

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

## **Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku a využití motivačních nástrojů**

### **Bakalářská práce**

**Elena BUBNOVÁ**

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autorka práce: Elena Bubnová  
Studijní program: Ekonomika a management  
Specializace: Řízení lidských zdrojů  
Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.

Název práce: **Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku  
a využití motivačních nástrojů**

Jazyková varianta: Čeština

Cíl: Cílem práce je analýza pracovní motivace zaměstnanců vybraného podniku a následné posouzení využití běžných motivačních nástrojů.

Rámcový obsah:

1. Teoretická východiska v oblasti pracovní motivace
2. Charakteristika vybraného podniku
3. Analýza stávajícího stavu ve vybraném podniku

Rozsah práce: 25 - 30 stran

Literatura:

1. MÜHLFEIT, J. -- COSTI, M. *Pozitivní leader*. Brno: Management Press, 2017. 368 s. ISBN 978-80-265-0591-4.
2. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
3. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Datum zadání: květen 2021

Datum odevzdání: prosinec 2021

Elektronicky schváleno: 25. 10. 2021  
**Elena Bubnová**  
Autorka práce

Elektronicky schváleno: 25. 10. 2021  
**Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno: 25. 10. 2021  
**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno: 26. 10. 2021  
**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 6.12.2021

Elena Bubnová

Děkuji Mgr. Evě Švějdarové, Ph.D, M. A. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

## Obsah

Úvod .....	6
1 Teoretická východiska v oblasti pracovní motivace .....	7
1.1 Motivace .....	7
1.2 Vybrané motivační teorie.....	8
1.3 Pracovní motivace a motivační faktory .....	12
1.4 Nástroje pracovní motivace .....	14
2 Charakteristika vybraného podniku.....	20
3 Analýza stavu ve vybraném podniku .....	22
3.1 Interpretace dotazníkového šetření .....	22
3.2 Doporučená opatření.....	36
Závěr .....	40
Seznam literatury .....	41
Seznam obrázků a tabulek .....	43
Seznam příloh .....	45

## Úvod

Porozumění problematice motivace zaměstnanců představuje pro firmy jeden z klíčových faktorů úspěchu. Z tohoto důvodu je v zájmu podniku i osob zastávajících vedoucí funkci, aby této záležitosti nebylo opomíjeno. Vhodné využití nástrojů pracovní motivace dokáže přímo ovlivnit zaměstnancovu iniciativu k výkonu práce, posílit jeho odpovědnost i pracovní nasazení. Cílem této práce je analýza pracovní motivace zaměstnanců vybraného podniku a následné posouzení využití běžných motivačních nástrojů.

Teoretická východiska témat motivace zaměstnanců a nástrojů pracovní motivace jsou zpracovány v rámci první kapitoly. Ta se blíže věnuje vymezení s touto oblastí souvisejících pojmů, tématu pracovní motivace, motivačním faktorům i nástrojům. V této části práce jsou také představeny vybrané motivační teorie.

Druhá a třetí kapitola tvoří praktickou část práce. V rámci druhé kapitoly je charakterizován vybraný podnik, ve kterém byl proveden sběr dat. Třetí kapitola zahrnuje samotnou analýzu dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření. Závěrem třetí kapitoly jsou shrnuta vybraná doporučení pro podnik, která by mohla vést ke zlepšení aktuální situace vyplývající z provedené analýzy.

# 1 Teoretická východiska v oblasti pracovní motivace

V této části práce jsou blíže objasněny pojmy související s problematikou pracovní motivace. Za pomoci odborných publikací je tato problematika blíže zkoumána a rozdělena do jednotlivých podkapitol.

## 1.1 Motivace

Význam termínu „motivace“ vychází z původu latinského slova „movere“, jehož významem je sloveso pohybovat se, hýbat se. Jedná se tedy o hybnou sílu, která nejen člověka jakožto jedince, ale i skupiny lidí vybízí k určité činnosti a napomáhá tak v dosahování stanovených cílů. Základním pojmem motivace je motiv samotný. Jedná se o jakousi vnitřní pohnutku či popud, prostřednictvím kterého je člověk přiměn k činnostem vedoucím k dosažení kýžených cílů. Samotný motiv nejprve ovlivní lidskou psychiku, vyvolá motivovanou činnost, kterou se snaží racionálně zdůvodnit až dodatečně (Adair, 2004).

Dle oblasti původu motivu dělíme motivaci na vnitřní a vnější:

1. **Vnitřní motivace** je interním impulzem či důvodem, tedy i motivem, který spouští motivované chování a jednání a udržuje jej do doby dosažení stanoveného cíle. Vychází tedy pouze z vlastních potřeb, touhy a zájmů jedince. Příkladem vnitřní motivace by tedy mohl být zaměstnanec, který touží po zdokonalování svých dovedností, aby byl svým okolím uznáván a dostalo se mu patřičného úspěchu. Takové úsilí lze též označit pojmem sebemotivace. Dále je zapotřebí zmínit problematiku působení více motivů ve stejný moment. Pokud se jedná o motivy stejného či podobného charakteru, dokáží posílit motivovanou činnost. Pokud jsou však motivy protikladné, mohou motivovanou činnost poškodit i natolik, že tuto činnost zcela ukončí (Bedrnová, Nový a kol., 2007).
2. **Vnější motivace** vzniká v případě, je-li motivovaná činnost jedince ovlivněna či podněcována externími, tedy cizími impulzy či důvody. Působení externích vlivů na lidskou psychiku je označováno termínem stimulace. Samotná stimulace se může projevat v různých formách. Nejčastěji se však jedná o působení prostřednictvím aktivní činnosti jedné osoby natolik, že dokáže vyvolat změnu v psychických procesech jiné

osoby a způsobit změnu motivované činnosti. V důsledku působení stimulace se tak mění i motivace jedince (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

V souvislosti s problematikou členění motivace jsou též uváděny pojmy **pozitivní a negativní motivace**. Základem pozitivní motivace je motiv odměny, který může mít hmotnou i nehmotnou podobu. Zatímco v případě hmotné pozitivní motivace se může jednat o různé benefity, navýšení mzdy atp., nehmotnou pozitivní motivaci mohou představovat morální ocenění i poskytnutí dostatečného prostoru pro seberealizaci. Rozdílným příkladem je již zmíněná negativní motivace, která působí na bázi strachu. Pro člověka je strach přirozeným faktorem a též účinnou hybnou silou, která vybízí efektivnímu plnění povinností (Urban, 2017).

Armstrong (2007) uvádí, že motivace souvisí se vznikem potřeby. Dále zmiňuje, že významnost jednotlivých potřeb není pro každého člověka stejná. Obecně lze rozeznat potřeby společné pro každého jedince, tedy základní fyziologické, a dále pak sociální, které lze kategorizovat jako individuální potřeby člověka vznikající v průběhu procesu socializace. Potřeba se tedy utváří na základě zjištění nadbytku či deficitu. A právě vznikem a uvědoměním si potřeby, je v osobnosti následně vyvoláno cílené úsilí, tedy motivovaná činnost, aby byl tento stav vynahrazen či uspokojen. Aby však bylo dosaženo stanovených cílů, je zapotřebí, aby byla nejprve zvolena vhodná cesta či způsob chování, směřující ke kýženému cíli.

## 1.2 Vybrané motivační teorie

Analýzou motivace lidské psychiky se dlouhodobě věnuje a věnovala řada psychologů. Jedním z důvodů dosud provedených výzkumů této oblasti je i využitelnost poznatků v oblasti vedení lidí v organizacích. Jelikož teorií zabývajících se oblastí pracovní motivace vzniklo skutečně mnoho, v následující kapitole proto budou krátce představeny jen vybrané teorie. Jednotlivé teorie jsou obecně rozdělovány do dvou skupin, a sice teorie orientované na obsah procesu motivace a dále teorie orientované na průběh procesu motivace.

Dle Armstrongova názoru můžeme za základ teorií orientovaných na obsah procesu motivace považovat neuspokojenou potřebu, která zapříčiňuje pocit nevyváženosti. Abychom však navrátili vyváženost, je zapotřebí detekovat cíl, jenž dokáže potřebu dostatečně uspokojit a přiřadit k němu vhodné chování a jednání,



kteřé povedou k úspěšnému dosažení stanoveného cíle a tím i uspokojení potřeby (Armstrong, 1999).

### 1.2.1 Hierarchie lidských potřeb

Autorem této motivační teorie je americký psycholog Abraham H. Maslow, který ji publikoval v roce 1943. Jedná se o teorii zaměřující se na obsah, jejímž základem je předpoklad, že člověk přirozeně touží po uspokojování svých potřeb. Prostřednictvím vykonávané práce, je následně člověku umožněno tyto potřeby uspokojit. V Maslowově modelu jsou jednotlivé potřeby, tedy i motivační faktory, na základě významu a důležitosti kategorizovány do pěti úrovní (Urban, 2017).



Zdroj: Vlastní zpracování dle Urban, 2017.

**Obr. 1.: Maslowova pyramida potřeb**

- 1. Fyziologické potřeby** jsou tvořeny základními potřebami. Jejichž uspokojení je zajištěno prostřednictvím mzdy za odvedenou práci.
- 2. Potřeby jistoty a bezpečí** lze zajistit poskytnutím bezpečného pracovního prostředí a vhodným nastavením pracovních podmínek.
- 3. Sociální potřeby** jsou též označovány jako potřeby sounáležitosti. Z pohledu zaměstnance jde o potřebu být součástí pracovního kolektivu a

budování přátelských vztahů na pracovišti. K jejich uspokojení vede podpora sociálních kontaktů a zajištění příjemného prostředí.

**4. Potřeby uznání** jsou závislé na vlastním egu jedince. Zahrnují sebeúctu i sociální uznání, dosažení projevu respektu ze strany ostatních. Uspokojení těchto potřeb může přispět ke zvýšení sebevědomí.

**5. Potřeba seberealizace** je uspokojena jestliže má jedinec k dispozici prostor pro uplatnění vlastních schopností, dovedností, vědomostí a je podporován rozvoj jeho osobnosti (Urban, 2017).

V tomto modelu platí, že jsou jednotlivé skupiny potřeb uspokojovány postupně, tedy vzestupně od základních potřeb v Maslovově schématu. Pokud dojde na uspokojení potřeb nižší úrovně, přesouvá se pozornost jedince k uspokojení potřeb kategorie vyšší. Na pracovní motivaci jedince mají vliv potřeby, které prozatím nebyly uspokojeny. Pokud je však daná potřeba uspokojena, ztrácí schopnost motivace (Urban, 2017). Bedrnová, Nový a kol. (2007) dále dodávají, že v moment, kdy se uspokojená potřeba stává autonomní, je nutností danému zaměstnanci vyhledat nové motivační nástroje ze skupin vyšších potřeb.

V souvislosti s potřebou uspokojování jednotlivých úrovní potřeb, je nutné zmínit odlišnost nejvyšší úrovně Maslowova modelu, tedy seberealizace. Ta se od ostatních úrovní liší tím, že nelze zajistit její úplné uspokojení. Uspokojováním se tato potřeba může naopak stávat silnější. A. Maslow také spatřoval východisko z klesající motivace pracovníků v obohacování pracovní náplně prostřednictvím postupného svěřování rozhodovacích pravomocí. Tímto způsobem je zajištěno uspokojování vyšších potřeb ve smyslu uplatňování vlastních schopností, dovedností, znalostí a zaměstnanci je umožněn i jejich další rozvoj (Urban, 2017).

Autor této teorie také vyzoroval, že hierarchický trend není vždy podmínkou. Existují výjimky, kdy po uspokojení potřeb nižší kategorie, jedinec nesměřuje svůj zájem k uspokojování potřeb vyšších a ani nadále tuto potřebu neprojevuje. Další výjimku tvoří lidé, kteří své potřeby nižší kategorie prozatím zcela neuspokojili, přesto jsou silně motivováni k uspokojování vyšších potřeb. V této souvislosti je tedy zapotřebí brát v potaz individualitu motivace každé osobnosti (Urban, 2017).

Dle jiného pohledu, spolu nejnižší dvě úrovně Maslowova modelu vytváří komplex motivačních potřeb. Faktory těchto úrovní jsou schopné jedince motivovat natolik,

aby vynaložil dostatek úsilí k uspokojení těchto potřeb. Jedinec si je totiž vědom následků a hrozeb, které by následovaly v případě vlastního selhání. Avšak ve chvíli, kdy jsou tyto potřeby uspokojeny, jsou nadále považovány za životní standard. Zbylé tři úrovně Maslowovy pyramidy představují komplex inspiračních potřeb, vycházejících z touhy jedince být součástí něčeho, někam směřovat a dále se rozvíjet (Mühlfeit, Costi, 2017).

### **1.2.2 Dvoufaktorový model**

Autorem dvoufaktorové motivační teorie je americký psycholog Frederick Herzberg. Základem této teorie též zaměřené na obsah, je rozdělení motivačních faktorů do dvou skupin. První skupina je tvořena motivátory. Ty zaměstnance přirozeně vedou k vyšší pracovní výkonnosti. Do skupiny motivátorů řadíme finanční odměny, pracovní úkony založené na samostatnosti a různorodosti, svěřeni rozhodovacích pravomocí, uplatnění schopností, dovedností, znalostí a umožnění jejich dalšího rozvoje, významnost dané práce, svěřeni náročného úkolu, umožnění sledování výsledků vlastní práce, umožnění kariérního růstu, poskytování zpětných vazeb, projev uznání a respektu. Do této skupiny tedy patří nejen charakter poskytované práce, ale též faktory, na kterých se zaměstnanec podílí vlastní vůlí a přičiněním. Pokud je na zaměstnance působeno některým z uvedených motivátorů, může být docíleno jeho vyšší pracovní spokojenosti a tím i zefektivnění produktivity práce. Druhá skupina je tvořena hygienickými faktory. Ty představují především pracovní podmínky. Tvoří je výše základní mzdy, zaměstnanecké benefity, vzhled a vybavenost pracovních prostor, mezilidské vztahy, jistoty práce, podniková kultura, sdílení informací v podniku, spravedlnost v hodnotícím a odměňovacím systému, vyváženost práce s osobním životem. Pokud se zaměstnavatel zaměří na zkvalitnění některých z výše uvedených hygienických faktorů, je u zaměstnance docíleno snížení pracovní nespokojenosti a v důsledku toho je zvýšena jeho spokojenost. Je v zájmu každého zaměstnavatele, aby prokazoval snahu ve svých zaměstnancích eliminovat nespokojenost a prostřednictvím vhodně zvolených motivačních faktorů, podporoval zaměstnaneckou spokojenost. Pokud je zaměstnanec se svou prací nespokojen, má také tendenci své zaměstnání vnímat jako méně významnou část vlastního života. V důsledku toho také klesá produktivita jeho práce a ohrožena je tak i efektivita daného podniku. V obecné rovině také platí, že motivovat

nespokojené pracovníky je obtížnou záležitostí, která s sebou nese i nutnost vynaložení vyšších finančních nákladů. Mnohdy ani odstranění nespokojenosti neznamena, že povede k motivaci pracovníků. U takových zaměstnanců je také obtížné, docílit jejich odpovědnosti k zadaným úkolům (Urban, 2017).

Poměrně diskutabilní je zařazení některých položek motivačních faktorů do jednotlivých kategorií. Z tohoto aktu také vyplývá, že Herzbergova motivační teorie příliš nezohledňuje individualitu každého jedince. Na jedné straně jsou faktory ovlivňující spokojenost, na straně druhé jsou faktory ovlivňující spokojenost společně s motivací zaměstnance. Zařazení jednotlivých motivačních faktorů do zmíněných dvou skupin, může být s ohledem na subjektivní vnímání jedince zařazeno jinak (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

### **1.3 Pracovní motivace a motivační faktory**

Na základě uvedených teorií lze usoudit, že motivace jedince jakožto pracovníka, či motivovanost celých pracovních týmů má za následek prosperitu celé organizace, v níž působí. Závisí však na působení aspektů, jakými jsou např. vhodné načasování, volba motivů a stimulů, vytrvalost ze strany vedení a vůle ze strany zaměstnanců. Důležitou roli tedy následně sehrává schopnost manažera využít těchto poznatků a vhodně je aplikovat v praxi.

*„I kdybychom nechtěli, ve snaze ovlivnit druhé vždy vycházíme z toho, co motivuje nás. Pochopíme-li, v čem se jiní lidé od nás liší, zjistíme, kde ubrat a co přidat. Pokud k tomu nabídneme ještě upřímné přesvědčení, že druhý má právo se od nás lišit, naše působení bude nejen správné v obsahu, ale i věrohodné formou“* (Plamínek, str. 15, 2015). Takto popisuje základní pravidlo pro úspěšné motivování lidí Plamínek (2015). Dle autorky této práce by mohl tento poznatek být aplikován i ve vztahu podnik – zaměstnanec.

Jiným pohledem je názor, že pracovní motivaci lze vnímat jako ochotu vykonávat danou práci. Připravenost jedince k výkonu práce poté dokládá i míra ochoty, zaměnit svůj volný čas za čas strávený v zaměstnání. Míra ochoty se však mění v souvislosti s působením různých faktorů. Jedním z nejdůležitějších faktorů je vhodné a dostatečné ocenění za ochotu takovéto směny (Urban, 2017).

Je však nutné zmínit, že stejně jako k motivaci, může osoba zastávající vedoucí funkci svým neodborným jednáním přispět i k demotivaci pracovníků. K takovému

stavu může přispět vytváření a zavádění přílišné byrokracie, pravidel a omezení bez zvláštního účelu a zatížení zaměstnanců zbytečnou administrativou. Dalším příkladem může být šíření klamných informací, nebo neztotožňování se se zásadami daného podniku. Velký vliv sehrává i samotná osobnost leadera či manažera a to ve smyslu projevu pesimismu, arogance, nedůvěry ve schopnosti a dovednosti vlastního pracovního týmu, neposkytování zpětné vazby zaměstnancům, akceptace nižší produktivity práce, či pokud přísliby nekorespondují s činy (Urban, 2017).

Výše zmíněné negativní vlivy přispívají k nespokojenosti zaměstnanců a práce s takovými lidmi za účelem posílení či tvorby motivace k pracovnímu výkonu není snadná, v některých případech je i nákladná. Vnikne-li u zaměstnance nespokojenost, je snížena i významnost práce coby součásti jeho života. Projevem takového stavu je snížení pracovní produktivity, a pokud osoba zastávající vedoucí funkci tento problém včas nedetekuje a nezačne vhodným způsobem podněcovat motivaci daného zaměstnance, může tento nežádoucí stav vyústit v další problémy s pracovní morálkou daného jedince, či oslabení účinnosti nástrojů pracovní motivace (Urban, 2017).

Velice podobný názor na tuto problematiku má i Plamínek (2015), který navíc dodává, že: *„Pro manažery je podstatné, do jaké míry se naučí klíčovým disciplínám typu definice a delegace úkolů a hodnocení výsledků a lidí“* (Plamínek, str. 137, 2015). A také dále: *„Pro lídry je podstatný zejména způsob myšlení a chování, protože právě tohle musí být atraktivní, aby měli lidé chuť věřit jejich myšlenkám a také je naplňovat“* (Plamínek, str. 138, 2015). Avšak k tomu, aby mohla být cíleně podněcována motivační činnost zaměstnanců, je také nutný předpoklad vhodného a stabilního prostředí.

Plamínek (2015) dále porovnává využití motivace a stimulace. Zatímco simulace představuje jednoduchý a poměrně lehce aplikovatelný podnět k motivované činnosti, složitější otázkou je udržitelnost v dlouhodobém měřítku. Zejména pro malé podniky může takový způsob představovat nákladnou položku, hodící se spíše k podněcování činnosti zaměstnanců při dosahování krátkodobých cílů. Na druhé straně motivace je nákladná především na čas. Zde je také nutností, aby manažer členy svého týmu dokonale znal a dobře odhadl, kterého zaměstnance a jakým způsobem vhodně motivovat. Ačkoli je tato cesta poněkud složitější,

výhodou je, že pokud je pro danou osobu vybrán vhodný motiv a jsou mu poskytnuty i příznivé podmínky, dokáže svou práci odvádět efektivně a bez nutnosti aplikace dalších vnějších podnětů.

Problematikou faktorů majících vliv na pracovní motivaci se dále zabývala i Tureckiová (2004). Dle jejích poznatků ovlivňuje motivaci zaměstnance především transparentní a spravedlivý systém odměňování, stanovená podniková kultura, poskytnutí prostoru pro kariérní růst a další rozvoj osobnosti, schopnost poskytnutí pravomocí a odpovědnosti zaměstnancům, vytvoření prostoru pro podílení se na cílech podniku či pracovního týmu, nastolení efektivního způsobu komunikace, poskytování a dostupnost informací, stanovení pracovní náplně daných pozic, styl řízení a vedení zaměstnanců ze strany jejich nadřízených.

Avšak existuje více aspektů, které mají přímý vliv na produktivitu práce. Mimo již zmíněné vnější faktory, by neměly být opomenuty ani faktory vnitřní. Ty v sobě zahrnují dovednosti, znalosti a schopnosti jedince a to včetně motivovanosti k dosahování cílů. Pokud je však motivovanost příliš vysoká, může to pro člověka představovat vypětí, které vážně ohrozí jeho psychiku. Tato skutečnost může mít za následek celkové oslabení organismu, tedy i pokles v produktivitě práce (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Člověk však může mít i obavy z vlastního selhání či neúspěchu. Tato představa v člověku budí ponižující pocty a v důsledku rostoucí obavy z neúspěchu klesá i motiv výkonu (Nakonečný, 2015).

#### **1.4 Nástroje pracovní motivace**

Pokud podnik usiluje o nastolení efektivní motivace, musí být vhodně zvoleny motivační faktory. Ty, aby byly účinné, musí odpovídat dispozicím daného podniku a též zajišťovat uspokojení potřeb zaměstnanců. Důležitou roli v otázce efektivní pracovní motivace zaměstnanců sehrává taktéž využívání motivačních faktorů správným způsobem. Teprve pokud je zajištěno jejich správné využití, dokáží plnit i funkci motivačních nástrojů. Za základní motivační nástroje lze považovat odměny a sankce (Urban, 2017).

V případě odměn je zaměstnanec veden vizí dosažení kýžené odměny, a tím i pod vlivem motivace uspokojení potřeb ochoten vynaložit své úsilí a efektivně tak plnit své pracovní úkony. Ačkoli mají odměny v zaměstnání nejčastěji podobu finanční, mohou být zajištěny i prostřednictvím jiných hmotných i nehmotných forem. Pro

zaměstnanec je však odměna ve formě peněz zvláště silná, jelikož si za získané peněžní prostředky mohou zajistit uspokojení jiných potřeb. Spíše než motivátor, jsou peněžní prostředky vnímány jako nástroj k potlačení nespokojenosti zaměstnance (Urban, 2017). Podobně na problematiku peněz coby nástroje pracovní motivace nahlíží i Mühlfeit a Costi (2017). Ti vnímají peněžní prostředky pouze jako prostředek k potlačení nespokojenosti, nikoli však jako motiv, který přiměje zaměstnance k tomu, aby danou práci vykonával rád a naplňovala jej (Mühlfeit, Costi, 2017). Existují však formy odměn, které za peníze směnit nelze. A to zejména zmíněné nehmotné odměny, které mají kupříkladu podobu pochvaly, dobrého pocitu z úspěchu, či získání prostoru pro seberealizaci, který je důkazem důvěry podniku v odváděnou práci zaměstnancem. Aby však byly vnější motivační faktory účinné, měly by být zaměstnancům dopřány až po dosažení výsledků (Urban, 2017).

Druhým nástrojem pracovní motivace jsou sankce, které se vyskytují v podobě trestu či hrozby. Nutno podotknout, že využití sankcí coby motivátorů, nemá takovou účinnost jako využití odměn. Ovšem k motivaci odvádění pracovních úkonů zodpovědným způsobem vede. Jelikož je zaměstnanec obeznámen s možností vymahatelnosti sankcí ze strany podniku, plní svou práci tak, aby k hrozbám či trestu nedocházelo. Stejně jako odměny i sankce mohou mít hmotnou i nehmotnou podobu. V nehmotné podobě se s nimi setkáváme kupříkladu ve formě kritiky (Urban, 2017).

Samotné sankce jsou kategorizovány jako nástroj negativní motivace s cílem předejít nežádoucímu způsobu jednání pracovníků. Naopak odměny představují nástroje spadající do kategorie pozitivní motivace, s jejichž pomocí lze korigovat chování zaměstnance ku prospěchu podniku. Existence těchto základních motivačních nástrojů dokáže v podniku působit téměř samočinně a to na základě zaměstnancova povědomí o existenci sankce či odměny, které ho přirozeně vede k činnostem vedoucím k odměnám a potlačování jednání vedoucích k sankcím. Je však důležité, aby vedení podniku s těmito nástroji zaměstnance dostatečně obeznámilo a v neposlední řadě, aby se těmito nástroji řídilo samo a splňovalo tak funkci dobrého vzoru po zaměstnanec (Urban, 2017).

Mimo výše zmíněné základní nástroje, existuje řada aspektů, které mají vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Lze je kategorizovat do dvou skupin, tedy faktorů

vnějších a faktorů vnitřních. Skupinu vnějších faktorů tvoří kupříkladu výše mezd, příslib benefitů, organizační kultura, vybavenost a vzhled pracovních prostor. Vnitřní faktory jsou tvořeny motivem uplatnění vlastních schopností a dovedností, či možností osobního rozvoje (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

*„Když se lidé mohou rozvíjet, automaticky se z nich stávají cenní a efektivní členové týmu“* (Mühlfeit, str. 159, Costi, 2017).

Na základě výše uvedené citace lze usoudit, že zájmem vedení každého podniku, který je veden vizí prosperity a efektivity práce je, aby se zaměřil na pomoc vlastním zaměstnancům v oblasti získávání a uplatnění jejich schopností, dovedností a vědomostí. Tento přístup k zaměstnancům by poté mohl představovat silný nástroj pracovní motivace. Problematiku nástrojů pracovní motivace dále doplňují předchozí kapitoly. Tedy vybrané motivační teorie, též kapitola pracovní motivace a motivační faktory.

Nástroje pracovní motivace představují pro manažery či leadery daného podniku prostředek k motivování zaměstnanců. Avšak je nutností, aby při aplikaci těchto nástrojů bylo dbáno na efektivitu, ve smyslu snahy o dosažení co nejvyšší možné míry motivace zaměstnanců, při vynaložení co nejnižších nákladů (Blažek, 2014). V souvislosti s využitím motivačních nástrojů ve firmách, lze také zmínit pojem motivační mix. Ten lze charakterizovat jako soubor efektivně působících nástrojů pracovní motivace. Volba nástrojů tvořících tzv. motivační mix je individuálním počinem každé firmy a odráží v sobě odlišnost každé firemní kultury. Mezi základní nástroje tvořící tento soubor následně patří vytvořené pracovní podmínky a práce samotná, způsob hodnocení zaměstnanců a následné odměňování, poskytování dalšího rozvoje osobnosti i mezilidské vztahy (Koubek, 2015).

Bednář (2013) kategorizuje nástroje pracovní motivace do dvou skupin, a sice ekonomické nástroje a dále nástroje psychologické a sociální. Ekonomické, ve formě různých peněžitých odměn, mohou pro zaměstnance představovat silný motivátor. V některých případech ovšem mohou být i silnějším motivátorem nástroje psychologické a sociální. Vhodné však je, tyto dvě skupiny nástrojů pracovní motivace kombinovat.



### **1.4.1 Finanční odměna**

Finanční odměna představuje pro vedoucího pracovníka základní motivační nástroj, kterým disponuje a využívá směrem k zaměstnancům. Tento nástroj je tvořen různými formami vyplácení peněžních prostředků, jako je mzda, bonus, prémie či provize. Tyto složky souhrnně představují pojem monetární pobídky (Blažek, 2014).

Pokud je záměrem firmy motivovat své zaměstnance prostřednictvím mzdy, měla by být pečlivě uvážena a stanovena její výše. Výše mzdy má pro zaměstnance funkci měřítka pro ocenění jejich pracovních výkonů či pro jejich uznání. S pomocí vhodně stanovené výše mzdy či platu lze v zaměstnanci podněcovat jeho pracovní nasazení. Ovšem odpovídající výše mzdy má pro zaměstnance motivační funkci jen dočasně. Jako vhodný nástroj pro motivaci pracovníka se však prokázal příjem složený z fixní a variabilní složky. V tomto případě představuje fixní část pevně stanovenou částku mzdy a výše části variabilní je odvozena z míry pracovního výkonu daného zaměstnance a jeho odpovědnosti k zadaným úkolům. Takto sestavená mzda může přispět k podpoře pracovní motivace zaměstnanců (Hospodářová, 2008). Deiblová (2005) dále v souvislosti s finanční odměnou doplňuje, že pravidelné navyšování mzdy pracovníků, nevede ke zlepšení jejich pracovní výkonnosti. Časem se dokonce tento způsob stává samozřejmostí. K motivaci zaměstnanců příznivěji přispívají neočekávané odměny. Musí být však jasná jejich souvztažnost s daným výkonem, či dosaženým výsledkem.

### **1.4.2 Zaměstnanecké benefity**

Důvodem zavádění těchto benefitů ve firmách je možnost poskytnutí rozmanitého a konkurenceschopného způsobu ocenění výkonu zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity přispívají ke zlepšení loajality a angažovanosti pracovníků k podniku. Prostřednictvím těchto odměn lze však jen zřídka působit na produktivitu práce (Armstrong, 2007). Pokud firmy poskytují benefity fixním způsobem, mělo by být dbáno na pečlivý výběr jednotlivých výhod tak, aby působily v zájmu co nejvíce zaměstnanců. U tohoto motivačního nástroje představuje nevýhodu, různorodost preferencí jednotlivých zaměstnanců, tedy i riziko odlišnosti míry motivace (Urban, 2017).

### **1.4.3 Pracovní podmínky**

Dobré pracovní podmínky, vzhled a vybavenost pracovních prostor je dalším nástrojem podpory pracovní motivace. Vhodné pracovní podmínky přispívají ke snížení únavy a stresu, díky tomu stoupá pracovní výkonnost zaměstnanců. Druhým efektem pracovních podmínek je podpora vztahu mezi zaměstnancem a firmou. Tím, že zaměstnavatel dbá na pracovní podmínky, dává také najevo, že si svých zaměstnanců váží, uvědomuje si jejich důležitost a záleží mu na jejich zdraví a pohodlí (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012). Podle Blažka (2014) nelze pracovní podmínky hodnotit pouze z materiálního hlediska, tedy vybaveností a vzhledem pracoviště, ale také z hlediska společenského. To lze charakterizovat mezilidskými vztahy uvnitř podniku, též vztahy s externími osobami, se kterými se zaměstnanci při výkonu své práce setkávají. Mezilidské vztahy mají vliv na způsob jednání, pracovní morálku, soudržnost pracovních týmů, angažovanost, sdílnost, či fluktuaci, tím i na celkový pracovní výkon. Je tedy v zájmu zaměstnavatele, aby podporoval dobré sociální klima a přispíval tak k pozitivnímu působení na lidskou psychiku.

### **1.4.4 Práce samotná**

Úroveň motivace zaměstnanců může být ovlivněna již samotným druhem vykonávané činnosti. Některé druhy práce mohou jedince motivovat již svojí povahou. V takovém případě se jedná o druh tvořivé, či řídicí činnosti. Prostřednictvím těchto povah práce, může být jedinci poskytnuto uspokojení některých vyšších potřeb. Za demotivační druh práce je považována činnost manuální, rutinní, či opakovaná. Proto je zapotřebí, aby firma zajistila obohacení takovéto činnosti, či částečně změnila její obsah. Podobně jako u jiných nástrojů, i zde je zapotřebí brát v potaz jedinečnost každé lidské psychiky, tedy i rozdílnost v působení motivačních nástrojů (Tománková, 2006).

### **1.4.5 Hodnocení výkonu zaměstnance**

V zájmu dobrého fungování komunikace i průběhu pracovních procesů ve firmě je důležité, aby manažer se svým pracovníky průběžně konzultoval nejen průběh práce a očekávané výsledky, ale také potřeby pracovníků samotných. Výsledkem je poté lepší koordinace práce a správné nastavení pracovních podmínek (Plamínek, 2015).

Při hodnocení daného zaměstnance mohou být využita pozitivní či negativní kritéria. Z hlediska budování motivace je volba pozitivních kritérií během hodnocení vnímána jako správná. Zaměřuje se totiž na pozitiva a předmětem hodnocení jsou výhradně pracovní úkony, které byly zaměstnancem vykonány správně a včas. V důsledku toho nedochází u zaměstnanců k podryvání jejich motivace a je podpořena výkonnost práce. Naopak negativní zpětná vazba má funkci nástroje bránícího určitému způsobu chování zaměstnance, avšak nevede ke zvýšení produktivity práce. Při poskytování zpětné vazby zaměstnanci je také důležité dbát na její rychlé a konkrétní poskytnutí tak, aby mohla být jednoznačně přiřazena k danému výkonu zaměstnance a nepostrádala svou účinnost (Urban, 2017).

## 2 Charakteristika vybraného podniku

Vybranou firmou a předmětem výzkumu v rámci této práce je podnikatelská činnost Aloise Mejsnara. Jedná se o farmu, která byla založena roku 1992 s návazností na rodinnou tradici zemědělského hospodaření. Předmětem podnikatelské činnosti této malé firmy čítající 35 zaměstnanců, je šetrné zpracování mléka vlastní produkce s využitím tradičních metod tak, aby u výsledných produktů byl zachován jejich selský charakter. Tyto produkty jsou následně distribuovány přímo ke koncovým zákazníkům prostřednictvím vlastních rozvozových aut. Firma ve své mlékárně týdně zpracovává na 13 000 litrů mléka, čímž je schopna uspokojit poptávku zhruba 4 000 zákazníků. V rámci svého podnikání se firma nezabývá pouze pastevectvím mléčného skotu, zpracováním mléka a následnou distribucí k zákazníkům, věnuje se též poskytování zemědělských služeb a prodejem přebytku své produkce mléka větší mlékárně. Dále se firma podílí na výzkumu v oblasti šlechtění mléčného skotu tak, aby výsledkem bylo získání mléka více prospěšného pro lidský organismus. Firma má jednoduchou organizační strukturu, v rámci které jsou zaměstnanci rozděleni do skupin dle výkonu své pracovní činnosti, tedy do mlékárenského provozu, zemědělských služeb, administrativní činnosti, dále skupiny rozvozců a prodejců. Tyto skupiny jsou přímo podřízeny jednateli firmy, který byl zaměstnavatelem a majitelem firmy jmenován k výkonu řízení pracovních procesů, dozoru nad finančními záležitostmi a správného chodu firmy. Cílem této firmy je poskytování kvalitních mléčných produktů a v rámci svého přístupu k podnikatelské činnosti přispívat k zachování kulturní a zdravé přírody.

V rámci problematiky motivace zaměstnanců firma využívá některých motivačních nástrojů. Jedním z nich je ohodnocení pracovního výkonu zaměstnanců na základě jejich odpovědnosti k zadaným úkolům či délce pracovního poměru. Nicméně je zapotřebí podotknout, že výše mezd není v souvislosti s omezenými finančními dispozicemi firmy v této lokalitě konkurenceschopnou. Dalším využívaným nástrojem pracovní motivace jsou druhy jednotlivých pracovních poměrů. Ty jsou aplikovány v závislosti k pracovní morálce jednotlivých zaměstnanců. V tomto ohledu je tedy využíváno pracovní smlouvy na dobu neurčitou, pracovní smlouvy na dobu určitou, či dohody o pracovní činnosti. V případě rozvozců je ze strany zaměstnavatele požadováno sepsání dohody o

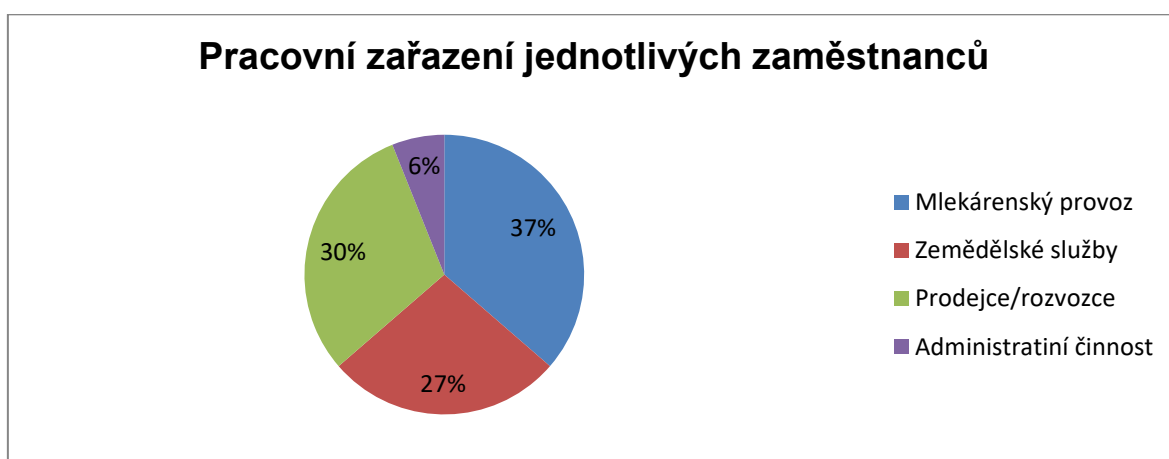
hmotné odpovědnosti. Tomuto rozhodnutí předcházela četnost poškození rozvozových vozidel na základě neodpovědného přístupu některých zaměstnanců. Jedná se tedy o nástroj pracovní motivace spadající do kategorie sankcí. V rámci využití motivačních nástrojů však vzhledem k velikosti firmy a zavedené organizační struktury nelze zajistit kariérní růst jednotlivých zaměstnanců, proto se firma snaží motivovat své pracovníky prostřednictvím podpory dobrých mezilidských vztahů a vytvářením rodinné atmosféry. Zaměstnanci se tak mohou účastnit jednoručně konaného teambuildingu, dále se v rámci zaměstnání mohou účastnit exkurzí u přímých dodavatelů, v případě zájmu je podporován zaměstnancův rozvoj dovedností prostřednictvím kurzů zpracování mléka, či se zúčastnit zájezdů za zvýhodněnou cenu prostřednictvím Asociace soukromého zemědělství, jejíž je farma členem. Dále se zaměstnanci mohou podílet na přípravách každoročně konaných Farmářských slavností, přičemž jedním z cílů tohoto projektu je vzdělávání dětí v oblasti zemědělského hospodaření. Zaměstnancům je v rámci tohoto projektu poskytnuta možnost finančního přivýdělku a prostřednictvím týmové spolupráce poskytnuta i příležitost k uspokojení pocitu sounáležitosti. Dalším nástrojem pracovní motivace jsou pravidelné schůze zaměstnanců jednotlivých pracovních skupin, konané vždy první den v pracovním týdnu. V rámci této schůze je se zaměstnanci komunikován pracovní plán, rozdělení pracovních úkolů a zároveň vytvořen prostor pro připomínky a návrhy na změny ze strany zaměstnanců.

### 3 Analýza stavu ve vybraném podniku

Pro zjištění motivovanosti zaměstnanců vybrané firmy bylo zvoleno dotazníkové šetření. Na dotazník zodpovědělo celkem 33 respondentů, tedy počet všech zaměstnanců firmy kromě zaměstnavatele a autorky práce zastávající funkci jednatelky. Dotazník čítá přes 25 hlavních nebo doplňujících otázek. Výsledky v podobě četností odpovědí jednotlivých otázek jsou v následující podkapitole graficky znázorněny a okomentovány. Přesné znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 1 této práce.

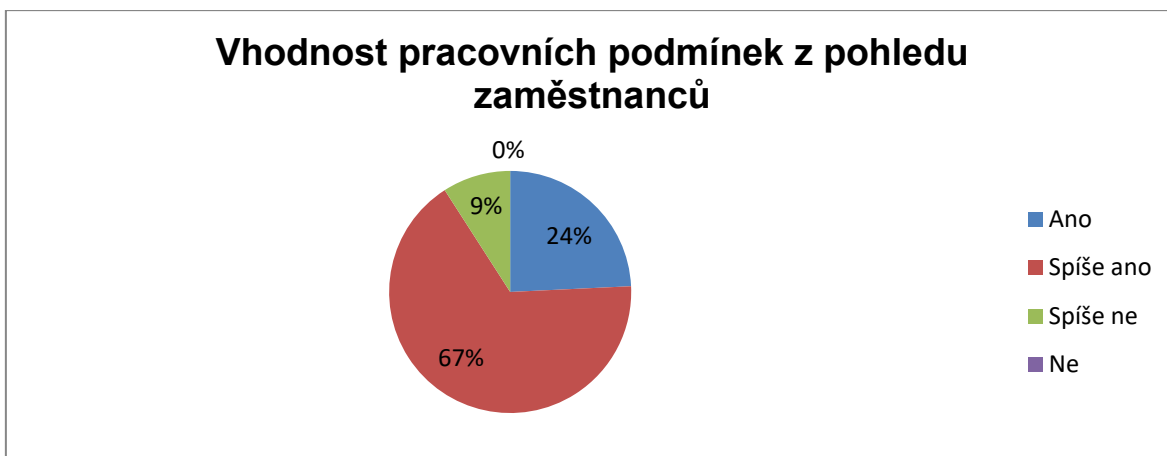
#### 3.1 Interpretace dotazníkového šetření

V rámci dotazníkového šetření byla respondentům nejprve předložena otázka týkající se jejich pracovního zařazení. Získané odpovědi byly následně využity zejména pro účel prověření souvislosti mezi pracovním zařazením a volbou odpovědi u následujících otázek.



**Obr. 2.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 1**

Z obrázku číslo 2 lze pozorovat, že z celkového počtu 33 zaměstnanců, je největší část zaměstnána v mlékárenském provozu, tedy celkových 37%. Dalším pracovním zařazením je pozice prodejce, též zastávající funkci rozvozce s celkovým 30% zastoupením a 27% zaměstnanců působí v zemědělských službách. Zbýlých 6% zaměstnanců se věnuje administrativní činnosti.



**Obr. 3.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 2**

V rámci dotazníkového šetření byli následně jednotliví zaměstnanci tázáni, zda jsou pro ně vytvořené pracovní podmínky vhodné či nikoliv (obr. 3.). Z nabízené škály odpovědí pak nejvíce, tedy 67% respondentů, zvolilo pracovní podmínky jako spíše vhodné, což potvrdilo dalších 24% respondentů, kteří označili pracovní podmínky za vhodné. Tento názor však není podpořen zbylými 9% respondentů, kteří vnímají pracovní podmínky firmy jako spíše nevhodné. V obecné rovině lze však říci, že se většina zaměstnanců shoduje na vyhovujících pracovních podmínkách.

Na následujícím grafu je poté znázorněna spokojenost zaměstnanců s technickým vybavením, kterým firma disponuje. Celkem 49% respondentů vyjadřuje inklinaci spíše k nespokojenosti, což potvrzuje dalších 9% respondentů vyjadřujících svou celkovou nespokojenost v tomto směru. Minoritní část, tedy zbylých 42% respondentů, je s technickým vybavením spíše spokojena. Hlavním předpokladem četnosti projevené nespokojenosti s technickým vybavením, je tradiční způsob zpracovávání mléka na jednotlivé produkty, bez využití moderních technologií. Zapojení těchto technologií by na jedné straně mohlo zvýšit spokojenost zaměstnanců zejména ve smyslu usnadnění práce, ale produkty by tak nejspíše ztratily známku originality a tradiční ruční výroby.

### Spokojenost zaměstnanců s technickým vybavením firmy



Obr. 4.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 3

### Jasně sdělování požadavků a výsledků za strany zaměstnavatele



Obr. 5.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 4

V rámci dotazníkového šetření bylo dále zkoumáno, zda jsou zaměstnancům jasně sdělovány požadavky a očekávané výsledky plynoucí z jejich zastávané pracovní pozice. 58% respondentů uvedlo, že jsou v tomto směru ze strany zaměstnavatele jasně informováni. K tomuto výsledku se spíše přiklání dalších 36% zaměstnanců a společně tak tvoří 94% většinu. Oproti tomuto názoru stojí pouhých 6% respondentů. Na základě získaných dat lze tedy, až na nepatrné výjimky, označit komunikaci zaměstnavatele se zaměstnanci jako funkční a srozumitelnou.



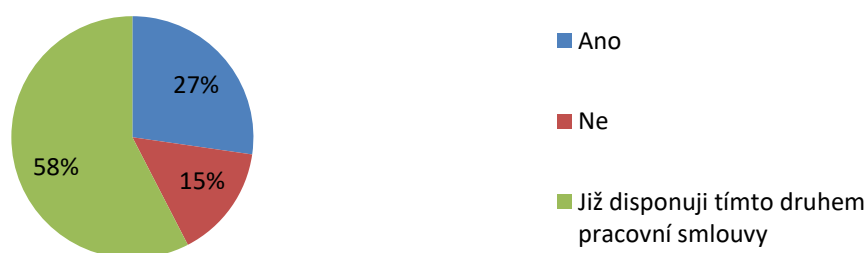
### Svěřování úkolů které svou povahou dokáží ovlivnit chod firmy



Obr. 6.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 5

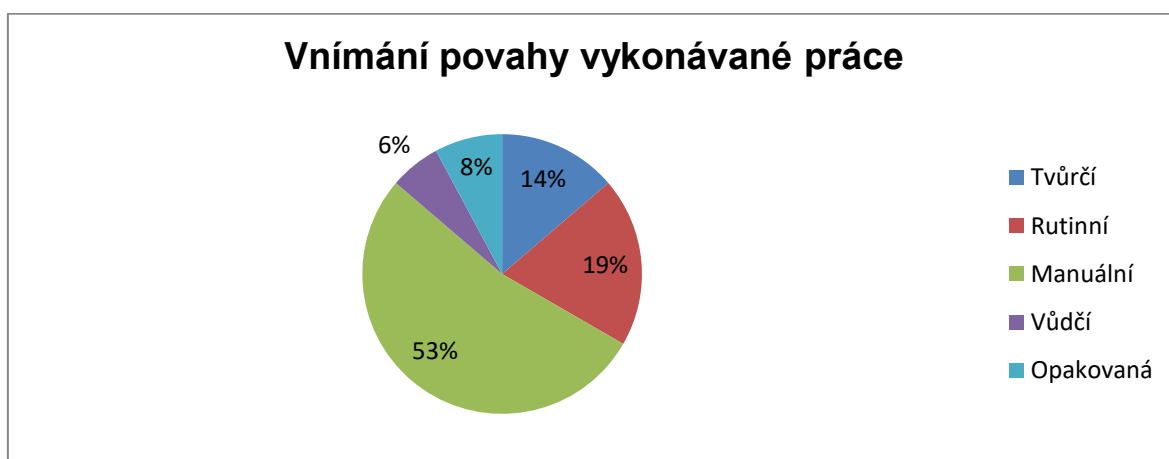
Další graf (obr. 6.) vypovídá o svěřování pracovních úkolů, které svou povahou dokáží ovlivnit chod firmy. Z nabízené škály odpovědí byla nejčastěji zvolena odpověď *Spíše ano*, a to ve 48% odpovědí. Dalších 13% pracovníků udává, že jsou jim takto podstatné úkoly svěřovány a 26% respondentů udává, že jim úkoly takovéto povahy spíše svěřovány nejsou. Zbylým 13% zaměstnancům se těchto pracovních úkolů nedostává vůbec. Zde je zapotřebí brát v potaz, že již z povahy zastávané pracovní pozice, nemohou být některým jedincům svěřovány kompetence k plnění úkolů, které by svou významností mohly ovlivnit plynulý chod firmy. Pokud to ale povaha pracovní pozice dovoluje, delegování takto významných úkolů by nemělo být opomíjeno. Může zastávat funkci vhodného nástroje pracovní motivace, který může být vnímán jako projev důvěry v jejich schopnosti a dovednosti ze strany zaměstnavatele, a může tak v jedinci vzbuzovat pocit sounáležitosti.

### Motivace zaměstnanců k získání smlouvy na dobu neurčitou



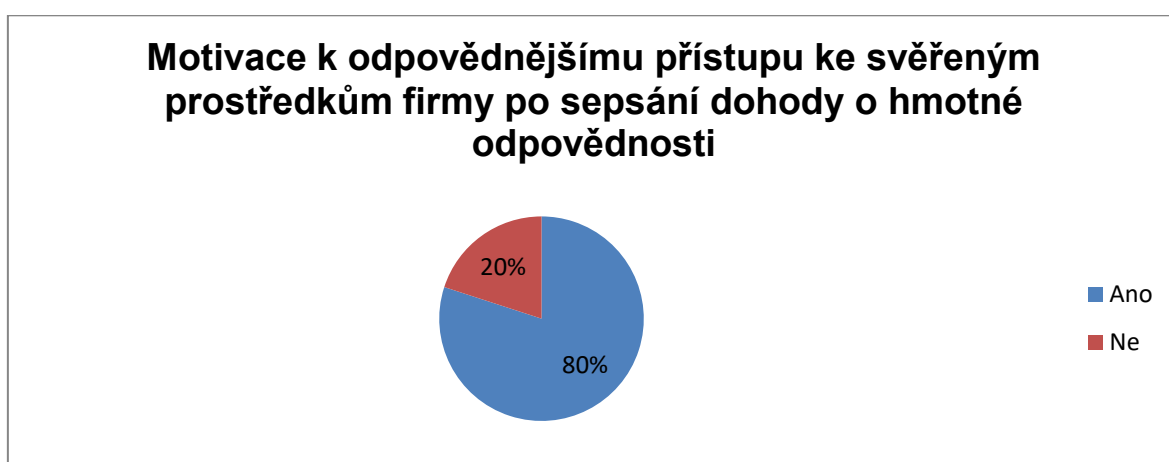
Obr. 7.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 6

Graf (obr. 7.) znázorňuje výsledky otázky číslo 6, která ověřuje, zda zaměstnanci disponující smlouvou na dobu určitou či dohodou o provedení pracovní činnosti a zda si přejí získat pracovní smlouvu na dobu určitou. 58% respondentů uvádí, že tímto typem pracovní smlouvy již disponuje a těchto respondentů se tedy následující úvaha netýká. 15% respondentů uvádí, že je přechod na pracovní smlouvu s dobou neurčitou nemotivuje. Tito zaměstnanci hypoteticky mohou považovat stávající zaměstnání za dočasné. Na druhé straně 27% respondentů udává, že je přechod ze stávajícího typu pracovní smlouvy na pracovní smlouvu s dobou neurčitou motivuje. V rámci dotazníkového šetření, byl této skupině 27% respondentů dále poskytnut prostor pro vyjádření, jakým způsobem je tato možnost motivuje. V rámci uvedených odpovědí byla zaznamenána shoda, že pracovní smlouva na dobu neurčitou představuje pro respondenty větší jistotu, že své pracovní místo neztratí. Otázkou však zůstává, jak by se změnila míra motivace těchto zaměstnanců po získání větší stability jejich pracovního místa. S ohledem na teoretické poznatky by dohoda o pracovní činnosti a zejména pak pracovní smlouva na dobu určitou mohla představovat efektivně fungující nástroj negativní motivace. Zaměstnanec může být díky obavě ze ztráty zaměstnání v moment vypršení pracovní smlouvy motivován k odpovědnému a řádnému přístupu v rámci plnění pracovních povinností. Tato hypotéza může být však potvrzena pouze po implementaci těchto změn, provedení nového šetření a porovnání získaných výsledků z období před provedenými změnami.



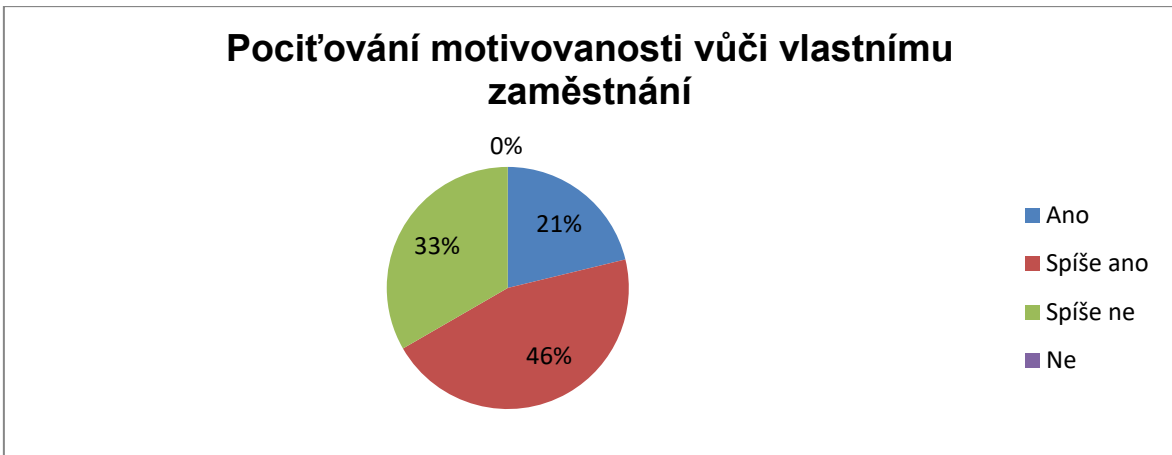
**Obr. 8.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 8**

Otázka číslo 8 (obr. 8.) se v rámci dotazníkového šetření zaměřuje na subjektivní vnímání povahy vykonávané pracovní činnosti. V rámci této otázky měli respondenti umožněno vybírat více odpovědí. Nejčetněji se vyskytující odpovědí bylo klasifikování práce jako činnosti manuální a to s celkovým výskytem 53%. Dále činnost rutinní s celkovou četností 19%, tvůrčí se zastoupením 14%, opakovanou s 8% a zbylých 6% zastupuje činnost vůdčí. S ohledem na teoretické poznatky lze konstatovat, že by se vedení firmy mělo zaměřit na zpestřování pracovní činnosti tak, aby pracovníci tuto činnost nevnímali jako rutinní či opakovanou. Právě rutinní, opakovaná a manuální povaha práce může jedince vést k demotivaci.



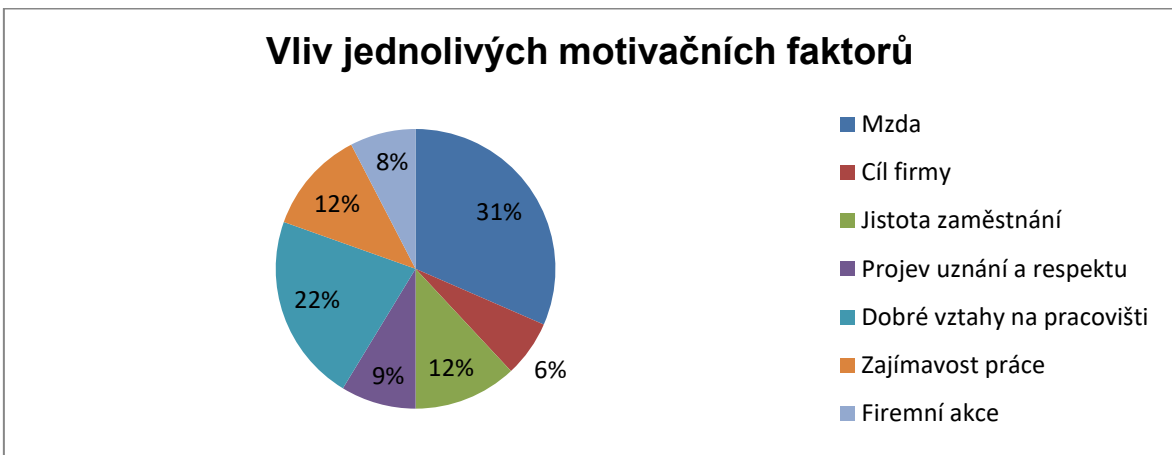
**Obr. 9.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 9**

Úkolem další otázky v dotazníkovém šetření bylo testování efektivity již zavedeného nástroje pracovní motivace v podobě dohody o hmotné odpovědnosti ke svěřeným prostředkům. Nutno podotknout, že se tato forma dohody týče pouze pracovníků zaměstnaných na pozici rozvozce, prodejce. I tento nástroj lze na základě teoretických poznatků považovat za nástroj negativní motivace a dle získaných výsledků se jeví jako účinný. Až 80% respondentů uvedlo, že jsou prostřednictvím aplikace dohody o hmotné odpovědnosti vedeni k odpovědnějšímu zacházení s aktivy firmy. Dalších 20% uvedlo, že se tímto nástrojem jejich způsob zacházení se svěřenými aktivy spíše nezměnil.



**Obr. 10.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 10**

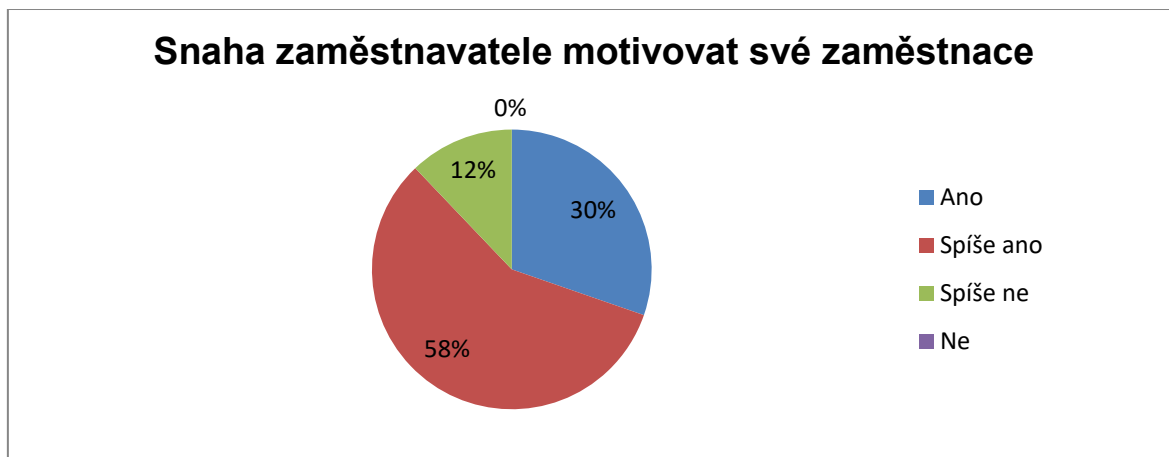
Dále byla zjišťována motivace zaměstnanců k jejich pracovnímu výkonu. V rámci desáté otázky až 46% dotázaných uvedlo, že se cítí být spíše motivováni. Dalších 21% potvrdilo svou motivaci k zastávané práci odpovědí *Ano*. Zbýlých 33% se však přiklání k odpovědi *spíše ne*, a v důsledku toho nelze jejich pracovní motivaci považovat za dostatečnou. Z nabízené škály odpovědí poté nebyla žádným respondentem zvolena možnost *Ne*. Ačkoli lze na základě získaných odpovědí potvrdit větší zastoupení zaměstnanců s jistou mírou motivovanosti, je důležité tento výsledek prostřednictvím vhodných nástrojů pracovní motivace zlepšit.



**Obr. 11.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 11**

Otázka č. 11 dotazníkového šetření ověřovala, jaké motivační faktory zaměstnance firmy v rámci výkonu jejich povolání motivují nejvíce. V této otázce byla respondentům umožněna volba více odpovědí. S nejvyšší četností, tedy s 31% byla zvolena mzda za odvedenou práci, dále se zastoupením 22% dobré

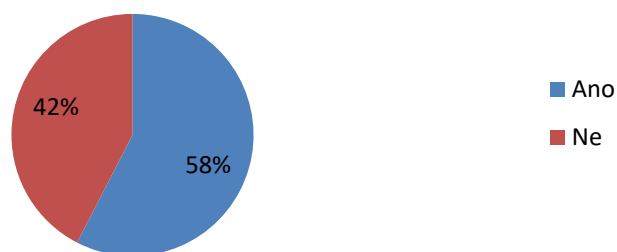
mezilidské vztahy na pracovišti. S četností 12% zaměstnanci zvolili zajímavost vykonávané práce a se stejným výskytem četnosti, tedy 12% i jistotu pracovního místa. Dále projev uznání a respektu s četností 9%. Se zastoupením 8% byly zvoleny firemní akce a zbývající částí 6% byl ohodnocen cíl firmy.



**Obr. 12.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 12**

Otázka č. 12 ověřovala snahu zaměstnavatele motivovat své zaměstnance k zadaným pracovním úkolům. Celkem 30% pracovníků tuto snahu vnímá a dalších 58% respondentů uvedlo, že jsou v této záležitosti svým zaměstnavatelem do jisté míry motivováni. Zbýlých 12% respondentů nevnímá snahu zaměstnavatele jako dostačující. Ovšem varianta, že by k motivaci zaměstnanců ze strany zaměstnavatele nedocházelo vůbec, nebyla zvolena žádným respondentem. Dále následovala otázka rozšiřující, která byla určena výhradně pro ty, kteří se odpovědí v předchozí otázce přikláněli k tvrzení, že jsou ze strany zaměstnavatele alespoň do jisté míry motivováni k zadaným pracovním úkolům. Těmto dvěma skupinám respondentů byl poskytnut prostor pro vlastní vyjádření, aby bylo zjištěno, jakým způsobem k této motivaci zaměstnavatel přispívá. V rámci získaných odpovědí byl nejčastěji se vyskytující odpovědí přístup samotného zaměstnavatele, dále možnost finančního přivýdělku k vyplácené mzdě a poskytnutá pochvala.

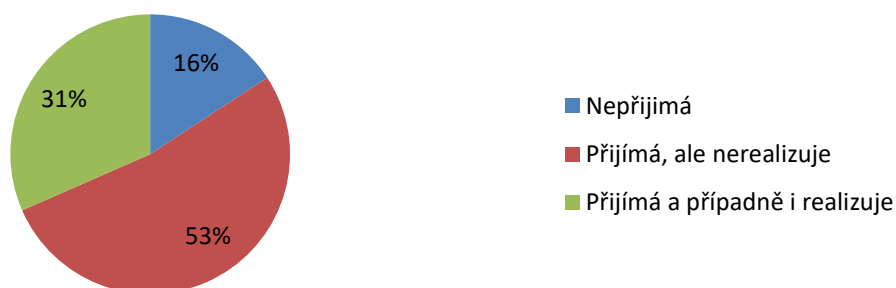
### Využívání příležitosti pro vyjádření vlastních nápadů a navrhování změn



Obr. 13.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 15

Otázka č. 14 testovala, zda je zaměstnancům firmy poskytnut prostor pro diskusi se svým pracovním týmem i zaměstnavatelem o vlastních nápadech, či návrzích na změny. Celých 100% respondentů v rámci této otázky uvedlo, že jim tato možnost poskytnuta je. Ovšem v následující a navazující otázce č. 15 pouhých 58% respondentů uvedlo, že této možnosti aktivně využívá. Zbýlých 42% zaměstnanců uvedlo, že této možnosti nevyužívá vůbec.

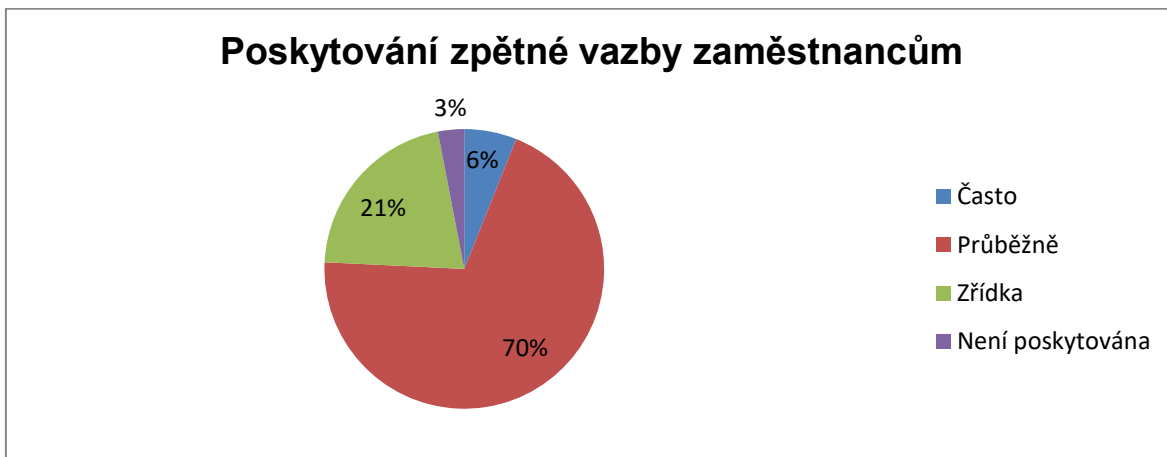
### Přijímání a realizace názorů a návrhů



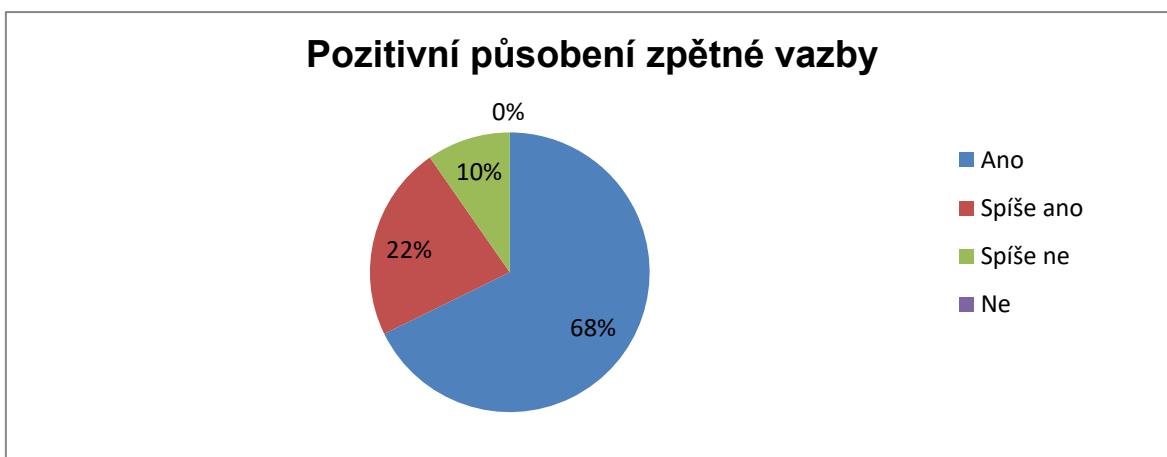
Obr. 14.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 16

Následující otázka byla určena zmíněným 58% zaměstnancům, kteří aktivně využívají prostor pro vyjádření vlastního názoru. Tito v rámci dalšího průzkumu uvádí, jak se k navrhovaným změnám a nápadům staví jejich zaměstnavatel. Největší zastoupení, celých 53% měla verze, že zaměstnavatel návrhy a názory svých zaměstnanců sice přijímá, ale nejsou nikdy realizovány. Dalších 16% respondentů uvedlo, že zaměstnavatel tyto návrhy nepřijímá. 31% respondentů

uvedlo, že zaměstnavatel tyto podněty přijímá a případně i realizuje. V návaznosti na výsledky tohoto průzkumu a s ohledem na teoretické poznatky je v zájmu zaměstnavatele, aby své stanovisko nepřijímání některých názorů a návrhů změnil a tedy otevřeně diskutoval se svými zaměstnanci i přestože mohou být jejich podněty zcestné. V opačném případě, tedy pokud by zaměstnavatel nebyl ochoten diskutovat s některými zaměstnanci o jejich podnětech, mohl by tímto jednáním přispívat k demotivaci těchto zaměstnanců.



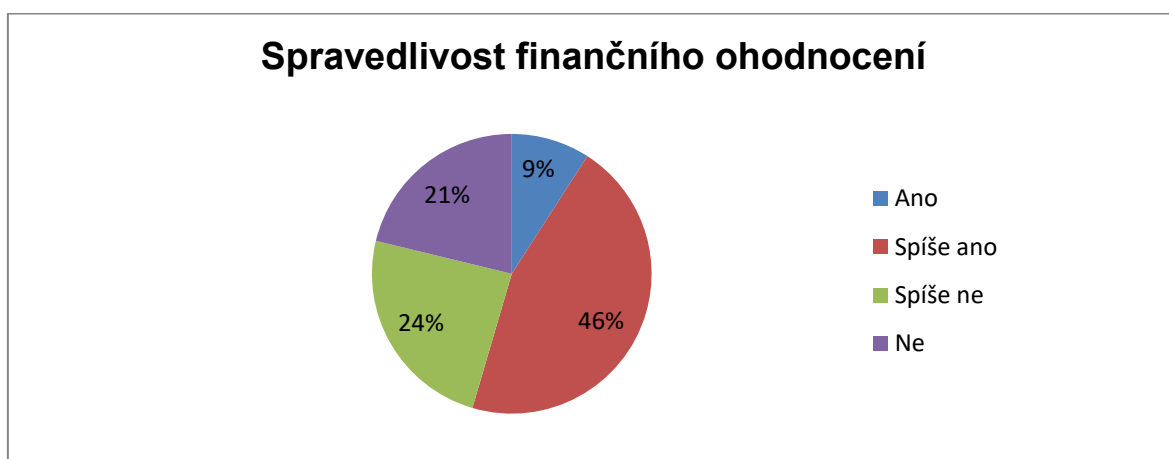
**Obr. 15.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 17**



**Obr. 16.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 18**

Otázky č. 17. a 18. dotazníkového šetření cílí na poskytování zpětné vazby zaměstnancům zaměstnavatelem. Celkem 70% respondentů uvedlo, že se jim zpětné vazby dostává průběžně. Dalších 6% vnímá poskytování zpětné vazby jako častou událost. Naopak 21% respondentů se přiklání tvrzení, že k poskytování zpětné vazby dochází zřídka a 3% zaměstnanců uvádí, že není

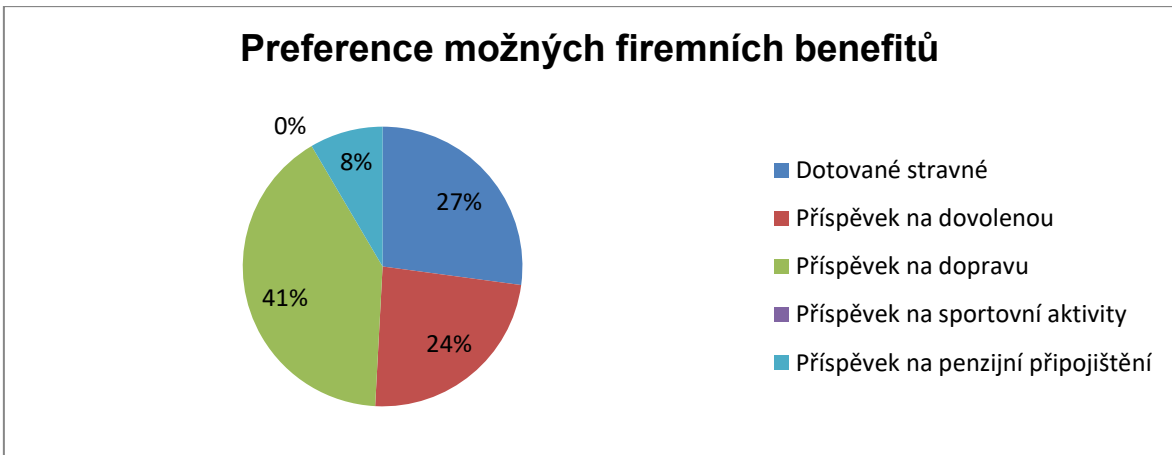
poskytována vůbec. Obecně však respondenti vnímají poskytování zpětné vazby ze strany zaměstnavatele jako pozitivní a to celkem 68%. K tomuto tvrzení se přiklání i dalších 22% zaměstnanců. Až 10% respondentů hodnotí poskytování zpětné vazby jako spíše negativní a z dotázaných nikdo neuvedl, že by se jednalo o událost výhradně negativní. K výše zmíněným 10% respondentům a jejich hodnocení poskytované zpětné vazby jako negativní lze podotknout, že tohoto dojmu mohou zaměstnanci nabývat již z podstaty dané zpětné vazby. Ta může mít podobu pokárání za špatně odvedenou práci. Takový druh zpětné vazby by však měl být danému zaměstnanci sdělován zvláště šterným způsobem tak, aby bylo potlačeno negativní vnímání zpětné vazby a došlo k nápravě nežádoucího stavu. Účinnou metodou v tomto směru představuje kupříkladu tzv. metoda sendviče.



**Obr. 17.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 19**

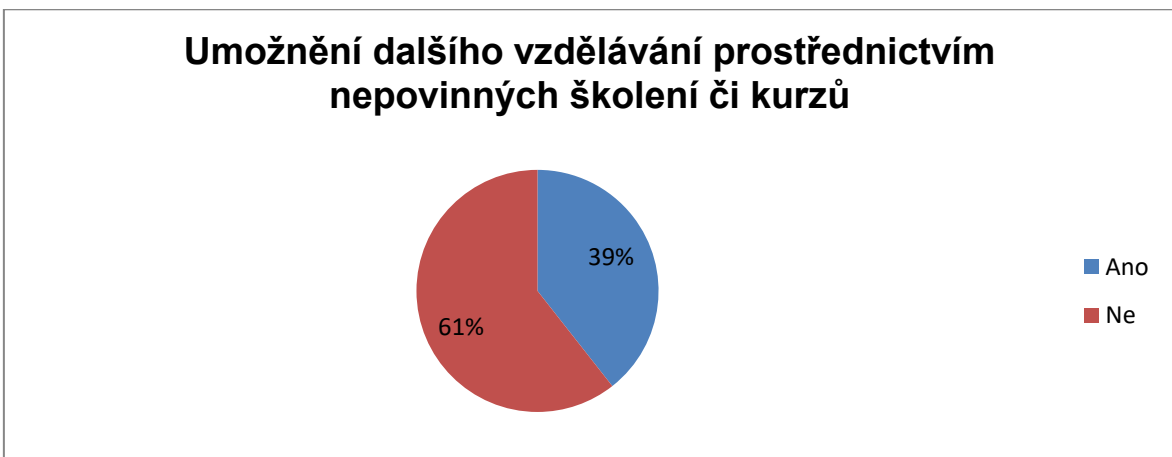
Otázka č. 19 se zabývá subjektivním vnímáním spravedlivosti finančního ohodnocení ze strany zaměstnanců. V obecné rovině lze na základě získaných odpovědí potvrdit vnímání jako spravedlivé, s celkovým zastoupením 9% respondentů, k čemuž se v jisté míře přiklání i dalších 46% respondentů se svou odpovědí *Spíše ano*. Ovšem 24% zaměstnanců vnímá své finanční ohodnocení jako spíše nespravedlivé, či zcela nespravedlivé až 21% respondentů. Celkově lze tedy částečnou nebo úplnou nespokojenost v této věci zaznamenat až u 45% zaměstnanců. Je tedy v zájmu zaměstnavatele, aby vedení firmy vzalo v úvahu možnosti, jak tuto nespokojenost u zaměstnanců potlačit.





**Obr. 18.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 20**

V rámci otázky č. 20 byla respondentům předložena nabídka realizovatelných firemních benefitů. Z nabízených odpovědí byl umožněn výběr nejvíce dvou z nabízených benefitů. Z výsledků lze pozorovat, že nejvyšší preferencí byl příspěvek na dopravu, druhou nejvyšší četnost, tedy 27% pak zaznamenalo dotované stravné. Dále byl se zastoupením 24% zvolen příspěvek na dovolenou, následoval příspěvek na penzijní připojištění s četností odpovědí 8%. Variantu příspěvku na sportovní aktivity nezvolil žádný z respondentů.



**Obr. 19.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 21**

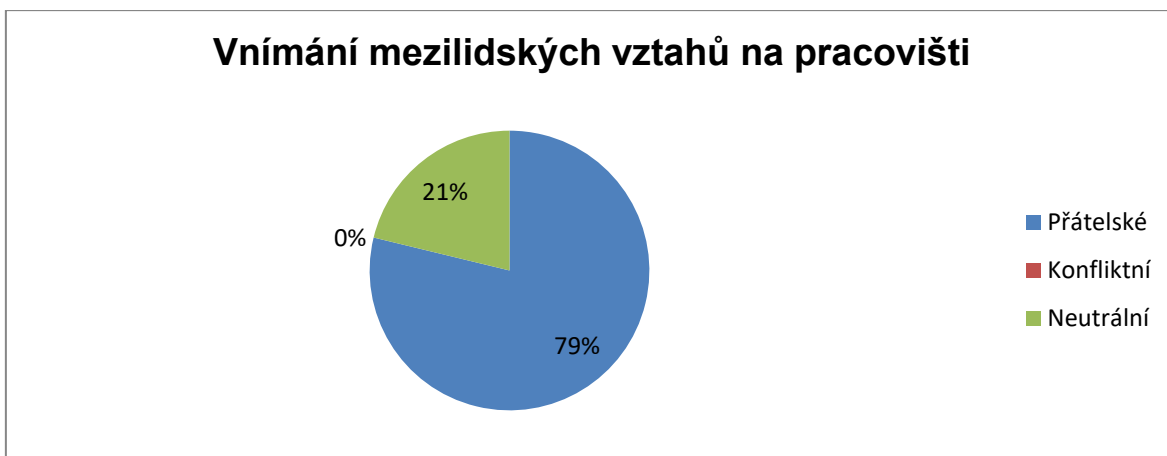


**Obr. 20.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 22**

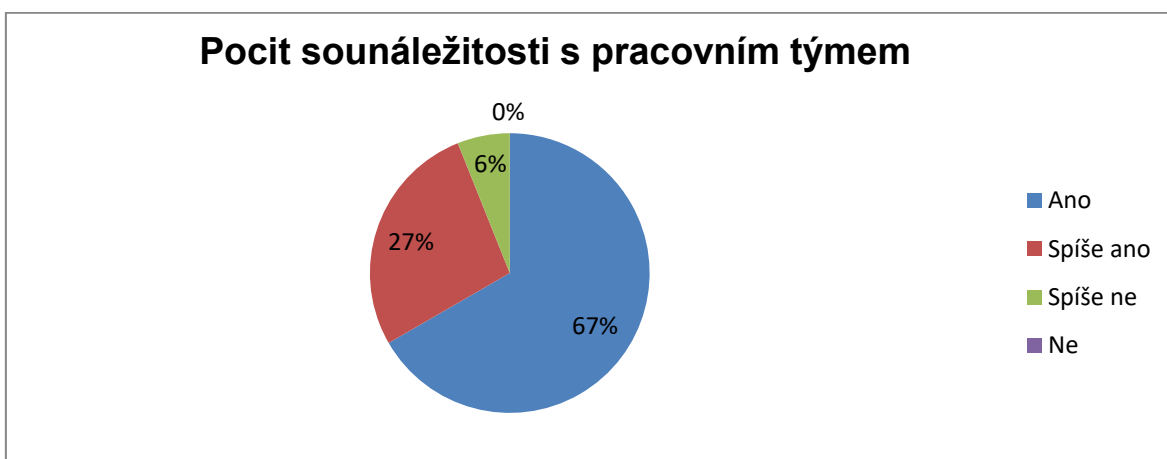
Otázky č. 21 a 22 ověřovaly, zda jsou zaměstnancům poskytnuta nepovinná školení, v rámci kterého by byly dále rozvíjeny jejich dovednosti či vědomosti. Celkem 39% respondentů potvrdilo, že jim taková školení jsou umožňována. Zbýlých 61% zastává tvrzení, že jim tento zaměstnanecký benefit umožněn nebo poskytnut není. Naskytuje se otázka, zda jsou tito zaměstnanci dostatečně obeznámeni s možností se nechat proškolen na jimi zvolená témata.

Zmíněných 61% respondentů bylo také následující otázkou dotázáno, zda by případné zavedení vzdělávacích kurzů či školení uvítalo. Pouhých 15% respondentů se k takovéto věci příklání, zbylých 85% nikoli. V tomto případě záleží na zvážení vedení firmy, zda se rozhodne zavést tento zaměstnanecký benefit. V návaznosti na získané ohlasy nelze tuto záležitost považovat za kýženu ze strany zaměstnanců a mohla by tak spíše působit jako nevhodně zvolený nástroj pracovní motivace, který je mimo jiné pro zaměstnavatele nákladný.

Otázky umístěné v závěru dotazníkového šetření ověřovaly stav pracovní atmosféry a v ní působící mezilidské vztahy.



**Obr. 21.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 23**



**Obr. 22.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 24**

Otázka č. 23 vypovídá o subjektivním zhodnocení mezilidských vztahů ve firmě ze strany jednotlivých zaměstnanců. 79% respondentů hodnotí mezilidské vztahy ve firmě jako přátelské. Dalších 21% vnímá tyto vztahy jako neutrální a verze konfliktních mezilidských vztahů nebyla hodnocením žádného z respondentů. Na základě odpovědí na otázku č. 24 lze potvrdit i pocit sounáležitosti ve vztahu k pracovnímu týmu u 67% respondentů. Tato tendence byla v jisté míře zaznamenána nadále u 27% zaměstnanců a zbylých 6% se spíše necítí být součástí pracovního týmu.

Další otázky v rámci této tematiky ověřovaly vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Na základě výsledků v otázce č. 25 lze z 67% vnímat tyto vztahy jako dobré. Dalších 27% zaměstnanců do jisté míry potvrdilo svou tendenci k dobrým vztahům se zaměstnavatelem. Zbylých 6% respondentů však tyto vztahy

označilo spíše jako špatné či negativní. Na základě odpovědí na otázku č. 26 lze také zhodnotit působení vlivu zaměstnavatele ve smyslu vedení lidí. Celkem 18% respondentů potvrdilo, že zaměstnavatel přispívá svým stylem vedení lidí k budování dobrých vztahů ve firmě. K tomuto tvrzení se v jisté míře přiklonilo i dalších 79% respondentů. Zbylá 3% respondentů však toto tvrzení rozporuje a uvádí, že zaměstnavatelův styl vedení lidí nepodporuje dobré mezilidské vztahy ve firmě.



**Obr. 23.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 25**



**Obr. 24.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 26**

### 3.2 Doporučená opatření

Na základě získaných dat z dotazníkového šetření a detekování slabých míst v aplikaci nástrojů pracovní motivace, lze s ohledem na teoretické poznatky dané firmě předložit některá doporučení. Tato opatření by měla vést k posílení motivace

zaměstnanců a tím i přispět k efektivitě vykonávané práce, tedy i k prosperitě celé firmy.

Jedním z kritických bodů problematiky motivace zaměstnanců je vnímání povahy vykonávané pracovní činnosti z pozice zaměstnanců. Jak ukazují výsledky grafu obrázku číslo 8 v podkapitole Interpretace dotazníkového šetření, zaměstnancům byla v rámci otázky umožněna volba více odpovědí, tedy z tvůrčí, rutinní, manuální, vůdčí a opakované povahy práce. Nejčteněji byla volena činnost manuální a dále i rutinní. S ohledem na teoretické poznatky, představuje právě manuální, rutinní a navíc i opakovaná činnost onen kritický bod, který může pracovníka uvést v demotivaci k vykonávané práci. Nutno podotknout, že výše zmíněné výsledky grafu vypovídají o celkové sumě výskytu těchto tří povah práce v hodnotě 80%. S ohledem na hodnotu tohoto výsledku je nutné, aby vedení firmy provedlo změny vedoucí k nápravě nežádoucího stavu. Řešení by v tomto případě mohla představovat každodenní rotace zaměstnanců na jiné pracovní stanoviště, ovšem v rámci jejich pracovního zařazení, též za předpokladu jejich souhlasu k navrhované změně. Tímto způsobem by zaměstnancům firmy mohlo být zajištěno obohacení náplně pracovních úkolů a nepůsobilo tak stereotypním dojmem. Implementace těchto změn s sebou navíc nese minimální finanční náklady v podobě zaškolení těchto zaměstnanců na jiné pracovní pozice.

Další slabé místo v oblasti motivace zaměstnanců vybrané firmy bylo zaznamenáno v otázce vlivu jednotlivých motivačních faktorů na motivaci zaměstnanců, jejíž výsledky jsou obsahem grafu na obrázku číslo 11 v podkapitole Interpretace dotazníkového šetření. Z výsledků bylo patrné, že nejčteněji volenou odpovědí byla mzda. Pokud tedy mzda představuje hlavní motivační faktor zaměstnanců vybrané firmy, je zapotřebí se na tento faktor zaměřit a jeho prostřednictvím podpořit motivaci k výkonu práce. A to zvláště pokud jsou brány v úvahu i výsledky grafu z obrázku číslo 17, taktéž situované v podkapitole Interpretace dotazníkového šetření. Zde výsledky jasně vypovídají, že až 45% zaměstnanců firmy vnímá své finanční ohodnocení do jisté míry jako nespravedlivé. Jak je zmíněno již v kapitole Charakteristiky vybraného podniku, výše mezd není v lokalitě, kde je firma umístěna konkurenceschopnou a podnik samotný v této záležitosti disponuje omezeným finančním rozpočtem. Navýšení mezd zaměstnanců by navíc s ohledem na teoretické poznatky nepředstavovalo

efektivně a dlouhodobě působící nástroj pracovní motivace. Jako příhodný způsob motivace zaměstnanců se však v tomto případě jeví rozdělení výpočtu mezd pracovníků na fixní a variabilní částku. Zatímco fixní část by představovala pevně daný a spravedlivý základ pro každého zaměstnance, variabilní část by odrážela vlastní iniciativu daného zaměstnance. Každý pracovník by tak prostřednictvím míry pracovního nasazení, ochoty spolupracovat a podílet se na prosperitě firmy, přímo ovlivňoval výši své variabilní složky mzdy. Prostřednictvím takto implementovaného nástroje pracovní motivace by bylo možné dosáhnout zvýšení efektivity práce, tím i prosperity celého podniku. V důsledku toho by byla ovlivněna výše disponibilní částky na mzdy a prostřednictvím získaných finančních prostředků uspokojena potřeba zaměstnanců, a posílena jejich spokojenost.

Další kritický bod je spatřen ve skutečnosti, že zaměstnancům nejsou poskytovány téměř žádné zaměstnanecké benefity. Protože si firma tento nedostatek uvědomuje, byla v rámci dotazníkového šetření prověřena preference realizovatelných benefitů. Každému respondentovi bylo v rámci této otázky umožněno zvolit až dvě varianty benefitů z nabízeného rozsahu a výsledky této preference jsou obsahem grafu na obrázku číslo 18, jenž lze nalézt v podkapitole Interpretace dotazníkového šetření. Výsledky preference realizovatelných zaměstnaneckých benefitů byly dále ve spolupráci s firmou zpracovány formou jednoduchého multikriteriálního výběru. Výsledkem je níže umístěná tabulka č. 1.

Druh zaměstnaneckého benefitu	Četnost volby	Finanční náročnost	1. výsledek	Náročnost implementace	2. výsledek	Celkový výsledek
Dotované stravné	27	3	81	3	81	162
Příspěvek na dovolenou	24	1	24	3	72	96
Příspěvek na dopravu	41	2	82	2	82	164
Příspěvek na penzijní připojištění	8	2	16	2	16	32

**Tabulka 1: Výběr nejvhodnějších zaměstnaneckých benefitů k implementaci**

Ve spolupráci s firmou bylo jednotlivým položkám nabízeného rozsahu odpovědí přiřazeno kritérium, tedy váha finanční náročnosti a proveditelnosti této změny.

Rozsah kritéria byl určen v rozmezí 1-3, přičemž hodnota 3 znamenala nejnižší finanční a implementační náročnost, hodnota 1 naopak nejvyšší. Z nabízených zaměstnaneckých benefitů byla v rámci dalšího zpracování odstraněna možnost příspěvku na sportovní aktivity, jelikož tento benefit nezvolil žádný z respondentů. Výsledky multikriteriálního výběru ukazují, že nejvhodnější variantou zaměstnaneckého benefitu je příspěvek na dopravu. Druhou nejvhodnější variantou je pak dotované stravné. Pokud se tedy firma rozhodne pro implementaci zaměstnaneckých benefitů coby nástroje napomáhajícího k posílení pracovní motivace, výše uvedené dvě varianty se jeví jako příhodné.

## Závěr

Cílem této práce byla analýza pracovní motivace zaměstnanců a následné posouzení využití běžných motivačních nástrojů ve vybraném podniku. Za účelem posouzení zjištěného stavu z odborného hlediska, byly nejprve v rámci první kapitoly práce zpracovány teoretické poznatky problematiky pracovní motivace. Samotnou motivaci lze sumarizovat jako klíčivý faktor úspěchu, a to nejen při dosahování osobních cílů, ale i v rámci organizace. Pokud se vedení podniku snaží porozumět potřebám svých zaměstnanců a respektuje jejich individualitu, naskýtá se mu tím příležitost pro dosažení cílů vlastních. Aby však bylo tohoto žádoucího stavu docíleno, je zapotřebí definovat zaměstnanci kýžených motivačních faktorů a těchto vhodně využít coby účinných nástrojů pracovní motivace.

Praktická část této práce byla věnována samotnému výzkumu v rámci konkrétního podniku. Získání dat pro provedení stanoveného cíle této práce proběhlo prostřednictvím dotazníkového šetření a to ve spolupráci se zaměstnanci podniku. Výsledky byly interpretovány a na základě zjištěného stavu, též s ohledem na teoretické poznatky, byla tomuto podniku následně doporučena opatření, jejichž implementací lze pozitivně zapůsobit na pracovní motivaci zaměstnanců a zlepšit tak současný stav v této věci. Posílením identifikovaných slabých míst, by zvolený podnik mohl docílit větší míry spokojenosti svých zaměstnanců, zvýšit efektivitu práce a v důsledku toho podpořit úspěch a prosperitu celé organizace.

Cíl práce lze považovat za splněný, nicméně je zapotřebí zdůraznit, že se tato práce zabývala pouze výčtem vybraných doporučení. Stejně tak není zcela vyčerpána možnost využití výsledků dotazníkového šetření pro analytickou činnost v rámci problematiky. Výsledky této práce mohou také splňovat funkci podkladů pro budoucí výzkum, v rámci kterého by mohla být prověřena účinnost implementovaných změn.



## Seznam literatury

- ADAIR, J. E. 2004. *Efektivní motivace*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BEDRNOVÁ, E.; JAROŠOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie asociologie*. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MÜHLFEIT, J. COSTI, M. *Pozitivní leader*. Brno: Management Press, 2017. 368 s. ISBN 978-80-265-0591-4.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování*. Praha: Triton, 2015. 600 s. ISBN 978-80-7387-830-6.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- TOMÁNKOVÁ, G. *Účinné formy motivace pracovníků v organizaci*. [online]. Brno, 2006 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/ugcbj/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Alena LUBASOVÁ.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1.: Maslowova pyramida potřeb.....	9
Obr. 2.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 1.....	22
Obr. 3.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 2.....	23
Obr. 4.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 3.....	24
Obr. 5.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 4.....	24
Obr. 6.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 5.....	25
Obr. 7.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 6.....	25
Obr. 8.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 8.....	26
Obr. 9.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 9.....	27
Obr. 10.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 10.....	28
Obr. 11.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 11.....	28
Obr. 12.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 12.....	29
Obr. 13.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 15.....	30
Obr. 14.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 16.....	30
Obr. 15.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 17.....	31
Obr. 16.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 18.....	31
Obr. 17.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 19.....	32
Obr. 18.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 20.....	33
Obr. 19.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 21.....	33
Obr. 20.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 22.....	34
Obr. 21.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 23.....	35
Obr. 22.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 24.....	35
Obr. 23.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 25.....	36
Obr. 24.: Grafické znázornění výsledku dotazníku – otázka č. 26.....	36

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Výběr nejvhodnějších zaměstnaneckých benefitů k implementaci ..... 38

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	46
-------------------------	----

## Příloha 1 Dotazník

### Dotazník – Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku a využití motivačních nástrojů

Vážení zaměstnanci,  
dovoluji si Vás touto cestou oslovit k vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou použity výhradně ke zpracování mé bakalářské práce na téma: Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku a využití motivačních nástrojů.

Vyplňování dotazníku je anonymní a zabere zhruba 15 min. vašeho času.

Předem Vám velice děkuji za spolupráci,  
Elena Bubnová

1) Vaše pracovní zařazení:

- a) mlékárenský provoz
- b) zemědělské služby
- c) prodejce/ rozvozce
- d) administrativní činnost

2) Jsou pro výkon Vašeho zaměstnání vytvořeny vhodné pracovní podmínky?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

3) Jste spokojen/a s technickým vybavením kterým firma disponuje?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

4) Jsou Vám jasné sděleny požadavky a očekávané výsledky plynoucí ze zastávané pracovní pozice?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

5) Jsou Vám svěřovány úkoly, které svou důležitostí dokáží ovlivnit chod firmy?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

6) Motivuje Vás přechod z DPČ, či pracovní smlouvy na dobu určitou na pracovní smlouvu na dobu neurčitou?

- a) ano
- b) ne
- c) již disponuji tímto druhem pracovní smlouvy

7) Pokud jste odpověděl/a ano, jakým způsobem?

.....

8) Vnímáte svou práci jako: (lze vybrat více odpovědí)

- a) tvůrčí
- b) rutinní
- c) manuální
- d) vůdčí
- e) opakovanou

9) V případě že máte se zaměstnavatelem podepsanou dohodu o hmotné odpovědnosti, motivuje Vás tato dohoda k odpovědnějšímu přístupu ke svěřeným prostředkům firmy? (V případě, že se zaměstnavatelem tuto dohodu sepsanou nemáte, tuto otázku vynechte)

- a) ano
- b) ne

10) Cítíte se být dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu v rámci vašeho zaměstnání?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

11) Při výkonu Vašeho povolání Vás nejvíce motivuje: (lze vybrat více odpovědí)

- a) mzda
- b) cíl firmy
- c) jistota zaměstnání
- d) projev uznání a respektu
- e) dobré vztahy na pracovišti
- f) zajímavost práce
- g) firemní akce

12) Snaží se Vás zaměstnavatel motivovat k zadaným úkolům?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

13) Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a a) ano, nebo b) spíše ano, napište jak:

.....

14) Je Vám umožněno diskutovat se svým pracovním týmem a zaměstnavatelem o svých nápadech na změny?

- a) ano
- b) ne

15) Využíváte této možnosti?

- a) ano
- b) ne

16) V případě že jste v předchozí otázce odpověděl/a a)ano, jsou Vaše nápady zaměstnavatelem dále realizovány?

- a) zaměstnavatel mé nápady nepřijímá
- b) zaměstnavatel mé nápady pouze přijímá, ale nejsou nikdy realizovány
- c) zaměstnavatel mé nápady přijímá a případně i realizuje

17) Jak často je Vám poskytnuta zpětná vazba na Vámi vykonávanou práci?

- a) často
- b) průběžně
- c) zřídka
- d) není poskytována

18) Působí na Vás poskytování zpětné vazby pozitivně?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

19) Vnímáte finanční ohodnocení Vaší práce jako spravedlivé?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

20) Který z nabízených zaměstnaneckých benefitů byste uvítal? (prosím vyberte maximálně dva)

- a) dotované stravné (stravenky)
- b) příspěvek na dovolenou
- c) příspěvek na dopravu
- d) příspěvek na sportovní aktivity
- e) příspěvek na penzijní pojištění

21) Je Vám umožněno se dále vzdělávat prostřednictvím nepovinných školení, či kurzů?

- a) ano
- b) ne

22) Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a b) ne, uvítal/a byste tuto možnost?

- a) ano
- b) ne



23) Jak vnímáte mezilidské vztahy ve firmě? Jako:

- a) přátelské
- b) konfliktní
- c) neutrální

24) Cítíte se být součástí pracovního týmu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

25) Vnímáte vztah se svým zaměstnavatelem jako dobrý?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

26) Přispívá zaměstnavatel svým stylem vedení lidí k budování dobrých vztahů ve firmě?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Elena Bubnová		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Specializace Řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku a využití motivačních nástrojů		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2021
<b>POČET STRAN</b>	49		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	24		
<b>POČET TABULEK</b>	1		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Práce je zaměřena na problematiku pracovní motivace. Zvoleným tématem je téma „Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku a využití motivačních nástrojů“. Cílem práce je analýza pracovní motivace zaměstnanců vybraného podniku a následné posouzení využití běžných motivačních nástrojů. Analýza byla provedena za pomoci dotazníkového šetření. Výsledkem této analýzy bylo zjištění, že zaměstnanci vybraného podniku jsou vůči svému povolání do jisté míry motivováni a ze strany vedení podniku jsou v této záležitosti využívány některé nástroje pracovní motivace. V rámci analýzy však byly zjištěny jisté nedostatky. Na základě zjištění těchto slabých míst byla podniku stanovena vybraná opatření, jejichž implementací by bylo možno dosáhnout zlepšení stávajícího stavu.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Motivace, pracovní motivace, nástroje pracovní motivace, motivační faktory		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Elena Bubnová		
<b>FIELD</b>	Specialization Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Employee motivation in a selected company and use of motivational tools		
<b>SUPERVISOR</b>	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2021
<b>NUMBER OF PAGES</b>	49		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	24		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor thesis is focused around the issue of work motivation. The chosen topic is namely „Employee motivation in a selected company and use of motivational tools“. The aim of the work is to analyze the work motivation of employees in the selected company and also the subsequent assessment of common motivational tools used. The analysis was performed on a data-set obtained using a questionnaire survey within the company. The result of the analysis was a finding that the employees of the selected company are to a certain extent motivated towards their profession and also that some of the work motivation tools are already being used by the company's management. However, certain shortcomings were identified and selected measures based on theoretical background were proposed for implementation. Such a proposal should lead to a better motivation of employees.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Motivation, work motivation, work motivation tools, motivational factors.		