

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze bakalářské práce**

**Motivace a stimulace zaměstnanců v podniku**

**Zuzana Tomová**

© 2015 ČZU v Praze

# Motivace a stimulace zaměstnanců v podniku

## Souhrn

Předkládaná bakalářská práce pojednává o motivaci a stimulaci pracovníků ve zvoleném podniku. V teoretické části jsou charakterizovány pojmy motiv, motivace, stimul, stimulace, motivační teorie, odměňování a benefity. Vlastní část práce je založena na analýze motivace a stimulace pracovníků v České televizi. Analýza je provedena formou dotazníkového šetření. Výsledky šetření jsou zpracovány graficky a tabulkově. Na základě těchto výsledků jsou vypracovány návrhy a doporučení pro zlepšení stávající situace.

**Klíčová slova:** motiv, motivace, stimul, stimulace, motivační teorie, odměňování, benefity

## 1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit oblast motivace a stimulace zaměstnanců v České televizi a navrhnout změny v dané oblasti. Změny budou spočívat v optimalizaci systému benefitů zvolené instituce.

Dílčí cíle spočívají v propojení výsledků dotazníkového šetření s teoretickými východisky práce. Odpovědi respondentů, kteří mají pocit, že jejich pracovní výkon není adekvátně ohodnocen, budou porovnány se schématem odměňování odrážející výkon (Donnelly, 1997). Faktory, jejichž uspokojení vede respondenty k lepším pracovním výkonům, budou rozčleněny na dvě skupiny, které formuloval Herzberg. Tyto kategorie budou následně porovnány s Herzbergerovou hypotézou. Otázky v dotazníku týkající se motivace budou aplikovány na Maslowovu pyramidu potřeb, přičemž budou dodrženy požadavky, které autor ve své teorii zakotvil.

## 2 Metodika práce

V teoretické části jsou charakterizovány pojmy motiv, stimul, motivace, stimulace, benefit, dále kapitola pojednává o odměňování a vybraných motivačních teoriích. Tato část byla zpracována na základě metody studia dokumentů, přičemž informace byly čerpány z odborné literatury.

Charakteristika zvoleného subjektu vychází z Výroční zprávy o hospodaření 2013 a webových stránek České televize. V této kapitole jsou uvedeny základní informace o instituci, způsob získávání finančních zdrojů a schéma organizačně-řídící struktury.

K dosažení hlavního cíle bylo nutné vyhodnotit současný stav, z toho důvodu byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazník je členěn do pěti logických sekcí: informovanost, benefity, motivace, stravovací zařízení a demografické údaje. V České televizi se běžně využívá metoda dotazování pomocí internetového formuláře Google Forms, tudíž s ním mají pracovníci instituce již zkušenost, na základě této zvyklosti, byl pro vlastní průzkum zvolen právě tento formulář. Odkaz na dotazník byl distribuován emailem padesáti dvěma pracovníkům. Pomocí metody sněhové koule (tj. řetězový výběr) byly získány vyplněné dotazníky od sto jedenácti respondentů. Vzorek respondentů tvořili pracovníci oddělení hudební, divadelní a dětské tvorby, zábavné tvorby, lidských zdrojů, obchodního oddělení a záznamové techniky. Data byla zpracována a analyzována v programu Statistica 12.0.

Získané poznatky byly agregovány. Analýzy, které přinesly zajímavá zjištění, slouží jako podklad pro návrhy a doporučení, jsou uvedeny v kapitole vlastní zpracování. Podpůrné výstupy šetření jsou uvedeny v přílohách. K dosažení dílčích cílů bylo využito syntézy teoretické a praktické části.

Závěrem bakalářské práce je shrnutí výsledků dotazníkového šetření a vyzdvihnutí poznatků, které nejsou z pohledu motivace zcela optimální.

### **3 Návrhy a doporučení**

#### **3.1 Benefity**

Nejvíce preferovaným benefitem je osobní konto<sup>1</sup>, avšak analýzou efektivnosti bylo zjištěno, že systém benefitů neovlivňuje pozitivně pracovní výkon zaměstnanců. V České televizi vzniká nárok na balíček benefitů každému internímu zaměstnanci, bez ohledu na kvalitu jím odvedené práce, což je způsob, který nelze považovat za motivující. Proto by bylo vhodné, aby se výše osobního konta, kterou bude moci pracovník čerpat, odvíjela od jeho pracovních výsledků. Výše osobního konta by neměla jednotnou sazbu. K zavedení variabilní výše konta

---

<sup>1</sup> Osobní konto je částka ve výši 6000Kč, kterou zaměstnanec obdrží každoročně. Lze ho čerpat různými způsoby.

je třeba sestavit bodový systém, kterým budou pracovníci hodnoceni. Je nutné brát v potaz i to, že Česká televize není podnik ryze výrobního charakteru, výstupem z procesu výroby nejsou hmotné statky, tudíž hodnocení na základě počtu výstupů není realizovatelné. Možné řešení je v sestavení bodového systému, který by vycházel z názoru vedoucího na pracovní výkon jeho podřízených. Vedoucí na 2. stupni řízení (tj. vedoucí oddělení a manažeři), kteří jsou se svými podřízenými v úzkém kontaktu, dobře je znají a ví, jakou práci odvádí, by své podřízené bodovali. Nadřízený by jednou za kvartál přidělil pracovníkovi určitý počet bodů na základě odvedené práce. Aby se zamezilo protěžování oblíbených pracovníků před ostatními, přidělené body by schvaloval vedoucí na 1. stupni řízení, čili ředitel, do jehož kompetence oddělení spadá. Aby pracovníci hodnotili přechod na bodový systém pozitivně, bylo by vhodné, aby maximální výše osobního konta byla navýšena o 1000Kč. V pracovnících by to vzbudilo touhu po vyšším ohodnocení a zkvalitnilo jejich pracovní výkon. Z pohledu zaměstnavatele by to byla efektivní změna, protože by se zvýšila kvalita a efektivita práce zaměstnanců.

### **3.2 Motivace**

Analýza dotazníkového šetření sekce motivace sice přinesla velmi pozitivní výsledky, avšak při hlubším zkoumání, které spočívalo v aplikaci odpovědí respondentů do Maslowovy pyramidy potřeb, bylo zjištěno, že výsledky již tak pozitivní nejsou. Ukázalo se, že při vytváření motivačního prostředí v České televizi nebyla tato teorie dodržena. Bylo by vhodné zaměřit se hlavně na potřeby na nižších stupních hierarchie, jež jsou zaměstnavatelem velmi dobře ovlivnitelné.

Herzberg dělí faktory na dvě skupiny: faktory motivační (motivátory) a faktory hygienické (frustrátory). Motivátory úzce souvisí s vykonávanou prací a jejím oceněním zatímco frustrátory nemají motivační účinek, ale jejich absence vyvolá nespokojenost (Donnelly, 1997). Z této hypotézy lze usoudit, že pokud si respondenti mají vybírat faktory, které je vedou k lepším pracovním výkonům, budou si vybírat faktory, které úzce souvisí s vykonávanou prací, opak je však pravdou. Motivační faktory pracovníci vybrali v 47 % případů, zatímco hygienické faktory v 53 % případů. Nejvíce pracovníky ovlivňuje finanční ohodnocení, které je v mnoha teoriích uváděno jako největší motivátor, avšak Herzbergova teorie ho považuje za hygienický faktor, který pracovní výkon výrazně neovlivňuje (Donnelly, 1997).

## 4 Seznam vybrané literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-858-3909-1

DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7