

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Marcela Tichá

**Motivace zaměstnanců ve společnosti ZEVYR, spol. s r. o.
Domašov u Šternberka**

Motivation of Employees in the Company ZEVYR
Domašov u Šternberka

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc. MBA

Olomouc 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

V Olomouci 3. března 2015

vlastnoruční podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc. MBA za cenné rady a podporu při tvorbě této bakalářské práce. Poděkování patří i jednateři zkoumané společnosti za poskytnuté informace a možnost realizovat výzkum. Rovněž děkuji zaměstnancům společnosti za vyplnění dotazníku.

OBSAH

ÚVOD.....	6
TEORETICKÁ ČÁST	8
1 MOTIVACE LIDSKÉ ČINNOSTI.....	8
1.1 Motiv	8
1.2 Stimul, stimulace	9
1.3 Zdroje motivace.....	9
1.4 Motivační typy lidí	9
1.5 Výkonnost a spokojenost	11
2 TEORIE MOTIVACE	12
2.1 Proces motivace.....	12
2.2 Teorie pracovní motivace.....	13
2.2.1 Teorie zaměřené na obsah	13
2.2.2 Teorie zaměřené na proces	17
2.3 Shrnutí	23
3 NÁSTROJE STIMULACE.....	24
3.1 Odměny transakční.....	24
3.1.1 Základní mzda	24
3.1.2 Zásluhová odměna	25
3.1.3 Zaměstnanecké výhody	26
3.2 Odměny relační	27
3.2.1 Vzdělávání a rozvoj	27
3.2.2 Zkušenosti / zážitky z práce.....	28
3.2.3 Psychologická smlouva	29
3.2.4 Hodnocení pracovního výkonu a zpětná vazba	30
3.3 Shrnutí	31
PRAKTICKÁ ČÁST	32
4 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA.....	32
4.1 Představení společnosti	32
4.2 Organizační struktura	33
4.3 Charakteristika zaměstnanců.....	34
4.4 Stimulační nástroje využívané společností	34

4.4.1	Základní mzda a zásluhová odměna	35
4.4.2	Poskytované zaměstnanecké výhody.....	35
4.4.3	Poskytované relační odměny	35
4.5	Ekonomická charakteristika	36
5	VÝZKUMNÉ OTÁZKY A FORMULACE HYPOTÉZ.....	37
6	POPIS POUŽITÉ METODY	38
6.1	Dotazník	38
7	VÝSLEDKY VÝZKUMU.....	40
7.1	Struktura respondentů	40
7.2	Výsledky dotazníkového šetření – transakční odměny	41
7.3	Výsledky dotazníkového šetření – chování nadřízeného	45
7.4	Výsledky dotazníkového šetření – relační odměny.....	47
7.5	Výsledky dotazníkového šetření – hodnocení společnosti.....	51
7.6	Výsledky dotazníkového šetření – motivační faktory	52
7.6.1	Aplikace Herzbergovy teorie.....	54
8	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ.....	55
	ZÁVĚR	58
	ANOTACE	61
	LITERATURA A PRAMENY	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	65
	SEZNAM TABULEK	66
	PŘÍLOHA: Dotazník pro zaměstnance společnosti.....	67

ÚVOD

V oblasti motivace pracovního jednání se setkává oblast psychologie a managementu lidských zdrojů. Generace psychologů se snaží lidskou osobnost pochopit. Vznikla řada teoretických modelů, které usnadňují orientaci a jsou využitelné v praxi. Užitečnou po behaviorismu se stává psychoanalýza a humanistická psychologie. V managementu můžeme sledovat různé etapy vývoje od vědeckého řízení, přes školu lidských vztahů až po současné názory na vedení lidí.

Moderní organizace se dnes nedívají na zaměstnance jako na nákladovou položku, ale stále více si uvědomují strategický význam lidských zdrojů, jejichž prostřednictvím firma získává konkurenční výhodu. Lidé představují pro podnik potenciální bohatství a podniky v rámci zajištění svého růstu a prosperity musí do tohoto bohatství investovat stejně jako např. do nové technologie. Dovolím si tedy vyjádřit názor, že největší hnací silou firmy jsou motivovaní zaměstnanci.

V teoretické části práce se zaměřím na podstatu pojmu motivace a odliším od pojmu stimulace, který je v praxi často zaměňován. Dále připomenou některé motivační teorie, u kterých vnímám přínos pro praktický výzkum, přestože jde mnohdy o teorie poměrně staré, pocházející z 50., 60. či 70. let minulého století. Zvláštní pozornost budu věnovat Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace, která bude jedním z východisek pro výzkumnou část práce. Pokusím se systematizovat nástroje, kterými může zaměstnavatel na pracovníky působit zvnějšku a ovlivňovat tak jejich chování.

V praktické části práce na uvedené poznatky navážu a budu analyzovat, které z uvedených stimulačních nástrojů jsou využívány ve zkoumané společnosti. Pokusím se zjistit, jaké motivační faktory jsou nejdůležitější pro zaměstnance společnosti ZEVYR a jejich preference v oblasti zaměstnaneckých výhod. Metodou dotazování zaměstnanců a následným statistickým zpracováním výsledků ověřím níže uvedené hypotézy.

- 1) 80 % zaměstnanců považuje celkovou hmotnou odměnu za motivující.
- 2) 80 % zaměstnanců je spokojeno s úrovní relačních odměn.

Ověřením nebo vyvrácením těchto tvrzení zjistím, jaký dopad mají využívané stimulační prostředky na spokojenost a motivaci zaměstnanců.

Cílem práce je analýza používaných stimulačních nástrojů ve zkoumané společnosti, vyhodnocení jejich dopadu na spokojenost a motivaci zaměstnanců a návrh možných změn, které by zlepšily motivaci zaměstnanců a které by zároveň měly pozitivní dopad na jejich výkon. Závěry výzkumu mohou být východiskem při vytváření motivačního programu a také mohou pomoci zefektivnit motivační úsilí firmy.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE LIDSKÉ ČINNOSTI

„Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti).¹“

Pro motivaci je důležité vědět, které podněty jsou pro konkrétního člověka důležité. Lidé reagují na podněty, které jsou jim příjemné, ale i na podněty nepříjemné. Příjemné podněty jedinec vyhledává, nepříjemným se vyhýbá, v zásadě oba vzorce chování můžou motivovat.

Pozor na chování, které již s motivací nemá nic společného. Při motivaci se snažíme sladit zájmy jedince a zájmy jeho okolí, zatímco při manipulaci jsou uplatňovány pouze zájmy okolí.

V lidské psychice působí vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které činnost člověka určitým směrem orientují. Podle Bedrnové působí motivace ve třech dimenzích.

- Dimenze směru – zaměření určitým směrem, člověk si uvědomuje, co chce.
- Dimenze intenzity – síla motivace jedince.
- Dimenze stálosti – míra schopností jedince překonávat vnitřní i vnější překážky².

1.1 Motiv

Klíčovým pojmem je motiv. „Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.³“ Jinými slovy, motiv představuje ochotu jedince k určité činnosti pomocí vnitřních pohnutek. Motivy odráží profil lidské osobnosti, nemění se pod vlivem vnějšího prostředí nebo situace.

¹ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 171.

² Srov. BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 226.

³ Tamtéž, s. 227.

1.2 Stimul, stimulace

„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.⁴“ Jestliže vykonává jedinec určitou činnost pod vlivem vnějších podnětů – stimulů, pak se již nejedná o motivaci, ale mluvíme o stimulaci. Stimulem může být jakýkoli podnět, který způsobí změny v motivaci jedince. Pro efektivní motivaci je důležité, aby stimuly vyvolaly pozitivní odezvu motivů.

1.3 Zdroje motivace

Všechny skutečnosti, které motivaci vytvářejí, jsou označovány jako zdroje motivace. Bedrnová mezi ně řadí: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály.

- Potřeba je chápána jako stav nedostatku, který vede k činnosti směřující k jeho odstranění. Potřeba stojí na začátku motivačního procesu.
- Návyky představují pravidelné činnosti vázané většinou k určité situaci. Jedná se o motiv, kdy člověk jedná na určitý podnět naučeným způsobem.
- Zájmy jsou chápány také jako motivy, které jsou zaměřeny na určitou oblast a jsou trvalejšího charakteru. Zájmy lze klasifikovat podle oblastí zaměření, např. zájmy sportovní, hudební, sběratelské, rukodělné apod.
- Hodnoty jsou významným zdrojem motivace, mají pro jedince subjektivní individuální smysl. Člověk bude pravděpodobně více motivován k činnostem, které pro něj mají v hierarchii vyšší hodnotu. Hodnotou může být cokoliv, ale existují obecně platné hodnoty, např. rodina, děti, zdraví, práce, láska, pravda apod.
- Ideály se utvářejí na základě působení sociálních faktorů a vývojem osobnosti člověka. Ideály představují něco subjektivně žádoucího, jsou cílem snažení jedince⁵.

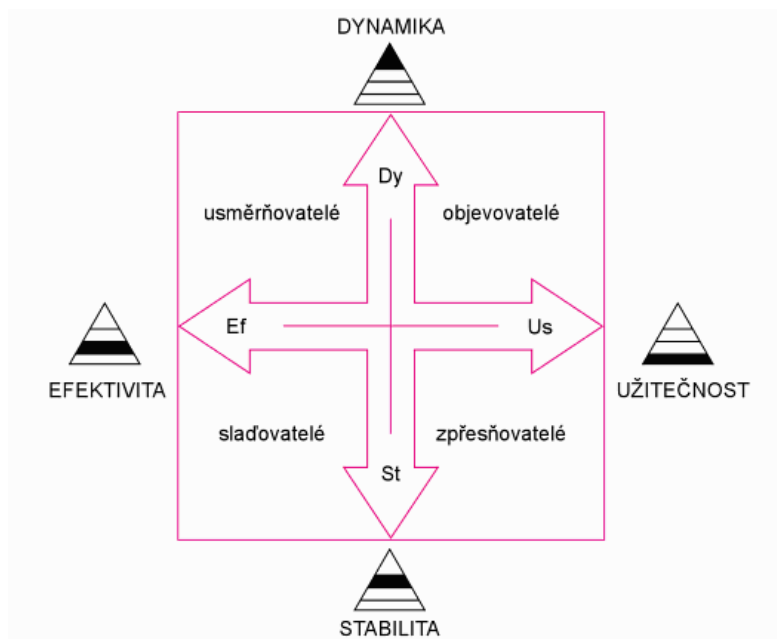
1.4 Motivační typy lidí

Motivace je vnitřní proces a jako takový funguje u různých lidí odlišně na základě výběru preferovaných podnětů. Člověk má celou řadu motivů, které jsou seřazeny do určité hierarchie. Každého jedince může motivovat něco jiného. Plamínek rozlišuje čtyři motivační

⁴ BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 228.

⁵ Srov. tamtéž, s. 228-232.

typy na základě preference ke stabilitě či dynamice a současně k efektivitě či užitečnosti, viz obrázek číslo 1.



Obrázek 1: Motivační typy lidí.

Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 31.

- Objevovatelé jsou kombinací dynamiky a užitečnosti. Jsou zaměřeni na zdolávání překážek a přijímání výzev. Hledají nové souvislosti, jsou tvořiví, mají originální nápady. Motivuje je nezávislost.
- Usměrňovatelé jsou směsí preference dynamiky a efektivity. Rádi uplatňují vliv na jiné lidi, neradi přiznávají chyby a nesnáší kritiku. Motivuje je zájem o jejich osobu.
- Sladovatelé v sobě zahrnují zaměření na stabilitu a efektivitu. Jejich cílem je vytvoření příznivých mezilidských vztahů. Pečují o lidi, dokážou jim naslouchat. Motivuje je týmová práce.
- Zpřesňovatelé jsou zaměřeni na užitečnost a stabilitu. Vystupují racionálně, mají analytické myšlení a schopnost dotahovat věci do konce. Emoce skrývají ve svém nitru. Motivuje je přehled a pořádek, mají rádi, když dostanou srozumitelně zadaný úkol⁶.

⁶ Srov. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 30-39.

Je důležité si uvědomit, že vnitřní motivační struktura lidí není stejná a mění se v čase. Je ovlivněna výchovou, vzděláním, sociálními podmínkami, ale také momentálním psychickým rozpoložením. Tentýž stimul u dvou osob může vyvolat odlišné reakce, dokonce i u stejného člověka v rozdílných obdobích.

1.5 Výkonnost a spokojenost

Výkon pracovníka závisí na několika faktorech. Jedná se o motivaci jedince, jeho schopnosti, vědomosti, dovednosti, ale také aktuální nastavení a především vliv stimulace vedoucího⁷. Z toho tedy vyplývá, že úroveň výkonu poroste s úrovní schopností a úrovní motivace. Naopak, úroveň výkonu bude nízká, nemá-li pracovník dostačující schopnosti nebo úroveň motivace bude nedostatečná.

Pracovní **spokojenost** ve vztahu k motivaci je předmětem dvoufaktorové teorie (viz kapitola 2.2.1.3). Podle Herzberga se vnitřní faktory vztahují k motivaci, zatímco vnější (hygienické) faktory ovlivňují úroveň spokojenosti pracovníků. Relativně vysoký plat je důležitým faktorem spokojenosti zaměstnanců, nikoli však zárukou jejich trvalého úsilí či motivace. Úroveň spokojenosti může zaměstnavatel snadno zjistit např. využitím metody dotazování. Zkoumání motivace je mnohem složitější, protože „člověk sám si často svoji vnitřní motivaci neuvědomuje v celé její složitosti a komplexní struktuře.“⁸

Předmětem této práce je pracovní motivace. Nutným předpokladem účinné motivace je pracovní spokojenost, protože motivovaným zaměstnancem může být pouze zaměstnanec spokojený.

⁷ Srov. BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 251.

⁸ Tamtéž, s. 255.

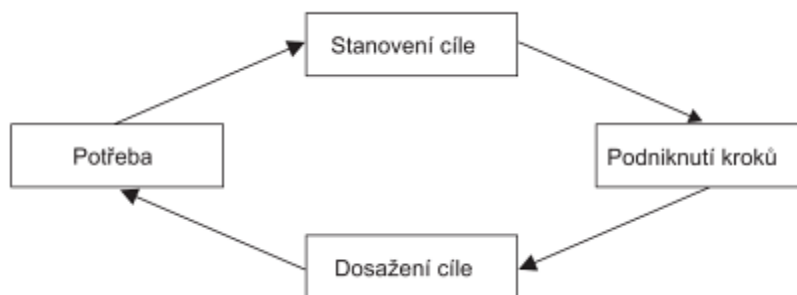
2 TEORIE MOTIVACE

Teorie motivace se zabývá procesem motivování. Dává odpovědi na otázky, proč se lidé v pracovním procesu chovají určitým způsobem. Poskytuje rady organizacím, jak zvýšit pracovní úsilí svých zaměstnanců, aby bylo dosaženo cílů organizace a současně podpořit pracovní spokojenost zaměstnanců. Cílem je dosažení harmonie mezi zájmy organizace a zájmy jednotlivců.

2.1 Proces motivace

Proces motivace je komplikovanější, než se lidé domnívají. Lidé mají různé potřeby a je nutné člověka poznat do hloubky, aby motivování probíhalo efektivně.

Model procesu motivace znázorňuje obrázek číslo 2 a naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Potřeby vytvářejí přání a jsou stanoveny cíle, které mají tyto potřeby a přání uspokojit. Poté jedinec podniká kroky, které vedou k dosažení stanovených cílů. Pokud je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena⁹.



Obrázek 2: Proces motivace.

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 220.

Mikuláščík se však domnívá, že toto pojetí řeší jen některé potřeby, zatímco u jiných k definitivnímu uspokojení dospět nelze. Prestiž, psychologické a sociální potřeby se jeví jako by neměly hranice, protože aktivita člověka uspokojením potřeby nekončí¹⁰.

⁹ Srov. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 220.

¹⁰ Srov. MIKULÁŠČÍK, Milan. *Manažerská psychologie*, s. 136.

Mikuláščík dále rozlišuje potřeby biologické a sociální, a ty dále na primární a sekundární. Primární biologické potřeby jsou například hlad, žízeň, sexuální potřeba. Sekundární biologickou potřebu může představovat drogová závislost. Primární sociální potřeby jsou sociální kontakt, uznání, seberealizace, sekundární sociální potřeby jsou civilizační, kulturní a estetické vyžití, doprava, telefon. Sekundární potřeby vznikají spolu s rozvojem civilizace¹¹.

2.2 Teorie pracovní motivace

Popsat motivační proces se pokouší celá řada teorií, které lze dělit na teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Teorie instrumentality stojí mimo obě zmíněné skupiny. Tato teorie tvrdí, že lidé pracují pouze, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem¹².

2.2.1 Teorie zaměřené na obsah

Podle Armstronga teorie zaměřené na obsah jsou založeny na přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby. Chování jedince je motivováno neuspokojenými potřebami, které vytváří napětí a stav nerovnováhy. Různí jedinci mají různé potřeby, které nejsou stejně důležité, což má vliv na jejich úsilí potřebu uspokojit¹³.

2.2.1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Teorie Abrahama Maslowa dobře ilustruje podstatu pojmu potřeba a její vztah k motivaci. Maslow rozdělil lidské potřeby do pěti skupin a utřídil je do hierarchického systému, známého jako Maslowova pyramida.

- Potřeby fyziologické – potřeby základní, nutné k udržení života, např. voda, potrava, sex, spánek.
- Potřeby jistoty a bezpečí – život beze strachu v neohrožujícím prostředí.
- Potřeba sounáležitosti – potřeba začlenit se do nějaké skupiny, někam patřit, být milován, mít dobré vztahy s ostatními lidmi.
- Potřeba uznání a ocenění – potřeba respektu a ocenění ze strany ostatních.

¹¹ Srov. MIKULÁŠČÍK, Milan. *Manažerská psychologie*, s. 116-117.

¹² Srov. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 221.

¹³ Srov. tamtéž, s. 223.

- Potřeba seberealizace – potřeba naplnění potenciálu, realizace schopností a talentu, možnost rozvíjet se¹⁴.

Potřeby zakreslené do pyramidy, jak znázorňuje obrázek číslo 3, jsou uspořádány hierarchicky. Člověk se v ní pohybuje směrem nahoru. Aby byla uspokojena určitá potřeba vyšší úrovně, musí být nejprve uspokojeny potřeby úrovně nižší.



Obrázek 3: Hierarchie potřeb podle Maslowa.

Zdroj: vlastní zpracování.

Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují, potřeba uznání a seberealizace, jsou-li uspokojovány, nabývají na síle¹⁵.

Uspokojování základních potřeb nemůže být trvalým zdrojem motivace, proto je potřeba zjistit, na které úrovni se daný člověk nachází. Manažeři pak mohou využívat dalších motivačních nástrojů, jako např. uspokojování potřeb sociálních nebo potřeb růstu, které jsou mnohdy levnější, než náklady na uspokojování potřeb materiálních.

¹⁴ Srov. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*, s. 40.

¹⁵ Srov. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 224.

Plamínek navrhuje doplnit pyramidu o nulté patro – příjemné pocity. Tvrdí, že naše chování určují zejména pocity. Jedná se o potřebu prožívání příjemných pocitů a unikání pocitům nepříjemným¹⁶.

Teorie A. Maslowa je nejpoblárnější teorií motivace v pracovní oblasti, přestože bývá kritizována za svou nepružnost, z důvodu přísně stanovené hierarchie potřeb. Lidé mají různé potřeby a někteří lidé mohou intenzivně cítit potřeby vyšší úrovně, přestože nejsou splněny potřeby chápané jako nižší. Příkladem mohou být umělci, u kterých je klíčová potřeba seberealizace.

2.2.1.2 Teorie Claytona Alderfera

Na teorii A. Maslowa navázal C. Alderfer, který zredukoval pět úrovní potřeb na pouhé tři: potřeby existenční, vztahové a růstové, které v podstatě kopírují uspořádání potřeb podle Maslowa. Teorie bývá také označována jako ERG teorie, podle anglických výrazů potřeb: Existence, Relatedness, Growth.

Rozpor mezi teorií Maslowa a Alderfera vidí Bělohlávek v tom, že podle Maslowa se uspokojením potřeby její význam ztratí, podle Alderfera uspokojením existenčních a vztahových potřeb klesá jejich význam, ale uspokojením potřeb růstových se jejich význam zvyšuje¹⁷.

Alderfer odmítá hierarchické uspořádání, ale připouští, že mezi potřebami existuje vzájemná závislost, kterou nazval frustrační regresí. Pokud nejsou uspokojeny potřeby vyšší úrovně (abstraktní), jejich význam se snižuje a jsou posíleny potřeby nižší úrovně (konkrétní), což znamená, že dochází k opačnému pohybu¹⁸.

2.2.1.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Teorie Fredericka Herzberga, která bývá nazývána také motivačně-hygienická teorie, nelze jednoznačně označit za teorii potřeb. Ale Herzberg stejně jako Maslow a Alderfer identifikoval řadu základních potřeb, proto si dovolím tuto teorii zařadit do kapitoly věnující se teoriím zaměřených na obsah.

¹⁶ Srov. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařadit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 76-77.

¹⁷ Srov. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*, s. 42.

¹⁸ Srov. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*, s. 140-141.

Teorie říká, že „faktory zvyšující spokojenost s prací (a motivaci) se liší od faktorů, které vedou k nespokojenosti s prací.¹⁹“ Herzberg rozlišuje dvě skupiny faktorů, které působí na pracovní motivaci. První skupinu představují faktory vnitřní – satisfaktory neboli motivátory, označované pojmem spokojenost, které souvisí s obsahem práce. Druhou skupinu tvoří faktory vnější – hygienické, které souvisí s pracovními podmínkami, označované pojmem ne-nespokojenost.

Herzberg upozornil, že protipólem spokojenosti není nespokojenost, ale že za určitých podmínek je pracovník v neutrálním stavu ne-nespokojenosti. S dosahováním spokojenosti pak výrazně roste i pracovní motivace. S nástupem stavu nespokojenosti pracovní motivace naopak významně klesá. Nedostatek hygienických faktorů vede ke stavu nespokojenosti, avšak jejich naplnění způsobí pouze absenci nespokojenosti, nikoli spokojenost.

Nelze ovšem jednoznačně stanovit seznam, které faktory jsou hygienické a které jsou již motivátory, příklady jsou uvedeny v tabulce číslo 1. Některé mohou částečně zasahovat do obou oblastí, typickým příkladem je mzda. Přestože je spíše považována za hygienický faktor, pro někoho může být motivátorem.

Tabulka 1: Příklady hygienických a motivačních faktorů.

Faktory hygienické	Faktory motivační
pracovní řády, směrnice, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným, vztahy ke spolupracovníkům, osobní život, výdělek	výkon, uznání, samotná práce, míra odpovědnosti, služební postup, obohacování práce

Zdroj: MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*, s. 141.

Domnívám se, že přínos této teorie spočívá zejména ve skutečnosti, že nutí organizace k zajištění alespoň minimální úrovně hygienických faktorů, aby nedocházelo k nespokojenosti pracovníků. Pro zvyšování spokojenosti je nutné uplatňovat motivátory, což představuje např. podporu osobního růstu jedince, nebo zvyšování odpovědnosti.

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, s. 112.

2.2.2 Teorie zaměřené na proces

Nyní se budeme zabývat jinou stránkou motivace – jejím průběhem a budeme se snažit odpovědět na otázku, jak probíhá proces motivace. Kognitivní teorie dává lidskému konání přirozenost a ukazuje člověka jako bytost, jehož aktivita není vedena pouze potřebami.

Tyto teorie jsou známy jako kognitivní, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí. Jejich přístup k motivaci se považuje za přiměřenější a jejich přínos pro manažery užitečnější než teorie potřeb²⁰.

2.2.2.1 Expektační teorie

Teorie očekávání Victora Vrooma se zakládá na splnění tří podmínek: pracovník vynakládá úsilí, jehož cílem je dosažení určitého výsledku, výsledek jeho úsilí bude odměněn a tato odměna má pro pracovníka význam.

Na základě těchto skutečností kvantifikoval velikost motivace podle vzorce:

$$\dot{U} = E \times (V_1 I_1 + V_2 I_2 + \dots V_k I_k)$$

\dot{U} – představuje výsledné úsilí.

E – expektance, očekávaná představa pracovníka o výsledku snažení. Nabývá hodnot v rozmezí 0 až 1. Čím vyšší číslo, tím je očekáván lepší výsledek.

V – valence, subjektivní vyjádření hodnoty odměny, může nabývat hodnot od -10 až +10. Záporná je, pokud o ni pracovník vůbec nestojí.

I – instrumentalita je pravděpodobnost, že výkon bude následován odměnou. Stejně jako expektance nabývá hodnot v rozmezí 0 až 1²¹.

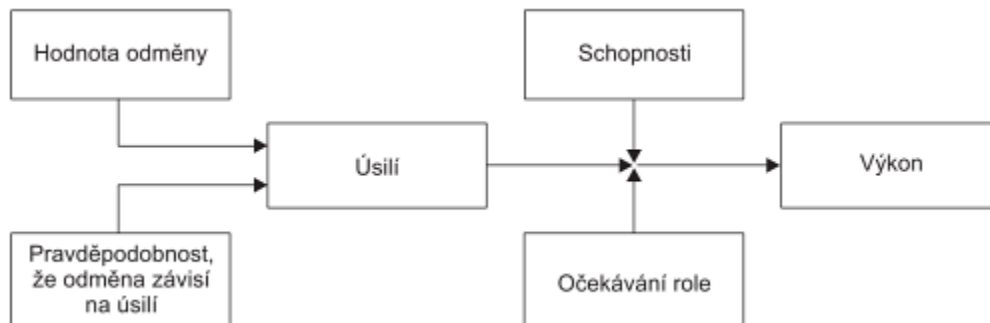
Z toho vyplývá, že nemá-li pracovník žádná očekávání nebo pro něj odměna nemá žádný význam, pak nebude motivován. Pracovník tedy bude motivovanější, pokud bude vnímat přímý vztah mezi výsledkem práce a odměnou a zároveň bude věřit, že výsledku dosáhne. Zaměstnavatel by proto měl dbát na to, aby pracovník věděl, za co je odměňován.

Na základě Vroomových myšlenek Porter a Lawler rozvinuli teorii do modelu, jehož závěrem je konstatování, že čím větší je hodnota odměn a zároveň čím vyšší je pravděpodobnost

²⁰ Srov. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 224.

²¹ Srov. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*, s. 46-47.

získání těchto odměn v závislosti na vynaloženém úsilí, tím větší úsilí bude investováno. Porter a Lawler však zdůrazňují, že samotné úsilí nestačí, musí být doplněno dvěma proměnnými, kterými jsou schopnost a vnímání role²². Není dobré ani pro jednu stranu, jak pro organizaci tak jednotlivce, pokud se jejich představy o vnímané roli rozcházejí. Model teorie ukazuje obrázek číslo 4.



Obrázek 4: Model motivace (Porter a Lawler).

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, s. 114.

2.2.2.2 Teorie modifikace organizačního chování O. B. MOD

Teorie je postavena na názorech amerického behavioristy B. F. Skinnera a říká, že „chování člověka je závislé na jeho důsledcích.“²³ Nadřazení tedy mohou chování pracovníků ovlivňovat správně volenými podněty.

Teorie se zaměřuje také na vztah mezi aktivitou a odměnou, existují čtyři typy vztahů.

- Pevný interval – odměna v pravidelných časových intervalech.
- Pevný poměr – výkonová mzda za určitý počet produktů.
- Proměnlivý interval – odměna v časových intervalech, které se mění.
- Proměnlivý poměr – odměna za množství vykonané práce, za překročení stanoveného limitu se výše odměny určitým poměrem zvyšuje²⁴.

Poměrové systémy jsou sice efektivnější, ale na druhé straně zaměstnanci podceňují bezpečnostní předpisy a kvalita práce často není na požadované úrovni.

²² Srov. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, s. 113.

²³ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*, s. 47.

²⁴ Srov. tamtéž, s. 48.

2.2.2.3 Teorie cíle

Teorie stanovení cílů, kterou zformuloval Gary Latham a Edwin Locke, tvrdí, že „motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon.²⁵“ Teorie vychází z předpokladu, že výkon a motivace se zvyšuje, pokud zaměstnanec pracuje na úkolu, s kterým se ztotožňuje, a který považuje za náročný, ale splnitelný. Pro růst motivace je klíčová zpětná vazba, pomocí které je zaměstnanec informován o úspěšnosti při dosahování cílů.

Domnívám se, že by teorie mohla být velice dobře využitelná v praxi, neboť je stále doplňována a revidována, a navíc hraje rozhodující roli v procesu řízení pracovního výkonu.

2.2.2.4 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti Johna Adamse je postavena na očekávání spravedlivého zacházení. „Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání.²⁶“

Každý jedinec má tendenci srovnávat se s ostatními, jakou práci vykonal a jaká následovala odměna. Vstupy – schopnosti, dovednosti, vynaložené úsilí, čas a praktické zkušenosti, jsou porovnávány s výstupy – výdělek, uznání, možnost povýšení a osobního růstu, zajímavější práce. Nerovnováha vyvolává pocit nespravedlnosti a má vliv na pracovní výkon zaměstnance²⁷.

V pracovní sféře lze manažerům doporučit pravidelné sledování výkonnosti pracovníků v porovnání s odměnou. V případě, že nastane nerovnovážný stav, je nutné zasáhnout a předejít tak vzniku pocitu nespravedlnosti. Cítí-li se pracovník podceňován, sníží výkon a kvalitu své práce, nebo dokonce zaměstnání opustí.

2.2.2.5 Teorie zesílených vjemů

Teorie Frederica Skinnera vychází z toho, že „lidské chování představuje naučené, tj. situačně podmíněné zvyky.²⁸“ Chování jedince, které je z hlediska organizace žádoucí, je upevňováno, ostatní chování zůstává nezpevněné nebo potrestané. Pozitivní motivace podněcuje

²⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 226.

²⁶ Tamtéž, s. 226.

²⁷ Srov. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*, s. 142.

²⁸ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 168.

k opakování chování, za které byl pracovník odměněn. Naproti tomu negativní motivace vede k varování před typem chování, které bylo v minulosti trestáno²⁹.

Teorie vychází z toho, že jedinec svým chováním navazuje na své zkušenosti, pozitivní či negativní. Toho může zaměstnavatel využít a směřovat pracovníka k opakování chování, které je žádoucí a je v souladu s podnikovými cíli.

2.2.2.6 Teorie X a teorie Y

Teorie bývá zařazována nejen do teorií motivace, ale i do teorií řízení. Autorem teorie je Douglas McGregor, který sledoval názory manažerů na povahu lidí, její vliv na pracovní motivaci a vedení lidí, a výsledky shrnul do dvou protichůdných teorií. Jde o účelovou abstrakci dvou krajních podob vztahu člověka k práci.

Teorie X tvrdí: člověk je líný a snaží se vyhnout práci, musí být k práci nucen systémem odměn a trestů, vyhýbá se odpovědnosti a rád se nechá řídit, při práci musí být kontrolován.

Teorie Y tvrdí: práce je pro člověka přirozená aktivita, nebojí se odpovědnosti a samostatnosti, je schopen sám rozhodovat a sám se vést k plnění cílů³⁰.

Pauknerová uvádí, že vybraný přístup zásadně ovlivní styl řízení a jednání manažera a bude mít dopad na druh motivace, která bude převažovat³¹. Osobně se domnívám, že v pracovních kolektivech můžeme najít oba typy lidí a je nutné uplatňovat rozdílné přístupy. Manažer by měl vnímat své spolupracovníky diferencovaně a rozlišovat, co působí pozitivně a co ne.

Podle Pauknerové tento přístup představuje spíše populární než vědeckou teorii, protože je založen na principu tzv. sebenaplňujícího proroctví – určité očekávané chování je po čase skutečně vyvoláno³².

2.2.2.7 Teorie Z

William Ouchi provedl srovnání manažerských stylů a postupů amerických a japonských organizací. Ouchi postavil do kontrastu americkou filozofii – teorie A a japonskou filozofii – teorie J a na základě těchto poznatků vytvořil nový přístup – teorie Z.

²⁹ Srov. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 168.

³⁰ Srov. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*, s. 5-6.

³¹ Srov. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 178.

³² Srov. tamtéž, s. 177.

Základní prvky teorie Z jsou: dlouhodobé zaměstnání, ne však na celý život, spojení konsensuálního rozhodování s individuální odpovědností, zvyšování pomalé, kontrola vnitřní doplněná přijatelným způsobem vnější kontroly, kariéra částečně specifická, pracovník je brán jako člověk³³.

Podle mého názoru, by takový přístup mohl odstranit problémy s dosahováním nízké produktivity.

2.2.2.8 Job Design Model

Novější přístup k motivaci přináší teorie J. Richarda Hackmana a Grega R. Oldhama. Teorie byla poprvé publikována v roce 1975 a je neustále aktualizována. „Podle autorů je klíčem k pracovní motivaci samotná podstata pracovního úkolu. Určují pět klíčových charakteristik pracovního úkolu, jejichž naplnění rozhoduje o tom, zda úkol je motivující.“³⁴

- Pestrost práce – požadavek rozličných schopností a dovedností.
- Ucelenost práce – komplexní přístup k úkolu.
- Význam práce – významnost úkolu a příspěvek k dosažení cílů organizace.
- Autonomie – míra nezávislosti při výkonu práce.
- Zpětná vazba – průběžné informace o výsledku práce.

Jsou-li naplněny uvedené charakteristiky a pracovník současně vnímá smysluplnost úkolu, osobní odpovědnost za plnění úkolu a skutečnost, že jeho práce je příspěvkem k práci celku, pak je vysoce pracovním motivován³⁵.

Většina lidí je motivována k vyššímu výkonu, pokud jim práce připadá zajímavá a pro organizaci důležitá. To znamená, že jsou vtaženi do hry prostřednictvím nových a zajímavých úkolů, mohou rozhodovat o tom, jakých cílů a jakými prostředky budou cílů dosahovat, mohou volně komunikovat, sdílet a rozšiřovat informace a znalosti, které pro svou práci potřebují, a v neposlední řadě mají podporu ze strany vedení organizace, které podporuje rozvoj jejich potenciálu a poskytuje zpětnou vazbu.

³³ Srov. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*, s. 7-8.

³⁴ KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*, s. 17.

³⁵ Srov. tamtéž, s. 17.

Tato teorie není vhodná pro každého pracovníka, záleží na síle potřeby osobního růstu a profesního rozvoje jedince. Ve své práci Kubátová a Kukulková uvádějí, že tyto potřeby se nejčastěji vyskytují u talentů, a proto tato teorie je nejlépe uplatnitelná pro motivaci znalostních pracovníků³⁶.

2.2.2.9 Sociálně-kognitivní teorie

Autorem teorie je americký psycholog Albert Bandura. Cílem teorie je vysvětlit, „jak se lidské chování vyvíjí, jak je udržováno a prostřednictvím jakých procesů může být modifikováno.“³⁷

Bandurův model bere v úvahu tři skupiny faktorů, které na sebe vzájemně působí a ovlivňují se: chování, kognitivní a osobní momenty a vnější prostředí. Nejvýznamnější sociálně kognitivní aspekty v prostředí organizace jsou rozvoj kognitivních, sociálních a behaviorálních kompetencí prostřednictvím působení vzorů, víra ve vlastní schopnosti a posilování motivace prostřednictvím stanovování cílů³⁸.

Víra ve vlastní schopnosti je dána sebevědomím jedince. V pracovní sféře však manažeři mohou povzbuzovat sebedůvěru zaměstnanců tím, že jim budou svěřovat náročné úkoly, delegovat a diskutovat s nimi. Lidé mohou být motivováni i tak, že budou napodobovat chování člověka, který je pro ně příkladem. V praxi to mohou být manažeři nebo vedoucí týmů, kteří pomocí koučování vedou pracovníka k vyššímu výkonu.

Bandura tvrdí, že lidé nejsou naprosto svobodní při ovlivňování prostředí, ale nejsou ani pasivně vystaveni podnětům prostředí³⁹.

³⁶ Srov. KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*, s. 17.

³⁷ GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*, s. 154.

³⁸ Srov. KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*, s. 18.

³⁹ Srov. GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*, s. 154.

2.3 Shrnutí

Teorie motivace vytváří základ pro využívání motivace v praxi. Podle mého názoru, ale žádná ze zmíněných teorií nedává jednoznačný návod jak účinně motivovat, protože lidské chování je značně složité a účinek motivace je závislý na vnitřní motivační struktuře jedince. Je vhodné pochopit podstatu motivačních teorií, které pak mohou vytvářet zázemí pro tvorbu motivačních nástrojů.

3 NÁSTROJE STIMULACE

Armstrong definuje celkovou odměnu jako hodnotu celkových výdělků a zaměstnaneckých výhod, které zaměstnanci mohou získat. V celkové odměně, jak znázorňuje obrázek číslo 5, vyčleňuje složku transakční, obsahující hmotné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, a složku relační (vztahové odměny), zahrnující nehmotné odměny týkající se vzdělávání a rozvoje, zkušeností, včetně zážitků z práce. Je ovšem důležité, aby tyto složky byly vzájemně provázány, vzájemně se podporovaly a doplňovaly⁴⁰.

Transakční odměny	Základní mzda / plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

Obrázek 5: Složky celkové odměny.

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 521.

3.1 Odměny transakční

Peněžní odměny zahrnují složku základní mzdy nebo platu⁴¹ a zásluhové odměny. Základní mzda může mít podobu časové mzdy nebo mzdy výkonové.

3.1.1 Základní mzda

Časová mzda představuje pro zaměstnance předem určenou sazbu za odpracovanou hodinu. Využívá se u činností, kde jsou stálé a předvídatelné výdělků. Negativum spočívá v tom, že nemá dostatečný stimulační efekt, protože odměna není závislá na výsledcích a vynaloženém úsilí⁴².

Mzda podle výsledků má několik možných variant. Úkolová mzda je přímo závislá na množství vyrobených kusů, problémem může být kvalita práce. Dalšími možnostmi

⁴⁰ Srov. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 518-521.

⁴¹ Z důvodu zjednodušení a také s ohledem na praktickou část práce, kde budu analyzovat soukromý subjekt, jsem se rozhodla dále již nerozlišovat mzdu a plat, ale budu používat pouze pojem mzda.

⁴² Srov. tamtéž, s. 526.

jsou systémy normování práce, mzda s měřeným denním výkonem, odměna podle výkonu, jehož alternativou jsou systémy týmových bonusů⁴³. Všechny uvedené formy mzdy vázané na výsledky mohou vést k vyššímu výkonu a mít stimulační účinek.

3.1.2 Zásluhová odměna

Zásluhová odměna reflektuje pracovní výkon a schopnosti pracovníka, jeho přínos nebo dovednosti. Jedná se o peněžní odměnu, která může být součástí základní mzdy nebo ve formě peněžních bonusů. Obecně je zásluhová odměna považována za nejlepší způsob motivace pracovníků. Armstrong však zdůrazňuje význam koncepce celkové odměny jako integrace nepeněžních odměn s odměnami peněžními⁴⁴.

Peníze jako stimulační prostředek

Peníze ve formě mzdy nebo platu jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze jsou prostředkem k dosažení řady cílů, uspokojují základní potřeby fyziologické i potřeby bezpečí, které odpovídají prvním dvěma patřům Maslowovy pyramidy.

Blažek ovšem tvrdí, že peníze mohou uspokojovat potřeby všech vyšších pater pyramidy. Rozšiřují možnosti společenských kontaktů, čímž přispívají k uspokojování potřeb sounáležitosti. Potřeba uznání je uspokojována možností pořízení výrobků a služeb, které reprezentují úspěšného člověka. Peníze věnované na charitativní účely posilují úctu k sobě samému. Nejvyšší patro pyramidy lze naplňovat využíváním nejrůznějších výrobků či služeb, které jsou pořízeny za peníze⁴⁵.

U některých jedinců může mzda působit jako motivátor, u jiného jako hygienický faktor, viz Herzbergův dvoufaktorový model. Záleží na konkrétním jedinci, zda vyšší mzdy vnímá jako nízkou nebo vysokou.

Peníze jsou jedním z významných faktorů, které ovlivňují rozhodnutí nástupu, setrvání, nebo odchodu z organizace. Za určitých okolností mohou pozitivně motivovat, ale v případě špatně nastaveného systému odměňování také demotivovat. Uvádím základní principy motivujícího odměňování.

⁴³ Srov. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 526-528.

⁴⁴ Srov. tamtéž, s. 579-582.

⁴⁵ Srov. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 169-170.

- Přesně definovaný vztah mezi odměnou a pracovními výsledky.
- Pevná složka mzdy je nástrojem stability pracovníků, pohyblivá složka motivuje k vyššímu výkonu.
- Zainteresovanost pracovníků na výsledcích firmy.
- Jednoduchý systém odměňování.
- Odměna by měla následovat těsně po splnění úkolu⁴⁶.

Spravedlivé rozdělování odměn je důležitou podmínkou, která v souladu s Teorií spravedlnosti ovlivňuje jak motivaci, tak i vztahy na pracovišti. Zveřejněná mzda, zejména její pohyblivá složka, je silným motivačním faktorem. Zároveň však může způsobit závist a vedoucímu mnoho problémů.

3.1.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, označované také jako benefity, jsou odměny poskytované navíc v různých formách, např. penzijní systémy, finanční služby, služební automobily, dotované stravování nebo dovolená poskytovaná zaměstnavatelem nad rámec zákoníku práce.

Jak vyplývá z výsledků průzkumu ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR, nejčastěji poskytovanými benefity v roce 2014 jsou mobilní telefon, vzdělávání a na třetím místě podpora zdraví. Příspěvky na zdraví zaznamenaly největší nárůst za posledních pět let, co je průzkum prováděn. Firmy s méně než 50 zaměstnanci nabízejí v průměru sedm benefitů⁴⁷.

Z výsledků průzkumu Asociace poskytovatelů personálních služeb však vyplývá, že mezi nejžádanější benefity z pohledu zaměstnanců v roce 2014 patří (v uvedeném pořadí) 13. a 14. plat, týden dovolené navíc, stravenky, služební vůz i k soukromým účelům a flexibilní pracovní doba⁴⁸.

Proč vůbec organizace poskytují zaměstnanecké výhody? Jsou to dary, kterými si zaměstnavatel pracovníka zavazuje a dochází tak ke zvyšování loajality a spokojenosti zaměstnanců. Působí také pozitivně na pracovní prostředí. Dalším důvodem může být

⁴⁶ Srov. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*, s. 51-52.

⁴⁷ Srov. Mezi benefity v ČR dominuje vzdělávání. *Svaz průmyslu a dopravy ČR* [online].

⁴⁸ Srov. Motivace zaměstnanců ke změně zaměstnavatele. *APPS.CZ* [online].

budování image podniku a zvyšování jeho konkurenceschopnosti. A neméně významným důvodem je daňové zvýhodnění zaměstnaneckých výhod.

Podle Macháčka lze za optimální benefity považovat takové, „které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů.“⁴⁹

Aby benefity fungovaly stimulačně, musí pracovníci dostávat to, po čem touží. Možností, jak oslovit všechny zaměstnance bez ohledu na věk, pohlaví a zájmy, je kafeteria systém. Jde o volitelný systém výhod, z kterého si „zaměstnanci mohou vybírat z široké nabídky až do výše finančního limitu, který je jednotlivým zaměstnancům příznám s ohledem na jejich zásluhy, věrnost organizaci apod.“⁵⁰

Armstrong tvrdí, že zaměstnanecké výhody poskytované podnikem nemají přímý vliv na pracovní výkon⁵¹. Já se však domnívám, že pokud zaměstnanci mají možnost výběru zajímavé odměny a zároveň její množství mohou ovlivnit svým výkonem, pak v souladu s teorií očekávání mohou zaměstnanecké výhody skutečně zvýšit jejich motivaci.

3.2 Odměny relační

3.2.1 Vzdělávání a rozvoj

Armstrong definuje vzdělávání a rozvoj jako nepřetržitý proces, který rozvíjí dovednosti, znalosti a postoje jedince, aby byli v budoucnu schopni zastat náročnější úkoly vyšší úrovně. Dále tvrdí, že lidé budou motivováni učit se a vzdělávat, pokud to bude uspokojovat jednu nebo více jejich potřeb⁵².

Z výsledků výzkumu ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR⁵³ vyplývá, že zaměstnavatelé v průměru nabízejí nějaký vzdělávací kurz jedné třetině zaměstnanců. Nejčastěji jde o kurzy jazykové a počítačové. Nabídka kurzů je většinou koncipována tak,

⁴⁹ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*, s. 16.

⁵⁰ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 173.

⁵¹ Srov. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 595.

⁵² Srov. tamtéž, s. 462.

⁵³ Na rozdíl od zmiňovaného výzkumu, v němž je vzdělávání obsahem benefitů, v této práci a ve shodě s Armstrongem zahrnuji vzdělávání a rozvoj mezi odměny relační.

aby odpovídala využitelnosti. Jinak jsou na tom kurzy jazykové, které jsou nabízeny také zaměstnancům, pro něž je kurz odměnou. Výzkum dále ukazuje, že firmy na vzdělávání vynakládají v průměru 2% obratu⁵⁴.

Koučování může představovat účinný nástroj rozvoje pracovníků. Jedná se o individuální rozvoj jedince, který se učí novým znalostem a dovednostem za pomoci nadřízeného. Také **delegování** přispívá k rozvoji zaměstnanců a navíc přináší vedoucímu několik významných výhod, např. úsporu času, prostor pro řešení koncepčních záležitostí, rozvoj a motivaci pracovníka. Dalšími nástroji pro rozvoj může být **změna funkce** nebo **změna pracovní náplně**.

3.2.2 Zkušenosti / zážitky z práce

Obecně platí, že samostatná, zajímavá, tvůrčí a odpovědná **práce**, umožňující uplatnění schopností jedince a zároveň práce, která ho baví, může být významným zdrojem motivace⁵⁵. Je také třeba poznamenat, že samotná práce coby motivační nástroj bývá nákladově nenáročná a může se stát nevyčerpatelným zdrojem motivační síly.

Motivační programy ke zlepšení pracovního života představují systémový přístup k projektování práce za účelem jejího obohacování a rozšiřování. Rozšiřování práce představuje despecializaci činností a rotaci pracovníků s cílem dosáhnout pestrosti vykonávaných činností. Obohacování práce představuje zvyšování pravomoci i odpovědnosti pracovníků s cílem zpestřit a zatraktivnit vykonávanou práci. Tyto motivační programy posilují motivaci zejména u prací na výrobních linkách a jiné monotónní a jednostranné zátěži⁵⁶.

Pochvala i **výtka**, pokud jsou správně používány, mohou být silným nástrojem motivování. Pochvala i výtka jsou motivační nástroje, které podnik nic nestojí. Protože každý člověk je jiný, účinnost těchto prostředků také není univerzální. V souladu se Skinnerovou teorií zesílených vjemů však může vést k opakování chování, které vedení podniku vyhovuje, nebo naopak k varování před nežádoucím chováním. Z pohledu manažera je výhodnější používat zejména pozitivní zpětnou vazbu, neboť ta vede k opakování žádoucího chování.

⁵⁴ Srov. Mezi benefity v ČR dominuje vzdělávání. *Svaz průmyslu a dopravy ČR* [online].

⁵⁵ Srov. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 173.

⁵⁶ Srov. tamtéž, s. 173.

Pro motivaci jsou také důležité podmínky, za kterých je práce vykonávána. Jedná se o **podmínky materiální**, kam řadíme klimatické podmínky, vybavení pracovišť, automobil, telefon, notebook. Druhou skupinu představují **podmínky společenské**, které jsou zastoupeny mezilidskými vztahy. I zde je možné nalézt analogii s Maslowovou teorií. Např. podmínky bezpečnosti práce korespondují s druhou úrovní pyramidy, společenské podmínky pak s potřebami sounáležitosti⁵⁷. Jak dokládá hawthornská studie, společenské vztahy na pracovišti jsou významným faktorem spokojenosti a výkonnosti pracovníků⁵⁸.

Bez důvěryhodné **komunikace** nezískáme srdce a mozky lidí. Jelikož je komunikace obtížnou záležitostí, může se změnit v jednostranný, nepřítis fungující proces, ignorující zpětné vazby. Zákonitě pak u zaměstnanců vyvolá pocit, že nejsou důležití.

Urban tvrdí, že nedostatečná vnitřní komunikace či nedostatek informací vedou k poklesu spokojenosti zaměstnanců a jsou také zdrojem osmdesáti procent problémů, které na pracovišti vznikají⁵⁹.

Podniková kultura je také významným faktorem pracovní motivace. Představuje normy chování a hodnoty sdílené určitou skupinou lidí. Kultura výrazně ovlivňuje lidské chování.

3.2.3 Psychologická smlouva

Za relační odměnu považují také psychologickou smlouvu. Jde o nepsanou a mnohdy také nevyřčenou smlouvu mezi zaměstnancem a organizací, která funguje oboustranně.

Psychologická smlouva zahrnuje očekávání pracovníka týkající se platu, zaměstnaneckých výhod, místem v organizaci, pracovní jistoty, možnosti seberealizace či odborného rozvoje. Očekávání jsou subjektivní, proto se u různých zaměstnanců zpravidla liší. Pro motivaci pracovníků je důležité, zda podnik z jejich pohledu psychologickou smlouvu dodržuje⁶⁰.

Vyvážená psychologická smlouva je důležitá pro trvalé a harmonické vztahy mezi zaměstnancem a organizací. Problém je v tom, že pracovníci a někdy i zaměstnavatelé nemají jasno, co chtějí a co očekávají. Armstrong tvrdí, že „lidé, kteří nemají jasnou představu o tom,

⁵⁷ Srov. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 171.

⁵⁸ Srov. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 42.

⁵⁹ Srov. URBAN, Jan. Osmý bod z nejdražších manažerských chyb: Neschopnost a/nebo neochota komunikovat. *Ihned.cz: ProByznys.info* [online].

⁶⁰ Srov. URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*, s. 99.

co očekávají, asi – v případě, že tato nevyjádřená očekávání nebyla naplněna – nemají žádnou jasnou představu o tom, proč jsou nespokojeni. Ale budou si vědomi toho, že něco není v pořádku. A podnik, kde pracují „podvedení“ lidé, kteří očekávají více, než se jim dostane, se řítí do problémů.⁶¹“

Pozitivní psychologická smlouva je spojena s vyšší mírou spokojenosti zaměstnanců, s lepšími zaměstnaneckými vztahy a oddaností organizaci.

3.2.4 Hodnocení pracovního výkonu a zpětná vazba

Hodnocení pracovního výkonu představuje systematické posuzování výkonu zaměstnanců, jehož cílem je zhodnotit stávající výkon a hledat cesty pro zkvalitnění v budoucnu. Výsledky hodnocení mají sloužit jako podklady pro nastavení odměňování, rozvoje pracovníků, možnosti povýšení nebo nasměrování motivace. Pokud je systém hodnocení dobře nastaven, může být velmi účinným motivačním nástrojem v rukou manažera.

Rozlišujeme několik forem hodnocení výkonu. Manažeři provádí hodnocení při **každodenním styku** s pracovníky, kdy vedoucí vyjadřuje názor na kvalitu práce nebo jinou pracovní záležitost. Druhou formou je **hodnocení při ukončení dlouhodobých činností**. Ke spravedlivému stanovení mzdy slouží **finanční hodnocení**. Poslední variantou je **systematické hodnocení**, kdy se pravidelně a plánovaně setkává vedoucí s pracovníky za účelem hodnotícího rozhovoru. **Hodnocení v 360°** zachycuje názory kolegů spolu s pohledem vedoucího. Cílem je zpětná vazba od kolegů bez jiného dopadu⁶². 360°zpětná vazba zvyšuje znalost sebe sama, ukazuje rozdíl mezi tím, jak nás vidí ostatní a tím, jak se vidíme sami.

Domnívám se, že hodnocení pracovního výkonu může mít významný vliv na motivaci pracovníků. Jde o podstatný stimulační prostředek, který se v praxi málo využívá a často sklouzává k formalitám. Neformální hodnocení lze uplatňovat neustále při vykonávané činnosti nebo těsně po ní, což je daleko účinnější než plánované setkávání.

⁶¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 202.

⁶² Srov. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*, s. 60-61.

3.3 Shrnutí

Průzkum Asociace poskytovatelů personálních služeb ukazuje, že pro české zaměstnance jsou nejsilnějším motivačním faktorem ke změně zaměstnavatele lepší platové podmínky, na druhém místě pak atmosféra na pracovišti a na třetím místě kariérní postup. Dále z výzkumu vyplývá, že plat je nejméně důležitý pro věkovou skupinu starších padesáti let. Na kariérní růst jsou nejvíce citliví lidé ve věku do 30 let⁶³. Také tyto skutečnosti by měl podnik zohlednit při vytváření motivačního programu.

V závěru této části práce věnované stimulačním nástrojům bych ráda citovala Bedrnovou, která vystihuje také můj názor na danou problematiku. „Výrazné stimulační účinky mají všechny aktivity managementu organizace, jež zaměstnancům dávají najevo jejich důležitost pro organizaci a vyjadřují uznání jejich práci, kterou jí odevzdávají.“⁶⁴

⁶³ Srov. Motivace zaměstnanců ke změně zaměstnavatele. *APPS.CZ* [online].

⁶⁴ BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 262.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA⁶⁵

Společnost ZEVYR, spol. s r. o. působí v oblasti zemědělské výroby již více než 20 let. Vznikla a zapsaná v obchodním rejstříku byla 30. 6. 1993, sídlo společnosti je v Domašově u Šternberka.

Předmět podnikání dle obchodního rejstříku je zemědělská prvovýroba, oprava silničních vozidel, silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní i mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a výroba elektřiny⁶⁶. V současné době společnost podniká pouze v oblasti zemědělské výroby a výroby elektřiny.

Základní kapitál společnosti je 210 000 Kč, tento je již splacen. Společnost ZEVYR se řadí počtem zaměstnanců do malých firem. Vlastní webové stránky zatím nemá.

Zakládajících společníků bylo původně pět, v současné době má společnost pouze tři společníky, z nichž jeden působí současně jako jednatel, který jedná jménem společnosti samostatně.

4.1 Představení společnosti

Společnost hospodaří na 820 ha zemědělské půdy, z toho 530 ha je půda orná a 290 ha jsou trvalé travní porosty. 50% zemědělské půdy je vlastnictvím společnosti, ostatní si firma pronajímá od majitelů pozemků.

Firma se věnuje chovu prasat a skotu. Prasata se ve většině případů prodávají na jatka, někdy přímo odběratelům. Problémem je cena vepřového masa, která se v minulých letech snížila tak, že často nepokryla ani vynaložené náklady. Asi polovina ustájeného skotu je určena k produkci mléka, které firma prodává do Olmy Olomouc nebo formou přímého prodeje

⁶⁵ Informace, které jsou obsahem této kapitoly, jsem získala na základě rozhovoru s jednatelem společnosti a z interních dokumentů společnosti.

⁶⁶ Srov. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online].

v mléčných automatech. Druhou polovinu skotu tvoří masná plemena určena výhradně k produkci masa, které je prodáváno na jatka, ale mnohem častěji obchodníkům. Kvalitní hovězí maso s původem je na trhu v posledních letech stále více žádané.

Za zmínění stojí také bioplynová stanice (BPS) o výkonu 250 kW, která byla uvedena do provozu na konci roku 2009. Vedení podniku tak reagovalo na nepříznivou situaci v oblasti výkupních cen zemědělských produktů rostlinné i živočišné výroby. Současně bylo využito státního programu podpory výroby energií z obnovitelných zdrojů a vytvořen prostor pro ekonomické využití kapacit a lidských zdrojů.

Podnik uvolnil část svých osevních ploch pro pěstování energetické biomasy, která slouží jako základní zdroj energie pro bioplynovou stanici. Další energii poskytují výstupy živočišné výroby. Zfermentováním v bioplynové stanici vzniká bioplyn a digestát, který se využívá jako kvalitní hnojivo. Spalováním bioplynu v kogenerační jednotce vzniká elektřina a teplo. Elektřina je dodávána do sítě a prodávána společností ČEZ Distribuce, a.s. Odpadní teplo je využíváno k vytápění dílen a sušení komodit.

Investiční náklady na výstavbu BPS činily 32 mil. Kč. Výše dotace z fondů EU na výstavbu výroby energie z obnovitelných zdrojů činila 49% investičních nákladů, čímž bylo možné stavbu realizovat a dosáhnout tak dobré návratnosti vložených investic.

4.2 Organizační struktura

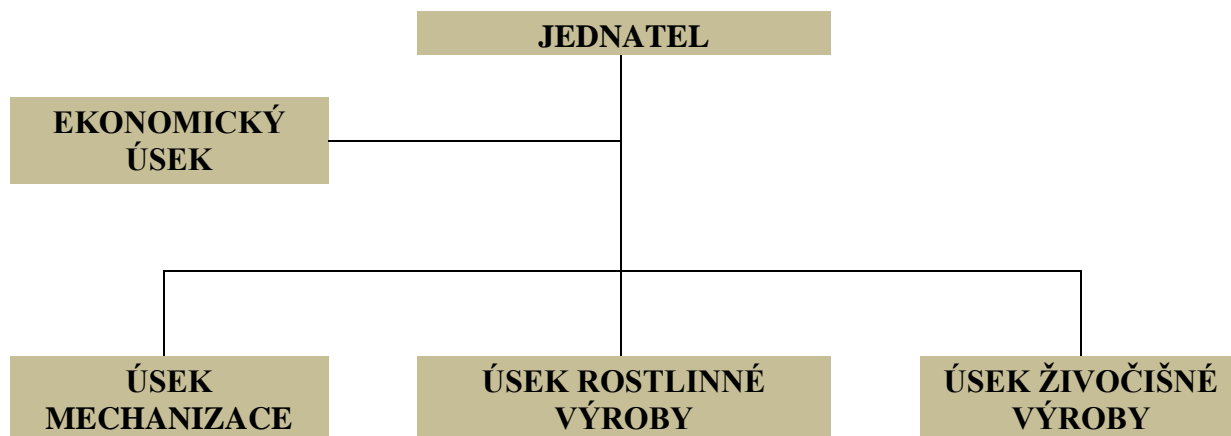
Právní forma podniku je společnost s ručením omezeným. V čele stojí jednatel, který je jedním ze tří společníků a současně je zaměstnán jako agronom.

Na Ekonomickém úseku pracuje účetní, jejíž náplní práce jsou mzdy, personalistika a finanční účetnictví. O výběru a přijímání pracovníků, výši mzdy, příplatků a dalších odměn rozhoduje výhradně jednatel.

Úsek mechanizace zajišťuje provoz a opravy strojů, technologií a budov, ale také obsluhu bioplynové stanice. Mechanizaci má na starosti technik. Úsek rostlinné výroby zajišťuje veškeré polní práce a péči o pozemky, úsek je pod vedením jednatele. Zaměstnanci těchto dvou úseků jsou využíváni pro činnosti v závislosti na ročním období, v zimě pracují

na Úseku mechanizace, od jara do podzimu podle potřeby převážně na Úseku rostlinné výroby.

Úsek živočišné výroby zajišťuje ostrahu objektů, ošetřování a krmení zvířat a je pod vedením zootechnika.



Obrázek 6: Organizační struktura.

Zdroj: vlastní zpracování.

4.3 Charakteristika zaměstnanců

V podniku pracuje celkem 29 zaměstnanců. Z toho jsou čtyři zaměstnanci zařazeni na pozici technicko-hospodářský pracovník, sedm na pozici režijní pracovník a 18 zaměstnanců zastává dělnickou pozici. Z celkového počtu je devět žen a 20 mužů. Diverzifikací z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání získáme následující strukturu zaměstnanců:

- základní vzdělání – 5
- střední vzdělání s výučním listem – 15
- střední vzdělání s maturitní zkouškou – 9

4.4 Stimulační nástroje využívané společností

Společnost systém odměňování vypracovaný nemá a motivační nástroje nejsou využívány systematicky. Výše odměn není nijak stanovena a určuje ji jednatel podle svého uvážení.

4.4.1 Základní mzda a zásluhová odměna

Většina zaměstnanců je odměňována hodinovou sazbou na základě skutečně odpracovaných hodin. Výše sazby je navyšována podle délky pracovního poměru ve společnosti. Zaměstnanci tak nemají možnost výši mzdy ovlivnit svým výkonem, ale pouze odpracovaným časem v daném měsíci.

Pracovníci v živočišné výrobě, tzv. „dojičky“ jsou odměňováni úkolovou mzdou, která se odvíjí od množství vyprodukovaného mléka a jeho zpeněžení. V praxi to znamená, že odměna činí 4,8% z ceny prodaného mléka. Cena mléka na trhu se neustále mění a tak i výsledná mzda je nejistá a pracovník ji může ovlivnit svým výkonem jen částečně.

Kromě zákonných příplatků dostávají zaměstnanci živočišné výroby příplatek „za péči o narozená telata“, který činí 50 Kč/den ošetřování. Firma vyplácí mimořádné odměny za splnění úkolu nebo mimořádné pracovní úsilí. Jde zejména o ukončení sezónních prací, např. ukončení slizně obilovin, setí, vyorání a vytrídění brambor. O výši odměny rozhoduje jednatel. Dále zaměstnanci mohou získat prémii za odpracované směny o vánočních svátcích, která činí 100 Kč za každou odpracovanou směnu.

4.4.2 Poskytované zaměstnanecké výhody

- Společnost poskytuje všem svým zaměstnancům příspěvek na stravování ve výši 50% ceny stravy, která je zajišťována prostřednictvím jiného subjektu.
- Firma poskytuje svým zaměstnancům poukaz v hodnotě 5 000 Kč/rok na výrobky a služby produkované společností.
- Společnost přispívá pracujícím společníkům na soukromé životní pojištění.
- Mobilní telefon je poskytován všem technickým pracovníkům a obsluze BPS.
- Zaměstnanci dostávají věcné dary při životním jubileu.

4.4.3 Poskytované relační odměny

- Pracovníci absolvují pouze periodická školení vztahující se k vykonávané práci, např. BOZP, školení řidičů, práce se zdvihacím zařízením, daňové a účetní předpisy. Společnost nenabízí svým zaměstnancům jazykové nebo počítačové kurzy.
- Společnost pro zaměstnance organizuje pravidelné společenské akce při příležitosti ukončení sezónních prací, na závěr roku nebo při životním jubileu zaměstnance.

- Firma modernizuje strojový park, čímž se diametrálně mění pracovní podmínky. Zaměstnanci tak mohou využívat např. klimatizaci, stroje přináší lepší odpružení a odhlučnění.

4.5 Ekonomická charakteristika

Na základě podkladů účetní závěrky, tj. rozvahy a výkazu zisku a ztráty jsem porovnála výši aktiv a výsledek hospodaření za poslední tři předcházející účetní období a doplnila o stavy zaměstnanců v uvedených letech. Jedná se tedy o roky 2011 až 2013. Počet zaměstnanců je stabilní, počty se pohybují okolo 30 pracovníků. Aktiva se v roce 2013 zvýšila zejména z důvodu investice do rozšíření bioplynové stanice v hodnotě 14 mil. Kč a také z důvodu pořízení samochodné řezačky v hodnotě 6 mil. Kč. V roce 2011 společnost vykázala ztrátu, následující dva roky byla již hodnota hospodářského výsledku kladná. Investice v roce 2013 ovlivnily výsledek hospodaření tím, že se zohlednila výše odpisů pořízeného dlouhodobého majetku.

Tabulka 2: Ekonomická charakteristika.

Účetní období	Počet zaměstnanců	Aktiva celkem v tisících Kč	Výsledek hospodaření v tisících Kč
2011	32	44 514	-267
2012	30	43 709	486
2013	30	60 815	133

Zdroj: Interní dokumentace firmy: *Účetní závěrka společnosti ZEVYR spol. s r.o. za rok 2011, 2012, 2013.*

5 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A FORMULACE HYPOTÉZ

V teoretické části práce jsem definovala stimulační nástroje, kterými organizace mohou působit na motivační profil zaměstnanců a ovlivňovat tak jejich chování. V kapitole 4.4 jsem vymezila stimulační prostředky, které jsou používány ve zkoumané společnosti. Jsme-li jako zaměstnanci motivovaní, pracuje se nám lépe a jsme v práci spokojenější. Důsledky špatné motivace jsou časté absence, odbývání práce, nízká efektivita práce a fluktuace. Primárním cílem výzkumu je odpovědět na otázku: jaký dopad mají využívané stimulační prostředky na spokojenost a motivaci zaměstnanců?

Metodou dotazování zaměstnanců a následným zpracováním výsledků průzkumu dojde k potvrzení nebo vyvrácení níže uvedených hypotéz.

- 80 % zaměstnanců považuje celkovou hmotnou odměnu za motivující.
- 80 % zaměstnanců je spokojeno s úrovní relačních odměn.

První hypotézou, kterou ve výzkumu ověřuji, je tvrzení, že 80 % zaměstnanců zkoumané společnosti považuje celkovou hmotnou odměnu za stimulující. K definici celkové hmotné odměny využívám typologii odměn Michaela Armstronga, viz kapitola 3. Celková hmotná odměna zahrnuje základní mzdu, zásluhovou odměnu a zaměstnanecké výhody.

K ověření druhé hypotézy, že 80 % zaměstnanců je spokojeno s úrovní relačních odměn, využívám rovněž definici celkové odměny podle Armstronga. Relační odměny zahrnují odměny nehmotné povahy – vzdělávání a rozvoj, podmínky materiální a společenské, náplň práce a komunikaci.

6 POPIS POUŽITÉ METODY

Pro získání dat bylo využito nástroje kvantitativního sociologického výzkumu – dotazníku. Nepoužívám ovšem standardní metodu dotazníkového výzkumu, dotazníkové šetření bylo upraveno podle vlastního designu.

Dotazníkové šetření je nejfrekventovanější metoda získávání dat, jejíž hlavní nevýhodou je nižší návratnost dotazníků a také skutečnost, že všichni respondenti nemusí správně pochopit, na co jsou dotazováni. Pro zjištění připomínek nebo špatně formulovaných otázek byl před rozdělením dotazníku proveden pretest. Aby bylo dosaženo relevantních výsledků bylo nezbytné dobře ošetřit zajištění anonymity. Pro zabezpečení vyšší návratnosti byli zaměstnanci svoláni do zasedací místnosti a požádáni o vyplnění dotazníku, který následně vhodili do boxu. Dotazováno bylo 29 zaměstnanců.

6.1 Dotazník

V dotazníku je položeno celkem 23 otázek, otázky jsou uzavřené. Předností uzavřených otázek je možnost údaje kvantifikovat a statisticky zpracovat. Tři otázky jsou identifikační, 17 otázek nabízí variantní odpovědi na čtyřbodové Likertově škále. Dvě otázky obsahují hodnotovou škálu, neboť zjišťování preferencí jedince má cennou poznávací hodnotu. Jedna otázka je kontrolní.

Úvodní část dotazníku je věnována transakčním odměnám ve formě mzdy a benefitů. Respondenti jsou dotazováni, zda rozumí systému odměňování a považují jej za spravedlivý, zda jsou spokojeni s výší mzdy a množstvím poskytovaných benefitů. Dále respondenti volili nejžádanější benefity na hodnotové škále od jedné do pěti a odpovídali na otázku, zda považují celkovou hmotnou odměnu za motivující.

Další tři otázky se zaměřují na osobu nadřízeného. Respondenti jsou dotazováni, jestli je nadřízený dokáže motivovat, jejich výkon hodnotí spravedlivě a zda dostávají pravidelnou zpětnou vazbu k výkonu.

Následuje soubor otázek týkající se odměn relačních. Respondenti se vyjadřovali k pracovním podmínkám, mezilidským vztahům na pracovišti a práci samotné. Dále odpovídali na otázky, zda mají možnost profesního růstu a zvyšování kvalifikace, ale také, zda mají dostatek

informací o dění ve společnosti. Do souboru otázek je vsunuta kontrolní otázka, kterou zjišťují důvěryhodnost odpovědí respondentů.

Dále jsou zařazeny otázky, jejichž cílem je zjistit, jak zaměstnanci hodnotí svého zaměstnavatele. Respondenti jsou dotazováni, zda cítí jistotu v zaměstnání nebo jestli uvažují o změně zaměstnání a zda by doporučili společnost jako dobrého zaměstnavatele. Otázky byly zařazeny z důvodu doplnění celkového obrazu zkoumané problematiky.

Poslední výzkumná otázka sleduje důležitost vybraných motivačních faktorů na pracovní motivaci zaměstnanců zkoumané společnosti. Zařazeny byly jak motivační faktory hmotné, tak nehmotné. Respondenti volili na hodnotové škále od jedné do pěti. Hmotné faktory jsou pouze dva, mzda a zaměstnanecké benefity, protože důležitost jednotlivých benefitů je řešena již v otázce číslo 5.

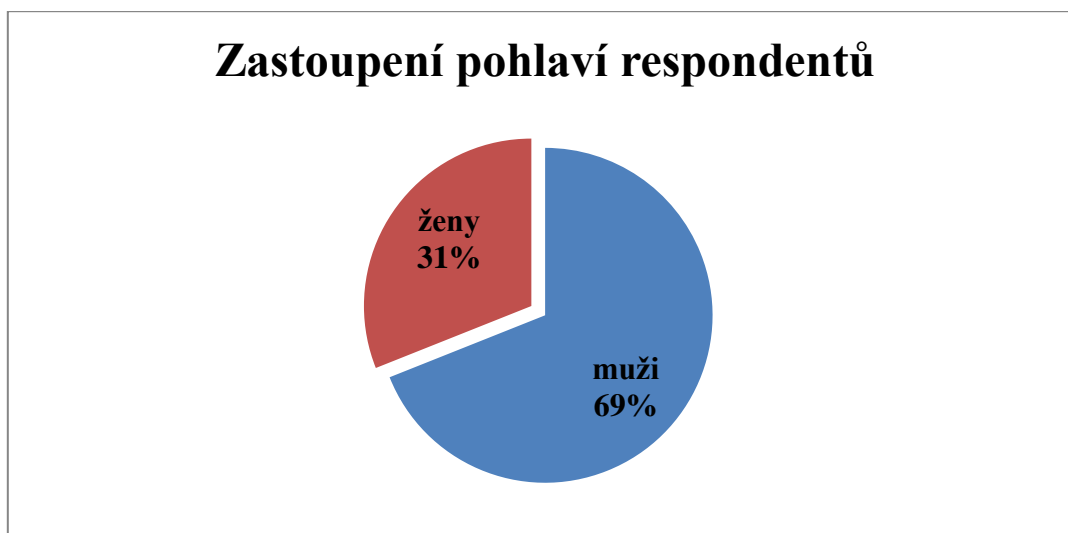
Závěrečná část dotazníku je zaměřena na osobní údaje respondentů. Vzhledem k tomu, že dotazník je anonymní, byly položeny identifikační otázky týkající se pouze pohlaví, věku a délky pracovního poměru ve společnosti.

7 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Výzkum probíhal ve dnech 31. 10. 2014 a 3. 11. 2014 v sídle společnosti. Distribuováno bylo 29 dotazníků, z nichž se vrátilo 29, což představuje 100% návratnost. Všechny dotazníky mohly být zpracovány, protože všichni respondenti odpověděli správně na kontrolní otázku.

7.1 Struktura respondentů

Výzkumu se zúčastnilo 20 mužů a devět žen. Obrázek číslo 7 znázorňuje jejich procentuální zastoupení.



Obrázek 7: Procentuální zastoupení pohlaví respondentů.

Zdroj: vlastní zpracování.

Věkovou skladbu respondentů znázorňuje tabulka číslo 3 na následující straně. 45 % respondentů spadá do věkové kategorie 51 a více let, což koresponduje s dlouhodobým trendem stárnutí zemědělské populace.

Tabulka 3: Věková struktura.

	DO 25 LET	OD 26 DO 50 LET	51 A VÍCE LET
POČET	2	14	13
CELKEM %	7%	48%	45%

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka číslo 4 vyjadřuje rozdělení respondentů podle délky trvání pracovního poměru ve společnosti. Více než polovina respondentů je zaměstnána v podniku déle než 10 let. Osobně se domnívám, že tuto skutečnost může ovlivňovat několik faktorů, například situace na trhu práce, ale také spokojenost zaměstnanců, kteří nepocítují potřebu měnit zaměstnavatele.

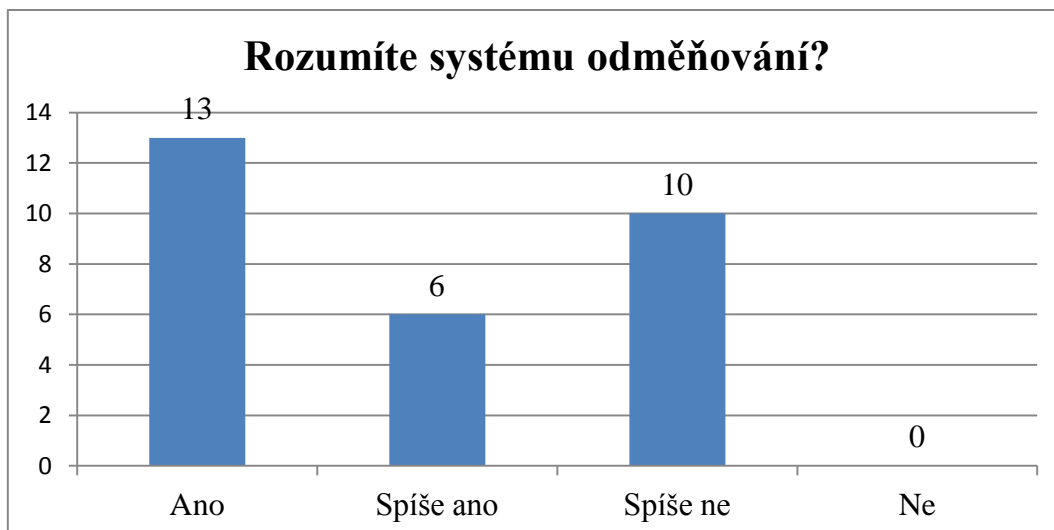
Tabulka 4: Struktura respondentů podle délky pracovního poměru.

	DO 5 LET	DO 10 LET	NAD 10 LET
POČET	6	8	15
CELKEM %	21%	27%	52%

Zdroj: vlastní zpracování.

7.2 Výsledky dotazníkového šetření – transakční odměny

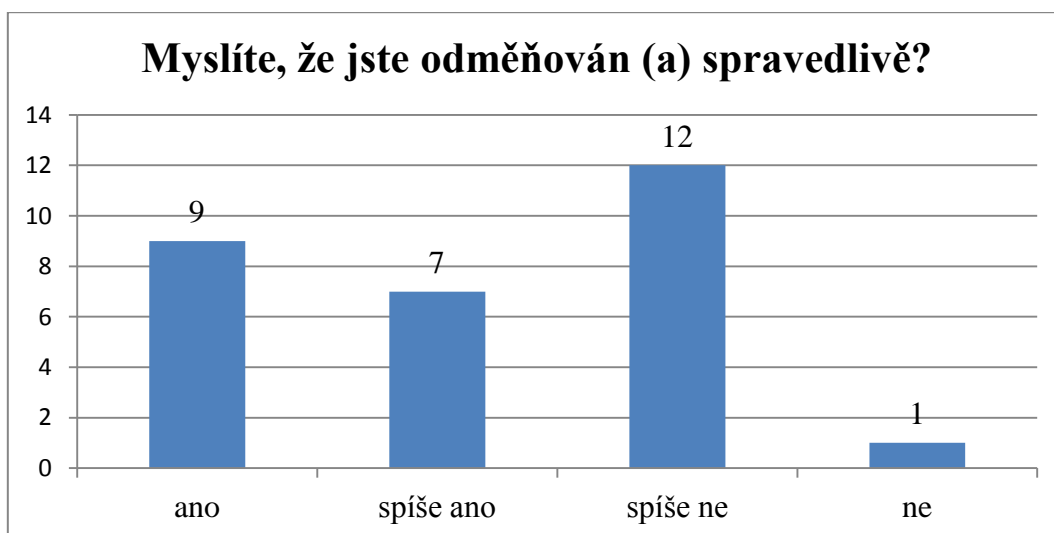
Úvodní část dotazníku je věnována transakčním odměnám. Soubor prvních šesti otázek je zaměřen na systém odměňování a systém benefitů. Na otázku číslo 1 „Rozumíte systému odměňování?“, 13 respondentů odpovědělo, že systému odměňování rozumí, šest spíše rozumí a deset spíše nerozumí. Žádný z respondentů neodpověděl, že by systému odměňování nerozuměl, viz obrázek číslo 8. V procentuálním vyjádření systému odměňování rozumí nebo spíše rozumí 66 % respondentů.



Obrázek 8: Porozumění systému odměňování.

Zdroj: vlastní zpracování.

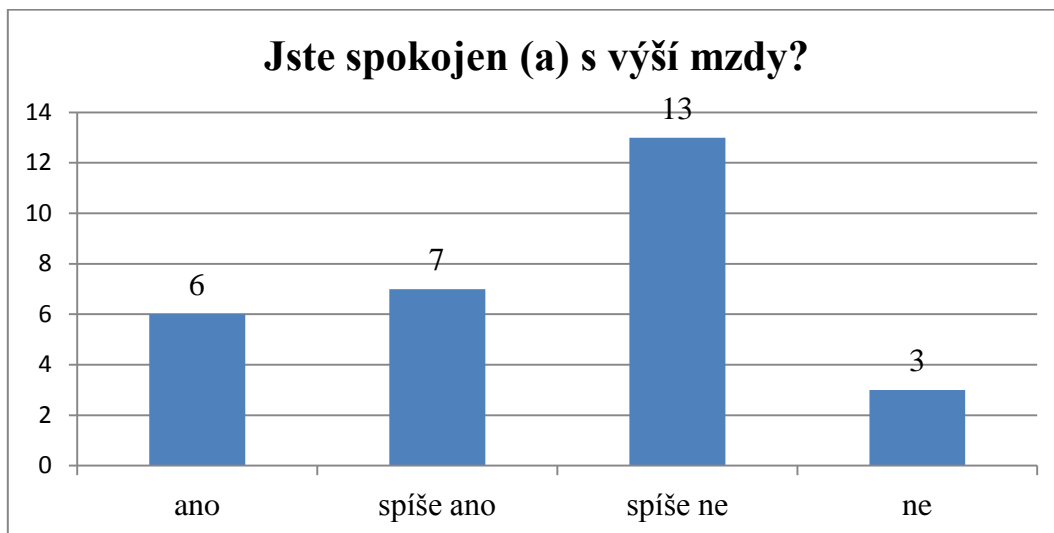
Následující otázkou zjišťuji, zda si respondenti myslí, že jsou odměňováni spravedlivě. Z odpovědí vyplývá, že devět zaměstnanců považuje systém odměňování za spravedlivý, sedm spíše ano, 12 spíše ne a jeden respondent uvedl, že není odměňován spravedlivě, viz obrázek číslo 9. V procentuálním vyjádření, 55 % respondentů si myslí, že je nebo spíše je odměňováno spravedlivě.



Obrázek 9: Spravedlivé odměňování.

Zdroj: vlastní zpracování.

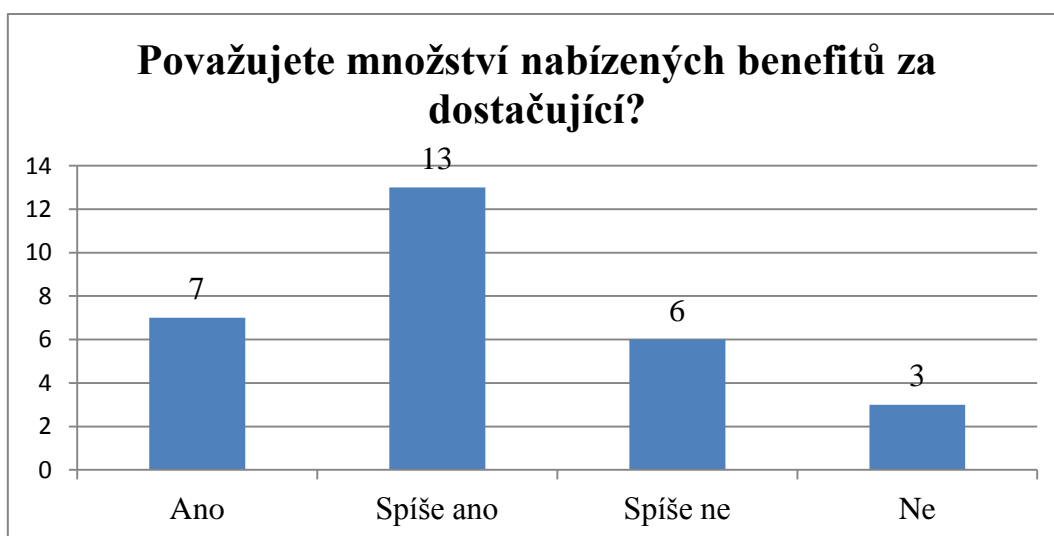
Na otázku, zda jsou respondenti spokojeni s výší mzdy, šest odpovědělo ano, sedm spíše ano, 13 spíše ne a tři odpověděli, že s výší mzdy spokojení nejsou, viz obrázek číslo 10. Výsledky tedy ukazují, že s výší mzdy je nebo spíše je spokojeno pouze 45 % respondentů.



Obrázek 10: Spokojenost s výší mzdy.

Zdroj: vlastní zpracování.

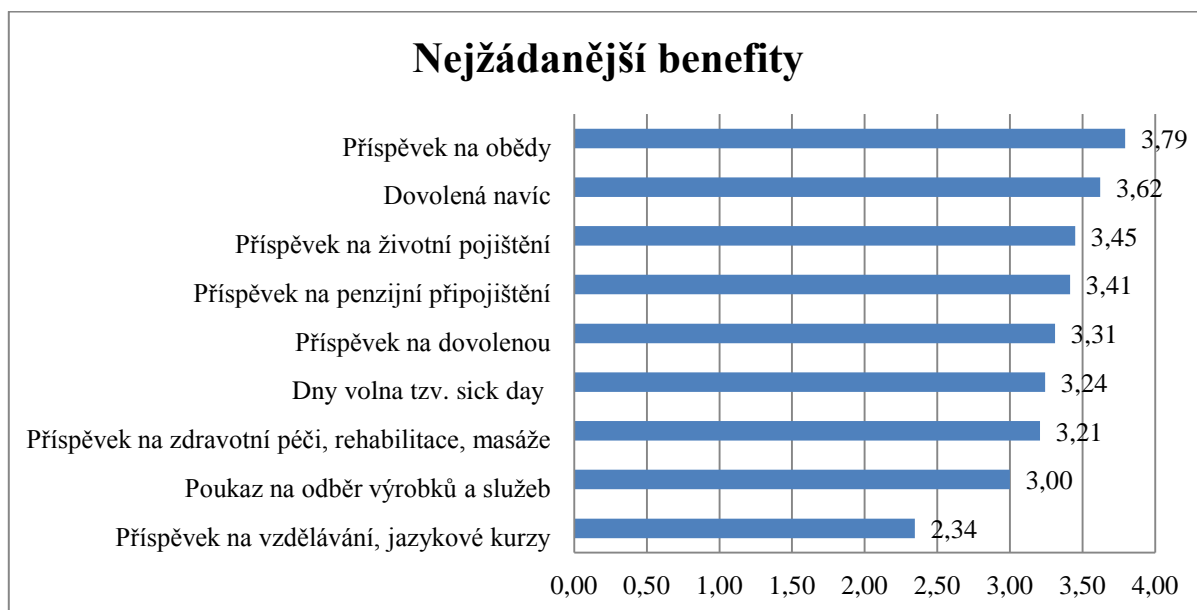
Ve výzkumu byla položena otázka, zda respondenti považují množství nabízených benefitů za dostačující. Sedm dotazovaných odpovědělo ano, 13 spíše ano, šest spíše ne, tři ne. Obrázek číslo 11 znázorňuje strukturu odpovědí. 69 % zaměstnanců je nebo spíše je spokojeno s množstvím benefitů, které jim zaměstnavatel nabízí.



Obrázek 11: Spokojenost s množstvím nabízených benefitů.

Zdroj: vlastní zpracování.

Které benefity by zaměstnanci nejvíce uvítali, zjišťuji na základě odpovědí na otázku číslo 5. Respondenti určovali důležitost jednotlivých benefitů na škále 1–5, kde 1 znamená nejméně důležité, 5 nejvíce důležité. Výsledné číslo zaznamenané v grafu je pak aritmetickým průměrem těchto odpovědí. Nejžádanější zaměstnaneckou výhodou je příspěvek na obědy, který společnost zaměstnancům poskytuje. Na druhém místě se umístila dovolená navíc a na třetím místě příspěvek na životní pojištění. Naopak předmětem nejmenšího zájmu je příspěvek na vzdělávání a jazykové kurzy, viz obrázek číslo 12.



Obrázek 12: Nejžádanější benefity.

Zdroj: vlastní zpracování.

Pomocí otázky číslo 6 zjišťuji, zda respondenti považují mzdový systém a systém benefitů za dostatečně motivující. 17 % respondentů považuje celkovou hmotnou odměnu za motivující, 38 % spíše ano, 41 % spíše ne a 4 % dotazovaných nepovažuje celkovou hmotnou odměnu za dostatečně motivující, viz tabulka číslo 5.

Tabulka 5: Považujete mzdový systém a systém benefitů za motivující?

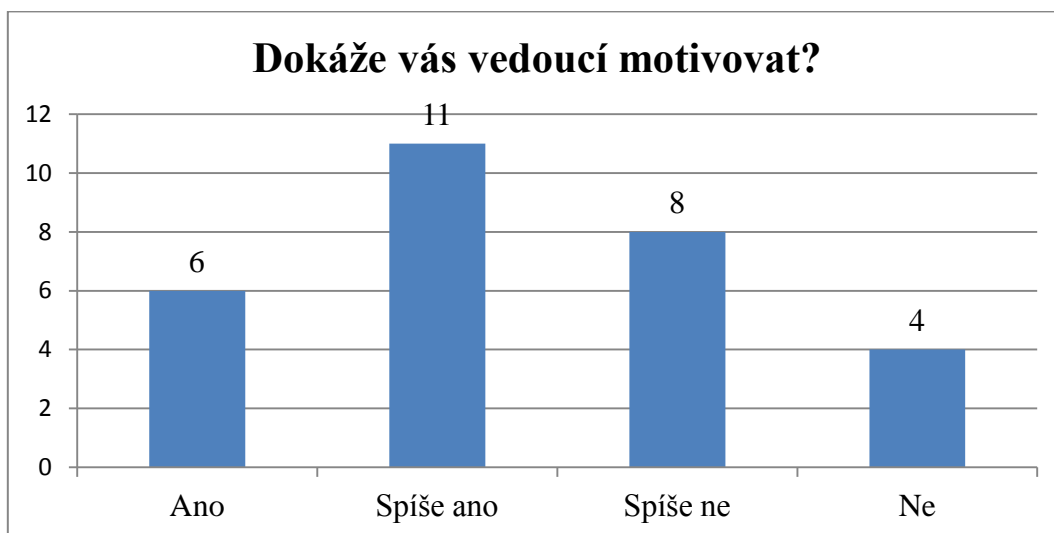
	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
POČET	5	11	12	1
CELKEM %	17%	38%	41%	4%

Zdroj: vlastní zpracování.

První hypotéza, kterou ve výzkumu ověřuji, říká, že 80 % zaměstnanců považuje celkovou hmotnou odměnu za motivující. Z výsledků však vyplývá, že celkovou hmotnou odměnu považuje nebo spíše považuje za motivující pouze 55 % respondentů. Zbývající část, tedy 45 % respondentů, není nebo spíše není dostatečně motivována celkovou hmotnou odměnou. Tímto zjištěním byla vyvrácena pravdivost tvrzení, že 80 % zaměstnanců považuje celkovou hmotnou odměnu za motivující.

7.3 Výsledky dotazníkového šetření – chování nadřízeného

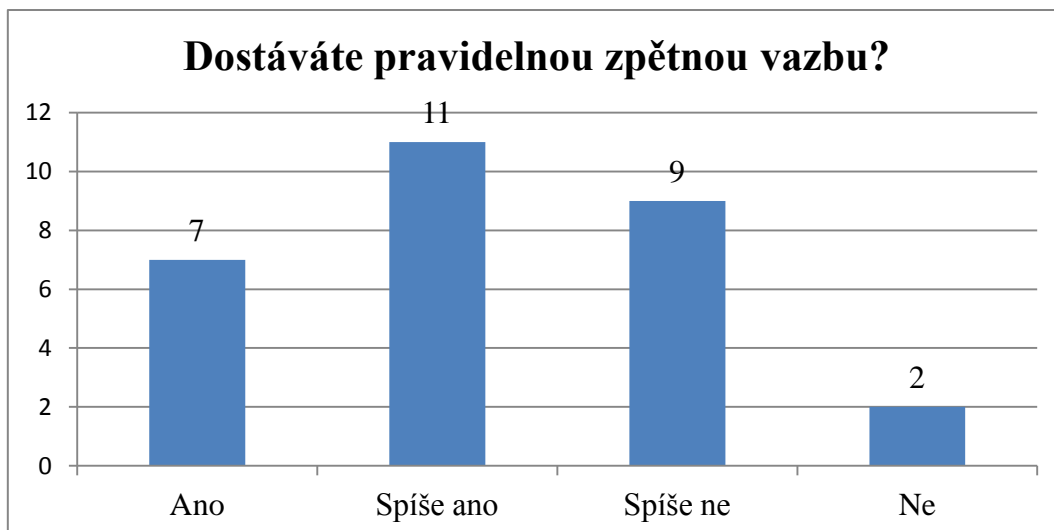
Následující tři otázky zjišťují, jak respondenti hodnotí osobu nadřízeného. Na otázku, zda vedoucí dokáže motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu, odpovědělo šest respondentů ano, 11 spíše ano, osm spíše ne a čtyři ne, viz obrázek číslo 13.



Obrázek 13: Dokáže vás vedoucí motivovat?

Zdroj: vlastní zpracování.

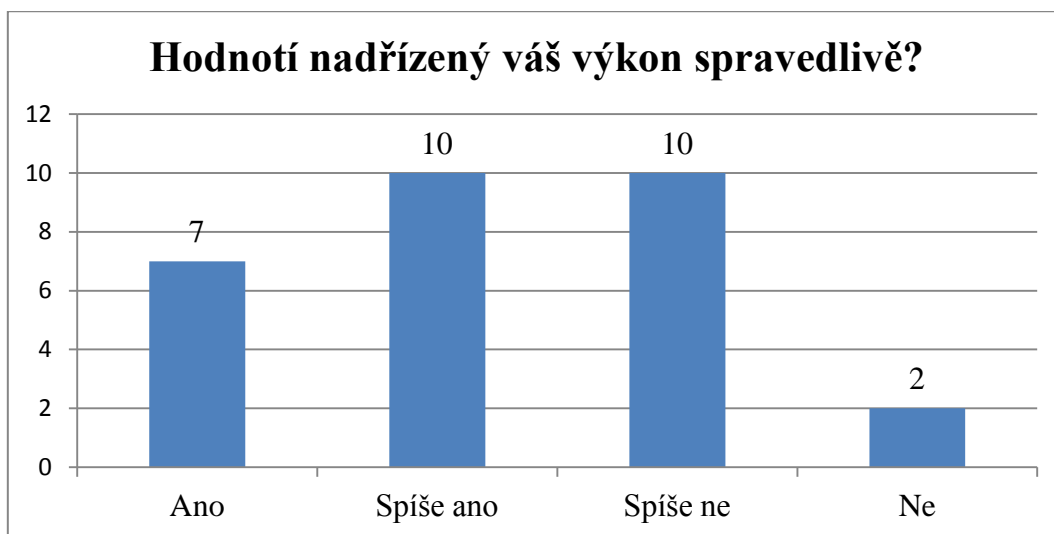
Následující otázkou zjišťují, zda zaměstnanci dostávají od nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu. Sedm respondentů odpovědělo ano, 11 spíše ano, devět spíše ne, dva odpověděli, že pravidelnou zpětnou vazbu nedostávají, viz obrázek číslo 14.



Obrázek 14: Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu?

Zdroj: vlastní zpracování.

Poslední ze souboru otázek zjišťuje, zda respondenti považují hodnocení jejich výkonu od nadřízeného za spravedlivé. Ano odpovědělo sedm dotazovaných, spíše ano deset, spíše ne také deset, ne odpověděli dva respondenti, viz obrázek číslo 15.

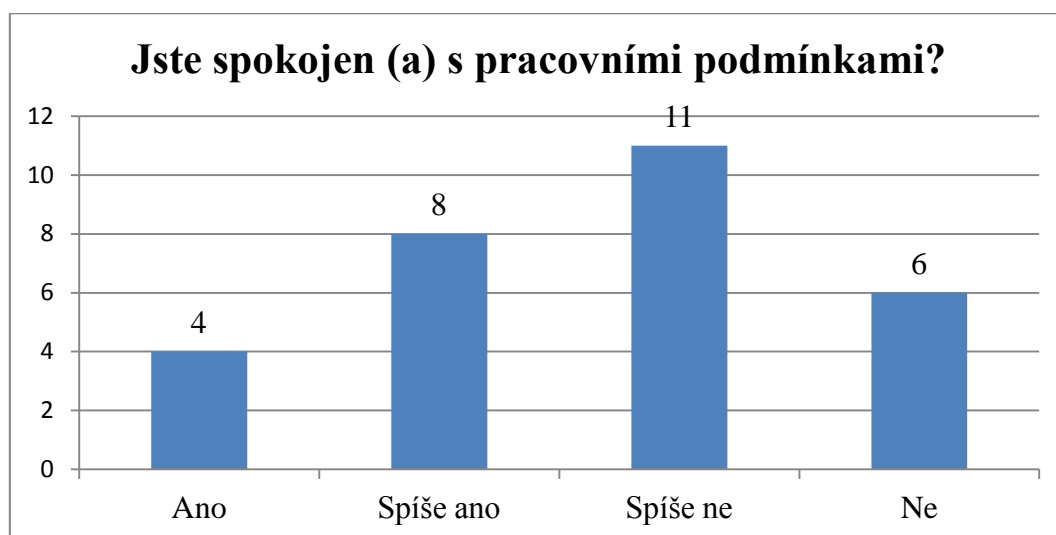


Obrázek 15: Hodnotí nadřízený váš výkon spravedlivě?

Zdroj: vlastní zpracování.

7.4 Výsledky dotazníkového šetření – relační odměny

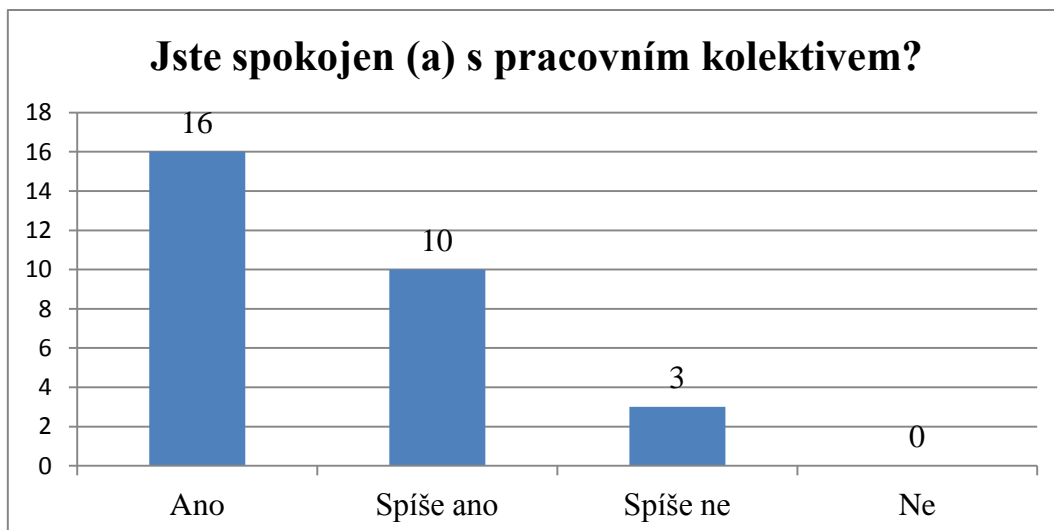
Následuje výčet otázek vztahující se k relačním odměnám. Na otázku číslo 10, „Jste spokojen (a) s pracovními podmínkami?“, odpověděli čtyři respondenti ano, osm spíše ano, 11 spíše ne, 6 dotazovaných uvedlo, že nejsou spokojeni s pracovními podmínkami, viz obrázek číslo 16.



Obrázek 16: Spokojenost s pracovními podmínkami.

Zdroj: vlastní zpracování.

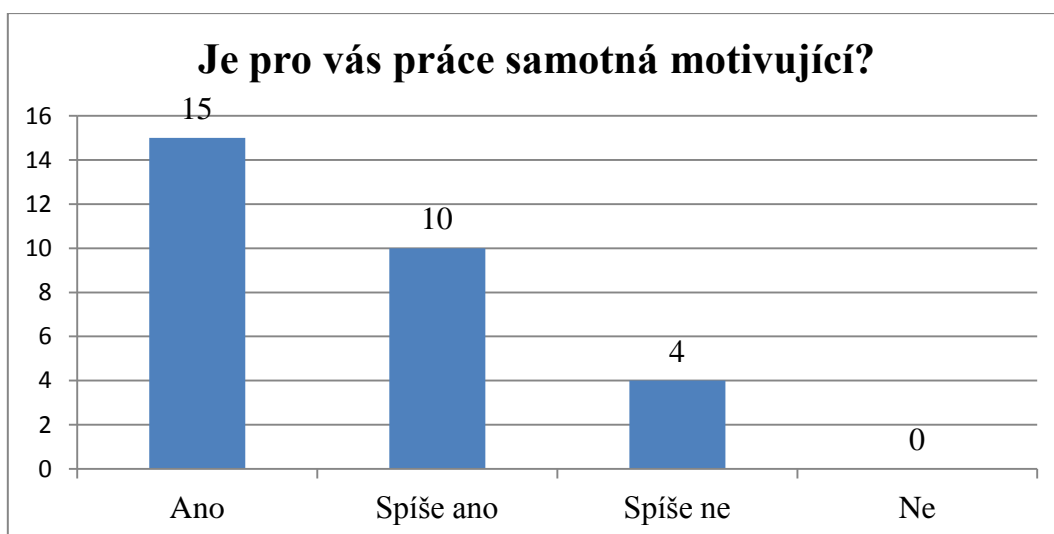
Otázka „Jste spokojen (a) s pracovním kolektivem?“ byla hodnocena nejvíce kladnými odpověďmi. 16 respondentů odpovědělo ano, deset spíše ano, tři spíše ne, žádný z dotazovaných nevedl, že by nebyl spokojený s mezilidskými vztahy na pracovišti, viz obrázek číslo 17 na následující straně. Z uvedeného vyplývá, že s pracovním kolektivem je nebo spíše je spokojeno 90 % respondentů.



Obrázek 17: Spokojenost s pracovním kolektivem.

Zdroj: vlastní zpracování.

Na otázku „Je pro vás práce samotná motivující?“ odpovědělo 15 respondentů ano, deset spíše ano, čtyři spíše ne, ne neodpověděl nikdo, viz obrázek číslo 18. Z výsledků průzkumu vyplývá, že pro 86 % dotazovaných je nebo spíše je práce samotná motivující.



Obrázek 18: Spokojenost s prací samotnou.

Zdroj: vlastní zpracování.

Následující otázkou zjišťují, zda zaměstnanci mají možnost profesního růstu. Zde se poměr kladných a záporných odpovědí mění. Pouze dva respondenti odpověděli ano, sedm spíše ano, 13 spíše ne, sedm respondentů uvedlo, že nemá možnost profesního růstu. 69 % respondentů

uvádí, že nemá nebo spíše nemá možnost profesního růstu. Odpovědi znázorňuje obrázek číslo 19.



Obrázek 19: Možnost profesního růstu.

Zdroj: vlastní zpracování.

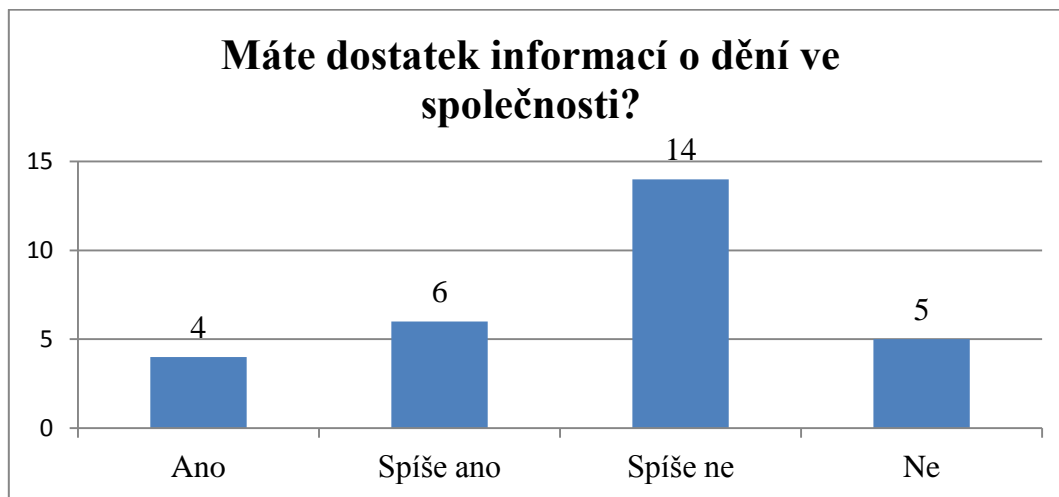
Otázkou číslo 15 zjišťuji, zda zaměstnanci mají možnost prohloubení a zvýšení odborné kvalifikace. Ano odpověděli čtyři respondenti, spíše ano také čtyři, spíše ne 12, devět dotazovaných odpovědělo ne, viz obrázek číslo 20. Z celkového počtu tedy 72 % respondentů uvádí, že nemá nebo spíše nemá možnost prohloubení a zvýšení odborné kvalifikace.



Obrázek 20: Možnost prohloubení a zvýšení odborné kvalifikace.

Zdroj: vlastní zpracování.

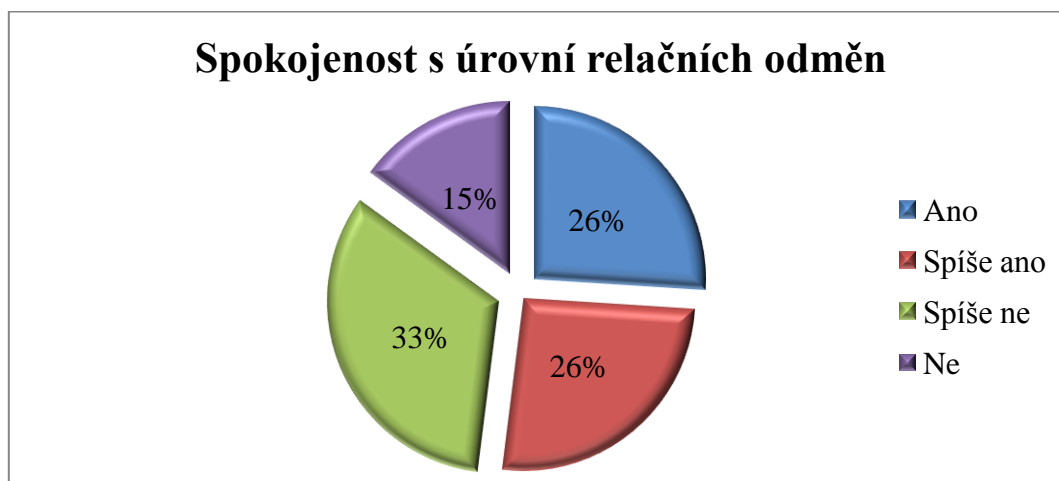
Soubor otázek věnujících se relačním odměnám uzavírá dotaz, zda mají zaměstnanci dostatek informací o dění ve společnosti. Čtyři respondenti odpověděli ano, šest spíše ano, 14 spíše ne, pět ne. Strukturu odpovědí znázorňuje obrázek číslo 21.



Obrázek 21: Máte dostatek informací o dění ve společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování.

Součtem hodnot v jednotlivých škálách a jejich procentuálním vyjádřením získávám odpověď i na druhou hypotézu, která tvrdí, že 80 % zaměstnanců zkoumané společnosti je spokojeno s úrovní relačních odměn. Jak znázorňuje obrázek číslo 22, spokojeno s úrovní relačních odměn je 26 % respondentů, spíše spokojeno také 26 %, spíše nespokojeno 33 % a nespokojeno 15 % respondentů. Celkově tedy spokojeno nebo spíše spokojeno s úrovní relačních odměn je 52 % respondentů. Pravdivost ani druhé hypotézy nebyla potvrzena.

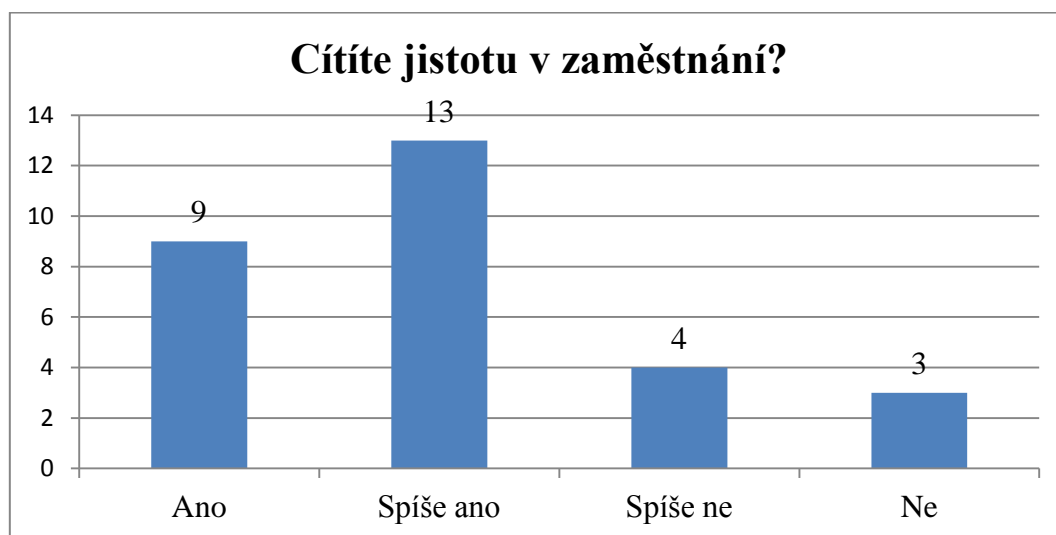


Obrázek 22: Spokojenost s úrovní relačních odměn.

Zdroj: vlastní zpracování.

7.5 Výsledky dotazníkového šetření – hodnocení společnosti

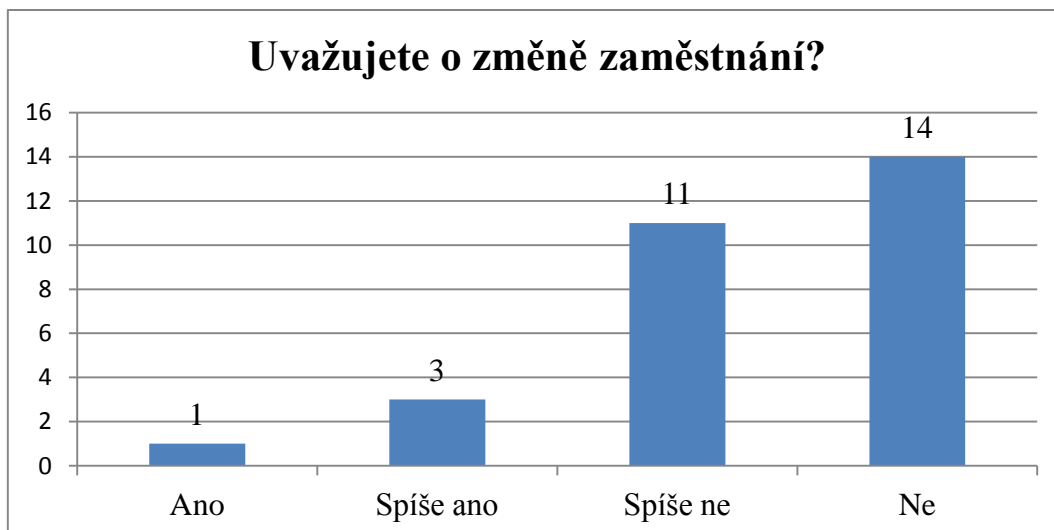
Poslední blok otázek je věnován skutečnostem, jak respondenti vnímají svého zaměstnavatele. Na otázku, zda zaměstnanci cítí jistotu v zaměstnání, odpovědělo devět respondentů ano, 13 spíše ano, čtyři spíše ne a tři respondenti uvedli, že jistotu v zaměstnání necítí, viz obrázek číslo 23. V procentuálním porovnání tedy 76 % respondentů uvádí, že cítí nebo spíše cítí jistotu v zaměstnání.



Obrázek 23: Cítíte jistotu v zaměstnání?

Zdroj: vlastní zpracování.

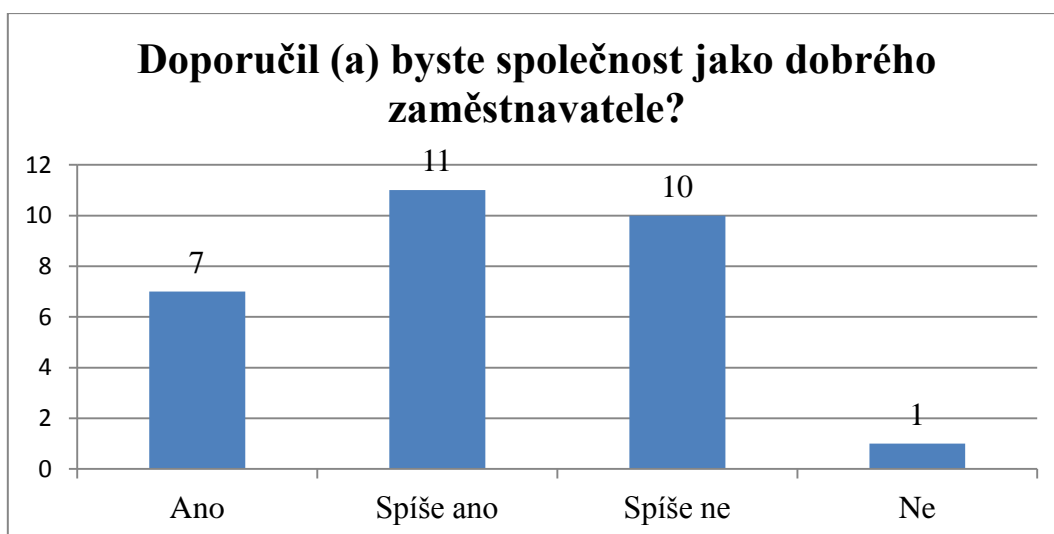
Následující otázkou zjišťuji, zda zaměstnanci uvažují o změně zaměstnání. Ano odpověděl jeden respondent, spíše ano tři, spíše ne 11 a ne odpovědělo 14 dotazovaných, viz obrázek číslo 24 na následující straně. Z výsledků vyplývá, že o změně zaměstnání uvažuje pouze 14 % respondentů.



Obrázek 24: Uvažujete o změně zaměstnání?

Zdroj: vlastní zpracování.

Otázkou číslo 19 zjišťuji, zda by respondenti doporučili společnost jako dobrého zaměstnavatele. Ano odpovědělo sedm dotazovaných, spíše ano 11, spíše ne deset, ne odpověděl jeden respondent, viz obrázek číslo 25.



Obrázek 25: Doporučení společnosti jako dobrého zaměstnavatele.

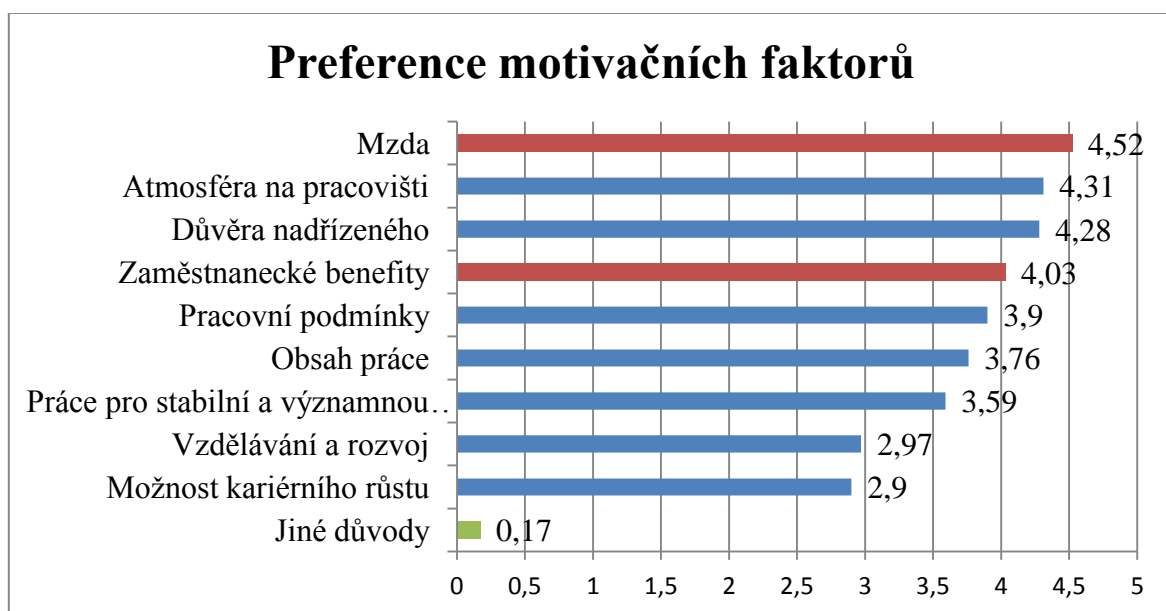
Zdroj: vlastní zpracování.

7.6 Výsledky dotazníkového šetření – motivační faktory

Závěrečnou část dotazníku představuje otázka číslo 20, kterou zjišťuji, jakou důležitost přiřkládají respondenti jednotlivým motivačním faktorům, které jsou rozděleny na faktory

materiální a nemateriální. Respondenti určovali důležitost jednotlivých motivačních faktorů na škále 1–5, kde 1 znamená nejméně důležité, 5 nejvíce důležité. Výsledné číslo zaznamenané v grafu je pak aritmetickým průměrem hodnocení udělených respondenty.

Z uvedených odpovědí vyplývá, že nejdůležitějším motivačním faktorem pro zaměstnance zkoumané společnosti je mzda, na druhém místě pak atmosféra na pracovišti, následuje důvěra nadřízeného a na čtvrtém místě jsou zaměstnanecké benefity. Předmětem nejmenšího zájmu je vzdělávání a rozvoj a možnost kariérního růstu. Jeden respondent uvedl jako jinou možnost motivační faktor práce se zvířaty a označil jej na žebříčku důležitosti hodnotou 5. Obrázek číslo 26 ilustruje strukturu odpovědí.



Obrázek 26: Preference motivačních faktorů.

Zdroj: vlastní zpracování.

Cílem bylo zjištění, zda jsou respondenti motivováni spíše faktory materiálními, nebo dávají přednost faktorům nemateriálním. Faktory nemateriální jsou označeny modře, faktory materiální jsou na obrázku označeny červeně. Jsou jimi pouze mzda a zaměstnanecké benefity, protože důležitost jednotlivých benefity je hodnocena již v kapitole 7.2. Zjišťují, že přestože je pro zaměstnance nejdůležitějším motivačním faktorem mzda, tedy faktor materiální, následují v žebříčku hodnocení faktory nemateriální, jež jsou ve většině případů odrazem firemní kultury.

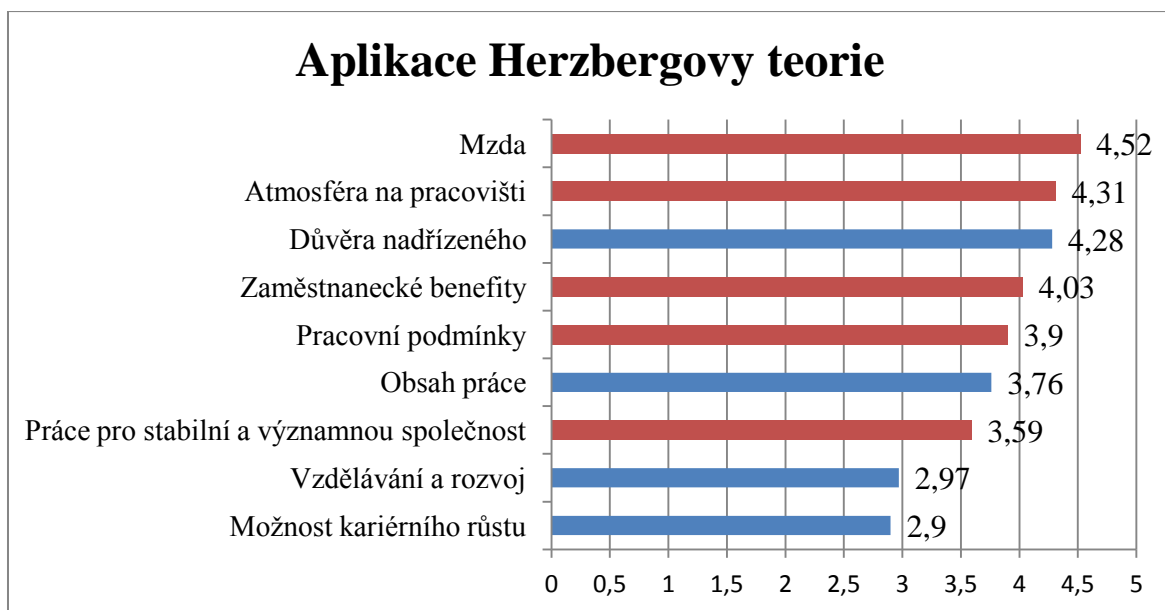
7.6.1 Aplikace Herzbergovy teorie

Jiný způsob dělení motivačních faktorů vychází z Herzbergovy motivačně-hygienické teorie. Může být předmětem diskuse, které faktory jsou hygienické a které motivační, protože nejsou dány pevné hranice a některé mohou zasahovat do obou oblastí. V této práci jsou však rozděleny následovně.

Faktory hygienické: mzda, zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky, atmosféra na pracovišti, práce pro stabilní a významnou společnost.

Faktory motivační: obsah práce, možnost kariérního růstu, vzdělávání a rozvoj, důvěra nadřízeného.

Obrázek číslo 27 znázorňuje rozdělení motivačních faktorů na základě Herzbergovy teorie, hygienické faktory jsou označeny červeně, faktory motivační jsou označeny modře. Zaznamenané číslo je počítáno shodně jako v předchozím případě. Výsledky ukazují, že pro respondenty jsou důležité obě roviny pracovní motivace, přestože více preferované jsou faktory hygienické, které zaujímají čtyři pozice z prvních pěti.



Obrázek 27: Aplikace Herzbergovy teorie.

Zdroj: vlastní zpracování.

8 SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ

Cílem výzkumného šetření bylo odpovědět na otázku, jaký dopad mají využívané stimulační prostředky na spokojenost a motivaci zaměstnanců. Metodou dotazování jsem ověřila stanovené hypotézy, které mi pomohly dosáhnout cíle výzkumu.

Otázky jsou rozděleny do čtyř bloků. První část je věnována transakčním odměnám. Respondenti označili mzdu jako nejdůležitější faktor ovlivňující jejich pracovní motivaci. Základní mzda jako součást celkové hmotné odměny však není trvalým zdrojem motivace, působí pouze krátkou chvíli. Jako účinný způsob stimulace zaměstnanců bych doporučila část mzdy navázat na výkon a schopnosti zaměstnance v podobě zásluhové odměny, aby zaměstnanci měli možnost svou mzdu ovlivnit jiným způsobem než počtem odpracovaných hodin.

Zjišťuji, že 34 % respondentů spíše nerozumí systému odměňování. Jednotliví zaměstnanci by měli rozumět tomu, jak je jejich mzda stanovena a jaké mají možnosti týkající se zvyšování mzdy. Společnost by měla vypracovat jednoduchý systém odměňování a jasně definovat vztah mezi odměnou a pracovními výsledky.

Každý zaměstnanec očekává, že bude za svou práci odměňován spravedlivě. 45 % pracovníků má v této oblasti pochybnosti. Aby se předešlo pocitu nespravedlnosti, lze doporučit pravidelné sledování výkonnosti pracovníků v porovnání s odměnou. Spravedlivé rozdělování odměn ovlivňuje jak motivaci, tak i vztahy na pracovišti.

Zjištění, že zaměstnanci budou nespokojeni s peněžní odměnou, jsem očekávala. Tuto skutečnost potvrdilo 55 % respondentů. Podle Armstronga je vhodné posoudit, zda jsou více či méně nespokojeni se svou mzdou než pracovníci v jiných organizacích⁶⁷.

Množství zaměstnaneckých výhod považuje za nedostačující 31 % dotazovaných. Nejžádanějším benefitem je příspěvek na obědy. Společnost svým zaměstnancům poskytuje příspěvek ve výši 50 % ceny stravy. Příspěvek na stravování může zaměstnavatel uplatnit jako daňový výdaj až do výše 55 % ceny jednoho jídla. Na straně zaměstnance jde

⁶⁷ Srov. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, s. 117.

o nepeněžní příjem, který je předmětem daně z příjmů fyzických osob, je však od daně z příjmů osvobozen⁶⁸.

Druhým nejžádanějším benefitem je dovolená navíc. Za předpokladu, že by společnost poskytla každému zaměstnanci týden dovolené navíc, mzdové náklady by představovaly částku 155 440 Kč za rok, která by byla daňově uznatelným nákladem. (Vycházím z předpokládaného průměrného výdělku 100 Kč na hodinu, pak $100 \text{ Kč} * 1,34 \text{ zdravotní a sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem} * 8 \text{ hod.} * 5 \text{ dnů} * 29 \text{ zaměstnanců} = 155 440 \text{ Kč.}$)

Respondenti volili jako třetí a čtvrtý nejžádanější zaměstnaneckou výhodu příspěvek na životní pojištění a příspěvek na penzijní pojištění. Tyto příspěvky jsou na straně zaměstnavatele daňově uznatelné a na straně zaměstnance jsou podle § 6 odst. 9 písm. p od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozeny⁶⁹.

Společnost svým zaměstnancům poskytuje poukaz na odběr vlastních výrobků a služeb v hodnotě 5 000 Kč za rok. Tento benefit označili respondenti jako druhý nejméně důležitý. Hodnota poukazů představuje částku 145 000 Kč za rok a je poskytována na vrub daňově neuznatelných výdajů. Je na zvážení, který z benefitů zaměstnancům poskytovat. Porovnáme-li náklady na dovolenou a poukazy, pak výdaje jsou téměř srovnatelné. Ale pouze benefity, o které má zaměstnanec zájem, mohou zvyšovat jeho motivaci a výkon.

Zaměstnanci by měli být informováni, jaký dopad má zvolený benefit na daň z příjmů a zda je nebo není zahrnován do vyměřovacího základu pro stanovení odvodu pojistného na sociální a na zdravotní pojištění. Zároveň by měli být informováni o hodnotě zaměstnaneckých výhod, které dostávají, aby si byli vědomi své celkové hmotné odměny.

Další blok otázek je zaměřen na hodnocení chování vedoucího. V souladu se Skinnerovou teorií zesílených vjemů, vedoucí pracovník může směřovat zaměstnance k opakování žádoucího chování a naopak varovat před chováním nežádoucím. Vedoucí pracovníci by měli pravidelně poskytovat zpětnou vazbu zaměstnancům, povzbuzovat je a provádět neformální hodnocení. Vedení společnosti doporučuji zaměřit se na rozvoj dovedností vedoucích

⁶⁸ Srov. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*, s. 44-46.

⁶⁹ Srov. MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony: úplná znění platná k 1. 1. 2014*, s. 15.

pracovníků, zejména komunikačních a tzv. soft skills, měkkých dovedností, jako je vedení lidí, motivování nebo koučování.

Výsledky dotazování zaměřené na relační odměny přináší velmi kladné výsledky v oblasti mezilidských vztahů a práce samotné. S pracovním kolektivem je nebo spíše je spokojeno 90 % respondentů, přičemž atmosféra na pracovišti je pro respondenty druhým nejdůležitějším motivačním faktorem. Samotná práce je nebo spíše je motivující pro 86 % dotazovaných.

Na druhé straně 69 % respondentů uvedlo, že nemá nebo spíše nemá možnost profesního růstu a 72 % dotazovaných uvedlo, že nemá nebo spíše nemá možnost zvyšování odborné kvalifikace. Je otázkou, zda o to zaměstnanci stojí, když tyto dva faktory uvedli jako nejméně důležité pro jejich pracovní motivaci. Armstrong tvrdí, že lidé budou motivováni učit se a vzdělávat, pokud to bude uspokojovat jednu nebo více jejich potřeb⁷⁰. V případě aplikace Maslowovy teorie docházím k závěru, že zaměstnanci uspokojují potřeby nižší úrovně pyramidy.

Dobře fungující komunikace je zapotřebí k dosažení výsledků. Správnou komunikací podnik posiluje také loajalitu zaměstnanců. Přesto 66 % respondentů uvedlo, že nemá nebo spíše nemá dostatek informací o dění ve společnosti. Lze doporučit, aby informace, které se pracovníků týkají, se dostávaly ke správným lidem a to srozumitelným způsobem, aby je byli schopni pochopit a akceptovat.

Přestože 35 % respondentů by nedoporučilo nebo spíše nedoporučilo společnost jako dobrého zaměstnavatele, o změně zaměstnání uvažuje nebo spíše uvažuje pouze 14 % respondentů. Domnívám se, že toto zjištění ovlivňuje několik faktorů, zejména situace na trhu práce. Olomoucký kraj patří mezi regiony s nejvyšší nezaměstnaností v celorepublikovém průměru. Zároveň nejvíce ohrožení na trhu práce jsou pracovníci ve věkové skupině nad 50 let a lidé s nižším vzděláním, což koresponduje s věkovou i vzdělanostní strukturou zaměstnanců společnosti. Dalším faktorem může být spokojenost zaměstnanců, kteří nemají potřebu měnit zaměstnavatele. Jak vyplynulo z předchozích zjištění, respondenti hodnotí kladně zejména práci samotnou a mezilidské vztahy na pracovišti. Pro 86 % zaměstnanců je samotná práce motivující, což znamená, že je pro ně zdrojem spokojenosti a motivace.

⁷⁰ Srov. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 462.

ZÁVĚR

Cílem každého podniku je získat a udržet si kvalitní klíčové zaměstnance a jejich výkonnost. Ekonomicky aktivní jedince mohou představovat zástupci tří generací. Firmy, které usilují o získání a udržení kvalitních a talentovaných pracovníků, se musí neustále zajímat o motivátory příslušníků dané generace, stejně jako každého jednotlivce. Protože motivace je složitým a komplexním jevem, působení vnitřní motivace a stimulace není možno postihnout zcela univerzálně. To považuji za největší úskalí pro firmy snažící se o efektivní stimulaci svých zaměstnanců.

Cílem práce bylo analyzovat využívané stimulační nástroje ve zkoumané společnosti, vyhodnocení jejich dopadu na spokojenost a motivaci zaměstnanců a návrh možných zlepšení. Cíl práce byl splněn.

V teoretické části práce jsem popsala motivaci a s ní související pojmy tak, jak je chápe psychologie. Zmínila jsem rovněž některé vědecké teorie, které se snaží vystihnout problematiku motivace. Zvláštní pozornost jsem věnovala Herzbergově dvoufaktorové teorii, kterou jsem uplatnila ve výzkumné části práce. Stimulační nástroje jsem popsala s využitím Armstrongova konceptu odměňování pracovníků, který mi posloužil i v praktické části práce při strukturování dotazníku.

V praktické části práce jsem představila zkoumanou společnost včetně organizační struktury a analyzovala jsem využívané stimulační nástroje. Metodou dotazování a následným statistickým zpracováním výsledků došlo k ověření stanovených hypotéz. Pravdivost tvrzení, že 80 % zaměstnanců považuje celkovou hmotnou odměnu za motivující, byla vyvrácena. Rovněž druhá hypotéza, která tvrdí, že 80 % zaměstnanců je spokojeno s úrovní relačních odměn, nebyla potvrzena.

Výsledky dotazníkového šetření jsou přehledně znázorněny v grafech a v závěru jsou navržena doporučení. Celkové výsledky výzkumu přinesly obraz o dopadu využívaných stimulačních nástrojů na spokojenost a motivaci zaměstnanců a o preferencích v oblasti zaměstnaneckých výhod a faktorů pracovní motivace.

Přestože se význam faktorů pracovní motivace mění od jednotlivce k jednotlivci, jak je uvedeno v předchozích kapitolách, v této práci jsem se pokusila prostřednictvím

dotazníkového šetření zjistit, jaké jsou nejdůležitější motivační faktory pro zaměstnance společnosti ZEVYR.

I přes nepříliš vysoký počet vyhodnocených dotazníků výsledky výzkumu přinesly odpověď na výzkumnou otázku a byly ověřeny stanovené hypotézy. Jsem si vědoma toho, že by bylo potřeba větší množství respondentů, aby bylo možné výsledky výzkumu zobecnit.

Přesto některá zjištění korespondují s výsledky průzkumu Asociace poskytovatelů personálních služeb. Ta ve své zprávě uvádí, že nejčastějšími důvody pro změnu zaměstnání je plat, na druhém místě pak atmosféra na pracovišti⁷¹. Tyto faktory i v uvedeném pořadí jsou shodné s výsledky dotazování, kdy zjišťují nejdůležitější faktory pracovní motivace zaměstnanců společnosti.

Výsledky dotazníkového šetření prokázaly rovněž podobné preference ve volbě zaměstnaneckých výhod. Nejžádanější benefity, které respondenti určili v dotazníkovém šetření, jsou příspěvek na obědy a dovolená navíc. Podle průzkumu APPS je nejžádanější zaměstnaneckou výhodou 13. a 14. plat, který ovšem respondenti v nabídce benefitů neměli. Na druhém a třetím místě pak týden dovolené navíc a stravenky⁷², což odpovídá zjištěným preferencím respondentů, jen v opačném pořadí.

Závěry výzkumu ukazují, že 55 % zaměstnanců považuje nebo spíše považuje celkovou hmotnou odměnu za motivující a 52 % dotazovaných je spokojeno nebo spíše spokojeno s úrovní relačních odměn. Pauknerová uvádí, že optimální situací v oblasti pracovní spokojenosti představuje mírná spokojenost, v některých případech pak spíše tzv. zdravá nespokojenost⁷³. Domnívám se, že výsledky průzkumu mohou působit jako stimulační faktor potřebných změn.

Soudím, že společnost se snaží starat o své zaměstnance a je otevřená k námětům zvyšujícím spokojenost a motivaci k práci. Vedení společnosti projevilo zájem o výsledky výzkumu a chtějí s nimi dále pracovat. Výsledky dotazníkového šetření spolu se znalostmi z teoretické části práce poskytují společnosti návod, jak zefektivnit své snažení při využívání stimulačních nástrojů a zvyšování motivace zaměstnanců.

⁷¹ Srov. Motivace zaměstnanců ke změně zaměstnavatele. APPS.CZ [online].

⁷² Srov. tamtéž [online].

⁷³ Srov. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 183.

Podle Armstronga je vhodné posoudit, zda zaměstnanci jsou více či méně spokojeni se svou mzdou než pracovníci v jiných organizacích⁷⁴. Podle mého názoru by takové srovnání mohlo představovat zajímavé téma pro další výzkum problematiky pracovní motivace.

⁷⁴ Srov. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, s. 117.

ANOTACE

Jméno a příjmení autora:	Marcela Tichá
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Motivace zaměstnanců ve společnosti ZEVYR, spol. s r. o. Domašov u Šternberka
Název práce v anglickém jazyce:	Motivation of Employees in the Company ZEVYR Domašov u Šternberka
Vedoucí práce:	RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc. MBA
Počet stran:	66
Počet příloh:	1
Rok obhajoby:	2015

Klíčová slova v českém jazyce:

motivace, stimulace, teorie motivace, pracovní spokojenost, pracovní výkon, hodnocení, nástroje stimulace, odměňování, zaměstnanecké benefity

Klíčová slova v anglickém jazyce:

motivation, stimulation, theory of motivation, job satisfaction, work performance, evaluation, stimulation instruments, remuneration, employee benefits

Anotace:

Bakalářská práce je věnována tématu pracovní motivace. Teoretická část práce se zaměřuje na pojem motivace a stimulace, na některé motivační teorie a stimulační nástroje, kterými může zaměstnavatel na pracovníky působit zvnějšku. Praktická část se věnuje analýze využívaných stimulačních nástrojů. Pomocí metody dotazování zkoumá motivaci zaměstnanců ve společnosti ZEVYR. Cílem práce je analýza používaných stimulačních nástrojů ve zkoumaném podniku, vyhodnocení jejich dopadu na spokojenost a motivaci zaměstnanců a návrh změn ve způsobech stimulace.

Abstract:

The bachelor thesis deals with the topic of work motivation. The theoretical part of the thesis focuses on the concepts of motivation and stimulation, on some theories of motivation and stimulation instruments which can be used by employers to influence the employees externally. The practical part analyses the existing stimulation instruments. Using questionnaires, it investigates the motivation of employees of ZEVYR. The objectives of the bachelor thesis are to analyse the stimulation instruments being used in this organisation, to evaluate their impact on staff satisfaction and staff motivation, and to propose changes in the ways of stimulation.

LITERATURA A PRAMENY

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 256 s. ISBN 978-802-4727-981.

Interní dokumentace firmy: *Účetní závěrka společnosti ZEVYR spol. s r.o. za rok 2011, 2012, 2013* (nezveřejněno).

KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 128 s. ISBN 978-802-4439-617.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 199 s. ISBN 978-80-7478-000-4.

MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony: úplná znění platná k 1. 1. 2014*. 23. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 272 s. ISBN 978-80-247-3206-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

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

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Mezi benefity v ČR dominuje vzdělávání. *Svaz průmyslu a dopravy ČR* [online]. 28.8.2014 [cit. 2014-09-11]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/tiskove-zpravy/mezi-benefity-v-cr-dominuje-vzdelavani>

Motivace zaměstnanců ke změně zaměstnavatele. *APPS.CZ* [online]. [cit. 2014-09-19]. Dostupné z: http://www.apps.cz/pool/files/APPS_VYZKUM_FINAL.pdf

URBAN, Jan. Osmý bod z nejdražších manažerských chyb: Neschopnost a/nebo neochota komunikovat. *Ihned.cz: ProByznys.info* [online]. 15.9.2014 [cit. 2014-09-17]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-62690200-osmy-bod-z-nejdrazsich-manazerskych-chyb-neschopnost-a-nebo-neochota-komunikovat>

Veřejný rejstřík a Sbirka listin [online]. [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=219775&typ=PLATNY>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Motivační typy lidí.	10
Obrázek 2: Proces motivace.	12
Obrázek 3: Hierarchie potřeb podle Maslowa.....	14
Obrázek 4: Model motivace (Porter a Lawler).....	18
Obrázek 5: Složky celkové odměny.....	24
Obrázek 6: Organizační struktura.	34
Obrázek 7: Procentuální zastoupení pohlaví respondentů.	40
Obrázek 8: Porozumění systému odměňování.	42
Obrázek 9: Spravedlivé odměňování.	42
Obrázek 10: Spokojenost s výší mzdy.	43
Obrázek 11: Spokojenost s množstvím nabízených benefitů.....	43
Obrázek 12: Nejžádanější benefity.....	44
Obrázek 13: Dokáže vás vedoucí motivovat?	45
Obrázek 14: Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu?	46
Obrázek 15: Hodnotí nadřízený váš výkon spravedlivě?.....	46
Obrázek 16: Spokojenost s pracovními podmínkami.	47
Obrázek 17: Spokojenost s pracovním kolektivem.....	48
Obrázek 18: Spokojenost s prací samotnou.	48
Obrázek 19: Možnost profesního růstu.	49
Obrázek 20: Možnost prohloubení a zvýšení odborné kvalifikace.	49
Obrázek 21: Máte dostatek informací o dění ve společnosti?.....	50
Obrázek 22: Spokojenost s úrovní relačních odměn.....	50
Obrázek 23: Cítíte jistotu v zaměstnání?.....	51
Obrázek 24: Uvažujete o změně zaměstnání?.....	52
Obrázek 25: Doporučení společnosti jako dobrého zaměstnavatele.....	52
Obrázek 26: Preference motivačních faktorů.....	53
Obrázek 27: Aplikace Herzbergovy teorie.....	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Příklady hygienických a motivačních faktorů.....	16
Tabulka 2: Ekonomická charakteristika.	36
Tabulka 3: Věková struktura.	41
Tabulka 4: Struktura respondentů podle délky pracovního poměru.	41
Tabulka 5: Považujete mzdový systém a systém benefitů za motivující?	44

PŘÍLOHA: Dotazník pro zaměstnance společnosti

Vážení zaměstnanci společnosti ZEVYR,

jsem studentkou Moravské vysoké školy v Olomouci a zpracovávám bakalářskou práci na téma **Motivace zaměstnanců**. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který se týká analýzy motivace ve vaší společnosti. Získané údaje jsou zcela anonymní. Budou využity k výzkumným účelům a také pro interní potřebu firmy, která by ráda zlepšila pracovní podmínky a motivační systém na základě vašich reakcí.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

Zaškrtněte, prosím, jednu správnou odpověď u následujících údajů.

1. Rozumíte systému odměňování?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

2. Myslíte, že jste odměňován (a) spravedlivě?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

3. Jste spokojen (a) s výší mzdy?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

4. Domníváte se, že je množství benefitů, které společnost nabízí, dostačující?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

5. Které benefity byste nejvíce uvítal (a)? (Označte, prosím, každou možnost podle důležitosti, 1 = nejméně důležité, 5 = nejvíce důležité)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| • Příspěvek na penzijní připojištění | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Příspěvek na životní pojištění | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Příspěvek na dovolenou | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Příspěvek na zdravotní péči, rehabilitace, masáže | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Dny volna tzv. sick day * | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Dovolená navíc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Poukaz na odběr výrobků a služeb | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Příspěvek na obědy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6. Je pro vás mzdový systém a systém benefitů dostatečně motivující?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

7. Domníváte se, že vás nadřízený dokáže motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

8. Dostáváte od nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu k výkonu? Jedná se o sdělení uznání, ocenění, pochvaly, doporučení nebo výtky k vašim pracovním výsledkům.

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

9. Myslíte, že nadřízený hodnotí spravedlivě kvalitu vašeho výkonu?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

10. Jste spokojen (a) s pracovními podmínkami? (Jedná o vybavení pracoviště, vybavení technikou, pracovní pomůcky a zařízení...)

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

* Jedná se o maximálně tři dny placeného volna za rok v případě nemoci bez pracovní neschopnosti.

11. Jste spokojena s pracovním kolektivem? (Mezilidské vztahy na pracovišti.)

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

12. Hlavním městem České republiky je Vídeň?

- Ano Ne

13. Je pro vás práce samotná motivující? (Práce je pro vás zajímavá, samostatná, odpovědná, tvůrčí, máte možnost seberealizace...)

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

14. Máte možnost profesního růstu?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

15. Máte možnost prohloubení a zvýšení odborné kvalifikace?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

16. Máte dostatek informací o dění ve společnosti?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

17. Cítíte jistotu v zaměstnání?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

18. Uvažujete o změně zaměstnání?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

19. Doporučil (a) byste společnost jako dobrého zaměstnavatele?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

20. Jakou důležitost přiřazujete následujícím položkám pro vaši pracovní motivaci? (**Označte, prosím, každou možnost** podle důležitosti, 1 = nejméně důležité, 5 = nejvíce důležité)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| • Mzda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Zaměstnanecké benefity | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Obsah práce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Možnost kariérního růstu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Vzdělávání a rozvoj | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Pracovní podmínky | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Atmosféra na pracovišti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Důvěra nadřízeného | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Práce pro stabilní a významnou společnost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Jiné důvody (prosím, uveďte) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
-

21. Pohlaví:

- muž žena

22. Věk:

- do 25 let od 26 do 50 let 51 a více let

23. Délka trvání pracovního poměru:

- do 5 let do 10 let nad 10 let