrácená u křivka") - vztah motivace, náročnosti úkolu a výkonu .....	44
Obrázek 3: Cyklus demotivace.....	49
Obrázek 4: Cyklus motivace.....	50



## Seznam grafů

Graf 1: Přehled nejdůležitějších motivů k práci u zaměstnanců do 30ti let v % .....	69
Graf 2: Přehled nejdůležitějších motivů k práci u zaměstnanců od 30ti do 49ti let v %.....	70
Graf 3: Přehled nejdůležitějších motivů k práci u zaměstnanců od 50 ti let a výše v %.....	71
Graf 4: Spokojenost klíčových zaměstnanců s pracovními podmínkami ve společnosti X.....	74
Graf 5: Souhlas či nesouhlas s výroky týkající se pracovního prostředí organizace X v %.....	74
Graf 6: Spokojenost klíčových zaměstnanců se současnými zaměstnaneckými benefity v procentech .....	76
Graf 7: Využívání poskytovaných zaměstnaneckých benefitů klíčovými zaměstnanci organizace X v % .....	77
Graf 8: Důležitost využívaných benefitů v % (1 - nejvíce důležitý, 4 - nejméně důležitý).....	78
Graf 9: Požadované zaměstnanecké peněžní výhody v % .....	79
Graf 10. Požadované zaměstnanecké nepeněžní výhody v % .....	80

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání teorií zaměřených na zkoumání potřeb .....	18
Tabulka 2: Schématické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání.....	19
Tabulka 3: Očekávání zaměstnance na počátku jeho kariéry.....	40
Tabulka 4: Očekávání zaměstnance uprostřed kariéry.....	41
Tabulka 5: Různá pojetí obsahu pojmu "pracovní spokojenost" .....	46
Tabulka 6: Výše tarifní mzdy na základě příslušné tarifní třídy .....	61
Tabulka 7: Spokojenost zaměstnanců do 29ti let s plněním zaměstnavatele v % .....	69
Tabulka 8: Spokojenost zaměstnanců od 30 do 49 let s plněním zaměstnavatele v % .....	71
Tabulka 9: Spokojenost zaměstnanců ve věku 50let a výše s plněním zaměstnavatele v % .....	72
Tabulka 10: Důvod k setrvání klíčových zaměstnanců v organizaci X v % .....	73
Tabulka 11: Souhlas či nesouhlas s výroky týkající se pracovního prostředí u pracovní kategorie D v %.....	75
Tabulka 12: Souhlas či nesouhlas s výroky týkající se pracovního prostředí u pracovní kategorie THP v %.....	76
Tabulka 13: Důležitost a spokojenost jednotlivých motivů k práci u klíčových zaměstnanců společnosti X v % .....	81
Tabulka 14: Výroky týkající se pracovních podmínek u pracovní kategorie D v %.....	99
Tabulka 15: Výroky týkající se pracovních podmínek u pracovní kategorie THP v % .....	99
Tabulka 16: Důležitost jednotlivých motivů k práci u klíčových zaměstnanců společnosti X v % .....	100
Tabulka 17: Spokojenost klíčových zaměstnanců s plněním zaměstnavatele v %.....	100

## Přílohy

Tabulka 14: Výroky týkající se pracovních podmínek u pracovní kategorie D v %

<b>Pracovní podmínky</b>	<b>souhlasím</b>	<b>spíše souhlasím</b>	<b>spíše nesouhlasím</b>	<b>Nesouhlasím</b>
Moje pracoviště je dobře vybaveno	13	55	32	0
Při práci mám vhodné klimatické podmínky	0	58	26	16
Při práci mám vhodné osvětlení	16	48	23	13
Na pracovišti je vhodné ovzduší	0	29	35	35

Zdroj: Vlastní výzkum 2012

Tabulka 15: Výroky týkající se pracovních podmínek u pracovní kategorie THP v %

<b>Pracovní podmínky</b>	<b>souhlasím</b>	<b>spíše souhlasím</b>	<b>spíše nesouhlasím</b>	<b>nesouhlasím</b>
Moje pracoviště je dobře vybaveno	14	62	19	5
Při práci mám vhodné klimatické podmínky	19	43	33	5
Při práci mám vhodné osvětlení	43	48	10	0
Na pracovišti je vhodné ovzduší	19	52	14	14

Zdroj: Vlastní výzkum 2012

Tabulka 16: Důležitost jednotlivých motivů k práci u klíčových zaměstnanců společnosti

X v %

Motiv k práci	Nejvíce důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nejméně důležité
Mzda	73	25	0	2
Benefity	12	55	33	0
Obsah práce	62	34	4	0
Uznání	35	57	6	2
Růst, postup	24	63	12	2
Osobní rozvoj, vzdělávání	35	53	12	0
Odpovědnost	49	43	8	0
Jistota	59	29	12	0
Pracovní podmínky	35	49	14	2
Vztahy na pracovišti	57	39	2	2
Hodnocení a zpětná vazba	41	51	4	4
Přístup k informacím	27	61	10	2
Styl vedení	58	32	8	2

Zdroj Vlastní výzkum 2012

Tabulka 17: Spokojenost klíčových zaměstnanců s plněním zaměstnavatele v %

Motiv k práci	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Rozhodně nespokojen
Mzda	4	29	48	19
Benefity	0	49	47	4
Obsah práce	18	69	14	0
Uznání	4	55	35	6
Růst, postup	4	57	29	10
Osobní rozvoj, vzdělávání	2	67	29	2
Odpovědnost	16	65	16	4
Jistota	4	51	37	8
Pracovní podmínky	4	55	27	14
Vztahy na pracovišti	16	71	12	2
Hodnocení a zpětná vazba	2	40	48	10
Přístup k informacím	6	46	44	4
Styl vedení	4	29	49	18

Zdroj Vlastní výzkum 2012

## Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Lada Steigerová, studuji obor Sociologie – Andragogika. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Tento dotazník slouží pro diplomovou práci, jejímž cílem je identifikovat motivační faktory zaměstnanců společnosti X. Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Jméno a příjmení:	
-------------------	--

Pracovní kategorie:	TH P	D
------------------------	---------	---

Uveďte prosím Váš věk: \_\_\_\_\_

### 1) Jak dlouho v organizaci pracujete?

- a) 1 - 3 roky
- b) 4 - 7 let
- c) 8 - 15 let
- d) 16 - 20 let
- e) 21 – 30 let
- f) 31 a více let

2) U následujících motivačních faktorů v prvním sloupci prosím určete, jak jsou pro Vás osobně důležité ( 1 - velice důležité, 2 - spíše důležité, 3 - spíše nedůležité, 4 - nejméně důležité). Ve sloupci druhém prosím zaškrtněte, do jaké míry jste spokojeni s plněním těchto faktorů zaměstnavatelem (1 - velmi spokojen, 2 - spíše spokojen, 3- spíše nespokojen, 4 - rozhodně nespokojen).

Motiv k práci	Subjektivní hodnocení důležitosti				Spokojenost se současným stavem			
	1-Nejvíce důležité, 4- nejméně důležité				1-Velmi spokojen, 4 rozhodně nespokojen			
Mzda	1	2	3	4	1	2	3	4
Ostatní benefity	1	2	3	4	1	2	3	4
Obsah (náplň) práce	1	2	3	4	1	2	3	4
Uznání	1	2	3	4	1	2	3	4
Možnosti postupu, růstu	1	2	3	4	1	2	3	4
Osobní rozvoj (vzdělávání)	1	2	3	4	1	2	3	4
Odpovědnost za vykonanou práci	1	2	3	4	1	2	3	4
Jistota zaměstnání	1	2	3	4	1	2	3	4
Pracovní podmínky (prostředí)	1	2	3	4	1	2	3	4

Dobré vztahy na pracovišti	1	2	3	4	1	2	3	4
Hodnocení a zpětná vazba	1	2	3	4	1	2	3	4
Informace o dění v organizaci a přístup k nim	1	2	3	4	1	2	3	4
Styl vedení	1	2	3	4	1	2	3	4

3) Uveďte prosím, co je hlavním důvodem k tomu, že zůstáváte v organizaci?

4) Obodujte prosím následující výroky (1 - souhlasím, 2 - spíše souhlasím, 3 - spíše nesouhlasím, 4- nesouhlasím):

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| a) Moje pracoviště je dobře vybaveno.        | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b) Při práci mám vhodné klimatické podmínky. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c) Při práci mám vhodné osvětlení.           | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d) Na pracovišti je dobré ovzduší.           | 1 | 2 | 3 | 4 |

5) Vyhovuje Vám současný systém poskytování zaměstnaneckých benefitů?

- a) Jsem spokojen/a
- b) Jsem spíše spokojen/a, ale vyměnil/a bych některé benefity
- c) Jsem spíše nespokojen/a, většina benefitů mi nevyhovuje
- d) Jsem nespokojen/a

6) Využíváte poskytované benefity?

- a) Ano, využívám všechny nabízené benefity
- b) Využívám jen některé
- c) Nevyužívám, benefity nabízené podnikem pro mě nemají význam

7) Které současně nabízené zaměstnanecké benefity jsou pro Vás nejdůležitější? (seřadte je prosím od nejdůležitějšího)

8) Které z nabízených benefitů vůbec nevyužíváte?

9) Které benefity v současném motivačním systému postrádáte?

10) Představte si, že máte možnost, zvolit si 3 nové zaměstnanecké peněžní výhody, (které byste určitě využil/a), které z nich by to byly?

- a) Příspěvek na rekreaci
- b) Příspěvek na sport, kulturu
- c) Možnost firemní bezúročné půjčky
- d) Peněžní příspěvky na hlídání dětí
- e) Příspěvek na životní pojištění
- f) Příspěvek na soukromé komerční pojištění (připojištění)
- g) Mzdový růst
- h) Příspěvek na vzdělávání v mimopracovní oblasti
- i) Příspěvek na nákup vitamínů či očkování
- j) Příspěvek na rehabilitace (masáže, apod.)
- k) Jiný benefit uveďte \_\_\_\_\_

11) Představte si, že máte možnost, zvolit si 3 nové zaměstnanecké nepeněžní výhody, (které byste určitě využil/a), které z nich by to byly?

- a) Jazykové kurzy
- b) Kurzy PC
- c) Zvyšování odborné kvalifikace
- d) Home office
- e) Delší dovolená
- f) Služební automobil i pro soukromé účely
- g) Jiný benefit uveďte \_\_\_\_\_