

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Magisterské kombinované studium  
2011 – 2013

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Bc. Alena Kautmanová

Motivování zaměstnanci jako hybné síly rozvoje firmy

**Praha 2013**

**Vedoucí diplomové práce:  
Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.**

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Master Combined Studies  
2011 - 2013

**DIPLOMA THESIS**

Bc. Alena Kautmanová

Motivated employees as the driving force of company  
development

**Prague 2012**

**The Diploma Thesis Work Supervisor:  
Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. 3. 2013

*Jméno autorky .....*

## **Poděkování**

Tímto děkuji panu Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc., vedoucímu této diplomové práce, za jeho cenné rady a odbornou pomoc při zpracování.

## **Anotace**

Předmětem diplomové práce „, Motivovaní zaměstnanci jako hybné síly rozvoje firmy “ je analýza nástrojů používaných k řízení motivace zaměstnanců a jejich dopad na rozvoj firmy. První část shrnuje dosavadní poznatky a jejich vlivu na výkon. Druhá část popisuje metody řízení pracovní motivace ve vybraném podniku a jejich vliv na spokojenost zaměstnanců. Poslední část tvoří doporučení ke zvýšení produktivity podniku.

## **Klíčové pojmy**

Pracovní spokojenost, motivace, výkon, řízení, rozvoj firmy, práce, zaměstnanecké benefity, stimulace

## **Annotation**

The goal of the submitted thesis „ Motivated employees as the driving force of company development “ is to analyse methods of employee’s motivation management and their influence to company’s efficiency. The first part summarizes current knowledge about motivation and its influence to performance. In the second part are analysed methods which are used for employee’s motivation in described company. In the final part are suggestions for human resources management which could lead to the growth of company’s performance.

## **Key words**

Work satisfaction, motivation, performance, management, development company, work, employee’s benefits, stimulation

## OBSAH

ÚVOD.....	8
-----------	---

### TEORETICKÁ ČÁST

1. Obecné pojednání.....	10
1.1. Motivace obecně.....	10
1.2. Motivy a potřeby jedince.....	11
1.3. Působení stimulace na jednání jedince .....	11
1.4. Působení dimenze motivace.....	12
1.5. Aspirace motivace jedince.....	13
2. Pracovní motivace.....	13
2.1. Teorie pracovní motivace.....	13
2.1.1. Maslowova hierarchická teorie potřeb.....	14
2.1.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	15
2.1.3. Vroomova teorie očekávání.....	16
2.1.4. Adamsova teorie rovnováhy.....	17
2.1.5. McGregorova teorie Y a X.....	17
2.2. Charakteristika zdrojů pracovní motivace .....	19
2.2.1. Vnitřní a vnější motivace jedince.....	20
2.2.2. Specifické teorie motivace pracovního jednání.....	22
3. Motivace a pracovní výkon jedince.....	27
4. Řízení pracovní motivace k plnění úkolů.....	30
4.1. Motivace k práci jako aspekt chování.....	30
4.2. Stimulace pracovní motivace.....	31
4.3. Motivační profil pracovníka.....	34
5. Motivační program podniku.....	35
6. Základní principy a metody řízení v pracovním jednání.....	37
7. Řízení motivace v rámci organizace.....	40
8. Používání odměn v organizaci .....	43
9. Shrnutí teoretické část.....	44

### PRAKTICKÁ ČÁST

10. Charakteristika společnosti Red Bul ČR,s.r.o.....	46
10.1.Organizační struktura společnosti Red Bull ČR, s.r.o.....	47
11. Analýza motivačních nástrojů společnosti.....	49
11.1. Používané nástroje řízení pracovní motivace obchodního zástupce .....	49
12. Analýza vztahu obchodních zástupců ke společnosti.....	53
12.1. Informace o respondentovi .....	53
12.2. Vztahy na pracovišti.....	54
12.3. Komunikace v rámci společnosti.....	58
12.4. Obsah práce obchodního zástupce.....	61
12.5. Odměny a zaměstnanecké výhody.....	66
12.6. Cílové a úkolové odměny.....	68
13. Shrnutí výsledků šetření.....	70
14. Návrh na změnu motivačního programu .....	73

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>79</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY.....</b>	<b>81</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY .....</b>	<b>83</b>
<b>ELEKTRONICÉ ZDROJE.....</b>	<b>84</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....</b>	<b>85</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>86</b>



## ÚVOD

Pracovní motivace, motivování zaměstnanců a efektivní práce s lidmi je strategickou oblastí pro všechny organizace, firmy a společnosti, které využívají lidské zdroje. Ovlivňování pracovní motivace tím správným a pro firmy žádoucím směrem není již dávno jen záležitostí personálních oddělení, ale také úkolem každého vedoucího pracovníka na všech řídicích úrovních. Vzhledem ke stále stoupajícím nákladům na lidskou práci je v dnešním konkurenčním prostředí nezbytné, aby organizace, firma či společnost, chtějí-li být úspěšní, musí využívat veškerý možný potenciál svých zaměstnanců a dostatečně je motivovat k dosažení co nejkvalitnějšímu pracovnímu výkonu.

Pro efektivní využívání lidských zdrojů a předpokladem pro jeho efektivní systém používání nástrojů, je poznání zdrojů motivace zaměstnanců jejich postojů, potřeb, hodnot vyplývající z výkonu jejich práce a použití takových systémů a opatření, které mohou a ovlivní pracovní motivaci zaměstnanců tak, aby bylo dosaženo co nejvyššího pracovního výkonu a tím bylo dosaženo dlouhodobých strategických cílů firmy. Mezi nejčastěji používané nástroje pro motivování zaměstnanců patří styl řízení, odměny, finanční a nefinanční benefity, obsah práce, možnost povýšení, vše je zařazeno v motivačním programu firmy. Protože každý člověk je jiný, tak i na každého jinak působí konkrétní nástroj řízení motivace. Motivace má pro každého člověka jinou intenzitu, na základě toho vznikla řada teorií, které vysvětlují průběh motivačního procesu a zkoumají vztah mezi motivací, pracovním výkonem a jeho vlivem na rozvoj firmy.

K tomu, aby byl podnik dlouhodobě výkonný musí k vyšším výkonům stimulovat a motivovat své pracovníky. Firma by měla natavit takové podmínky motivace, které přispívají ke správnému výkonu zaměstnanců. Výkon každého zaměstnance pak bude odpovídat tomu, jak samotná práce bude přispívat k rozvoji firmy. Právě vhodný systém motivování je jedním z nástrojů firmy, jak dosáhnou předem stanovených cílů.

Cílem této diplomové práce je analýza systému motivování zaměstnanců v obchodní společnosti Red Bull Česká republika s.r.o., posouzení jeho účinnosti z hlediska motivace, návrh doporučení a možných změn v rámci tohoto systému. Předmětem diplomové práce jsou zaměstnanci, kteří pracují na pozici obchodního zástupce.

V teoretické části diplomové práce budou zpracována teoretická východiska vztahující se k tématu motivace a pracovní motivace. Nejprve bude charakterizována motivace obecně a poté bude pozornost věnována motivaci jedince, z čeho vychází, zdroje motivace, faktory motivace a stimuly. Dále budou podrobně popsány teorie pracovní motivace a řízení pracovní motivace vedoucí k plnění úkolů. Teorie bude čerpána z odborných zdrojů.

V praktické části bude dotazníkovým šetřením a pomocí doplňujících otázek analyzováno, jak funkční je současný motivační systém obchodních zástupců ve společnosti Red Bull Česká republika s.r.o. Analýza bude podkladem pro inovaci motivačního programu zmiňované společnosti.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Obecné pojednání

### 1.1. Motivace obecně

Co vlastně motivace znamená? Na tuto otázku vyjadřuje názor mnoho autorů odborné literatury, ve kterých se setkáváme s celou řadou různých teorií motivace. Žádná z nich však není konečným a definitivním řešením. Základem těchto teorií je neuspokojená potřeba, která u člověka vytváří stav nerovnováhy.

Jak pojednává Nakonečný (1992, s. 1) pojem motivace vyjadřuje psychologické příčiny jednání či chování vůbec. Motivace je hnacím motorem lidského jednání. Je spojena s očekáváním, že konkrétní jednání povede k dosažení určitého cíle. Cílem lidského jednání je uspokojování individuálních potřeb, odstranění subjektivně pocíťovaného nedostatku. Pokud jedinec cítí neuspokojenou potřebu, hledá cestu, která povede k uspokojení této potřeby (např. hladový člověk si obstará potřebu). Když je cíle dosaženo, pravděpodobně se objeví další potřeba a proces dosahování cíle se bude opakovat (např. poté, co člověk zažene pocit hladu, objeví se potřeba sociálních kontaktů).

Podle Amstronga (2007, s. 219) teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.

Tomšík tvrdí že, (2005, s. 27) motivace vede k dosažení cíle a dosažení cíle je spojeno s pocitem uspokojení. Lidské chování je determinováno potřebami, jejich naléhavostí a pravděpodobností, že cíle bude skutečně dosaženo a potřeba uspokojena.

## **1.2. Motivy a potřeby jedince**

Podle Cejthamra (2005, s. 133) jsou motivy a potřeba důvody, které vedou lidi k určitému jednání. Motivy vysvětlují, co vede pracovníka ke změně profese, nebo zaměstnání, proč se někdo snaží podávat co nejvyšší pracovní výkon a druhý naopak práci odbývá.

Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl. K pojmu motiv se těsně pojí pojem cíl. Jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu nasycení, to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení k dosažení cíle motivu. Působení motivu tedy trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle.

Existují motivy cílové (terminální) které působí, dokud není dosaženo cílového stavu (např. potřeba získat vysokoškolský titul) a motivy instrumentální, u kterých nelze definovat cílový stav a nelze tedy cíle úplně dosáhnout (např. potřeba vzdělávat se je pocíťována celý život, nezaniká ukončením vysoké školy). Motivy mají energizující složku, která dodává jedinci sílu k žádoucímu chování a překonávání překážek s tímto chováním spojených a řídicí složku, která rozhoduje o tom, jakého cíle bude dosahováno.

## **1.3. Působení stimulace na jednání jedince**

Stimulace představuje vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování motivace. Toto ovlivňování může být zaměřeno buď na posílení perspektivy úspěchu (stimulace kladným hodnocením či odměnou), nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplívajících nepříznivých důsledků (stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem). Žádoucí účinek může mít jen taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly v souladu s vnitřní strukturou člověka.

Cizím slovem stimul či stimulace označuje nějakou okolnost (proces, děj, činnost), která povzbuzuje člověka, nebo i jakýkoliv živý organismus z nějakého chování, činnosti, aktivitě práci zpravidla pozitivní povahy (žádoucí podnět) provádí činnost zvanou stimulování. V tomto smyslu se jedná o synonymum pro slovo pobídka či proud.

Němeček (2005, s. 4) tvrdí, že stimulace představuje soubor vnějších incidentů (podnětů, nabídek) usměrňujících jednání pracovníků a působících na jejich motivaci.

#### **1.4. Působení dimenzí motivace**

Jak říká Duchoň (2008, s. 265) motivace působí ve třech rovinách.

- **dimenze směru** – zaměření, orientace činnosti člověka, chci to a to, toužím po tom a tom, rád bych to a to, nechci se zabývat tím a tím, nezajímá mě to či ono
- **dimenze intenzity** – docela bych chtěl, chci, velmi toužím
- **dimenze stálosti** – vytrvalosti, schopnost překonávat vnitřní a vnější překážky

Provazník a Komárková (1996, s. 102) uvádí že, první dimenze směru, která se projevuje tím, že motivace člověka a jeho činnost vždy určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací. Další dimenzí je dimenze intenzity. Činnost člověka v daném směru je v závislosti na intenzitě motivace vždy více či méně usilovná, jedinec na dosažení cíle vynakládá více či méně energie. Poslední dimenzí je dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence projevující se mírou schopností jedince překonávat vnitřní i vnější bariéry, které mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s různými překážkami a neúspěchy.

## **1.5. Aspirace motivace**

S problematikou motivace je také úzce spojen pojem aspirace. Aspirační úroveň představuje výši nároků, které klade jedinec na svůj výkon. Aspirace spoluurčují druh a náročnost cílů, které si jedinec klade, a ovlivňují intenzitu motivace k dosažení těchto cílů. Aspirace si člověk vytváří již v dětství, na jejich vznik působí výchova, individuální zkušenosti a kulturní prostředí (vyšší nároky rodičů vedou k vytváření vyšší aspirace) Aspirace člověka může být ovlivněna například sociálním vzorem, příkladem, může to být i vedoucí pracovník, který svými úspěchy inspiruje spolupracovníky ke stanoveným náročnějším cílů, nebo procesy nápodoby a identifikace.

## **2. Pracovní motivace**

### **2.1. Teorie pracovní motivace**

Teorií pracovních motivací je v odborné literatuře popsáno mnoho Maslowova teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Vroomova teorie očekávání, Adamsova teorie rovnováhy, McGregorova teorie X a Y. Představíme si zde uvedené teorie a poukážeme na jejich hlavní myšlenku.

### 2.1.1. Maslowova hierarchická teorie potřeb



Maslowova hierarchická teorie potřeb je nejznámější motivační teorií. Tvrdí, že lidé jsou schopni dosáhnout svého maximálního potenciálu, ovšem dokud se jim do cesty nepostaví překážky, které jim brání v jejich rozvoji.

Jejím autorem byl americký psycholog Abraham Maslow (1908 – 1970), který uvedl v roce 1943 svoji slavnou teorii potřeb. [cit. 2012-12-26]. Dostupné z: < <http://vedeme.cz> vybrané teoriemotivacekvedenilidí >

Podle Wágnerové (2008, s. 14)

rozlišujeme:

- filozofické potřeby
- potřeby bezpečí
- potřeby sounáležitosti
- potřeba úcty, prestiž, respekt, úspěch, postavení, funkce
- potřeba seberealizace

Převvedeno do oblasti pracovní motivace vypadá tato hierarchie takto:

- mzda (ve výši pokrývající fyziologické potřeby, další složka mzdy sloužící jako prostředník k uspokojení vyšších potřeb)
- pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana
- přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích
- tituly, symboly statusu, povýšení, respekt, pocity úspěšnosti
- pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností

Obr. č.1: Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: [cit.2013-01-05 ]. Dostupné z: <http://zrcadlo.blogstop.cz/2008/06/maslowova-pyramida.html>

### 2.1.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie

Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga (1932 – 2000) vhodně doplňuje Maslowovu



hierarchickou teorii potřeb a systémové teorie.

Frederick Herzberg si všiml, že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval faktory hygienickými, druhou faktory motivačními. Mezi hygienické patří : firemní benefity (např. auto, mobil), pracovní podmínky, plat, vztahy s nadřízenými. Mezi motivační patří úspěch, uspokojení

s práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj [cit. 2011-12-26]. Dostupné z:

<<http://vedeme.cz>.vybranéteoriemotivacekvedenilidí>



### 2.1.3. Vroomova teorie očekávání



Procesní teorie se zabývají motivací v termínech racionálních kognitivních (poznávacích) procesů. Teorie očekávání (někdy také expektační teorie) zpracoval a prezentoval Viktor Vroom v roce 1964.

Neustále v nás probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování se o našem chování

upřednostňujeme to, která má největší motivační sílu. [cit. 2011-12-26]. Dostupné z: <  
<http://vedeme.cz> vybrané teoriemotivacekvedenilidí>

Podle Tureckiové (2008, s. 62) teorie vychází z předpokladu, že sílu motivu vedoucí k vynaložení určitého úsilí, jež je nutné k dosažení cíle ovlivňuje 1. míra (velikost) očekávání, že dosažení cíle je reálné, a dále 2. přitažlivost (subjektivní pozitivní hodnota) cíle pro jednotlivce. Čím je cíl přitažlivější a s tím jak roste pravděpodobnost jeho dosažení, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení.

Podstatu teorie očekávání lze vyjádřit jednoduchou rovnicí  $MS = E \times V$ , kde E (= expanze, očekávání) vyjadřuje subjektivní, na předchozí zkušenosti založenou, pravděpodobnost, že vynaložené úsilí povede k určitému (preferovanému) výsledku, jinými slovy řečeno, že cíle může být dosaženo.

V(=valence) vyjadřuje subjektivně vnímanou hodnotu, kterou jednatelce přisuzuje konkrétnímu očekávanému výsledku, respektive cíli (jedná se o přitažlivost, neutralitu či odpudivost cíle).

#### 2.1.4. Adamsova teorie rovnováhy

John Stacey Adams uvedl tuto teorii pracovní motivace v roce 1963. Jak říká Doležal, Máchal a Lacko (2009, s. 284) podle teorie si pracovníci dle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají, s tím, co z ní získávají. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost, duši i srdce a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání ocenění, odpovědnost, pocit rozvoje a růstu, zábavu. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně vyváženy s výstupy, stávají se demotivovanými, hledají změnu nebo bezpečí, nebo snižují své vklady do práce. Pokud mají pocit, že vyváženy jsou, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů. Bude-li mít pracovník pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní úsilí, avšak také může vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů směrem nahoru bez současného zvýšení projevu- reálných vstupů do práce.

Podle Adamsovy teorie pracovníci vstupy a výstupy sčítají tj. jednu méně uspokojivou část - pocit odpovědnosti, lze nahradit přidáním druhé – jistoty. Vnímání vstupů a výstupů je obvykle individuální záležitostí každého jedince a podle toho jaké každý jedinec má hodnoty.

#### 2.1.5. McGregorova Teorie Xa Y



Autorem této teorie je Douglas McGregor (1906 - 1964). Teorie je založena na dvou krajních pohledech na přístupu lidí k práci. Jeden pohled je poněkud pesimistický, druhý naopak optimistický.

Jak pojednává Němeček a Zich (2005, s. 5)

Teorie X – pesimistický pohled

- průměrný člověk má odpor k práci, proto se jí pokud možno vyhýbá

- protože odpor k práci je přirozenou vlastností, musí být lidé k práci nuceni, kontrolováni, usměrňováni a musí jim hrozit postihy, nebudou-li věnovat požadované úsilí pro dosažení organizačních cílů
- průměrný člověk dává přednost tomu, aby jeho činnost byla usměrňována, aby neměl odpovědnost, má malou ctižádost a chce jistotu

#### Teorie Y – optimistický pohled

- vynakládat fyzické úsilí je přirozené, jako třeba hra a odpočinek
- vnější řízení a hrozba nejsou jediným prostředkem pro dosažení žádoucího úsilí
- lidé jsou schopni se sami řídit a kontrolovat, zda jejich činnost směřuje k naplnění podnikových cílů, se kterými se ztotožňují
- stupeň ztotožnění je úměrný odměně spojené s dosažením cíle
- za vhodných podmínek se člověk naučí odpovědnost nejen přijímat, ale také vyhledávat
- lidé mají schopnost pro řešení problémů organizace, využívat vlastní důvtip, představivost a tvořivost
- intelektuální potenciál lidí je v moderním průmyslu nedostatečně využíván

Výše uvedené pracovní teorie motivace jsou považovány za zjednodušující, zabývající se pouze několika málo prvky. To jim neumožňuje vystihnout dynamiku a komplexnost motivace. Jsou příliš statické, orientované z hlediska pracovního chování na minulost nebo současnost.

## 2.2. Charakteristika zdrojů pracovní motivace

Dle Urbana (2008, s. 52) klíčem k úspěšné motivaci zaměstnanců je odhalit, který z řady motivačních faktorů na ně v dané situaci působí nejsilněji a tento faktor nebo faktory při jejich motivaci použít. Pomoci může znalost hlavních zdrojů, ze kterých může individuální pracovní motivace vycházet.

Základní zdroje individuální pracovní motivace lze rámcově rozdělit do čtyř základních skupin. Tvoří je:

- motivace založená na zajímavosti práce, možnosti uplatnit vlastní schopnosti, dosáhnout určitého výsledku nebo překonat překážky (vnitřní motivace)
- motivace spočívá na získání finanční odměny (vnější motivace)
- motivace založená na osobní pověsti či odborné reputaci
- motivace spočívá na společenském poslání práce

Motivace lidského jednání pramení ze zdrojů motivace. Mezi základní zdroje motivace patří dle Provazníka a Komárkové (1996, s. 41) potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály. Potřeby jsou v psychologii chápány jako pocit nedostatku, něčeho důležitého, jsou základním zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. Potřeba je vnitřní stav, který je vlastní všem živočichům. Projevuje se jako stav napětí, který vyvolává potřebu odstranit toto napětí (odstranit nedostatek, uspokojit potřebu).

Dále Provazník a Komárková uvádí (1996, s. 41) návyky jsou činnosti, které člověk realizuje pravidelně, většinou v podobných situacích. Návyk je naučený vzorec chování, který se projevuje jako pohnutka učinit určitou činnost v konkrétní situaci. Tyto činnosti se častým chováním autonomizují, stávají se stereotypními. V určitých situacích se automaticky probouzejí tendence jednat dle naučeného vzorce chování. Návyky se vytvářejí v průběhu výchovy a učení.

Zájem je trvalejší zaměření jedince na určitou oblast, které je spojeno s akvizicí jeho činnosti (například zájem o ekologii vede člověka k třídění odpadu). Zájem je také odvozenou potřebou, která je uspokojována prováděním určité činnosti

(např. vzděláváním v oboru, na který je zájem orientován). Zájem může být u každého člověka orientován jiným směrem (např. příroda, rodina, věda), liší se hloubkou, stálostí a šíří.

Hodnotu lze chápat jako posuzování významu, důležitosti určitých zkušeností. Kritériem pro hodnocení může být osobní postřeh jednotlivce nebo prospěch širších sociálních skupin. Hodnocení některých skutečností jedince nekriticky přejímá od svého okolí, zejména od autorit, nicméně každý člověk si vytváří svou hierarchii hodnot, určuje si, které hodnoty jsou pro ně významnější než jiné. Systém hodnot ovlivňuje veškeré jednání člověka a je teda zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. Hodnotou může být zdraví, rodina, přátelství, vzdělání, společenské postavení, svoboda. Některých hodnot nelze úplně dosáhnout, jsou to tzv. instrumentální hodnoty, tyto hodnoty spíše určují dosahování cílů (např. čestnost, přátelství). Hodnoty, u kterých lze dosáhnout cílového stavu, jsou terminální (např. společenské postavení). Hodnoty mají individuálně normativní charakter.

### **2.2.1. Vnitřní a vnější motivace jedince**

Každý z nás má něco rád, motivy našeho jednání jsou hluboce zakotveny v naší osobnosti. Důležitou roli hraje rozlišení mezi dvěma druhy motivace.

Jak uvádí Daigeler (2008, s. 64) u vnitřní motivace (nazývané také intrinská motivace) leží motiv, který vyvolává jednání, v osobě a vztahuje se bezprostředně k obsahu a cílům úkolu. Jeden z nejdůležitějších předpokladů pro motivaci proto zní: zjistěte, co sám pracovník chce a opovažuje za důležité. Jen pokud existuje souvislost mezi vlastními vnitřními podněty a firemními cíli, tak vznikne dlouhodobá motivace.

Klasické faktory vnitřní motivace jsou:

- obsahově atraktivní činnost
- odpovědnost
- rozšiřování schopnosti rozšiřování kvalifikace
- uznání
- výkon

O vnější motivaci (nazývané také extrinsická) mluvíme tehdy, pokud k jednání pohánějí pracovníka podněty zvenčí. Bohužel to platí i obráceně - pokud se vytratí podnět, je i motivace. Vnější motivace nepůsobí trvale, to znamená, že funguje jen v případě neustále dodávaných podnětů. Typickými podněty jsou:

- peníze
- postavení a titul privilegia
- jistota
- pracovní podmínky

Dále Daigeler (2008 s. 64) uvádí, vedoucí mají nadchnout a motivovat. Zcela samozřejmě mluvíme při běžném vedení o tom, že motivace pracovníků patří k nejdůležitějším úkolům vedoucího. Může ovšem vedoucí vůbec motivovat, jestliže jsou výše uvedené motivy skryté v nitru osob a jsou vysoce subjektivní?

Základním problémem vnější motivace spočívá v tom, že systémy podnětů odvádějí od pracovní náplně. Motivace ve vlastním slova smyslu spočívá v souladu osobních cílů pracovníka s cíli úkolu. Toto sladění může striktně vzato provést a zhodnotit jen pracovník sám. Pokud jej jednou dosáhne, působí tento efekt trvale po delší dobu a podporuje odpovědné cílevědomé jednání.

Naproti tomu vnější motivace pobídkami, odměnami nebo tlakem vede k neblahému převrácení vztahu prostředek- cíl. Vlastní práce, která byla původně cílem snažení, se stává pouze prostředkem, který se dosáhne lákavých výhod, například finančního bonusu. Dlouhodobě se následně hroutí identifikace s vlastní prací. V praxi to vede k tomu, že pracovníkům je jedno, na kterém úkolu a ve kterém týmu pracují, pokud jim roste plat. Pro vedoucího to znamená, že motivace nemůže vlastně vytvořit zvenčí. Motivace v užším slova smyslu spočívá v odpovědnosti pracovníka samotného.

### 2.2.2. Specifické teorie motivace pracovního jednání

Jak již bylo uvedeno existuje celá řada pracovní motivace, pro doplnění uvádí Duchoň (2008, s. 270)

**Teorie instrumentality** – předpokládá, že odměna, nebo tresty, slouží jako zabezpečovací prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali, nebo konali žádoucím způsobem.

**Teorie zaměřené na obsah** (teorie potřeb) – zaměřují se na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za uspokojení potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování.

**Teorie zaměřené na proces** – zaměřují se na psychologické procesy, ovlivňují motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti.

**Teorie instrumentality**, je přesvědčení, pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nehlubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.

Teorie se objevila v polovině 19. století v souvislosti s důrazem zracionalizovat práci s důrazem na ekonomické výsledky a má své kořeny v taylorismu. Předpokládá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem: tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Je založena neupevňování přesvědčení člověka a tzv. zákonu příčiny u účinku. Motivování pracovníků používající tento přístup, bylo a stále je široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Je ale založeno výhradně na systému kontroly a působení z vnějšku a bohužel nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivňován neformálními vztahy mezi spolupracovníky.

**Teorie zaměřené na obsah** (teorie potřeb) – základem několika teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je potřeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je motivováno neuspokojenými

potřebami. Ne všechny potřeby jsou pro danou osobu stejně důležité – některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle nežli druhé. Existuje závislost na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i jeho současné situace. Komplikovanost je zvyšována faktem, že mezi potřebami a cíli existuje, jednoduchý vztah, neboť jednu a tutéž potřebu je možné uspokojit řadou různých cílů. Čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se možný okruh cílů ještě rozšiřuje. Zároveň však jeden cíl může uspokojit řadu potřeb.

**Teorie zaměřená na proces** – v teorii zaměřené na proces se klade ne důraz na psychologické procesy nebo síly na základní potřeby, které ovlivňují motivaci. Jsou rovněž známi jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí a způsoby, které je interpretují.

Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery nepochybně užitečnější, než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou

- teorie očekávání (expektační teorie)
- dosahování cílů (teorie cíle)
- pocit spravedlnosti (teorie spravedlnosti)

**Teorie očekávání** – jak uvádí Armstrong (2007, s. 263) vychází z předpokladu racionálního rozhodování jedince, který prochází motivačním procesem, uvažuje o důsledku svých akcí při výběru alternativ, které mohou uspokojit jeho potřeby. Většinou však při volbě alternativy postupuje na základě zvyku, emocí, nebo instinktivně. Pokud však uvažuje racionálně, řídí se motivace k vynaložení úsilí odpověďmi na následující otázky:

- Mohu tu práci udělat?
- Pokud ji udělám, jaká je pravděpodobnost, že bude moje potřeba uspokojena?
- Pokud bude uspokojena, jakou to má pro mě cenu?



Formálně je dle Duchoně (2008, s. 271) založena na následujících předpokladech:

- Chování je určeno kombinací vnitřních sil jedince a vlivů prostředí.
- Lidé rozhodují o svém chování i o chování organizace.
- Lidé mají různé druhy citů, potřeb a tužeb.
- Lidé volí mezi alternativami chování na základě úvahy, povede – li požadované chování k určitému výsledku.

Očekávání je pravděpodobnost, že akce bude mít určitý výsledek. Motivace vede k úsilí a to vede k podání výkonu. Výkon vede k různým výsledkům. Většina primárních výsledků je spojena s výsledky sekundárními.

**Teorie cíle** – Duchoň (2008, s. 281) tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické, náročné, ale přijatelné cíle a existuje zpětná vazba na výkon. Důležitá je spoluúčast jedinců na stanovení cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů a je základem řízení podle cílů. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením. A konečně životně důležité pro udržení motivace je zpětná vazba, zejména pro dosahování stále vyšších cílů.

Cíle informují jedince o tom, že má dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídil a podle toho hodnotil své kroky. Na druhé straně zpětná vazba umožňuje jedinci posoudit, je-li třeba zkorigovat vlastní úsilí, směr, nebo strategii plnění úkolů.

Dle Wágnerové (2008, s. 65) teorie vychází z předpokladu, že motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny (takové, která uspokojuje jejich potřeby).

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho chtějí dosáhnout, pak je to nejlepší forma motivace.

**Teorie spravedlnosti** – se podle Armstronga (2007, s. 226) zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně, jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou), nebo s jako odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnání. Není to synonymum pro rovnost, které znamená zacházet se všemi stejně, protože to by bylo v případech, kdy si lidé zaslouží diferencovaný přístup, nespravedlivé.

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 226) teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě a demotivováni, jestliže nastane opak. Vysvětluje pouze jeden aspekt procesu a motivace spokojenosti s prací, i když ten může být z hlediska morálky závažný.

Jak připomíná Němčec (2005, s. 32) existují dvě formy spravedlnosti, distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

Pocity týkající se procedurální spravedlnosti jsou úzce spojeny s interpersonálními faktory, jsou to:

- přiměřené zvažování pracovníka stanoviska
- potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi
- důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků
- poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledku rozhodnutí
- poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí

**Teorie kompetence** – dle Komárkové, Provazníka (1996, s. 117) je autorem této teorie R.W. White, který chápe motiv kompetence, jako potřebu ovládat své okolí. V pracovní oblasti se potřeba kompetence projevuje jako potřeba prokázat svou profesionální způsobilost, potřeba získat obdiv druhých lidí. Práce je vhodným způsobem, jak porovnat vlastní výkon s výkony ostatních (kolegů, nadřízených, konkurentů). Porovnání pracovních výkonů slouží jako východisko pro posouzení míry své

kompetence. Pokud je toto posouzení ve srovnání s okolím pro člověka příznivé, zvyšuje se jeho sebedůvěra a zlepšuje se sebevědomí. V závislosti na pracovním výkonu může pracovník získat obdiv také od svého okolí.

Podle této teorie by měl vedoucí pracovník pověřovat své podřízené přiměřeně náročnými úkoly – příliš jednoduchý úkol není motivující, naopak příliš složitý úkol vystavuje pracovníka nebezpečí jeho nesplnění. Přiměřený úkol by měl mírně překračovat nároky na schopnosti, které pracovník prokázal v minulosti. Postupné zvyšování náročnosti úkolů je pro zaměstnance silně motivující a zvyšuje jeho osobní vývoj.

**Teorie expektance** - jak uvádí Komárková, Provazník (1996, s. 118) je autor této teorie V. H. Vroom. Tato teorie operuje se dvěma základními pojmy: expektací a valencí. Expektace je očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku. Valence představuje subjektivní hodnotu výsledku, je to očekávané uspokojení, ke kterému pracovní jednání povede. Pracovní činnost je v této teorii chápána jako prostředek k dosažení významné hodnoty. Exspektanční teorii lze vyjádřit v podobě:

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

*M*.....úroveň motivace, *V*.....valence, *E*.....expektance.

Motivace k dosažení výkonu je nejvyšší, pokud je vysoká pravděpodobnost, že bude dosaženo cíle a pokud je tento cíl pro pracovníka dostatečně přitažlivý. Například pokud je pracovníku za včasné plnění úkolu slíbena odměna, motivace pracovníka bude záviset na tom, jestli očekává, že jeho zvýšený výkon povede ke splnění úkolu a na přitažlivosti slíbené odměny pro pracovníka.

Přístupy k motivaci jsou založeny na celé řadě motivačních teorií. Společným cílem těchto teoretických přístupů k motivaci pracovníků je podrobněji popsat a vysvětlit co to vlastně motivace je a najít zdůvodnění příčiny lidského chování. Odlišnosti různých teoretických koncepcí spočívá především v jejich zaměření.

### 3. Motivace a pracovní výkon jedince

Výkonová motivace je snaha člověka jak co nejlépe dosáhnout co nejlepších výkonů, kde je možné uplatnit měřítko kvality – kde je možné dosáhnou úspěchu. Výkonová motivace souvisí s tendencí být úspěšný a vyhýbat se případnému neúspěchu. Tyto tendence jsou vlastní všem lidem, u každého jedince jsou zastoupeny v odlišné míře. Intenzitu výkonové motivace lze vyjádřit vzorcem:

$$\text{Výkonová motivace} = (\text{potřeba úspěchu}) / (\text{potřeba vyhnout se neúspěchu})$$

Motiv výkonu závisí na třech faktorech:

- pravděpodobnost dosažení úspěchu
- pohnutka ke specifickému výkonu
- osobní důsledky plynoucího z úspěchu

zároveň vyhnout se neúspěchu v závislosti na tom, která potřeba působí větší intenzitou se prosazuje jedna z těchto tendencí chování: snaha o dosažení úspěchu spojená s určitou aktivitou, nebo vyhýbání se této aktivitě.

Jak uvádí Provazník, Komárková (1996, s. 153) vysoce výkonově orientovaní jedinci bývají cílově orientovaní, jejich cíle mají často vzdálený pracovní horizont. Dosažení cíle proto předpokládá plánování, které odlišuje výkonnou motivaci od jiných motivů. Na vytváření výkonové motivace má silný vliv výchova (vyšší nároky kladené na dítě při výchově, zdravé povzbuzování aktivity dítěte, důvěra ve schopnosti dítěte a posilování samostatnosti jsou faktory, které působí pozitivně na vývoj výkonové motivace), individuální zkušenosti, sociální skupiny, ve kterých se jedinec pohybuje. Dosažený výkon je kromě motivace také ovlivněn schopnostmi jedince, např. odbornou kvalifikací, zkušenostmi, osobnostním profilem, výkonnou zdatností. Schopnosti člověka a jeho motivace k dosažení výkonu jsou subjektivními determinanty výkonnosti u každého člověka je úroveň výkonu jiná. Vztah mezi výkonem, motivací a schopnostmi lze vyjádřit vzorcem:

$$V = f(M, S)$$

V.....úroveň výkonu, M.....úroveň motivace, S.....úroveň schopnosti

Tento vztah platí zejména pro případy, kdy je úroveň motivace nízká – pak je zpravidla i nízký výkon. Nicméně vztah mezi výkonem a úměrností nelze charakterizovat jako přímou úměrnost, vysoká motivace není vždy zárukou vysokého výkonu. Přílišná motivace přináší člověku vysoké vnitřní napětí a oslabuje jeho vnitřní předpoklady k vysokému výkonu. Extrémně vysoká motivace výkon spíše zeslabuje (Tamtéž, s. 153).

Podle Nakonečného (1992, s. 59) působí na výkonnost člověka kromě subjektivních determinantů také objektivní determinanty, kterými jsou pracovní podmínky, které svým zaměstnancům vytváří podnik a které jsou stejné pro všechny zaměstnance podniku a to styl řízení, úroveň používané technologie, organizace práce, vybavení pracoviště, sociální vztahy na pracovišti.

Pokud bereme v úvahu objektivní a subjektivní determinanty pracovního výkonu, můžeme vyjádřit jejich vztah pomocí vzorce:

$$V = f(M \cdot S \cdot Mž)$$

V.....výkon, M.....motivace, S.....schopnosti, Mž.....možnosti

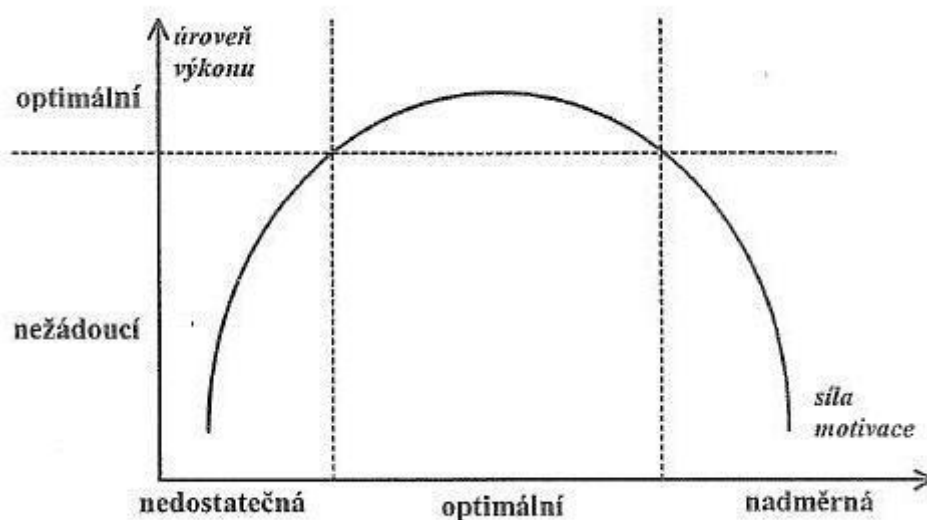
Výkon zaměstnance závisí v tomto pojetí na třech faktorech:

- na schopnostech zaměstnance, které jsou podmínkou zaměstnance ke způsobilosti k určité činnosti
- podmínkách potřebných k dosažení výkonu, které jsou vytvářeny podnikem
- úrovni motivace pracovníka k dosažení výkonu.

Pracovní podmínky, úroveň motivace a schopnosti zaměstnance musí dosahovat optimální úrovně, aby byl dosažen požadovaný výkon. V případě, že by byla úroveň jedné z těchto složek determinujících, bude zaměstnanec podávat nižší výkon. Proto je nutné udržovat tyto tři složky v rovnováze.

Na místě je zmínit známou obráceno Donsonovu křivku U , která vyjadřuje vztah mezi úrovní motivace, obtížnosti úkolu a úrovní výkonu. Tento vztah je také označován jako Yerkes Donsonův zákon. Jak uvádí Provazník, Komárková (1996, s. 43) průběh obrácené křivky U vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízká, s růstem intenzity motivace se (odpovídajícího zaměření) se bude (samozřejmě za jinak stejných okolností, tj. při stejné úrovni schopností a podmínek pro výkon) úroveň výkonu zvyšovat, ovšem pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivovanost člověka určitou mez, úroveň výkonu se paradoxně snižuje. Názorný princip tohoto zákona ukazuje následující obrázek.

Obr. Č.2: Yerkes - Donsonův zákon - Obrácená – U křivka



Zdroj: Provazník Vladimír, Komárková Růžena *Motivace pracovního jednání*, Praha : Nakladatelství VŠE 1996. ISBN:80-7079-283-3 ,s.43

## **4. Řízení pracovní motivace k plnění úkolů**

### **4.1. Motivace k práci jako aspekt chování**

Práce je jednou ze sociálních rolí, kterou plní většina lidí ve společnosti. Motivace k práci je aspektem lidského chování, který souvisí s výkonem pracovní činnosti a s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k pracovním úkolům, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního jednání a ke konkrétním pracovním úkolům. Nejdůležitější aspekty pracovního jednání jsou, pracovní výkonnost, pracovní tvořivost a zaměstnanecká stabilita. Pracovní spokojenost má k těmto aspektům úzký vztah, je nástrojem řízení pracovní motivace.

Kociánová uvádí (2008, s. 41), že práci (jako sociologickou a ekonomickou kategorii) lze definovat jako účelnou produkci předmětů a služeb, které mají pro ostatní členy společnosti hodnotu. Práce je souhrn cílově zaměřených pracovních činností člověka. Standardně je rozlišována práce fyzická a duševní. Práce umožňuje člověku kromě existenčních potřeb také uspokojení potřeb sociálních, úspěchy v pracovní činnosti posilují sebedůvěru, pro mnoho lidí je v pracovní činnosti příležitost k seberealizaci a rozvoji.

Podle Wágnerové (2008, s. 16) pracovní činnost není tedy jen zdrojem obživy, je také prostředkem přinášejícím uspokojení ze samotného průběhu práce, z dosažení výsledků, ze sociálního postavení, prestiže nositele profese, ze sociálních vztahů, z ocenění. Při studiu otázky, co lidé vlastně od své práce chtějí se ukázalo, že materiální zabezpečení, dobrý plat je rozhodující jen v těch případech, kdy výsledek práce zajišťuje pouze životní existenční minimum pracovníka a jeho rodiny. U většiny lidí vystupuje kombinace řady důvodů, která se může postupně, nebo situačně měnit. Tak lidé od své práce chtějí společenské uznání, společenské postavení, možnost odborného a společenského růstu, možnost odborné iniciativy. Jedinec prostřednictvím práce dosahuje splňování svých potřeb spojených se stavem uspokojení. Pracovní motivace je tak výsledkem složitého působení mnoha vlivů.

## 4.2. Stimulace pracovní motivace

Motivace je vnitřní hnací silou člověka, která dává lidskému chování určitý cíl a směr. Stimulace slouží k ovlivnění motivace a má za úkol sjednotit cíl organizace a cíl zaměstnance. Účinek stimulace závisí na tom, zda je adresován přiměřeně ke svému příjemci. Čím lépe známe motivační strukturu člověka, tím lépe můžeme vybrat stimulační podněty, které budou na daného jedince účinkovat. Stimulace je soubor všech podnětů, které působí na člověka z vnějšku. Jejich účinky nejsou stejné, jen některé účinky jsou způsobilé ovlivnit motivaci člověka. Podmínkou pro účinnou stimulaci je znalost motivačního profilu zaměstnanců, jen tak lze úspěšně použít prostředky stimulace jeho pracovní chování.

Provazník a Komárková (1996, s. 112) uvádějí následující kategorie stimulačních prostředků (ovlivňující motivaci a výkonnost pracovníků) řazené podle závažnosti z psychologického hlediska.

- hmotná odměna -mzda či plat, odměny za výkon, zaměstnanecké výhody
- obsah práce – soulad mezi pracovními činnostmi na jedné straně a osobnostními charakteristikami a preferencemi pracovníka na straně druhé, míra kreativity a autonomie v pracovní činnosti, prestiž profese, možnost seberozvoje, míra moci v rámci činnosti, míra jistot a perspektivy dané činnosti
- povzbuzování – neformální hodnocení – poskytování zpětné vazby ze strany nadřízeného, uznání a oceňování úspěšného výkonu pracovník a tím i ovlivňování pocitu významu pracovníka a jeho činnosti pro organizaci
- atmosféra pracovní skupiny – kvalitní vztah mezi nadřízenými a podřízenými, vliv nadřízeného na skupinovou atmosféru, podpora soudržnosti a důvěry ve skupině
- pracovní podmínky a režim práce – zájem organizace o lepší pracovní podmínky



- identifikace s prací, profesí a organizací – postoj člověka k práci, profesi a organizaci
- externí stimulační faktory – image a prestiž organizace

**Hmotná odměna** – odměny byly dříve považovány za nejdůležitější motivační nástroj podniku. Tento model je v současné době již překonaný, neboť se nepotvrdilo, že vysoký plat podněcoval pracovníky k vysokým výkonům. Plat a další peněžní odměny fungují jako tzv. frustrátory – nezajistí spokojenost zaměstnanců, pouze potlačují nespokojenost. Pracovníci srovnávají výši své odměny s odvedeným pracovním výkonem a s okolím, zjištění že není spravedlivě odměňován, vede k nespokojenosti s prací, poklesu pracovní morálky a hledání nového pracovního místa.

**Obsah práce** – nejsilnějším faktorem je sama vykonávána práce, pokud umožňuje zaměstnanci rozvíjet schopnosti a seberealizovat se, rozhodovat samostatně a nést odpovědnost za své rozhodnutí, nebo je spojena se společenským statutem. Potřeba zajímavé práce se stává naléhavější v závislosti na růstu životní úrovně. Nakonečný (1992 s. 133) tvrdí, že pokud práce umožňuje jedinci uplatňovat a dále rozvíjet své schopnosti, tak přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty sebe sama a umožňuje mu i reflexi obdivu a úcty jeho sociálního okolí.

**Komunikace** – komunikovat ať formálně, nebo neformálně, to je významný nástroj ke stimulaci pracovníků. Komunikace obsahuje dvě roviny racionální a emocionální (obsahovou a prožitkovou). V racionální rovině získává zaměstnanec zpětnou vazbu, která se týká jeho výkonu od vedoucího pracovníka, dostává informace, jaké jednání se od něj očekává a zdali jeho pracovní výkon očekávání zaměstnavatele splňuje. Zaměstnanec se dovídá, jak je jeho pracovní jednání vnímáno vedoucím pracovníkem, je upozorněn na případné nedostatky a podporován v jednání žádoucím. Prožitková rovina představuje ubezpečení, že je zaměstnanec pro podnik důležitý a jeho práce je pro podnik smysluplná. Toto zjištění se projeví ve zvýšení sebedůvěry a ve snaze podávat lepší výkon. V případě, že podnik poskytuje zaměstnancům správné informace o plánech, strategiích, cílech zaměstnanec získává pocit, že podnik s ním počítá.

**Vztahy na pracovišti** – sociální vztahy na pracovišti značně ovlivňují motivaci zaměstnanců, dobré vztahy napomáhají k vyšším výkonům. Pracovníci nemusejí ztrácet čas a energii s řešením vzájemných sporů, naopak se podporují a vypomáhají si. Soudržnost pracovní skupiny může být posilována skupinovým řešením problémů, výměnou informací a názorů mezi členy týmu, organizací neformálních společenských akcí, při těchto příležitostech se spolupracovníci lépe poznají, dochází k upevnění vztahů a vzniká solidarita se skupinou.

Úkolem vedoucího pracovníka je ovlivnit atmosféru v pracovním kolektivu takovým způsobem, aby se jeho členové vzájemně podporovali a stimulovali. Vedoucí pracovník reguluje vztahy v pracovním týmu svou přirozenou autoritou. Nejvýznamněji působí na atmosféru při výběru nových pracovníků a ovlivňuje také odchody zaměstnanců, jejich pracovní růst. Vztah mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem silně ovlivňuje atmosféru na pracovišti. Pokud je tento vztah založen na vzájemné důvěře, může manažer lépe ovlivňovat vzájemné vztahy.

Jak uvádí Kociánová (2008, s. 180) sociální vztahy uvnitř organizace charakterizují hodnoty, vzory a norma jednání. Tato definice vymezuje existující vztahy v organizaci jako odraz organizační kultury. Prvky organizační kultury utvářejí organizační klima a to nejen deklarované normy, ale zejména nepsané normy a hodnoty. Sociální vztahy v organizaci ovlivňuje jednání managementu i jednotlivých pracovníků.

**Identifikace s prací** – postoj člověka k práci je nejdůležitější motivačním faktorem pracovního jednání. Pokud se zaměstnanec s prací ztotožní, znamená to, že ji bere jako nedílnou součást svého života a není pro něj jen povinností. Pracovní úspěchy jsou důležitým kritériem hodnocení pracovníka, čím vyšší je toto sebehodnocení, tím výše bude motivace dosahovat. Identifikace s podnikem je charakterizována přijetím cílů podniku za své vlastní. Tento proces je dlouhý, začíná nástupem do zaměstnání a probíhá vzájemným působením podniku a podnikové kultury na člověka.

### 4.3. Motivační profil pracovníků

Motivačnímu profilu člověka je třeba věnovat nemalou pozornost při jeho výběru. Nejvhodnějším způsobem výběru nového pracovníka je nejprve provedení analýzy volné pracovní pozice a následně pak vytvoření motivačního profilu, který je pro danou pozici vhodný. Vedoucí pracovník by měl vybrat a přijmout takového kandidáta, jehož motivační profil se vybranému ideálu nejvíce přibližuje. Neméně důležité je poznání motivačního profilu pracovníků také v souvislosti s vedením, hodnocením, odměňováním a řízením kariéry. Úspěšná motivace je možná jen za předpokladu, poznáme-li motivační profil zaměstnance, poté je možné správně zvolit motivační nástroj, který pozitivním způsobem ovlivní jednání pracovníka směrem k vyšším výkonům plněním cílů organizace.

Podle Komárkové a Provazníka (1996, s. 215) je motivační profil charakteristikou osobnosti člověka, jejímž obsahem jsou pro daného jedince typické motivační orientace, skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil. Existuje několik dimenzí motivačního profilu vlastní určitá pozice, postoj, který je pro něj typický. Tato pozice je jednou z významných charakteristik jedince, projevuje se ve veškeré jeho činnosti. Poznání motivačního profilu člověka umožňuje pochopit chování jedince a je předpokladem efektivního ovlivňování motivace. Dimenzí orientačního profilu může být například orientace na úspěch – vyhnutí se neúspěchu – orientace na obsah činnosti, situační orientace - perspektivní orientace, individuální orientace – skupinová orientace, osobní orientace – prosociální orientace, činnost – pasivita, ekonomický prospěch – morální uspokojení, orientace na podnik – zaměření směrem od podniku.

## 5. Motivační program podniku

**Personální úkoly činnosti podniku** – základní funkcí personální činnosti podniku je kvantitativní a kvalitativní zajištění lidských zdrojů, dále zajištění optimálního počtu zaměstnanců s požadovanou kvalifikací, rozmístění v podniku a zabezpečení jejich efektivního využívání. Systém práce musí zahrnovat všechny oblasti pracovního uplatnění a vytvářet správné podmínky pro seberealizaci pracovníků. Personální činnost je součástí vrcholového managementu a musí respektovat podnikovou kulturu. Nejčastější činností personálního oddělení je: plánování, nábor a výběr pracovníků, vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců jejich uvolňování a řízení pracovní kariéry. Tyto činnosti by měly být nedílnou součástí motivačního programu podniku.

Pro tvorbu motivačního programu podniku existují pravidla, která by měla zaměstnancům umožnit vykonávat práci, kterou považují za smysluplnou, která je pro ně přiměřeně náročná a umožňuje osobní rozvoj. Motivační program by měl stanovit pravidla pro funkční postup, zajišťovat spravedlivé odměňování a hodnocení pracovníků, stanovit pravidla komunikace a zajistit přístup k informacím o dění v podniku, dále pak napomáhat při vytváření dobrých vztahů spolupracovníků.

Motivační program musí obsahovat základní předpoklady pro vznik a udělení pracovní motivace, které musí být pro organizaci jako pozitivní pracovní podmínky. Pro vytvoření motivačního programu jsou významné zobecněné poznatky o provaze pracovního jednání lidí v organizaci.

Pracovníci jsou výkonní, pokud vědí, že jejich práce má v organizaci smysl a že tedy stojí za jejich námahu, mají perspektivu kvalifikačního růstu.

**Příprava motivačního programu** – před tvorbou motivačního programu musí proběhnout analýza, která má vliv na fungování podniku, motivaci a výkonnost zaměstnanců. Musí být zmapovány technické, technologické a organizační podmínky, sociálně demografické a profesně kvalifikační charakteristiky pracovníků, pracovní prostředí a pracovní podmínky.

Po zpracování této analýzy musí být navržen systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, který by je vedl k vysokým výkonům. Nedílnou součástí programu by měla být analýza stylu vedení pracovníků (zda používají demokratický, autoritativní, nebo liberální styl vedení a zda je pro vedení vhodný). Nejdůležitějším faktorem při tvorbě motivačního programu je informace o pracovní spokojenosti zaměstnanců, jejich hodnotových orientacích, vztahu k práci, cílech, potřebách, znalostech a možnostech dalšího rozvoje. Tato analýza by měla sloužit i jako zpětná vazba, která by ukázala účinnost zavedených opatření ke stimulaci výkonu.

**Fáze motivačního programu-** podle Stýbla (1992, s. 47) je základem pro tvorbu motivačního programu provedení analýzy motivační struktury pracovníků. Jde o to zjistit strukturu hodnotové orientace pracovníka, jejich potřeby a také stupeň uspokojování těchto potřeb. Z této analýzy musí motivační program vycházet. Při nerespektování motivačního profilu zaměstnanců by opatření zde uvedená minula účinkem, protože by zaměstnance neoslovila, neovlivnila by jejich chování. Metodou pro zjišťování hodnotové orientace pracovníků jejich potřeb a spojenosti může být dotazník zaměřený na postoje pracovníků k podniku a jejich pracovní motivaci. Analýza motivační struktury podniku vytvoří vhodnou strategii pro personální řízení.

Druhým krokem je analýza výkonnosti pracovníků a stanovení optimální úrovně jak v kvalitativní, tak v kvantitativní oblasti. Motivační program by měl podporovat zvyšování výkonnosti směrem k optimální úrovni, nebo ji na této úrovni udržovat. Součástí motivačního programu musí být vymezeny prostředky stimulace pracovního jednání včetně pravidel pro jeho používání.

Pro tvorbu motivačního programu je velmi důležité stanovení jeho cílů. Vedení podniku se musí rozhodnout, které oblasti jsou pro podnik nejdůležitější a je potřeba se na ně zaměřit (např. zvýšení produkce, zlepšení kvality výrobků, omezení fluktuace zaměstnanců). Výsledkem stanovení soustavy cílů je definování stimulačních prostředků, které mají být použity pro motivaci zaměstnanců. Těmito stimuly může být např. stanovení výše odměny, možnost kariérního postupu a osobního rozvoje, zlepšení pracovních podmínek. Plnění cílů motivačního programu a účinnost použití

stimulačních prostředků musí být průběžně kontrolovány, v případě nedostatečných výsledků musí vedení podniku přijmout nápravná opatření.

Vytvořený motivační program musí mít formu vnitropodnikového dokumentu, se kterým jsou všichni zaměstnanci seznámeni. Vedení podniku by nemělo podceňovat tuto fázi, neboť pokud by nebyl motivační program zaměstnanci pochopen, minul by se svým účinkem. Zaměstnanci by měli mít možnost vyjádřit své připomínky a návrhy na zlepšení motivačního programu. Pokud nemotivační program v podniku již vytvořen, měl by procházet revizí, která by analyzovala dopady na výkonnost zaměstnanců a zohledňovala by změny situace podniku (např. při změně podnikové strategie se mění i hlavní cíle motivačního programu, tedy i prostředky stimulace pracovního jednání).

## 6. Základní principy a metody řízení

Aby byla motivace k pracovnímu jednání úspěšná, musí se pracovník identifikovat se svým úkolem, musí nabýt přesvědčení, že podnikové cíle jsou jeho vlastní cíle. K tomuto účelu používají podniky různé metody oslovování pracovníka např. poučný pohovor, který se vztahuje k pracovnímu výkonu pracovníka, pohovor zajišťující výměnu informací a zkušeností mezi pracovníky, poskytování o aktuální situaci podniku a jeho plánech, rozhovor týkající se společenských vztahů a sociálního klima v podniku.

**Management by objectives** – podle Cejthamra (2005, s. 70) je to styl řízení, který se snaží spojit cíle organizace s individuálním výkonem a rozvojem, a to zahrnutím všech úrovní managementu. MBO je potenciálně atraktivní systém, který nabízí zaměstnancům možnost přijmout větší odpovědnost a osobně přispívat větší měrou k chodu organizace. Doporučení pro organizace i jednotlivé manažery existuje mnoho. Všeobecně uváděné metody MBO jsou:

- zaměřuje pozornost na oblasti, kde je důležité pro organizaci dosahovat vysoké efektivity
- rozpoznává problémové oblasti za chodu vzhledem k dosahování cílů
- zlepšuje kontrolu informací managementem a standardy výkonu
- vede ke zdravé organizační struktuře, zjednodušuje odpovědnost a napomáhá delegování a koordinování
- zjišťuje, zda je potřeba změn a následkem toho usiluje o průběžné zlepšení
- napomáhá managementu při plánování postupů
- zjišťuje potřebu výcviku a zajišťuje prostředí, které by podporovalo osobní růst a vlastní disciplínu
- zlepšuje systém odhalování a zajišťuje spravedlivé postupy určování odměn a plánů propagace
- zlepšuje komunikaci a vztahy
- podporuje motivaci ke zlepšení individuálního výkonu

**Management by exception** – znamená vedení pomocí regulace zvláštních případů.

Podle této koncepce se vedoucí pracovníci mají zabývat pracovními úkoly jen výjimečně, většinu úkolů by měli delegovat na své spolupracovníky a nezasahovat do jejich řešení. Uvolní se jim tak čas k řešení dalších problémů a úkolů, zejména strategickým plánům a koncepčním úkolům. Tato metoda předpokládá vypracování kritérií, která by rozlišovala běžné a výjimečné úkoly. Nevýhodou může být nebezpečí, že pracovníci budou všechny nestandardní problémy předávat vedoucímu pracovníkovi a omezí se pouze na řešení rutinních úkolů. V takovém případě by se snížila pružnost pracovníků adaptace na změnu vnějších podmínek.

**Management by participation** – umožňuje vtahování pracovníka do spoluúčasti na rozhodování. Dochází tak k využití znalostí pracovníka a reakce pravděpodobnosti špatného rozhodnutí. Vedoucí pracovník nemusí znát všechny detaily řešeného problému. Pracovníci při spoluúčasti na rozhodování získají pocit důležitosti pro podnik a roste jim sebevědomí, prohlubuje se v nich pocit odpovědnosti za vlastní rozhodnutí, projevují vyšší zájem o problematiku, snaží se zvyšovat svou kvalifikaci. Tento přístup

vyžaduje neustálé vzdělávání pracovníků, tím je dosaženo kvalitnějších výkonů ve všech úrovních činnosti organizace. Podnik investuje do vzdělání svých zaměstnanců.

**Management by informatik** – je založen na poznatku, že nedostatek informací může vážně ohrozit fungování organizace. Základem této metody je systém informovanosti všech zaměstnanců o situaci podniku, o záměrech vedení a strategických cílech. Zaměstnanci musí být informováni o činnostech dalších oddělení podniku, tyto informace pomůžou k lepšímu pochopení podnikových procesů a vzájemných souvislostí, tím přispěje ke zlepšení individuálních pracovních výkonů. Pro zaměstnance je také nezbytná zpětná vazba, jak je vedoucí pracovník spokojen se stavem plnění úkolů. Je nutné rozlišit formální a neformální komunikaci v rámci organizace, důležité informace by měly být předávány stanoveným způsobem, neměly by být zatajovány informace důležité.

**Management by delegation** – delegování představuje způsob, jakým je převedena práce z vedoucího pracovníka na pracovníka řadového. Delegování nám může přinést více času na důležité věci, více práce za kratší čas, nové nápady a přístupy. Rozvoj kompetence pracovníků, motivování a snažší hodnocení pracovníků, jednodušší kontrolu a vyhnutí se stagnaci. Podle Nakonečného (1992, s. 95) Management by delegation znamená zvyšování prostoru pro rozhodování pracovníky, což posiluje jeho pocit odpovědnosti a sebehodnocení. Pracovník je chápán jako partner a mělo by tak s ním být i jednáno, nadřizený by zásadně neměl pronikat do oblasti úkolů pracovníka, pouze výjimečně v případě nebezpečí. Delegování úkolů a kompetencí podporuje rozvoj schopností pracovníka, tento přístup by měl být také doplněn vzděláváním.

**Management by competences** – zkratka MBC, překládá se jako Řízení podle kompetencí. Jde o řízení založené na vyvážení skutečných způsobilostí pracovníků a na požadavcích na způsobilosti, které vyžadují pracovní místa a pracovní role. Základem je kompetenční model, který popisuje požadavky na pracovní pozici (pracovní místo) a umožňuje srovnávat je se skutečnými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a zkušenostmi pracovníka na dané pozici, nebo kandidáta na danou pozici.



Pilařová tvrdí (2008, s. 96), že kompetence, čili způsobilosti, se projevují v chování. Jako ukazatele výkonu zaměstnanců jsou daleko hůře měřitelné, než cíle. Tak, aby společnost mohla zavést hodnocení zaměstnanců podle systému Management by Competencies, musí mít k jednotlivým úlohám jasně a srozumitelně definované úrovně kritérií, k nim přiřazené jednotlivé kompetence a jejich požadovanou úroveň. Úrovně kompetencí se definují pomocí několikastupňových škál slovním popisem pozorovatelného chování. Pracovní pozice je konkrétní pracovní místo, oficiálně uvedené v organizační struktuře. Každou pozici lze charakterizovat pomocí dílčích rolí, očekávaných forem chování, plnění určitých klíčových úloh. Úloha je potom soubor klíčových činností, které jedinec vykonává v souladu s danou rolí. Kompetence je soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu. Dle Horníka (2006, s. 89) je základem pro systém hodnocení pracovníků podle MBC v organizaci je takzvaný kompetenční model. Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence. Kompetenční model je jedním z důležitých nástrojů řízení lidí a vychází z podnikových hodnot.

## **7. Řízení motivace v rámci organizace**

Podnik, obchodní společnost jsou brány jako sociální systém, který má své dané cíle svou strukturu, to vše je dáno dělbou práce, odpovědností a hierarchií. V systému dochází k vzájemnému ovlivňování členů, jeho přizpůsobování se normám a hodnotám. Organizace nabízí zaměstnancům postavení, prestiž, osobní ohodnocení, společenské uznání, práci, ve které může prokázat své schopnosti a seberealizovat se.

V pracovní skupině vzniká systém autonomních vztahů. Při pracovní interakci a spolupráci vznikají vzájemné sympatie, které za předpokladu, že je pracovní kolektiv soudržný, vede k rozšíření spontánních vnitřních vztahů. Pracovní skupiny plní funkci formální a neformální. Formální funkcí rozumíme plnění zadaných úkolů a neformální uspokojení různých potřeb a cílů členů skupiny. Mezi potřeby patří, uspokojení potřeby

přátelství, lásky, podpory, uspokojování potřeby sebeúcty, možnost poznání a ověřování skutečnosti, pocit bezpečí a moci na základě spolčování a projevů solidarity.

Všechny organizace se zajímají o to, co by měli udělat pro trvalé dosažení vysoké úrovně výkonu zaměstnanců. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobem motivování lidí pomocí takových nástrojů, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je vytvářet a vyvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomáhá tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali odpovídajících výsledků a očekávání managementu.

Motivace se v organizaci projevuje v několika oblastech. První oblastí je zapojení jedince do systému a jeho setrvání v něm. Předmětem motivace je nábor nových kvalifikovaných pracovníků u stávající zaměstnanců je motivace zaměřena na snižování absence. Následnou oblastí je plnění role pracovníka v organizaci, zvyšování produktivity, plnění cílů. Třetí oblastí je rozvíjení inovačního a spontánního chování, hlavním úkolem této oblasti je vedení pracovníka, zaměstnance k vykonávání cílů organizace, které jsou nad rámec jeho náplně práce. Organizace, která neumí aktivovat své zaměstnance ve výše uvedených bodech, efektivně nevyužívá potenciálu svých zaměstnanců. Podmínkou efektivního fungování organizace je, aby občas udělali něco nad rámec své normální práce.

V psychologii organizace práce jsou tři základní okruhy systémů pracovních vztahů v organizaci. Je to poznání, jaké způsoby chování jsou nezbytné pro efektivní fungování organizace, jaké motivační vzorce jsou využity v organizaci a za jakých podmínek lze použít vzorec k dosažení motivace. Motivační vzorce jsou:

- seberealizace
- používání odměn
- podřízení příkazům

**Seberealizace** – práce je pro mnohé lidi možnost, jak projevit své schopnosti, dovednosti a realizovat se. Seberealizace je základem pro identifikaci s prací, člověk pociťuje uspokojení z vykonávané práce a proto se snaží plnit pracovní úkoly dané organizací co nejlépe. Zaměstnanec prožívá uspokojení ze svých pracovních výkonů, ve své práci je motivovaný k vysokým výkonům. Tato pracovní motivace se jeví jako neefektivnější, zaměstnanec je podporován, aby prokázal své schopnosti.

**Používání odměn** – systém je založen na ovlivňování chování pomocí rozkazů. Žádoucí chování je spojeno s odměnami a očekává se, že pokud porostou odměny, poroste i motivace k práci a plnění úkolů. Některé odměny lze získat pouhým připojením se do systému, odměny se mohou zvyšovat délkou setrvávání v organizaci. Dalším typem odměn jsou odměny, které jsou závislé na individuálním výkonu jedince, výše platu není pevně stanovena, ale závisí to na produktivitě jedince. Za odměnu se považuje i pochvala, nebo uznání. Odměny mají v řízení motivace význam, pouze pokud jsou udělovány v závislosti na výkonu.

**Podřízení příkazům** – podřizování se příkazům a kontrole organizace je podmíněno legálním základem. Směrnice v organizaci mají právní řád a mohou být sankcionovány, to je hlavní důvod jejich dodržování. Vyjma vnější síly, která je schopna si vynutit dodržování, působí na zaměstnance vnitřní síla projevující se jako uznání autority organizace a přijetí jejich norem. Adaptace právních norem je podmínkou zařazení se do organizace. Zaměstnanec se nemůže dohodnout, jaké právní předpisy organizace přijme a jaké může odmítnout. Kontrola a předpisy nejsou nejlepším způsobem motivace, může dojít k omezení tvořivosti, zaměstnanec raději používá nařízení, i když ví, že může být neefektivní.

## 8. Používání odměn v organizaci

Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Dle Stýbla (1992, s. 28) výkonu dosáhneme prostřednictvím peněžních forem odměňování (mzda, plat, odměna z dohody) a nepeněžních forem odměňování (formální a neformální pochvaly, odborný rozvoj, funkční postup, motivující pracovní úkoly, flexibilní pracovní režimy, lepší pracovní prostředí, lepší bezpečnost a ochrana zdraví při práci, partnerský styl řízení a vedení, přátelské pracovní vztahy, užitečné zaměstnanecké výhody)

Strategie odměňování musí zabezpečit spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců v souladu s pracovněprávními předpisy a hospodářskými výsledky. Spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců umožňuje:

- získat a stabilizovat schopné a motivované zaměstnance
- poskytovat zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci, ocenit skutečný výkon zaměstnanců a stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu
- nastavit zákonné a konkurenceschopné rozdíly v odměnách zaměstnanců
- zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování

Pracovní motivace je řízena pomocí odměn. Jedním z mechanismů motivování pracovníků je spojování odměn a trestů s pracovním výkonem zaměstnance. Závislost mezd na odvedeném výkonu podporuje výkonnost zaměstnanců, ale pracovníky podávající vysoký výkon působí současně tlak pracovní skupiny požadující snížení nadstandardního výkonu. Jednotlivci se snaží ovlivňovat své spolupracovníky k nižším výkonům ze strachu ze stanovení přísnějších norem pracovních výkonů. Systém vyplácení odměn podle kvalitativních výkonů může vést k poklesu kvality výkonu. Zaměstnanci by měli být odměňováni či trestáni pouze za ty činnosti, které mohou svým pracovním výkonem ovlivnit.

**Základní peněžní odměny** – jak uvádí Armstrong (2009, s. 25) základní sazba je množství peněz (pevný plat, nebo mzda) které tvoří sazba (tarif) za určitou práci, nebo pracovní místo. Základní peněžní odměna bude ovlivněna jak vnitřními, tak vnějšími faktory. Vnitřní faktory je možné posuzovat pomocí některé z forem hodnocení práce. Hodnocení vnějších faktorů (běžných sazeb) je založeno na sledování sazeb na trhu práce. Alternativně mohou být úrovně peněžních odměn dohodnuty prostřednictvím kolektivního vyjednávání, nebo na základě individuálních dohod.

**Zásluhové odměny** - mezi odměny za zásluhy se zahrnuje odměňování dle schopností, dovedností, přínosu pro podnik a podle výkonu. Zásluhová odměna se může udělit jako pevné zvýšení základního tarifu nebo jako určitá suma peněz, což je známo jako proměnlivá odměna. Proměnlivá odměna není na rozdíl od zvýšení základního platu postavena na předpokladu, že stávající výkon bude trvat stále. Pracovníci v případě proměnlivých odměn, nemají jiné finanční ohodnocení, proto je pro motivující udržet stávající úroveň pracovního výkonu a zvyšovat jej. Motivace je tedy jeden z hlavních důvodů zásluhových odměn. Další důvod je sdělení, kterým pracovníkům dává vedení najevo, že si váží jejich výkonu, dovedností nebo přínosu pro podnik. A třetím důvodem je spravedlnost. Nelze odměňovat všechny pracovníky stejně, musí se přihlížet k jejich schopnostem a ke kvalitě vykonané práce.

## **9. Shrnutí teoretické části**

Řízení pracovní motivace je velmi důležitou manažerskou činností, zvláště pak v podniku, která působí v obchodní sféře. Motivace je příčinnou veškerého lidského jednání, zaměřuje člověka na určitou činnost a napomáhá překonat překážky spojené s dosažením vytýčeného cíle. Poznání zdrojů motivace je klíčem k řízení lidského jednání – záleží na jeho ovlivňování směrem k žádoucí aktivitě, nebo výsledku. Nejčastěji ovlivňovanými články pracovního jednání je výkonnost, kreativita při pracovním jednání, absence na pracovišti. Mezi nejdůležitější zdroje pracovní motivace zahrnujeme potřeby, které jsou pociťované jako nedostatek, který musí být odstraněn. Potřeby jako nejdůležitější zdroj pracovní motivace byly zkoumány a vniklo několik

pracovních teorií, vysvětlujících funkci v procesu motivace, nejznámější je Maslowova pyramida potřeb.

Vztah mezi motivací a výkonem byl v teoriích řízení pracovní motivace zkoumána podrobně. Bylo zjištěno, že vysoká úroveň motivace automaticky nezajistí vysoký pracovní výkon ten je ovlivněn celou řadou faktorů objektivních (pracovní podmínky) i subjektivních (schopnosti). Celý průběh motivačního procesu a vliv motivace na pracovní výkon je vysvětlen teoriemi - teorie kompetence ji objasňuje pomocí snažení zaměstnance prokázat svou způsobilost, teorie expektance je vázána na očekávání výsledků pracovního úsilí, teorie spravedlnosti porovnává vklady a efekty spojené s pracovním výkonem.

Firmy a organizace používají celou řadu stimulů, vnějších podnětů, kterými mají snahu ovlivnit pracovní motivaci svých zaměstnanců. Mezi nejčastěji používané patří hmotné odměny a zaměstnanecké výhody, atmosféra a vztahy na pracovišti, styl vedení, komunikace, obsah práce. Všechny uvedené stimuly by měly být uvedeny v motivačním programu společnosti, dokumenty upravující všechnu personální činnost podniku a vymezující techniky a principy používané vedoucími pracovníky k řízení pracovní motivace. Motivační program je důležitým nástrojem k dosažení cílů organizace.

Cílem této práce je analýza motivační činnosti společnosti Red Bull ČR, s.r.o. a návrh takového motivačního programu, který by vedl k rozvoji firmy a zvýšení výkonnosti společnosti. Pro zpracování této práce byly stanoveny výzkumné otázky.

- Zaměstnanci společnosti Red Bull ČR, s.r.o. jsou spokojeni s personální činností podniku a způsobem motivace.
- Vhodně stanovený program by vedl k rozvoji firmy.

Pro potvrzení těchto otázek bylo ve firmě provedeno empirické šetření, které bylo zaměřené na pracovní spokojenost zaměstnanců a na zdroje jejich pracovní motivace a očekávaných efektů těchto nástrojů byly použity rozhovory a pozorování.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 10. Charakteristika společnosti Red Bull ČR, s.r.o.

Diplomová práce byla vypracována v obchodní společnosti Red Bull ČR, s.r.o. která se zaměřuje na prodej energetického nápoje Red Bull energie drink a svou značnou část aktivit má také v oblasti kultury a sportu.

V roce 1982 si Dietrich Mateschitz všiml takzvaných tonických či povzbuzujících nápojů, které byly velmi populární na dálném východě. V roce 1984 založil společnost Red Bull. Vyladil svůj produkt, vyvinul unikátní marketingovou koncepci a v roce 1987 začal prodávat Red Bull energie drink na rakouském trhu. Nejenže tak na trh uvedl zcela nový produkt, ale v podstatě vytvořil i celou novou produktovou kategorii. Od té doby se Red Bull rozšířil do 164 zemí.

Od roku 1987 se vypilo přibližně 30 miliard plechovek Red Bull, z toho více než 4,6 miliard v roce 2011. Za úspěch vděčí 8274 zaměstnancům z celého světa.

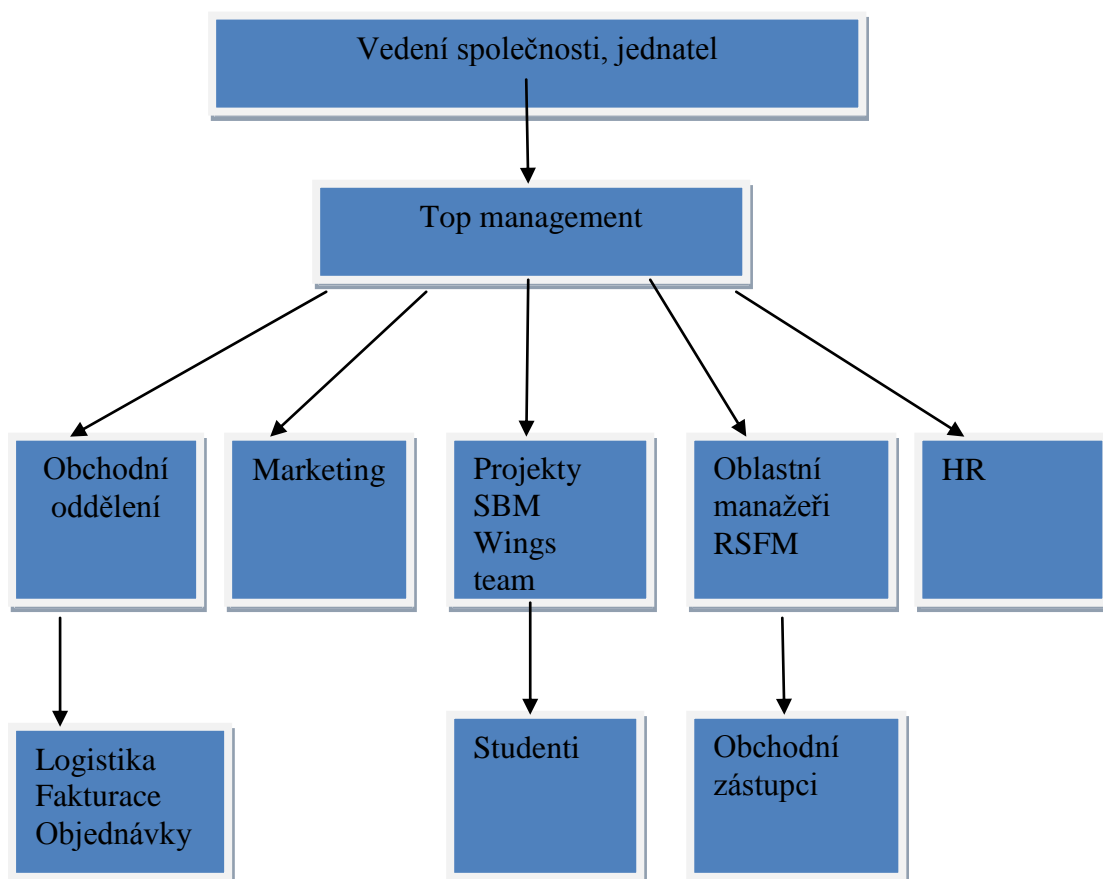
V České republice se Red Bull prodává od roku 1995, distributorem byla obchodní společnost Rauch. Od 1. 9. 1999 společnost Red Bull ČR, s.r.o. funguje na českém trhu samostatně a zaměstnává 96 lidí z toho 32 obchodních zástupců. Kromě toho získávají ve společnosti každým rokem první praktické zkušenosti 34 studentů v rámci programů SBM a Wings Team.

Cíle vedení společnosti i navzdory přetrvávajícím finančním potížím, které přinesla globální ekonomická krize, zůstávají plány na růst a investice pro rok 2013 velmi pozitivní a společnost očekává stabilní rostoucí trend i nadále chce zůstat leadrem na trhu v prodeji energetických nápojů. K dosažení stanovených cílů by měli přispět především zaměstnanci a jejich pozitivní přístup k práci, očekává se od nich, že se stanou specialisty na trhu. K dosažení stanovených cílů je zapotřebí, aby společnost optimálně využila potenciálu svých zaměstnanců a efektivně je motivovala k dosažení vysokých výkonů.

## 10.1. Organizační struktura společnosti Red Bull ČR, s.r.o.

V současné době pracuje ve společnosti Red Bull ČR, s.r.o. 96 stálých zaměstnanců, kteří jsou rozděleni v rámci organizační struktury do svých oddělení a 34 studentů v rámci projektu SBM a Wings Team.

Graf. Č. 1: Organizační struktura společnosti Red Bull ČR, s.r.o.



*Zdroj: Interní materiály společnosti Red Bull ČR, s.r.o.*



**Vedení společnosti, Top management** – zajišťuje chod celé firmy, zodpovídá za celkovou výkonnost společnosti, jejich hlavním úkolem je formulování strategických úkolů společnosti a stanovení cílů organizace.

**Obchodní oddělení** – stará se o chod firmy v rámci objednávek, fakturace, řešení nájemních smluv, účetnictví. Pod obchodní oddělení spadá i logistika, která zajišťuje dostatečné a plynulé zásobování společnosti a všech potřebných komponentů pro chod firmy, dodávání zboží odběratelům.

**Marketing** – naplňuje potřeby a přání firmy, napomáhá maximalizovat zisk, pomáhá dosáhnout prodejních cílů a tržního podílu, úzce spolupracuje s Top managementem, připravuje pro obchodní zástupce a všechny zaměstnance pohybující se v trhu aktuální reklamní a propagační materiály, každý propagační materiál musí být aktuální s probíhajícím eventem, které Red Bull podporuje ( F1, Red Bull Stratos )

**Projekty SBM, Wings Team** – projekty, které pomocí studentů SBM ( Student brand manager ) na vybraných vysokých školách hledají nové spotřebitele a přímo kontaktují cílovou skupinu pomocí sportovních a kulturních eventů. Wings Team je projekt, kdy se Red Bull dostává přímo k cílové skupině pomocí samplingu na předem vybraných akcích.

**Oblastní manažer RFSM** – řídí obchodní zástupce, uskutečňují strategické cíle organizace tím, že koordinují svěřený tým lidí tak, aby co nejlépe plnil úkoly a cíle. Je komunikačním a informačním článkem mezi Top managementem, marketingem a obchodními zástupci.

**HR** – tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání potenciálu, jeho organizování, propojování činností, výsledků práce. Dále pak pracovních schopností a pracovního chování, vztah k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací setkává.

**Obchodní zástupci SR** (sales representativ) – zaměstnanci, kterým byly svěřeny určité kompetence, aby v zájmu společnosti vykonával činnost s požadovanými parametry tak aby dosáhl určitých cílů organizace v oblasti výkonnosti.

## **11. Analýza motivačních nástrojů společnosti**

### **11.1. Používané nástroje řízení pracovní motivace obchodní ho zástupce**

Společnost používá řadu různých metod a technik, kterými motivuje své obchodní zástupce, v oblasti odměňování má ucelený motivační program, jinak je z větší části motivace záležitosti přímého nadřízeného obchodního zástupce a to RFSM. Vedení společnosti, HR, marketing a oblastní manažeři společnosti se je snaží stimulovat k dosahování co nejvyšší pracovní výkonnosti nejrůznějšími prostředky tak, aby byly splněny strategické cíle společnosti a byly sladěny s cíli individuálními.

**Přijímání nových obchodních zástupců** – tuto činnost ve společnosti zastává HR oddělení společně s přímým nadřízeným obchodních zástupců RFSM. Regionální manažer musí konkrétně vymezit, jako práci bude obchodní zástupce zastávat, jaké předpoklady by k tomu měl uchazeč o zaměstnání mít, aby dokázal plnit úkoly a cíle společnosti. Vzhledem k tomu, že o volné pracovní pozice do společnosti Red Bull ČR, s.r.o. je vždy velký zájem a pozice vyžaduje přímý kontakt s klientem, rozhodlo se vedení společnosti pro výběr vhodného kandidáta za pomoci interního Assessment centra což je speciální diagnostická metoda, která se používá právě pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů. Účastníci jsou za přítomnosti přímého nadřízeného a pracovníka oddělení HR hodnoceni v konkrétních situacích, které simulují reálné problémy, rozhodují se, vytvářejí tým, vzájemně komunikují. Kandidát je posuzovaný více účastníky výběrového řízení, je důležité vybrat člověka, který bude zapadat do specifické kultury společnosti Red Bull ČR, s.r.o., která je od jiných obchodních společností odlišná svým přístupem, chováním, motivací, má jinou image, než ostatní společnosti. Vybraný kandidát musí zapadat do týmové práce společnosti.

**Obsah práce** – jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů je dle mínění vedení společnosti náplň práce a hlavně práce pro světově uznávanou značku, která provází mnoho zajímavých kulturních akcí a sportovních eventů. Potřeba seberealizace zaujímá v Maslowově pyramidě potřeb nejvyšší místo, a pokud je potřeba seberealizace uspokojována prostřednictvím zaměstnání, je zaměstnanec motivován podávat co nejlepší pracovní výkon. RFSM a vedení společnosti zastává názor, že obchodnímu zástupci úkoly musí být přidělovány stále náročnější a plnění úkolů musí být složitější, jinak by jeho zájem o práci a motivace měl klesající tendenci. Vedení používá při své práci různé manažerské techniky, které pomáhají k obohacení práce obchodního zástupce, a nestává se pro něj rutinní záležitostí. Jednou z často používaných technik je jobs enrichment, to znamená, že obchodní zástupce si může svou práci plánovat a rozhodovat o plnění svých pracovních úkolů. Tato manažerská technika je součástí MBO.

**Vzdělávání** – protože společnost Red Bull ČR, s.r.o. chce zaměstnávat odborníky a chce být vždy nejméně jeden krok před konkurencí, poskytuje svým zaměstnancům různé formy vzdělávání a to školení obchodních zástupců na konkrétní téma, které s nimi předtím konzultuje, o co mají zájem, v čem by se chtěli zdokonalit, prodejní dovednosti, komunikační dovednosti, školení asertivity, zvládnání námitek anebo kurz první pomoci. Společnost nemá pevně stanovený školící a vzdělávací plán, vše realizuje na základě aktuální potřeby.

**Vztahy na pracovišti** – společnost a vedení podniku usiluje o to, aby na pracovišti panovaly dobré vztahy jak mezi spolupracovníky, mezi kolegy, tak i mezi vedoucími a podřízenými pracovníky. Vedoucí pracovníci zavedli konzultativní styl řízení, což dává možnost podřízeným vyjádřit svůj názor. Snaží se udržovat vztahy na velmi dobré úrovni. Vedoucí pracovník udržuje s podřízenými jak formální tak neformální vztahy. Pro zlepšení neformálních vztahů jsou pořádány společné firemní večírky, sportovní akce a i akce pracovní, do které je zapojena celá firma včetně zaměstnanců v kancelářích, pro zlepšení komunikace a upevnění vztahů mezi odděleními.

**Možnost profesního růstu** – ve společnosti Red Bull ČR, s.r.o. je jednou z největších motivací možnost profesního růstu, pokud se uvolní místo na jakékoli pozici je většinou pokud to náplň práce umožňuje, nejdříve nabídnuto interním zaměstnancům. Do výběrového řízení se může přihlásit každý zaměstnanec, který má dle vlastního uvážení možnost na této pozici uspět. I v tomto případě musí zaměstnanec absolvovat Assessment centrum, kde je hodnocen budoucím vedoucím pracovníkem a zástupcem oddělení HR.

**Komunikační a informační kanály** – důležitým komunikačním prostředkem v týmu i v celé společnosti jsou pravidelné porady: konají se na dvou úrovních řízení, které na sebe navazují časově i obsahově. Porada jako jedna z nástrojů řízení společnosti slouží především pro přenos informací, řešení, a kontrolu cílů a úkolů. Porada Top managementu je svolávána několikrát měsíčně a to v závislosti na měsíční průběh strategie a na změny, které jsou nutné. Náplní je rozbor hospodářských výsledků, informace z marketingu, obchodního oddělení, dále pak informace z vnějšího okolí, které mají vliv na chod společnosti a definování úkolů na další období a danou odpovědností a termínem splnění úkolů. Jednou za kvartál se koná porada celé firmy, která je vedena v podobném duchu jako porada předchozí.

Daším informačním kanálem je intranet, každému zaměstnanci chodí aktuální informace o stavu a skutečnostech ve firmě. Jsou to informace, který každý pracovník potřebuje ke svému pracovnímu výkonu.

Dále jsou na každodenní bázi používány služební telefony, ty slouží nejen k formální komunikaci a k okamžitému předání informací, ale i ke komunikaci neformální, která slouží ke stmelování kolegů a zaměstnanců.

Velmi důležitým informačním kanálem ve společnosti Red Bull ČR, s.r.o. je roční pohovor, který absolvují všichni obchodní zástupci s jejich oblastními manažery. Pracovník několik dní před ročním pohovorem obdrží dotazník, kde jeho nadřízený definuje otázky, na které má možnost podřízený se důkladně připravit. Roční pohovor je prostředkem pro metodu MBO – zaměstnanec si po dohodě se svým nadřízeným schvaluje cíle pro nastávající období. Zaměstnanci si stanovují své cíle dle metody

SMART (cíl má být, specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a načasovaný) např.: obchodní zástupce si stanoví, že ve své oblasti bude monitorovat společenské, sportovní a kulturní akce, kde by bylo možné aktivovat prodejní místa a zvýšit prodej. Obchodní zástupce a jeho oblastní manažer si společně stanoví kritéria, podle kterých se budou stanovené cíle hodnotit a posuzovat. V rámci ročního pohovoru si zaměstnanec také stanoví jaké znalosti a dovednosti by si chtěl prohloubit a jaká školení by měl absolvovat. Velmi důležitou částí ročního pohovoru je zhodnocení a bilance na předešlém rokem. Obchodní zástupce nejprve sám zhodnotí celý rok, vytyčí úspěchy nebo neúspěchy, zhodnotí pracovní výkon. Následně na to sdělí manažer danému obchodnímu zástupci zda-li byl s jeho výkonem spokojen, upozorní ho na případné nedostatky a domluví se na nápravě. Hodnocení pracovního výkonu je pro zaměstnance velmi důležitým sdělením, je to pro něj zpětná vazba, dozví se, zda je jeho pracovní chování správné a zda je reálné v něm pokračovat nebo naopak.

**Pracovní podmínky** – společnost se snaží svým obchodním zástupcům zajistit kvalitní pracovní podmínky. Byla jim zakoupena nová auta, která jsou pravidelně servisovaná a která se při najetí 150 000 km z důvodu bezpečí zaměstnanců mění. Jsou plně vybaveny, pro pohodlí obchodního zástupce, který tráví minimálně 1/3 pracovní doby v autě. Dále mají k dispozici mobilní telefony a PDA se systémem Avis, který usnadňuje sledování aktivit v trhu, distribuci a obchodní procesy.

**Odměny a zaměstnanecké výhody** – hmotná odměna patří mezi nejsilnější motivační prostředky, vedení společnosti je názoru, že spravedlivá odměna a zaměstnanecké benefity mohou tím nejlepším způsobem motivovat k vysokým výkonům. Zaměstnanci jsou odměňováni měsíční mzdou, která se skládá z pevného základu a pohyblivé bonusové složky 0 – 30% ze základní složky mzdy, ta je vyplácena na základě plnění měsíčních úkolů. Dále pak zaměstnanci dostávají kvartální prémie 0 – 30% ze základní složky mzdy, které jsou vázány na jejich výsledcích práce a na výsledku celé společnosti. Zaměstnanec může být také ohodnocen 5% ze základní složky mzdy svým nadřízeným, je to hodnocení za výborně odvedenou práci. Každý měsíc vedení společnosti vyhláší obchodního zástupce měsíce, hodnocení je na základě práce, která je provedena nad rámec plnění svých měsíčních úkolů, obchodní

zástupce měsíce je vybírán z každého týmu, to znamená čtyři ohodnocení zástupci měsíčně, kteří dostávají dárkové poukázky v hodnotě 500,-Kč.

Zaměstnanci dále dostávají stravenky v hodnotě 80,- Kč na den, příspěvky na cvičení, kdy mohou využívat dva způsoby čerpání, a to proplacení potvrzení v hodnotě 400,- Kč měsíčně, nebo mohou neomezeně využívat Multikartu, která je platná ve smluvních sportovních centrech.

Zaměstnanci mohou využívat různé slevy na oblečení, vždy to záleží na nabídce, kterou vedení společnosti dohodne s prodejcem (30% sleva na nákup oblečení Puma, 20% sleva na nákup oblečení Replay, Pepe Jeans ).

Jednou z výhod je také používání služebního automobilu a mobilního telefonu k soukromým účelům.

## **12. Analýza vztahu obchodních zástupců k podniku**

Mezi obchodními zástupci bylo provedeno dotazníkové šetření, které mělo za cíl analyzovat jejich spokojenost, zjistit jak vztah k práci tak i ke společnosti Red Bull ČR, s.r.o. Výsledek dotazníkového šetření nám pomůže najít nové zdroje pracovní motivace obchodních zástupců, analyzovat jejich potřeby. Výsledky dotazníkového šetření budou použity pro zpracování doporučení a návrh inovace motivačního programu oblastního manažera ke zvýšení pracovních výkonů obchodních zástupců.

### **12.1. Informace o respondentovi**

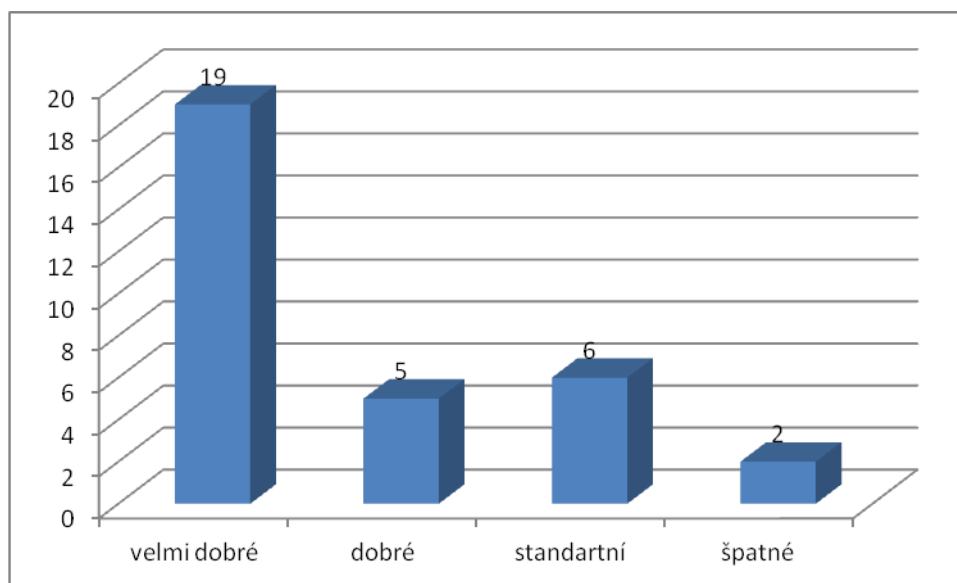
Úvodní část dotazníku se zaměřuje na identifikaci obchodních zástupců. Dotazníkové šetření probíhalo u 32 zaměstnanců, ve věku 25 – 35 let, všichni mají středoškolské vzdělání, někteří si doplňují vysokoškolské vzdělání. Většina z nich pracuje ve společnosti déle než 1 rok, 6 jich pracuje ve společnosti déle než půl roku a 4 obchodní zástupci jsou ve společnosti zaměstnání méně než 6 měsíců. Dotazováno bylo 9 žen a 23 mužů.

## 12.2. Vztahy na pracovišti

**Vztahy s kolegy** – první část dotazníku se zabývá sociálními vztahy na pracovišti.

Z dotazníku je zřetelné, že vztahy mezi obchodními zástupci jsou standardní. Na otázku „*Jak zhodnotíte vztahy s kolegy?*“

Graf. Č.2: Vztahy s kolegy



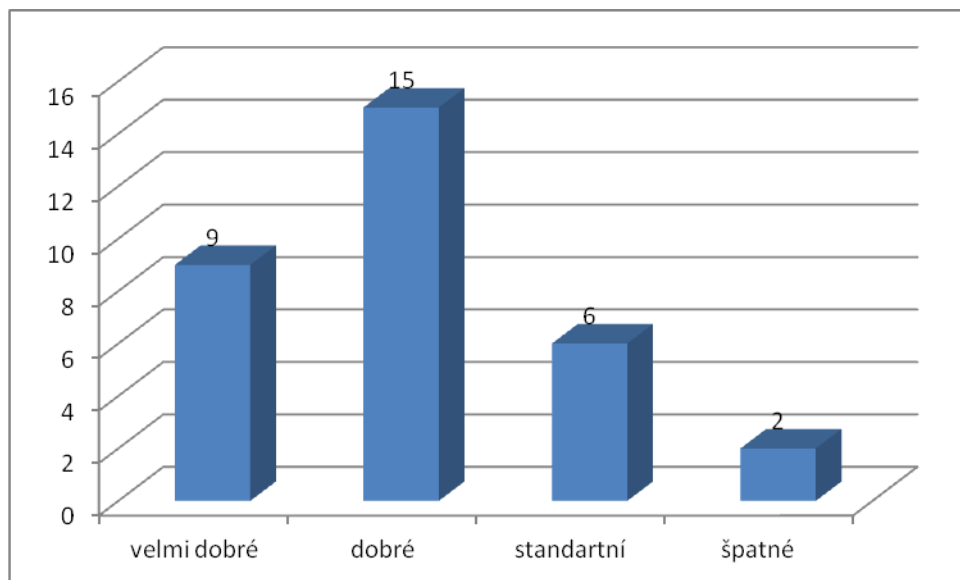
*Zdroj : Vlastní výzkum*

Obchodní zástupci v 19 případech uvádějí že jejich vztah s kolegy je velmi dobrý , je to dáno hlavně mladým kolektivem a také tím, že vedení společnosti má nemalý zájem, aby se zaměstnanci ve společnosti Red Bull ČR, s.r.o. vzájemně setkávali, podporovali a pomáhali si při plnění strategických cílů společnosti.

Na otázku „*Jak hodnotíte vztah se svým oblastním manažerem ?*“ odpovědělo 9 obchodních zástupců, že vztah s oblastním manažerem je velmi dobrý, 15 odpovědělo, že jejich vztah je dobrý, 6 odpovědělo , že jejich vztah je standartní a objevily se 2 odpovědi, že jejich vztah je špatný. Většina obchodních zástupců je názoru, že jejich vztah s oblastním manažerem je dobrý, je to způsobeno správným nastavením formálních a neformálních vztahů, je to způsobeno důvěrou a vzájemným respektem,

podporou ze strany vedoucího pracovníka. Na druhou stranu se objevily 2 negativní odpovědi, může to být způsobeno špatným přístupem nadřízeného, nebo vzájemnou nesympatií, která se mohla v průběhu pracovního vztahu dostavit. Tento problém lze vyřešit větší komunikací a oboustranou snahou dosáhnou alespoň kvalitního vztahu na pracovní úrovni, aby se negativně nenarušil chod celého týmu.

Graf. Č.3: Vztah s oblastním manažerem

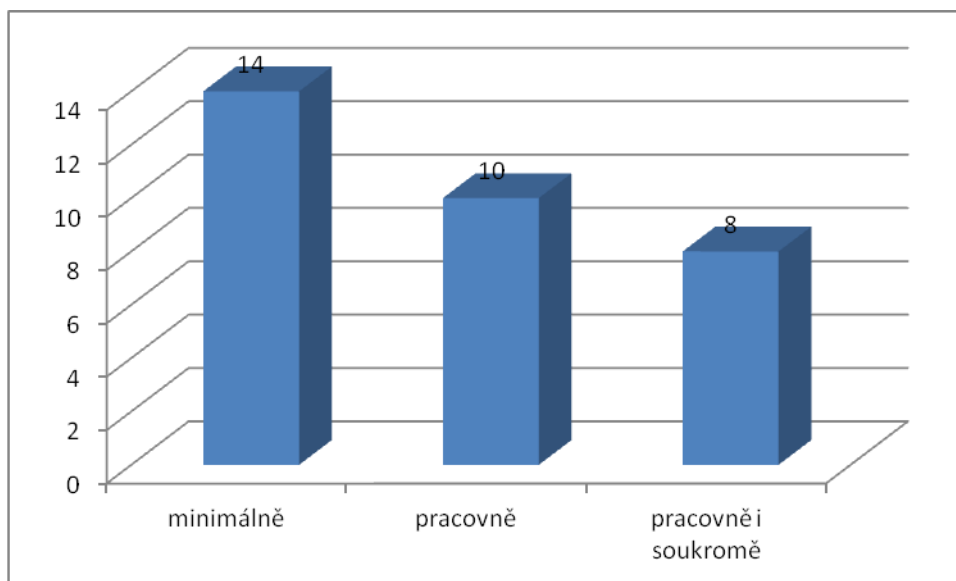


*Zdroj: Vlastní výzkum*



Následující otázka může být odpovědí, proč 2 obchodní zástupci označili vztah s oblastním manažerem za špatný. „*Jak vnímáte komunikaci se spolupracovníky?*“

Graf. Č. 4: Komunikace se spolupracovníky

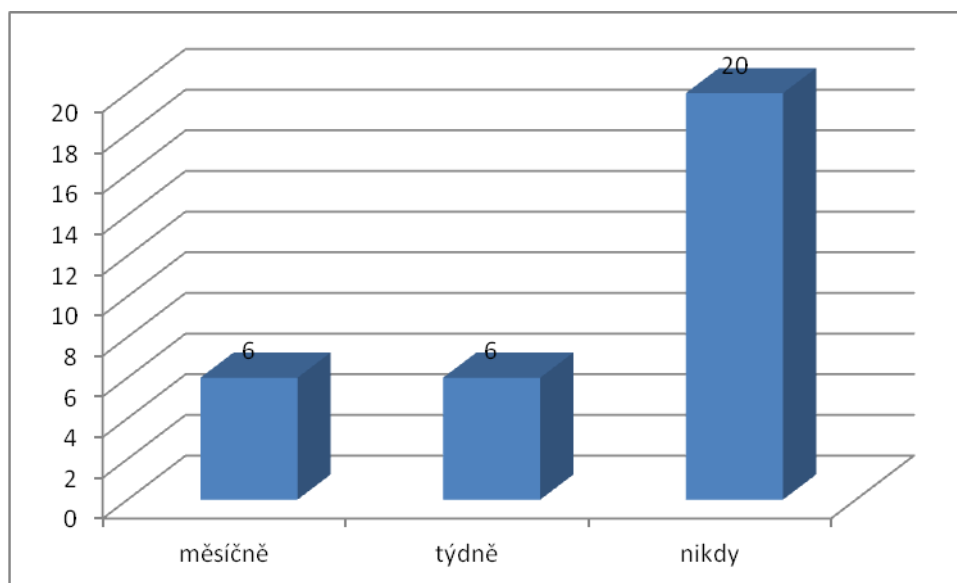


*Zdroj : Vlastní výzkum*

Na otázku odpovědělo 14 dotazovaných obchodních zástupců, že se svými spolupracovníky komunikují minimálně. Tento stav je s největší pravděpodobností ovlivněn tím, že obchodní zástupci pracují ve čtyřech týmech a každý z nich má svého oblastního manažera. Jestliže je záměrem vedení společnosti, aby mezi sebou obchodní zástupci komunikovali, měly by pořádat více aktivit, kdy by zaměstnanci mezi sebou poznali. Nemusí to být bezpodmínečně společenské akce, ale mělo by se jednat i o pracovní záležitosti, při těchto příležitostech by si mohli spolupracovníci vyměnit i obchodní zkušenosti. Cílem vedení společnosti je aby zaměstnanci mezi sebou měli přátelský vztah 8 obchodních zástupců v dotazníku odpovědělo, že se svými spolupracovníky komunikuje i soukromě, zde však hrozí, že řešení souromých záležitostí v pracovní době může snížit produktivitu práce.

Na otázku „*Jak často se setkáváte se spolupracovníky mimo pracovní dobu?*“ odpovědělo 20 obchodních zástupců, že se svými spolupracovníky nesetkává, 6 dotazovaných se setkává se spolupracovníky jednou týdně a stejný počet dotazovaných odpověděl, že se setkává se svými spolupracovníky jednou měsíčně.

Graf. Č. 5: Frekvence setkávání se mimo pracovní dobu



*Zdroj: Vlastní výzkum*

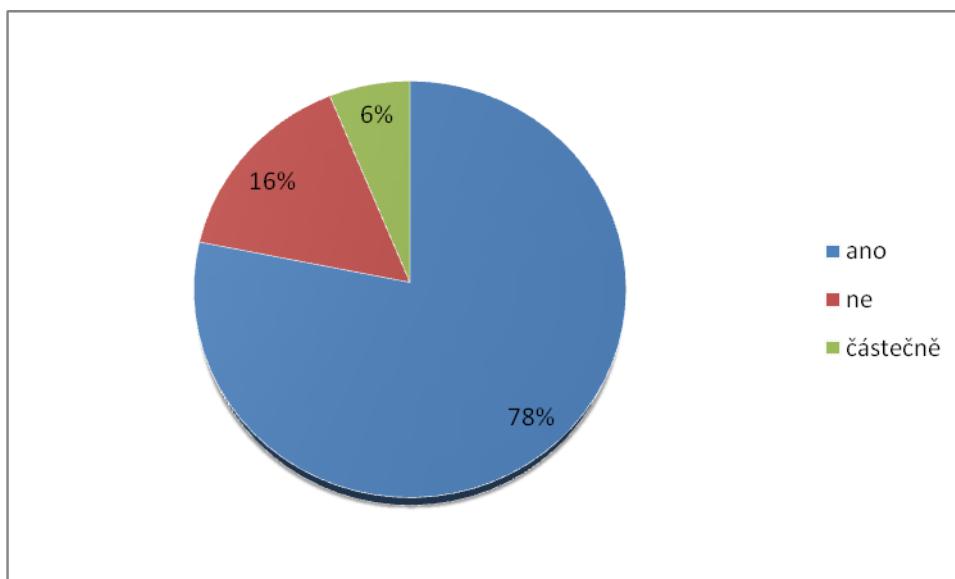
Z předešlých otázek, které se týkají vztahů na pracovišti, a z jejich odpovědí plyne, že soudržnost mezi obchodními zástupci panuje spíše v jednotlivých obchodních týmech. Tato skutečnost je především dána častějšími společnými poradami, společnou snahou plnění stanovených cílů oblastním manažerem, danou odpovědností za svěřenou oblast, kdy spolu obchodní zástupci týmu komunikují, aby společně plnily úkoly. To je hlavním důvodem, proč mezi ostatními obchodními zástupci nevznikl takový vztah, jako u členů jednotlivých týmu a přímých spolupracovníků. Dále bylo zjištěno, že obchodní zástupci by uvítali častější spolujízdy se svým oblastním manažerem, domnívají se, že tak je možné navázat lepší vztah probrat nejen pracovní záležitosti.

### 12.3. Komunikace v rámci společnosti

Druhá část dotazníku je věnována komunikaci a předávání informací v rámci společnosti. Komunikace představuje základní spojovací článek mezi zaměstnanci. Komunikace je funkcí, která umožní spojení jednotlivých článků organizace. Fungování komunikace je spojeno s rostoucími požadavky na množství získávaných informací. Řada potíží vzniká na základě špatné komunikace, proto je důležité zjistit nedostatky, a možné příležitosti následujícími otázkami.

Na otázku „*Máte dostatek informací o dění v podniku?*“ z 32 dotazovaných obchodních zástupců odpovědělo 25 ano, záporně odpovědělo 5 dotazovaných a 2 respondenti odpověděli, že mají pouze částečné informace o dění podniku v podniku. Procentuelně to ukazuje následující graf.

Graf. Č. 6: Informace o dění ve firmě



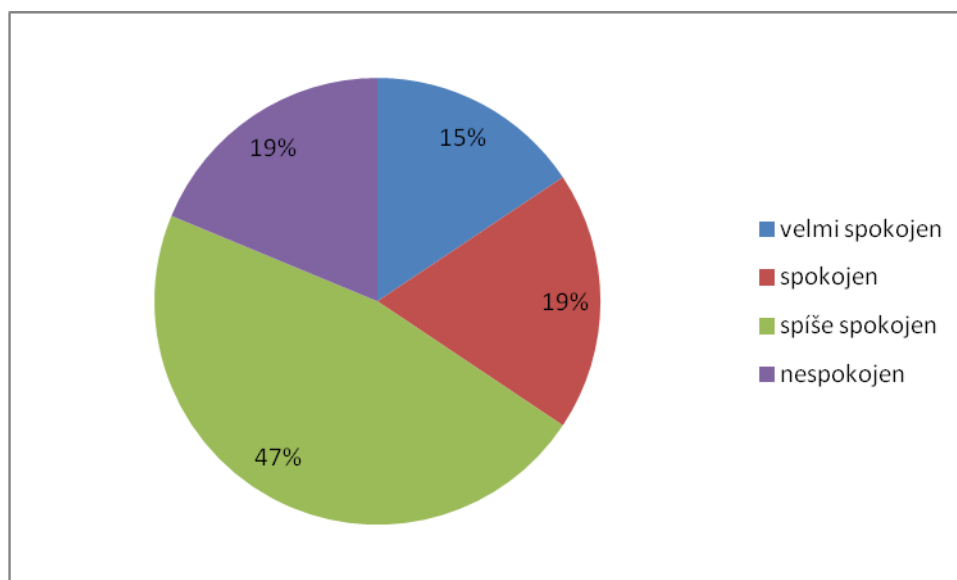
*Zdroj: Vlastní výzkum*

Obchodní zástupci vyjádřili spokojenost s podnikovým intranetem, na kterém společnost zveřejňuje všechny relevantní informace, které se chodu firmy týkají -

směrnice, akce, novinky ve společnosti, strategie firmy, legislativní změny, změny na pracovních pozicích. Pro obchodní zástupce, kteří pracují v trhu, je intranet podmínkou pro jejich vykonávání práce, musí znát dění ve firmě, změny strategie, musí dostávat pravidelné informace o plnění měsíčních cílů. Dále mohou získávat aktuální informace o evantech podporované společností Red Bull na internetových stránkách, které jsou pravidelně aktualizovány. Nespokojenost vyjádřili s velikostí jejich intranetové schránky, která je 200 MB, v případě překročení je jim zablokována. Doručenou poštu musí odstranit a přicházejí tím o cenné informace.

Druhou otázkou v dotazníkové části komunikace je „*Jak jste spokojen s úrovní komunikace Vašeho vedoucího pracovníka?* ” Z následujícího je možné vidět, že pracovníci jsou jak spokojeni, tak i nespokojeni s úrovní komunikace se svým vedoucím pracovníkem.

Graf.Č.7: Komunikace s vedoucím pracovníkem



Zdroj: Vlastní výzkum

U obchodních zástupců malým podílem převažuje spokojenost s úrovní komunikace vedoucího pracovníka. Velmi spokojeno je 15 %, spokojeno je 19%, spíše spokojeno je

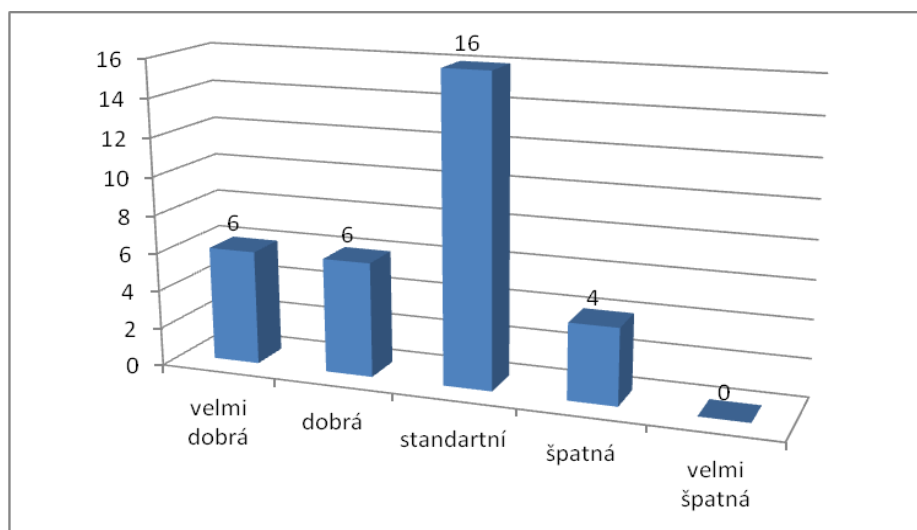
47%, nespokojeno je 19 % dotazovaných. Dotazovaní jako důvod spokojenosti komunikace uváděli hlavně formu spolujízdy, kdy mohou se svým přímým nadřízeným v soukromí a bez vyrušování probrat pracovní záležitosti. Během spolujízd získávají cenné informace z oblasti prodeje, dění ve firmě, řeší problémy. Komunikace se neomezuje pouze na pracovní záležitosti, je i neformální. Obchodní zástupci by tento způsob komunikace uvítali mnohem častěji než jednou za dva měsíce. Negativní byly uváděny hlavně důvody pozdního plánování cílů a měsíčního zaměření, které je důležité pro výši vyplácení bonusové složky platu a neupřesnění některých pracovních úkolů. Z grafu a doprovodných otázek je patrné, že výsledky komunikace s vedoucím pracovníkem nejsou příliš pozitivní.

Na otázku „*Jakým způsobem získáváte důležité informace*“ pro obchodní zástupce jsou nejdůležitější informace týkající se přímo jejich individuálních měsíčních cílů a zaměření. Dále pak důležité informace o akcích a exekucích plánovaných a domluvených v aktuálním měsíci na konkrétních prodejních kanálech. Tyto informace jsou prezentovány na pravidelných měsíčních poradách a následně jsou jim posílány emailem pod vždy stejným názvem „nejdůležitější e-mail měsíce,“. Obchodní zástupci odpověděli, že v tomto emailu je zahrnuto příliš mnoho informací a to i těch, které se jich přímo netýkají a to ani okrajově, uvádějí, že tento způsob předávání pro ně tak důležitých informací, je spíše zmatečný. Pokud je informace velmi důležitá a vyžaduje si okamžité řešení, její předání zajišťuje oblastní manažer telefonicky, nebo formou SMS. Informace, které se týkají jejich průběžného měsíčního plnění a plnění měsíčních cílů, které jsou jim začátkem měsíce nastaveny, jsou jim posílány oblastním manažerem v průběhu měsíce. Dále pak dostávají další informace v průběhu měsíce v závislosti na aktuálním stavu, nebo změnách týkajících se trhu.

Na otázku „*Je komunikace v podniku dle Vašeho názoru dostatečná? Ohodnoťte stupnicí 1 -5, kdy 1 – velmi dobrá a 5 – velmi špatná*“ odpovědělo 6 obchodních zástupců, že hodnotí komunikaci 1 (velmi dobrá), 6 odpovědělo, že komunikaci hodnotí stupněm 2 (dobrá), 16 obchodních zástupců označilo stupeň 3 (standardní), 4 označili komunikaci ve firmě stupněm 4 (špatná). Nikdo z dotazovaných neoznačil

komunikaci ve firmě jako velmi špatnou, avšak jak z doplňující otázky vyplývá že, chybí obchodním zástupcům pravidla komunikace a předávání informací. Vzhledem k tomu, že obsluhují mnoho kanálů trhu a jsou denně zahlceni velkým množstvím e-mailů z vedení a to od oblastního manažera až po HR oddělení. Některé jsou pouze informativní a na některé musí odpovědět, ztrácí se ve spleti jmen odpovědných za určité oddělení, chybí jim systém komunikace, hlavně té, která se jich bezprostředně týká.

Graf. Č. 8: Spokojenost s komunikačními kanály ve firmě



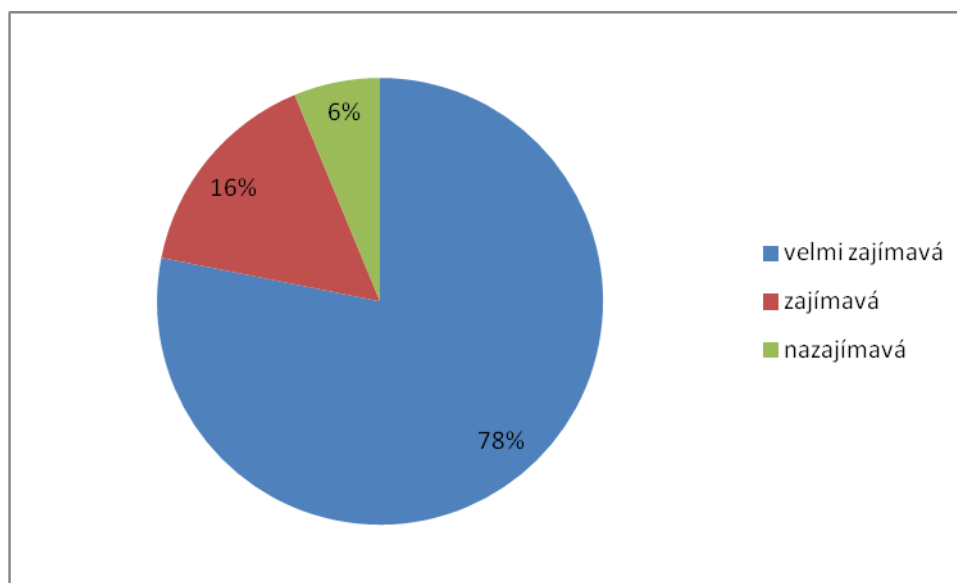
*Zdroj : Vlastní výzkum*

## 12.4. Obsah práce obchodního zástupce

Třetí část dotazníku se zabývá spokojeností obchodních zástupců s jejich obsahem práce a jejich postoji k práci. Obsah práce může být nejdůležitější motivačním faktorem. Pokud se zaměstnanec s prací ztotožní, znamená to, že ji bere jako nedílnou součást svého života a není pro něj jen nutností a povinností.

Na otázku „*Považujete svou práci za zajímavou?*” odpovědělo 25 obchodních zástupců, že svou práci považuje za velmi zajímavou, 5 odpovědělo, že jejich práce je zajímavá, 2 tazající označili svou práci jako nezajímavou. V následujícím grafu je uvedena míra spokojenosti s náplní práce.

Graf. Č. 9: Postoj zaměstnance k obsahu práce

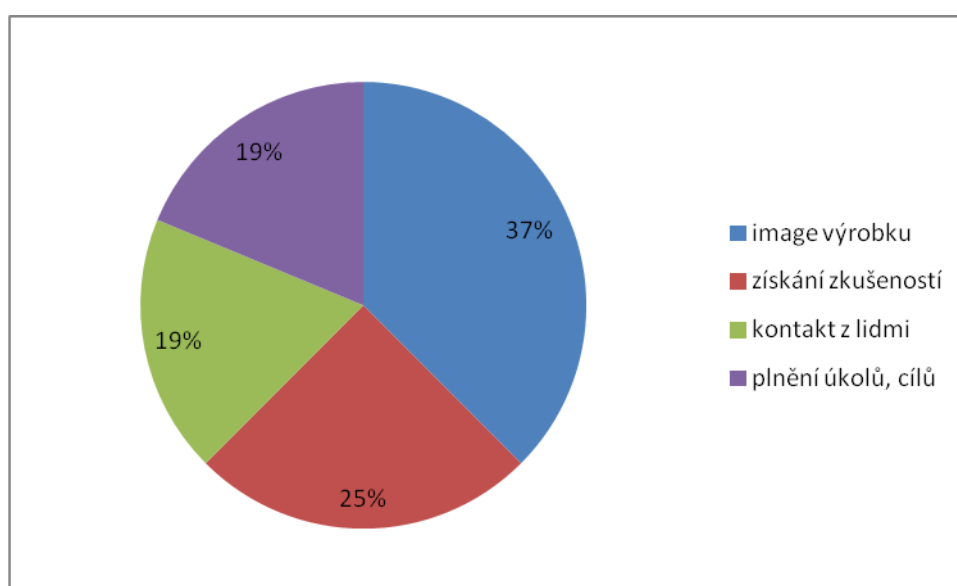


*Zdroj: Vlastní výzkum*

Ve společnosti Red Bull ČR, s.r.o. jsou obchodní zástupci většinou spokojeni z náplní a obsahem své práce. Uvádějí, že jejich práce je zajímavá, 12 jich uvádí, že disponují s výrobkem, který si zakládá na image a zákazníci tak energetický nápoj Red Bull vnímají, naplňuje je prodávat výrobek, který jejich zákazník, nebo obchodní partner chce prodávat. 8 obchodních zástupců poukazuje na získávání zkušeností, které je možné ve společnosti získat, protože společnost Red Bull ČR, s.r.o. je velmi dobrý článek v budoucí kariéře. Poukazují na vzdělávání a zdokonalování se v oblasti obchodního jednání, zvládání komunikace, rychlé a účinné reagování na námítky, hledání společného řešení se svým obchodním partnerem či zákazníkem. Dále jsou spokojeni s možností si svou práci z části sami naplánovat a organizovat. 6 respondentů je spokojeno, pokud jsou v kontaktu s lidmi. Uvádějí, že při komunikaci a v přímém

kontaktem s lidmi se cítí spokojeni. Pro 6 dotazovaných je spokojeno při plnění měsíčních cílů a úkolů, uvádějí, že je pro ně zábavou vyhledávat nové možnosti a příležitosti v trhu. Jsou spokojeni, když za sebou okamžitě vidí výsledky a mohou tak vyniknout. Na procentuální podíl aspektů spokojenosti s obsahem práce ukazuje následující graf.

Graf.Č.10: Aspekty spokojenosti obsahu práce



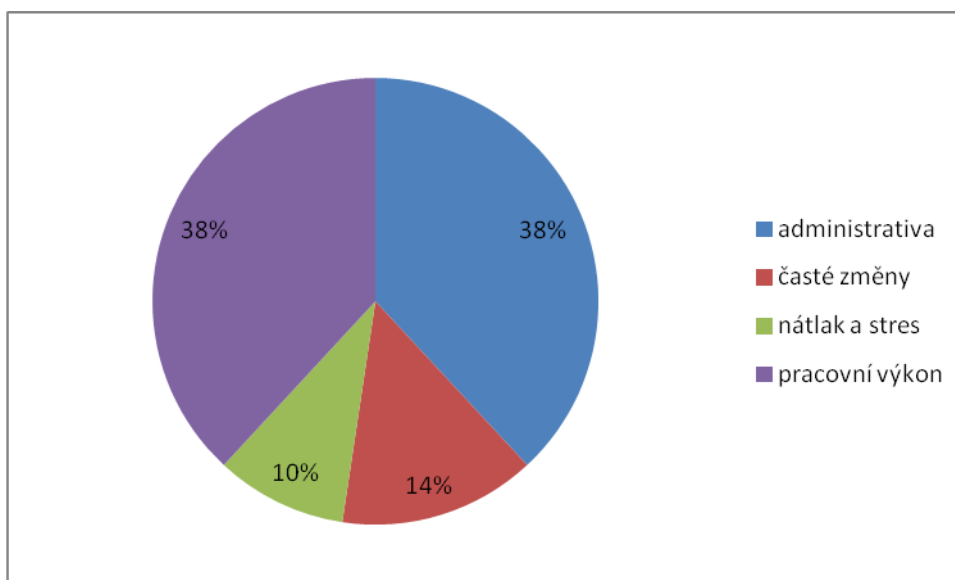
*Zdroj: Vlastní výzkum*

Naproti tomu vyjádřily obchodní zástupci nespokojenost s neustálými změnami ve společnosti. Těžko se srovnávají se změnami týkajícími se měsíčních promo akcí, kdy jim tato změna naruší celý plánovaný týden, naproti tomu chápou potřebu změn, které si obchod žádá. Mají problém s administrativními povinnostmi, ten je spojen hlavně s časovou náročností, uvádějí, že musí administrativu řešit po pracovní době, což jim mnohdy zabere velké množství volného času. Uvádějí nespokojenost s pracovním výkonem Key account managerů, ti domlouvají promo akce na moderním trhu a impulsu, uvádějí, že neumějí dotáhnout exekuci akce do zdárného konce a veškeré



konečné jednání na obchodech nechávají na odpovědnosti obchodních zástupců a očekávají kvalitní exekuci, nadstandardní vystavení, navýšení objednávek. Tento přístup je pro někoho motivující, cítí větší odpovědnost za svou práci, pro jiného jsou úkoly s tím spojené příliš složité. Obchodní zástupci projevili hlavně nespokojenost tím, že jejich práci pak KAM prezentují jako svou. Objevují se i odpovědi, že nejsou spokojeni s pracovním výkonem svých kolegů. Pracovní výkon kolegů má vliv na vyplácení jejich kvartálních prémiové složky platu. Obchodní zástupci poukazují na práci pod nátlakem a stresem. V odpovědích se objevilo několik situací, které nátlak a stres u obchodních zástupců vyvolává, je jím konec měsíce, kdy je důležité splnit měsíční stanovené cíle společnosti, plnění společnosti, prodeje. Dále pak uvádějí, že se dostávají pod nátlak a stres, právě v záležitostech exekuce centrálně domluvených akcí, kdy KAM požaduje 100% vystavení bez centrální dohody. Aspekty nespokojenosti jsou procentuelně uvedeny v následujícím grafu.

Graf.Č. 11: Aspekty nespokojenosti obsahu práce

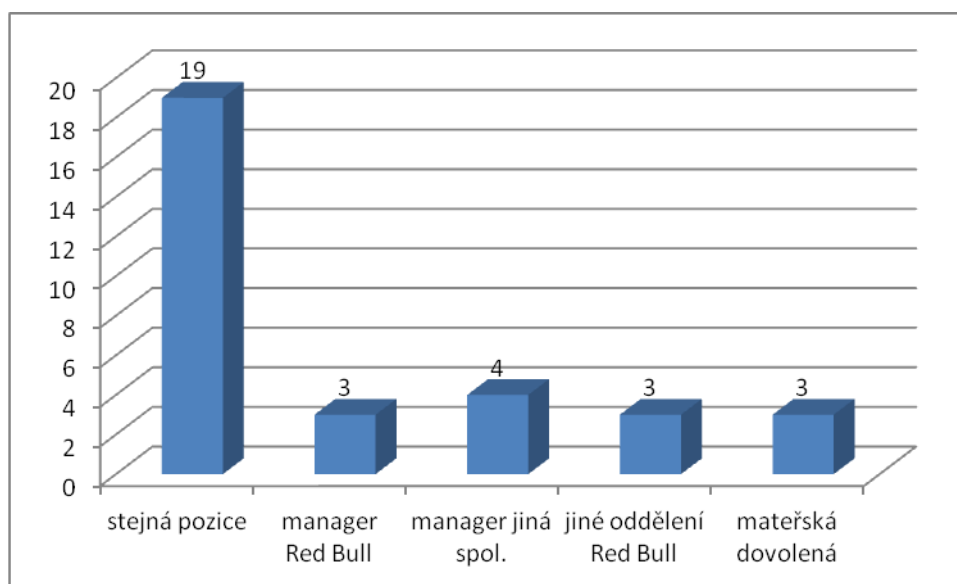


Zdroj: Vlastní výzkum

Na otázku „*Jak plánujete kariéru v následujících 2 letech ?*“ odpovědělo 19 obchodních zástupců, že by rádi pracovali na stejné pozici ve společnosti Red Bull ČR.,

s.r.o., 3 dotazovaní by chtěli zaujmout ve stávající firmě pozici oblastního manažera a 3 by chtěl pracovat v jiném oddělení společnosti, 4 dotazovaní plánují změnu na vyšší pozici v jiné firmě, 3 obchodní zástupkyně plánují odchod na mateřskou dovolenou. Nejvíce obchodních zástupců neplánuje v příštích dvou letech změnu pozice ani firmy, uvádějí, že jsou na tomto místě spokojeni, že v dané společnosti pracují rádi a jejich náplň práce je pro ně motivující, i přesto, že se se musí potýkat z různými překážkami. Dále uvádějí dobrý pracovní kolektiv a nadstandratní ohodnocení při plnění měsíčních cílů. Vzhledem k tomu, že někteří ze zaměstnanců se dále vzdělávají, dá se předpokládat, že časem budou chtít změnit své pozice, ať už v rámci společnosti Red Bull ČR, s.r.o. a nebo ve společnosti jiné. Jiné společnosti uvádějí z důvodu, že se velmi málo objevuje možnost postupu v rámci společnosti Red Bull ČR.s.r.o. a i přesto, že jsou zaměstnanci společnosti, je pro ně výběrové řízení formou Assessment centra velmi náročné. Vzhledem k mladému kolektivu je logicky dáno a počítá se s odchodem žen na mateřskou dovolenou. Odpověď, že zaměstnanec chce zůstat na stejné pozici je určitě ovlivněn i stávající ekonomickou situací, kdy zaměstnanec potřebuje mít pocit sociální jistoty.

Graf.Č.12: Plán kariéry v následujících letech



*Zdroj: Vlastní výzkum*

## 12.5. Odměny a zaměstnanecké výhody

Čtvrtá část dotazníku se zabývá odměnami a zaměstnaneckými výhodami, které obchodním zástupcům společnost Red Bull ČR, s.r.o. poskytuje. Žádoucí chování zaměstnanců je spojeno s odměnami a očekává se, že pokud porostou odměny, poroste i motivace k práci. Ve společnosti Red Bull ČR, s.r.o. je výše vyplácení odměny zaměstnance závislá na plnění jeho úkolů a cílů, které jsou stanoveny na začátku měsíce v závislosti na plánovaných akcích a strategii společnosti.

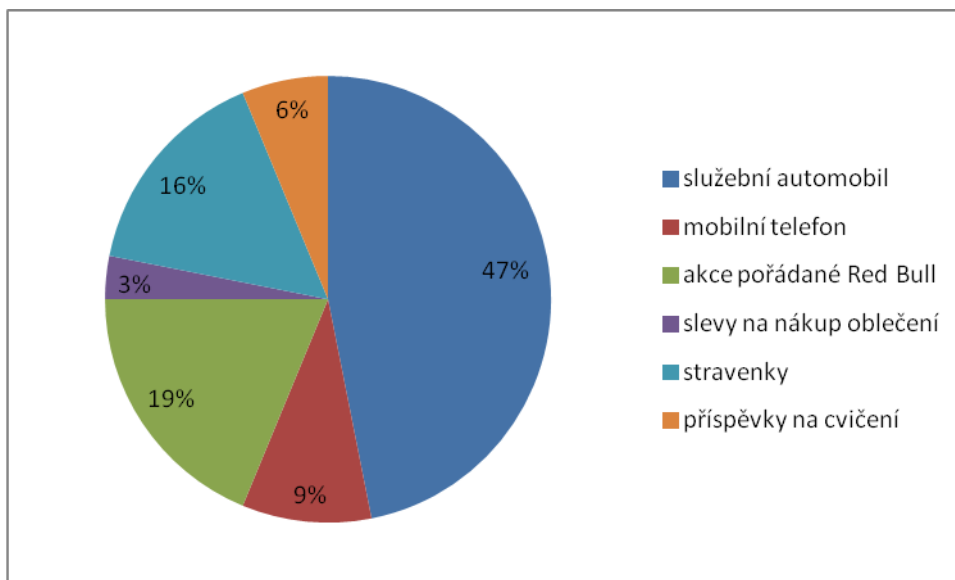
Na otázku „*Jste za svůj výkon spravedlivě hodnoceni?*” odpovědělo 21 z 32 zaměstnanců, že nejsou spokojeni s hodnocením. Jako důvod uvádějí systém prémie, kdy je prémie složka rozdělena do mnoha částí. Jejich vyplácení je závislé i na plnění celého týmu, následně pak na plnění celé společnosti, které se rozděluje dále na Modern trade (nadnárodní řetězce) Tradition trade (soukromé velkoobchody) Impuls (čerpací stanice) ON premis (restaurace) což jim nepřijde jako spravedlivé. Dle dotazníku nemají nijakým velkým způsobem možnost ovlivnit plnění svého kolegy, na tož pak plnění celé firmy. Výše plnění Modern trade a Impuls je závislé na práci Top managementu společnosti. Zaměstnanci by uvítali, kdyby jejich měsíční plnění bylo vypláceno pouze na jejich výkonu anebo na jejich výkonu společně s výkonem týmu. Dále pak dostávají kvartální prémie, kde by pak mohlo být zahrnuto i plnění celé společnosti.

Kromě vyplácení prémie za plnění společnosti obsahuje jejich prémie složka individuální plnění, které je rozděleno dále na několik úkolů a cílů. Tuto prémie složku konzultuje obchodní zástupce se svým přímým nadřízeným v závislosti na měsíčních cílech, které navazují na strategické cíle celé společnosti. Cíle jsou nastaveny v závislosti na potenciálu regionu. Úkolem oblastního manažera je cíle vždy posunout o kousek dále, aby byl zaměstnanec motivovaný k vyšším výkonům. Někdy se stane že, oblastní manažer klade na obchodního zástupce velký nápor a zadává mu cíle a úkoly, které nejsou reálně splnit, obchodní zástupce pak pracuje ve stresu a pod tlakem.

Dalším důvodem nespokojenosti je neproplácení času přesčas, obchodní zástupci tráví mnoho času po pracovní době administrativou, která se jim nezapočítává do pracovní doby, tuto skutečnost kompenzují dřívějším příjezdem domů a nedodržením úplné pracovní doby v trhu.

Z dotazníku vyplývá, že obchodní zástupci jsou spokojeni s bonusy a zaměstnaneckými výhodami, které jim společnost poskytuje. Dostávají stravenky v hodnotě 80, - Kč, kdy polovinu platí zaměstnavatel, příspěvky na cvičení 400, -Kč měsíčně, nebo možnost Multikarty, kdy mohou neomezeně navštěvovat sportovní centra, které jsou smluvně ošetřené. Účast na sportovních a kulturních akcích pořádané společností Red Bull ČR.s.r.o., používání služebního automobilu pro soukromé účely, mobilní telefon s neomezeným kreditem. Mohou využívat slev při nákupu oblečení Puma, Replay, Pepe Jeans. Spokojenost zaměstnanců s bonusy a výhodami ilustruje procentuelně následující graf.

Graf. Č.13 : Spokojenost zaměstnanců s bonusy a výhodami



*Zdroj: Vlastní výzkum*

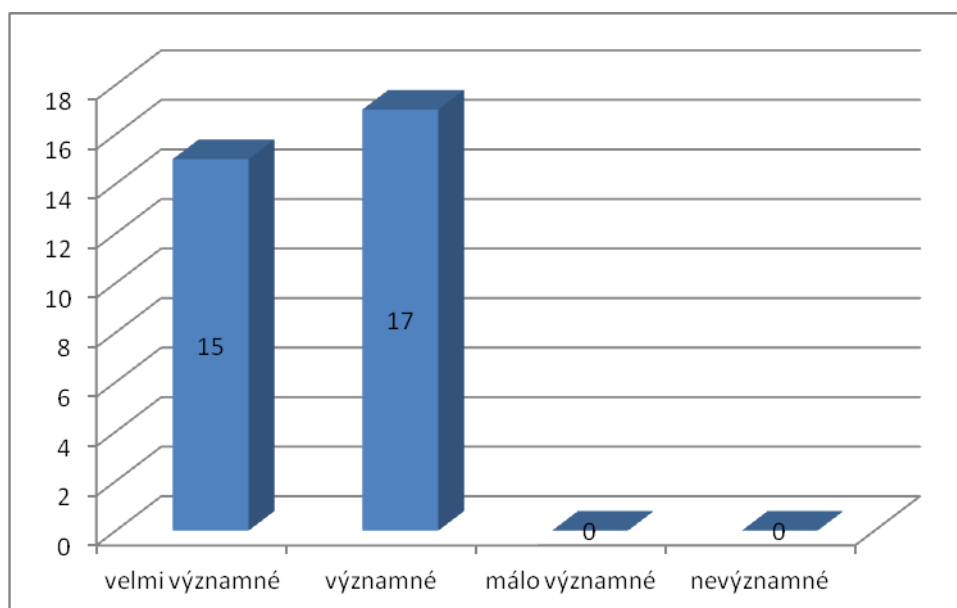
Jako nedostatky zaměstnaneckých bonusů uvedli zaměstnanci, že Multikarta na cvičení je možná využívat pouze u smluvních partnerů a ti jsou z větší části pouze v krajských městech, uvítali by rozšíření sportovních center i do měst, kde většina obchodních zástupců trvale bydlí. Obchodní zástupci dále uváděli, že by uvítali příspěvky na vzdělávání a to hlavně na výuku anglického jazyka, který se v rámci společnosti velmi aktivně používá, je součástí porad, firemní i meilové komunikace.

## 12.6. Cílové a úkolové odměny

Každý obchodní zástupce společnosti Red Bull ČR, s.r.o. na začátku každého měsíce dostane své úkoly a cíle, které musí během měsíce realizovat a podle splnění těchto stanovených cílů je odměňován. Následující otázky se zabývají kvalitou pochopení a vnímání stanovených cílů a úkolů.

Na otázku „*Jak jsou pro Vás významné cílové odměny?*” odpovědělo 15 obchodních zástupců, že jsou pro něj cílové odměny velmi významné, 17 obchodních zástupců odpovědělo, že cílové odměny jsou pro ně významné, nikdo z dotázaných neodpověděl, že by pro něj odměny, které dostávají obchodní zástupci za plnění měsíčních cílů a úkolů, byly málo významné, nebo nevýznamné. Vše ukazuje následující graf.

Graf.Č.14: Význam cílových odměn



*Zdroj: Vlastní výzkum*

Obchodní zástupci jako důvod uvádějí hlavně to, že je to jednou ze složek jejich celkových odměn, jejich oblastní manažer jim podle plnění cílů a úkolů vyplácí bonusy, které jsou připočítávány k pevné složce platu. Někteří uvádějí i to, že zadávání cílů a

měsíčních úkolů je pro ně motivací a zajímavou náplní práce, bez cílů a měsíčních úkolů by se jejich náplň práce stala nudnou a stereotypní. Objedvalo se i několik názorů, že cíle jsou pro obchodní zástupce důležité, protože bez nich by nebyl prodej výrobku Red Bull tak úspěšný.

Na následující otázku „*Jste spokojen s výší Vaší cílové odměny?*“ měli obchodní zástupci odpovídat ano, nebo ne. Z 32 dotazovaných odpovědělo 18 ano a 14 ne, což je procentuelně 56 % ano a 44 % ne. Důvodem u záporných odpovědí je z větší části uváděna náročnost plnění měsíčních cílů a úkolů v dnešním konkurenčním prostředí v sektoru energetických nápojů, aktivity konkurence, centrální dohody. Obchodní zástupci uvádějí, že je stále těžší plnit náročné úkoly vedení, kteří hřeší na image a oblíbenost značky Red Bull.

Další otázka byla „*Jsou Vám vedoucím pracovníkem zadávány pracovní úkoly dostatečně srozumitelně?*“. Respondenti uvádějí, že většina pracovních úkolů, které jsou spojeny s jejich každodenní prací je jim zadávána srozumitelně. Jedná se hlavně o úkoly, které je potřeba řešit ihned, protože ty řeší oblastní manažer telefonicky, nebo formou SMS. Naopak úkoly, které jsou obchodním zástupcům předávány z jiných oddělení formou e- mailů mají mnohokrát zmatený text a celý úkol se v kontextu ztrácí, je to způsobeno především tím, že úkol je už z vedení zadán ke zpracování asistentům, kteří se často mění a dostatečně nejsou seznámeni s chodem v trhu a neumějí úkol náležitě konkretizovat, následkem toho dochází k nedorozumnění a chybnému plnění úkolu, který se může týkat třeba monitoringu trhu, nebo kvalitní exekuce centrálně domluvených akcí, což může ovlivnit hladký chod firmy. Předáváním úkolů z jiných míst, než přímo od oblastního manažera by měl podle dotazovaných mít řád a pravidla, nebo pak zpřístupnit obchodním zástupcům přístup na intranet i v době, kdy jsou v terénu, pak by bylo možné nepochopení úkolu okamžitě konzultovat a řešit. V současné době se o úkolu, který musí plnit a je poslaný e- meilem dozví až ve chvíli, kdy se dostanou k PC.

Na poslední otázku v dotazníku „*Máte možnost konzultovat měsíční cíle a úkoly se svým vedoucím pracovníkem, jakým způsobem?*” odpovídali obchodní zástupci, že nejvíce záleží na druhu měsíčního cíle a také na aktuální situaci společnosti. Některé měsíční cíle a nebo plnění svěřených velkoobchodů oblastní manažer před prezentací vedení konzultuje s obchodním zástupcem, zjišťuje stav situace a pak si společně stanovaný cíl odsouhlasí. Jiné cíle, například umístění nadstandardního vystavení v Moderním trhu si oblastní manažer vyvodí sám, z počtu zákazníků na které spadají do moderního trhu daného obchodního zástupce, tyto cíle a úkoly jsou povětšinou nereálné, obchodní zástupci poukazují na to, že jejich oblastní manažer nezná jejich svěřený region s takovou detailností jako oni sami a přivítali by, kdyby i tyto cíle byly konzultovány, jsou si vědomi, že nastavení cílů musí být ambiciózní a výzvou pro ně. Podobným způsobem bývají řešeny i cíle v oblasti impulsu to znamená čerpacích stanic.

### **13. Shrnutí výsledků šetření**

Na základě dotazníkové ho šetření obchodních zástupců, doplňujících otázek a pozorování jejich práce, bylo zjištěno následující.

Obchodní zástupci společnosti Red Bull ČR, s.r.o. jsou vybráni z mnoha zájemců formou Assessment centra, kde zástupce HR a budoucí přímý nadřízený zjistí jejich schopnosti, dovednosti a osobnostní vlastnosti, které vyhovují společnosti a její firemní kultuře. Vybírání jsou lidé mladí, plní energie a života a nápadů, nějakým způsobem se odlišující od ostatních, ale se zkušenostmi v oblasti obchodu. Dle výzkumu je výběr nových zaměstnanců velmi náročný a úspěš ve výběrovém řízení není jednoduché, společnost má velké nároky, které splní jen velmi málo uchazečů, někdy je vhodný kandidát vybrán až v několikátém kole, stává se, že vhodný kandidát vybrán není a v tom případě se vypisuje výběrové řízení nové.

Vztahy s ostatními kolegy si obchodní zástupci z větší části chválí, nejsou mezi nimi žádné větší rozpory nebo konflikty. Vztahy jsou převážně na pracovní bázi a formální

komunikaci, jak mezi kolegy, tak s jejich oblastním manažerem. Ze zkoumání je patrné, že lepší vztahy vládou v užším pracovním kolektivu a v jednotlivých týmech, na které jsou obchodní zástupci regionálně rozděleni. Objevily se i negativní odpovědi týkající se vztahu s oblastním manažerem.

Co se týká komunikace ve společnosti, obchodní zástupci jsou dokonale informováni o dění ve firmě, jsou spokojeni s fungováním intranetu, na kterém jsou všechny relevantní informace a úplností internetových stránek Red Bull ČR, s.r.o. Avšak nejsou spokojeni s velikostí intranetové schránky. V komunikaci s oblastním manažerem nevyjádřili obchodní zástupci příliš spokojenosti, chybí jim hlavně individuální osobní komunikace, kdy mají pocit, že mohou vyřešit pracovní záležitosti a neomezit komunikaci pouze na formální. Dále uvádějí, že nejsou příliš spokojeni za způsobem předávání důležitých informací ve firmě, hlavně pak v informacích, které se přímo týkají jejich individuálních měsíčních zaměření a cílů. Ani spokojenost komunikačních kanálů ve firmě nebyla na základě upřesňujících otázek úspěšná. Nejčastěji uváděným důvodem k nespokojenosti v komunikaci a předávání informací a zadávání úkolů je skutečnost, že nejsou pevně stanovená pravidla mnohokrát se ztrácí a neví, komu mají vlastně zjištěné informace poslat.

Další otázky se týkaly zajímavosti práce, obsahu práce a aspektů spokojenosti či nespokojenosti. Dotazovaní jsou v 78% spokojeni s obsahem své práce a považují ji za velmi zajímavou. V aspektech spokojenosti se objevuje oblíbenost prodeje energetického nápoje Red Bull, práce pro kvalitní a celosvětově uznávanou značku, dále pak oblíbenost komunikace s lidmi. Nedílnou součástí práce obchodního zástupce je neustálé zdokonalování se a ochota se vzdělávat, i tyto aspekty byli obchodními zástupci uváděny. Je pro ně důležité být připravený na všetečné otázky a tvrdé argumenty svých zákazníků, je snahou obchodních zástupců jim umět správně odpovědět a argumentovat tak, aby byly spokojeny obě obchodní strany. Aspektem spokojenosti je i plnění měsíčních cílů, plnění těchto cílů je spojeno s vyplácení bonusové složky platu, dotazovaní však uvádějí, že bez cílů a úkolů, kdy je okamžitě vidět jejich činnost by nebyli se svou prací spokojeni.



V aspektech nespokojenosti je opět poukazováno na nekvalitní komunikaci KAM a obchodních zástupců, dále pak na práci ve stresu a nátlaku, což jak sami obchodní zástupci je bohužel v dnešním konkurenčním a ekonomickém období nedílnou součástí každého zaměstnání, které musí plnit strategické cíle. Nespokojenost byla uvedena i v oblasti administrativy, poukazují hlavně na její časovou náročnost a nutnost práce ve volném čase.

Otázky týkající se kariéry v nadcházejících dvou letech nebyly nijak překvapivé.

Vzhledem k tomu, že se část dotazovaných nadále vzdělává, leze u nich předpokládat potřebu kariérního postupu, ať u stávající společnosti, nebo u společnosti jiné.

V následující části bylo úkolem dotazníkového šetření zjistit, zda se zaměstnanci cítí spravedlivě ohodnoceni a jaké mají zaměstnanecké bonusy a výhody a zda jsou s jejich druhem a výší spokojeni. Z otázek vyplývá, že dotazovaní se necítí spravedlivě ohodnoceni, mají pocit, že vyplácená jejich bonusové složky platu je příliš závislé na práci kolegů a ostatních zaměstnanců, o kterých již v předešlých otázkách bylo řečeno, že jejich práce směrem k obchodním zástupcům není dotažena do úspěšného konce.

Dalším důvodem nespokojenosti je neproplácení času přesčas, obchodní zástupci tráví mnoho času po pracovní době administrativou, která se jim nezapočítává do pracovní doby, tuto skutečnost kompenzují dřívějším příjezdem domů a nedodržením úplné pracovní doby v trhu. Z dotazníku dále vyplývá, že zaměstnanci mají zaměstnanecké benefity ve formě stravenek, příspěvků na cvičení, slev na značkové oblečení. Za největší benefit považují obchodní zástupci používání služebního automobilu pro soukromé účely. Mohou bezplatně používat i služební telefon, kde by však uvítali zapojení používání internetu z důvodu zkvalitnění firemní komunikace a rychlosti informovanosti.

Poslední část dotazníku se týkala cílových a úkolových odměn, jejich důležitosti.

Z výzkumu vyplývá, velká důležitost cílových a úkolových odměn. Dotazovaní uvádějí, že vyplácení odměn na základě splněných měsíčních cílů a úkolů je pro ně motivující a dávají smysl jejich náplni práce. Z poloviny jsou spokojeni s výší odměny, která je vyplácena v návaznosti na plnění cílů. Důvodem u záporných odpovědí je z větší části

uváděna náročnost plnění měsíčních cílů a úkolů v dnešním konkurenčním prostředí. Srozumitelnost cílů a úkolů je závislá na tom, kdo a kdy úkol zadává, opět se ochodní zástupci pozastavili nad komunikací a neúplností stanovení komunikačních pravidel. Opakoval se i požadavek internetu v mobilním zařízení a zvětšení kapacity intranetové schránky. Poslední dotazníkovou otázkou byla možnost konzultace a způsob plánování měsíčních cílů a úkolů s oblastním manažerem. Z odpovědí je patrné, že záleží na druhu a důležitosti cíle, nebo úkolu. Jsou cíle, které je možné s oblastním manažerem konzultovat, a jsou cíle, které jsou striktně dané v závislosti na strategii společnosti Red Bull ČR, s.r.o.

## **14. Návrh na změnu motivačního programu**

Záměrem společnosti Red Bull ČR, s.r.o. je udržet si pozici jedničky na trhu mezi prodejci energetických nápojů. Je nutné zainteresovat všechny zaměstnance společnosti a především správným způsobem motivovat obchodní zástupce, protože právě oni jsou velmi důležitým článkem udržení top pozice a nemalou měrou přispívají k dosažení vytyčených cílů společnosti.

Je potřeba připomenout důležitost vnitřní pohody nejen mezi zaměstnanci navzájem, ale hlavně ve vertikálních vztazích v podniku. Jde o přidanou hodnotu v přeneseném slova smyslu, která je potřebná k tomu, aby zaměstnanci chodili do práce s oblibou a byli schopni tak podávat kvalitní pracovní výkony nutné pro naplnění celopodnikových vizí společnosti. Velmi důležitou cestou dosažení vytyčených cílů podniku je, aby každý zaměstnanec měl pocit důležitosti.

Společnost Red Bull ČR, s.r.o. používá nejrůznější motivační techniky, kterými ovlivňuje pracovní výkon a nasazení svých obchodních zástupců, stimuluje je tak, aby jejich individuální cíle byly sladěny s cíly společnosti. Nejdůležitějšími prostředky, které by společnost mohla používat k ovlivnění pracovní motivace zaměstnanců, jsou princip management by information, systém hodnocení a odměňování, systém školení a vzdělávání, a obohacování práce.

**Management by information** – na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že komunikace a předávání informací nejsou v optimálním stavu. Nepřesné předávání informací negativně působí na produktivitu podniku. Správně nastavený systém komunikace a předávání informací by umožnil obchodním zástupcům lépe pochopit požadované úkoly.

Návrh systému předávání informací obchodní zástupcům:

Oblastní manažer:

- měsíční zaměření a rozdělení na obsluhované kanály trhu
- úkoly vyžadují okamžité řešení
- úkoly spojené přímo s prací obchodního zástupce
- zprávy z vedení společnosti

Personální oddělení:

- změna na pracovních pozicích
- informace o školení, vzdělávání
- informace o vypsaném výběrovém řízení
- legislativní změny

Asistentka: která bude úkoly kompletovat a posílat je odpovědné osobě

- reporty spojené s obsahem práce OZ (vyúčtování, kniha jízd, inventura skladu)

Informace důležité pro obchodního zástupce by měly být posílány v pravidelných intervalech, nejlépe tak, aby bylo možné si podle výsledků plánovat práci nebo ještě mít možnost výsledky ovlivnit. Společnost by měla uvažovat o možnosti e- mailového připojení obchodních zástupců během jejich práce v trhu, urychlilo by to předání informací, komunikace a rychlejšího řešení každodenních problémů, které se vrhu objevují. Společnost by měla vyřešit malou kapacitu intranetových schránek obchodních zástupců.

Dále by vedení společnosti mělo nastavit oblastním manažerům počet měsíčních spolujízd se svými obchodními zástupci, kteří vnímají osobní komunikaci jako velmi důležitou a jejich plnění zahrnout do bonusové složky platu oblastního manažera.

**Systém hodnocení a odměňování** – hodnocení zaměstnanců by mělo probíhat v pravidelných intervalech, měsíčních, čtvrtletních nebo ročních, kdy pravidla vyplácení jsou předem stanovena. Obchodní zástupce musí být hodnocen pouze za pracovní výkon, který je schopen sám ovlivnit. Na základě výsledků by měli být obchodní zástupci hodnoceni, systém vyplácení odměn musí být předem pevně určen, aby bylo evidentní, za co je odměna vyplácena. Plat obchodního zástupce je složen ze složky pevné a složky bonusové. V současné době jsou obchodním zástupcům vypláceny bonusy měsíčně a čtvrtletně, některé části bonusů a výše jejich vyplácení je závislá na pracovním výkonu jejich kolegů a na pracovním výkonu Key account managerů, který nemohou žádným způsobem ovlivnit. Doporučením pro společnost je ponechat bonusovou složku rozdělenou do částí vztahující se přímo k pracovní náplni obchodního zástupce ve svěřeném regionu a konkrétně ji rozdělit do plnění úkolů dle náplně práce v obsluhovaném prodejním kanálu trhu ( Modern trade, Tradition trade, Impuls, On premis ). Dále pak ponechat v měsíčních bonusech odměny za plnění celého týmu, ale odstranit složku za plnění vztahující se k pracovnímu výkonu Key account managerů a celé společnosti, které by bylo součástí pouze prémie čtvrtletních, aby obchodní zástupci byli motivováni i plněním společnosti. Dále do bonusové složky mělo být doplněno osobní ohodnocení, jehož vyplácení by bylo v plně kompetenci oblastního manažera a které by obchodní zástupce motivovalo k práci nad rámec plnění svých individuálních výkonů. Společnost by měla ponechat možnost konzultovat nastavení individuálních měsíčních cílů s oblastním manažerem.

Součástí systému odměňování jsou i zaměstnanecké odměny. Dotazníkové šetření mezi obchodními zástupci prokázalo, že ne všechny výhody jsou pro ně atraktivní. Vedení společnosti by mělo změnit jejich strukturu, např. Multikarta na cvičení je možná využívat pouze u smluvních partnerů a ti jsou z větší části pouze v krajských městech, kam by muselo mnoho obchodních zástupců dojíždět, řešením by bylo rozšíření smluvních sportovních center i do konkrétních míst bydliště obchodního zástupce. Společnost by měla uvažovat i o příspěvku obchodním zástupcům na výuku anglického jazyka, který se v rámci společnosti velmi aktivně používá, je součástí porad, firemní i meilové komunikace.

**Systém školení a vzdělávání** - společnost, jejímž hlavním prostředkem je lidský kapitál, by neměla zapomínat na investice vložené do vzdělávání svých zaměstnanců. Doporučením pro společnost je vytvořit systém pravidelných školení, která by prohlubovali znalost a dovednosti obchodních zástupců a to hlavně v oblastech zvládnání komunikačních technik, prodejních dovedností, asertivity rozvíjení znalosti anglického jazyka. Po absolvování školení by obchodní zástupci měli prokázat, že si osvojili problematiku, na kterou bylo školení zaměřeno, a vedení společnosti by mělo kontrolovat formou spolujízdy oblastního manažera s obchodním zástupcem, zda jsou získané poznatky uplatněny v praxi.

Protože se ve společnosti aktivně komunikuje v anglickém jazyce, měla by možnost vzdělávání se v něm být umožněna i obchodním zástupcům a ne pouze zaměstnancům ve vedení společnosti. Společnost by zájemcům na výuku z části přispívala, pro zpětnou kontrolu by musel účastník vzdělávacího programu složit zkoušku v předem stanoveném rozsahu, v případě neúspěchu, by byla částka vložená do vzdělání zaměstnavateli vrácena.

**Obohacování práce** – z dotazníku vyplývá, že 78% obchodních zástupců považuje svou práci za velmi zajímavou, ale i přesto 45 % z nich plánuje společnost Red Bull opustit. Snaha změnit zaměstnání vyplývá hlavně z toho, že velká většina obchodních zástupců má vysoké ambice a někteří z nich si doplňují vzdělání a je jasné, že budou chtít časem pracovat na vyšších manažerských pozicích. I když je vedení z této skutečnosti seznámeno, protože se snaží ambiciózní lidi zaměstnávat, tak i přes to by mělo hledat cesty, jak obchodním zástupcům práci zatraktivnit. Nástrojem může být princip jobs station, tedy přecházení zaměstnanců z původní pracovní pozice na jinou pozici v rámci podniku. Změna pracovní pozice působí jako prevence proti rutinní činnosti a představuje pro zaměstnance příležitost získat nové zkušenosti. Další metodou obohacování práce může být rozšíření náplně práce v oblasti rozhodování, využití delegování, rozšíření kompetencí. Obchodní zástupce díky uvedenému rozšíření obsahu práce získá pocit vlastní důležitosti a je motivován k dosažení vyšších výkonů.

**Implementace do praxe** – pro vytvoření efektivního motivačního programu, který by obchodní zástupce vybízel k vyšším pracovním výkonům, je nezbytné provést analýzu motivačního profilu obchodního zástupce, zaměřenou na jeho postoj k práci, hodnotovou orientaci, zjištění jejich potřeb a jak tyto potřeby uspokojit. Zjistit míru slabých a silných stránek, motivaci k zapojení, neutralizaci slabých stránek. Informace o hodnotové orientaci získává společnost díky psychologickým testům, které součástí Assessment centra při přijímacím řízení, dále se však nevyužívají. Navrhují je zpracovávat i v rámci vytváření motivačního programu. Další informace jako silné a slabé stránky, přístup k práci, motivaci k zapojení, neutralizaci slabých stránek získává společnost v rámci ročních pohovorů, které slouží jako zpětná vazba oblastního manažera a vedení podniku. Získané informace jsou velmi cenné pro motivační program podniku, který by měl být vytvořen a každý rok aktualizován v návaznosti na získaných informacích.

Další fází přípravy motivačního programu je stanovení strategických cílů společnosti a to hlavně v oblastech, které přinášejí společnosti zisk a kde motivační program zajistí vzrůstající pracovní výkony. Zisk přináší společnosti hlavně počet prodaných plechovek, který je závislý na výkonu exekuce cílů a úkolů obchodních zástupců. Tento cíl by měl být konkretizován a zpracován do individuálních cílů obchodních zástupců tak, aby je motivoval k vyšším pracovním výkonům.

Obchodní zástupci se v současné době podílejí na krátkodobých tj. měsíčních cílech konzultací s oblastním manažerem, kde si stanoví úkoly v závislosti na svěřeném regionu, oblastní manažer by měl vždy při konzultaci hledat možnosti prodeje a navýšit měsíční cíle a úkoly obchodnímu zástupci tak, aby byly ne nesplnitelné, ale motivační a dle toho být odměňován (například obchodní zástupce má nyní ve svém regionu 40 druhotných vystavení, nad rámec centrálních smluv, oblastní manažer zadá obchodnímu zástupci úkol druhotné vystavení v počtu 40 udržet a vytvořit 5 nových).

V současné době není ve společnosti nastaveno, kdo bude obsluhovat region v nepřítomnosti obchodního zástupce, který je za něj plně odpovědný. Společnost by měla zajistit obsluhu regionu i v případě nepřítomnosti a to tak, že obchodní zástupce

svému oblastnímu manažerovi pošle seznam důležitých exekucí a úkolů, které je třeba v jeho době nepřítomnosti zařídit a přidá seznam zákazníků, adres a případně kontaktů. Dalším rokem by mělo být stanovení požadavků pro optimální výkon obchodního zástupce a porovnání se současným stavem. Tento proces je částečně uskutečňován v rámci ročního pohovoru, kdy si obchodní zástupce stanoví dlouhodobé cíle ve své oblasti a hodnotí svůj výkon za minulé období. Z každého ročního pohovoru by měl být proveden zápis, který by měl být archivován. Tento zápis by měl být vždy při dalším pohovoru doplněn o hodnocení pracovního výkonu obchodního zástupce, aby bylo možné porovnání. V současné době společnost realizuje pouze roční pohovor, kde se může obchodní zástupce stručněji vyjádřit k plnění cílů organizace, motivaci a k jeho současnému i budoucímu výkonu. K účinnější motivaci je důležité, aby společnost tento pohovor realizovala každé čtvrtletí.

## ZÁVĚR

Motivace je příčinnou veškerého lidského jednání, její řízení je jednou z nejdůležitějších manažerských činností. Úspěšné řízení pracovní motivace předpokládá poznání zdrojů motivace jednotlivých pracovníků a jejich motivačního profilu. Na základě tohoto poznání může být pracovní chování zaměstnanců ovlivňováno žádoucím směrem, vede např. ke zvyšování výkonnosti, podporování iniciativy či týmové spolupráci. Mezi nejdůležitější zdroje pracovní motivace patří potřeby, které byly zkoumány a vysvětlovány několika teoriemi, z nichž nejznámější je Maslowova hierarchie potřeb.

Motivace zaměstnanců a jejich vliv na rozvoj firmy je problém, který musí společnost řešit s každým svým zaměstnancem individuálně. Co se týče obchodních zástupců a jejich oblastních manažerů, platí toto pravidlo dvojnásob. Zvýšení pracovního výkonu s obchodních zástupců se projeví na výsledku celé společnosti. Výzkumy a analýzy prokázaly, že individuální motivace je na výkonnosti pracovního výkonu patrná. Je nezbytné a pro podnik životně důležité, aby s motivací zaměstnanců pracoval. Teorie řízení pracovní motivace procházela několika etapami, které se lišily používanými nástroji ovlivňování motivace, od hmotných odměn používaných v modelu vědeckého řízení přes sociální vztahy až po rozvoj lidského potenciálu. Teorie pracovní motivace zkoumaly také vztahy mezi pracovní motivací a spokojeností a jejich vliv na pracovní výkon.

Společnosti a to nejen obchodní, používají různé pracovní motivace a stimuly, aby zlepšili pracovní výkon a nasazení svých zaměstnanců. Za stimuly jsou považovány odměny, zaměstnanecké výhody, styl a způsob vedení, komunikace. Všechny uvedené stimuly by měly být zakotveny v motivačním programu společnosti, který by měl obsahovat principy a techniky, které společnost k motivaci svých zaměstnanců používá. Cílem diplomové práce je analýza pracovního výkonu a spokojenost se systémem motivace obchodních zástupců společnosti Red Bull ČR, s.r.o. a následné navržení motivačního programu, který by zvýšil činnost obchodních zástupců tak, aby vedla ke splnění strategických cílů společnosti.



Diplomová práce byla vytvořena na základě dvou otázek.

1. Jsou obchodní zástupci společnosti Red Bull ČR, s.r.o. správným způsobem motivováni?

2. Jak vytvořit motivační program pro zvýšení pracovního výkonu obchodního zástupce?

První otázka byla zodpovězena na základě dotazníkového šetření, které bylo uskutečněno mezi obchodními zástupci společnosti. Prokázalo, že obchodní zástupci jsou společností Red Bull ČR, s.r.o. správně motivováni, pracují v mladém dynamickém kolektivu, jejich obsah práce je pro ně velmi zajímavý. Jistá míra nespokojenosti se ukázala v komunikaci a předávání informací.

Druhá otázka byla zodpovězena formou doplňujících otázek a hlavně formou pozorování práce a rozhovorů. Bylo zjištěno, obchodní zástupci jsou motivováni správným směrem, ale i přesto je ještě prostor pro růst produktivity práce obchodních zástupců, který by mohl být dosažen prostřednictvím efektivnějšího systému motivace zaměstnanců. V diplomové práci byla navržena opatření, která by přispěla ke zvýšení pracovního výkonu obchodních zástupců a rovněž doporučení pro praktickou implementaci navržených opatření v rámci motivačního programu.

Navržením opatření pro zvýšení efektivnosti motivačního programu byl rovněž splněn cíl této práce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Seznam použité české literatury

AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing,a.s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

AMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*, 4. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9

CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*, 2. vydání. Praha: Grada Publishing,a.s., 2005, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing,a.s., 2008, 112 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DOLEŽAL, Jan., MÁCHAL, Pavel., LACKO, Bronislav. *Projektový management podle IPMA*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing,a.s., 2009, 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

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

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, 240 s. ISBN 978 -80-247-1457-4.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing,a.s, 2008, 122 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. Vydání. Praha: Management Press, 2003, 365 s. ISBN 80-7261-033-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, 1. vydání. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

NĚNEČEK, Petr., ZICH, Robert. *Podnikový management*, 3. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 69 s. ISBN 80-214-3004-4.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-1991-1.

PROVAZNÍK, Vladimír., KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*, 1. vydání. Praha: VŠE, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkového šetření*, 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2007, 212 s. ISBN 978-80-86946-49-8.

STEIGER, Thomas. *Psychologie pro manažery*, 1. vydání. Praha: Albatros Media a.s., 2003, 367 s. ISBN 978-80-265-0006-3.

STÝBLO, Jiří. *Manažerské motivační strategie*, 1. vydání. Praha: Management Press, 1992, 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

THORNE, Kaye., PELLANT, Andy. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007, 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*, 1. vydání. Brno: MZUL, 2005, 105 s. ISBN 80-715-7845-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing,a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

URBAN, Jan. *Jak zvládat 10 nejobtížnějších situací manažera*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing,a.s., 2008, 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2.

VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání*, 2. vydání. Praha: Grada Publishing,a.s., 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8

WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing,a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WHITMORE, John. *Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*, 3. vydání. Praha: Management Press, 2009, 242 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

### **Seznam použité zahraniční literatury**

WHITE, Geoff., DRUKER, Janet. *Reward management*. London: Routledge, 2000, 225 s. ISBN 0-415-19680-9.

WOLFF, Georg, GÖSCHEL, Gesine. *Erfolg durch motivierte Mitarbeiter*. Wiesbaden: Tablet, 1991, 404 s. ISBN 3-409-14747-0.

## Elektronické zdroje

TRLIČKOVÁ, Marie. *Text výzvy č. 34* [online] 2009 [cit. 2012-12-29]. Dostupné z : <<http://www.esfcr.cz/vyzva-pro-predkladani-nip-skoleni-zamestnancu>>.

KROUPA, Antonín, *Měření kvality pracovního života*. [on-line] 2006 [cit. 2012-11-10]. Dostupné z: <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/3910/Proj\\_018.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/3910/Proj_018.pdf)>.

VEDEME. CZ, *Vybrané teorie motivace k vedení lidí*, [online] URL , [cit. 2012-12-26]. Dostupné z: [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85&Itemid=6](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=6).

WIKIPEDIA.ORG, *Motivace*, [online] URL [cit. 2012-12-26 ]. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace/>.

VESELÁ, Martina, *Jak vytvořit optimální balíček benefitů, aby byl spokojený zaměstnanec i zaměstnavatel?* [online] Článek [cit. 2012-12-07 ]. Dostupné z : <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/jak-vytvorit-optimalni-balicek-benefituaby-byl-spokojeny-zamestnanec-i-zamestnavatel.html>.

PŘIKRYL, Jan., ŠTĚPINOVA, Martina, *Čtvrtina firem už využívá systému volitelných zaměstnaneckých výhod*. [online] Článek [cit. 2012-12-07 ]. Dostupné z : [http://kariera.ihned.cz/c4-10078040-19853420-q00000\\_d-ctvrtina-firemuzvyuziva-systemu-volitelnych-zamestnaneckych-vyhod](http://kariera.ihned.cz/c4-10078040-19853420-q00000_d-ctvrtina-firemuzvyuziva-systemu-volitelnych-zamestnaneckych-vyhod).

## SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

### Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: MASLOWOVA PYRAMIDA LIDSKÝCH POTŘEB.....	14
OBRÁZEK 2: YARKES - DOMSONUV ZÁKON - OBRÁCENÁ KŘIVKA U.....	28

### Seznam grafů

GRAF 1: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI RED BULL ČR, s.r.o.....	46
GRAF 2: VZTAHY S KOLEGY.....	53
GRAF 3: VZTAH S OBLASTÍM MANAŽEREM.....	54
GRAF 4: KOMUNIKACE SE SPOLUPRACOVNÍKY.....	55
GRAF 5: FREKVENCE SETKÁVÁNÍ SE MIMO PRACOVNÍ DOBU.....	56
GRAF 6: INFORMACE O DĚNÍ VE FIRMĚ.....	57
GRAF 7: KOMUNIKACE S VEDOUCÍM PRACOVNÍKEM.....	58
GRAF 8: SPOKOJENOST S KOMUNIKAČNÍMI KANÁLY VA FIRMĚ.....	60
GRAF 9: POSTOJ ZAMĚSTNANCE K OBSAHU PRÁCE.....	61
GRAF 10: ASPEKTY SPOKOJENOSTI OBSAHU PRÁCE.....	62
GRAF 11: ASPEKTY NESPOKOJENOSTI OBSAHU PRÁCE.....	63
GRAF 12: PLÁN KARIERY V NÁSLEDUJÍCÍCH LETECH.....	64
GRAF 13: SPOKOJENOST Z BONUSY A VÝHODAMI.....	66
GRAF 14: VÝZNAM CÍLOVÝCH ODMĚN.....	67

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK.....	I
PŘÍLOHA B – BILANČNÍ POHOVOR.....	VI

# PŘÍLOHY

## **Příloha A – Dotazník**

*Dobrý den,*

*Jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia Univerzity Jana Amose Komenského obor Andragogika, kde zpracovávám diplomovou práci na téma*

*Motivovaní zaměstnanci jako hybné síly rozvoje firmy. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako podklad k mé diplomové práci.*

*Dotazník je anonymní, slouží pouze pro účely diplomové práce, údaje v něm budou statisticky zpracovány a nebudou nikomu předány.*

*Děkuji za čas, který věnujete vyplnění dotazníku.*

*Alena Kautmanová*

## **DOTAZNÍK**

### **A. Informace o respondentovi**

(označte správnou variantu)

1. pohlaví

- žena
- muž

2. dosažené vzdělání

- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské
- studující VŠ

3. ve společnosti Red Bull ČR, s.r.o. pracuji

- méně než 6 měsíců
- více než 6 měsíců
- více než 1 rok



## **B. Vztahy na pracovišti**

1. Jak hodnotíte vztahy s kolegy?

- velmi dobré
- dobré
- standardní
- špatné

2. Uveďte důvod hodnocení

.....  
.....

3. Jak hodnotíte vztah se svým oblastním manažerem?

- velmi dobrý
- dobrý
- standardní
- špatný

Uveďte důvod hodnocení.....  
.....

4. Jak vnímáte komunikaci se svými spolupracovníky?

- Komunikuji minimálně.
- Komunikuji, ale pouze pracovně.
- Komunikuji hodně, soukromě i pracovně.

5. Jak často se setkáváte se spolupracovníky mimo pracovní dobu?

- Setkáváme se týdně.
- Setkáváme se měsíčně.
- Nesetkáváme se.

### **C. Komunikace**

1. Máte informace o dění v podniku?

- ano
- ne
- částečně

2. Jak jste spokojen s úrovní komunikace Vašeho vedoucího pracovníka (oblastního manažera) s Vámi?

- velmi spokojen
- spokojen
- spíše spokojen
- nespokojen
- 

Uveďte důvod hodnocení .....

.....

3. Jakým způsobem získáváte důležité informace?

.....

.....

4. Je komunikace v podniku dle Vašeho názoru dostatečná? (ohodnoťte stupnicí 1-5, kde 1 – velmi dobrá, 5 – velmi špatná) a odůvodněte tuto odpověď .....

.....

.....

### **D. Obsah práce**

1. Považujete svou práci za zajímavou?

- velmi zajímavá
- zajímavá
- nezajímavá

2. Jaký aspekt práce Vám přináší největší uspokojení? .....

.....



## **F. Cíle a úkoly**

1. Jsou pro Vás významné cílové odměny?

- velmi významné
- významné
- málo nevýznamné
- nevýznamné

Uveďte důvod Vaší odpovědi .....

.....

2. Jste spokojen s výší Vaší cílové odměny?

- ano
- ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

.....

3. Jsou Vám oblastním manažerem zadávány pracovní úkoly dostatečně srozumitelně?

.....

.....

4. Máte možnost konzultovat cíle a úkoly se svým oblastním manažerem, jakým způsobem?

.....

.....

*Děkuji za Váš čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku.*

## Příloha B – Bilanční pohovor



Obchodní zástupce  
Bilanční pohovor

Name:  
Date:

### 1. SILNÉ STRÁNKY

1.1	Co si myslíš, že jsou Tvé silné stránky?	
1.2	Zamysli se nad určitou pracovní činností, ve které exceluješ. Krátce popiš, jak se cítíš těsně před začátkem této aktivity, v průběhu a po této aktivitě?	
1.3	Popiš mi svůj nejlepší den v práci za posledních 60 dnů. Co Tě speciálně potěšilo? S kým jsi tento den prožil? Co si z této zkušenosti odnášíš?	
1.4	Jaké činnosti z Tvé aktuální role jsou pro tebe jednoduché? Čím si myslíš, že je způsobeno, že se Ti vykonávají tak snadno?	

### 2. CÍLE A OČEKÁVÁNÍ

2.1	Co je hlavní účel Tvé role? Dle Tvého pocitu, za co Tě společnost Red Bull platí?	
2.2	Jaké jsou dle Tebe objektivní měřítka Tvého výkonu a přínosu?	
2.3	Čeho chceš dosáhnout v následujících 30 dnech? Šesti a dvanácti měsících?	
2.4	Myslíš si, že tohle je i to, co od Tebe očekávám já?	
2.5	Jak Ti můžu já pomoci dosáhnout Tvých cílů?	

### 3. MOTIVACE A ZAPOJENÍ

3.1	Co Tě nejvíce uspokojuje/dělá Ti radost v Tvé roli? Nastíh mi 1-2 aktivity, které jsou pro Tebe nejvíce uspokojující.	
3.2	Co Tě v Tvé pozici nejvíce motivuje?	
3.3	Co Ti schází ve Tvém pracovním životě? Čeho máš naopak více než dostatek?	
3.4	Co očekáváš po dobře splněném úkolu / po dosažení stanoveného cíle?	

### 4. NEUTRALIZACE SLABÝCH STRÁNEK/ZAČÁTEK NOVÉHO ROZVOJE

4.1	V jakých situacích bych s Tebou měl jednat opatrněji? Kde cítíš, že jsou Tvé limity?	
4.2	Popiš mi svůj nejhorší den v práci. Co bylo příčinou tohoto špatného dne? Co Tě speciálně demotivovalo?	
4.3	Od jakých typů situací bych Tě měl cíleně ušetřit? Kdy se cítíš nepřijemně?	
4.4	Viš o nějaké schopnosti/dovednosti, kterou bys rád rozvíjel? Co jsi dosud pro tento rozvoj udělal sám? Jakým nejlepším způsobem můžeš tuto schopnost/dovednost získat?	
4.5	Existují nějaké osoby, od kterých byses chtěl učit/inspirovat? Proč?	

Formulář na Bilanční pohovor vyplní obchodní zástupce a několik dní před domluveným termínem pohovoru předá oblastnímu manažerovi, který provádí pohovor s každým obchodním zástupcem svého týmu. Formulář předává vedení společnosti, kde se zpracovává a archivuje.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Bc. Alena Kautmanová**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: kombinované**

**Název práce: Motivování zaměstnanci jako hybné síly rozvoje firmy**

**Rok: 2013**

**Počet stran textu bez příloh: 73**

**Celkový počet stran příloh: 7**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 25**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 2**

**Počet internetových zdrojů: 6**

**Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.**