

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2013–2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Jitka Žáková**

**Motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců v akciové  
společnosti**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Milena Krislová

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

2013–2016

**BACHELOR THESIS**

**Jitka Žáková**

**Motivation and job satisfaction of employees in a joint-stock  
company**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Milena Krislová

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Bakově nad Jizerou 21. 2. 2016

*Jitka Žáková*

### **Poděkování**

Děkuji PhDr. Mileně Krislové za odborné vedení, ochotu, vstřícnost a cenné rady při zpracování této bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců v akciové společnosti. Cílem práce je analyzovat a zhodnotit problematiku motivačních a stimulačních činitelů, které se v praxi odrážejí v pracovní spokojenosti zaměstnanců. Právě oni jsou nejcennějším a nejdůležitějším článkem organizace. Osvojením si správných, efektivních a adresných způsobů motivace lze dosáhnout, stanovených cílů společnosti a následně i spokojenosti zaměstnanců.

Práce je koncipována jako teoreticko-empirická. Představuje základní pojmy a teoretická východiska z odborné literatury. V empirické části se zabývá analýzou motivace a pracovní spokojenosti dané společnosti. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou navržena opatření a doporučení, jež by měla přispět ke zkvalitnění stávajícího systému motivace pracovníků a tím i zlepšení jejich pracovní spokojenosti. Je zdůrazněn zásadní vliv osobnosti manažera.

## **Klíčová slova**

Akciová společnost, cíl, manažer, motiv, motivace, potřeba, spokojenost, stimulace, odměňování, organizace, zaměstnanec, zaměstnavatel.

### **Annotation**

This thesis deals with the topic of motivation and job satisfaction of employees in a joint stock company. The aim is to analyze and evaluate the motivating and stimulating factors which are reflected in the job satisfaction of employees. The employees are the most valuable and the most important part of the organization. It is possible to achieve company set targets and become fully satisfied with your job when you master proper, effective and direct ways of motivation.

The work is composed as a theoretical and empirical part. It presents the basic terminology and theoretical conclusions from the literature. In the empirical part it analyzes the motivation and job satisfaction of the company. Based on the survey results there are proposed measures and recommendations which should lead to improve the current system of motivation of employees and also to improve their job satisfaction. There is also a big focus on the personality of the manager.

### **Keywords**

Employee, employer, join-stock company, manager, motivation, motive, need, organization, satisfaction, stimulation, target.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MOTIVACE</b> .....	<b>11</b>
1.1 Základní pojmy a východiska motivace.....	12
1.2 Stimulace .....	14
1.3 Pracovní motivace .....	15
1.3.1 Zlaté pravidlo motivace .....	17
<b>2 TEORIE MOTIVACE</b> .....	<b>18</b>
2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	18
2.2 Teorie instrumentality.....	19
2.3 McGregorova teorie.....	20
2.4 Herzbergův dvoufaktorový model .....	20
2.5 Teorie stanovování cílů.....	21
2.6 Teorie očekávání.....	22
2.7 Teorie spravedlnosti.....	22
<b>3 MOTIVACE V ORGANIZACI</b> .....	<b>24</b>
3.1 Motivace zaměstnanců.....	24
3.1.1 Motivační typy lidí.....	25
3.1.2 Motivační faktory v praxi .....	26
3.1.3 Osobnost a vliv manažera .....	26
3.1.4 Firemní kultura a prostředí.....	27
3.1.5 Selhání motivace .....	27
3.2 Odměňování.....	28
3.2.1 Odměňování zaměstnanců v organizaci .....	28
3.2.2 Zaměstnanecké benefity.....	29
3.3 Pracovní spokojenost .....	30
<b>4 AKCIOVÁ SPOLEČNOST</b> .....	<b>32</b>
4.1 Struktura .....	32
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>5 PROFIL SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>34</b>
5.1 Zkoumaná společnost a její charakteristika .....	34
5.2 Sídlo a struktura společnosti .....	35
5.3 Předmět a cíl činnosti.....	36

<b>6</b>	<b>VÝZKUM A FORMULACE HYPOTÉZ.....</b>	<b>37</b>
6.1	Cíl výzkumu a formulace hypotéz .....	37
6.2	Dotazníkové šetření .....	38
<b>7</b>	<b>ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT .....</b>	<b>40</b>
7.1	Statistické údaje o respondentech .....	40
7.2	Vyhodnocení otázek 1 – 23 .....	42
7.3	Vyhodnocení otázek 24 a 25.....	65
<b>8</b>	<b>VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>67</b>
8.1	Shrnutí komentářů .....	67
8.2	Ověření hypotéz.....	68
<b>9</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>70</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>79</b>



# ÚVOD

Motivace nás provází celým lidským životem, ovlivňuje ho ve sféře pracovní, společenské i soukromé. Je hnací silou, která vede člověka k určitému cíli jeho chování a jednání. Každý z nás má pro práci jiné rozdílné potřeby, motivy, přání, tužby i životní cíle.

Všechny společnosti, velké nadnárodní i malé s lokálním významem, mají jedno společné, neobejdou se bez kvalitních zaměstnanců. Právě oni tvoří základ každé organizace a v podstatné míře ovlivňují, jak firma uspěje v dnešním silně konkurenčním prostředí. Dobře motivovaní zaměstnanci mají pro každou společnost nevyčíslitelnou hodnotu, představují jedinečný kapitál, pomocí kterého lze dosáhnout stanovených cílů, prosperity, efektivity a dalšího rozvoje.

Kvalitní pracovníci jsou stále více vzácní, proto by měli vlastníci firem a manažeři o své zaměstnance pečovat a snažit se, aby byli ve svém zaměstnání spokojeni. Správné vedení, účinné řízení a hlavně dostatečná motivace vytvářejí kladný vztah k firmě. Pozitivně motivovaní zaměstnanci ochotněji přistupují ke svým povinnostem a úkolům, plní je s vyšším osobním nasazením a větší loajalitou k zaměstnavateli. Lze tak předejít možnému riziku odchodu nespokojeného pracovníka z organizace, který by způsobil nemalé problémy spojené s finančními a časovými ztrátami.

Cílem bakalářské práce je zjistit současný stav motivačních a stimulačních činitelů působících na zaměstnance v naší největší automobilové akciové společnosti s více než stovacetiletou tradicí. Dále analyzovat a zhodnotit úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců zkoumané organizace. Výsledky provedeného šetření by měly napomoci ke zlepšení motivačního systému firmy a rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů.

Tato práce je členěna na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou na základě prostudování odborné literatury popsány základní pojmy a východiska týkající se motivace a stimulace. V druhé kapitole jsou objasněny nejznámější motivační teorie a jejich přínos pro současnost. Další kapitola je věnována jednotlivým motivačním faktorům působícím na pracovníky v praxi. Je zdůrazněn vliv osobnosti manažera, firemní kultury i prostředí, který se významně podílí na motivaci zaměstnanců. Je uveden systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů, který má podstatný podíl na pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti. Poslední kapitola teoretické části zaměřena na akciovou společnost a její organizační strukturu.

Praktické části je členěna na několik částí. Nejprve je charakterizována zkoumaná organizace, její historie, sídlo a struktura. Je uveden předmět a cíl činnosti akciové společnosti. V další části byl proveden vlastní výzkum dotazníkovou metodou. Zabýval se především pracovní spokojenosti dotazovaných zaměstnanců, motivačními činiteli, finančním ohodnocením, pracovní prostředím, atmosférou i pracovním týmem. Zkoumána byla i motivace prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů. Byly stanoveny čtyři hypotézy, jejichž pravdivost byla ověřována. Z analýzy získaných a zpracovaných údajů byly podrobně popsány výstupy, které byly graficky znázorněny. Na základě zjištěných výsledků tohoto dotazníkového šetření bylo navrženo zlepšení problematiky motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců v dané firmě. Nastíněny byly i přínosy vyplývající z uvedených návrhů.

V závěru jsou shrnuty cíle a přínosy této bakalářské práce. Jsou formulována doporučení, jejichž realizace by měla organizaci pomoci zefektivnit její činnost prostřednictvím uspokojivější míry pracovní spokojenosti zaměstnanců a rovněž také zvýšit a zlepšit jejich motivaci. Správně a efektivně motivovat zaměstnance je nesnadné a dlouhodobé poslání všech vedoucích pracovníků.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MOTIVACE

V první kapitole bude popsána motivace lidského chování, která začíná s počátky historie lidského dění. Provází člověka po celý život a podstatně ovlivňuje jeho činnost. V novodobé éře se jevem motivace začínají zabývat vědci na přelomu 19. a 20. století. Mezi průkopníky zabývajícími se tímto psychologickým jevem je možné jmenovat následující osobnosti: Edward B. Tylor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Edwin A. Locke a Gary P. Latham. Jejich teorie budou vyjasněny v následující kapitole této práce. Postupně je popisována existence tohoto složitého psychologického procesu, který závisí na potřebách, tužbách a životních cílech každého jedince. Motivace není pouze chování samo o sobě, ale zahrnuje i vnější a vnitřní síly. Dva lidé mohou stejnému cíli přiřadit odlišnou hodnotu, tudíž bude rozdílná i motivace jejich jednání. Stejně tak individuálně se utváří po celý lidský věk motivační a hodnotový systém jedince.

Problematika motivace lidské činnosti je velmi často diskutovaným tématem. Motivace náleží k jedné ze složek osobnosti člověka. Je možné považovat za nejzajímavější, ale zároveň také za nejvíce komplikovanou. Provaník a Komárková uvádějí tvrzení, že nestačí, aby člověk pracovat uměl, ale především aby pracovat chtěl.

V současné době mají motivační a stimulační činitelé v oblasti řízení lidských zdrojů podstatný vliv na dosahování prosperity, úspěšnosti a rozvoje společnosti. V organizaci se k motivaci pracovního výkonu využívá ekonomických a materiálních výhod na straně jedné a na druhé straně vnitřní uspokojení, které souvisí s vykonanou prací a možností osobního růstu. Vyrůstá význam rolí práce člověka ve společnosti. S rostoucí globalizací a vývojem pracovních trhů již nevyplývá potřeba práce z pouhé potřeby hmotného zabezpečení, nýbrž také potřeby realizace člověka samotného. Práce je vnímána nejen jako prostředek obživy, ale také jako cesta v dosahování očekávaných výsledků, na jejichž základě je člověku přisuzován určitý sociální status.

Pracovní spokojenost, motivace a výkon ve vzájemném vztahu. Jen v případě součinnosti motivace, pracovního výkonu a pracovní spokojenosti společnost může dosáhnout maximálních výsledků ve své činnosti.

## 1.1 Základní pojmy a východiska motivace

*„Slovo motivace je odvozeno z latinského slovesa movere, což znamená hýbat, pohybovat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které člověka vedou k určitému jednání.“<sup>1</sup>*

Motivace naznačuje směr lidského počínání a konání, jeho hnací sílu. Má mnoho nejrůznějších podob, projevů a cílů. Naše chování ovlivňuje i řídí.

Počáteční snahy o definici motivace se vyskytují na konci 19. a začátkem 20. století. Od té doby bylo publikováno mnoho různých definic snažících se vystihnout toto téma. Velmi výstižnou a podrobnou je následující definice, kterou uvádí Provazník a Komárková. *„Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.“<sup>2</sup>*

Veškerá lidská činnost má nějaký motiv, aktivují ji naše potřeby a zájmy. Získání potřeb či dosažení cílů způsobuje uspokojení, které uvolňuje motivační napětí. Účelem je aktivovat vnitřní energii.

Krátce a výstižně vysvětluje motivaci Tureckiová: *„Pojem motivace můžeme vysvětlit jako vnitřní proces, který spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachováme způsobem, který povede k dosažení cíle.“<sup>3</sup>*

V nynější době ekonomických změn má motivace má silný vliv na pracovní výkon a je prostředkem k efektivnímu vedení lidí. Zaměstnavatelé by se měli zajímat, jak jsou zaměstnanci k práci motivováni. Kvalita výkonu není dána jen schopnostmi a vědomostmi zaměstnance, ale významnou roli hraje jeho motivace a postoj k práci.

Prvotní příčinou určitého chování člověka je motiv. Je to vnitřní pohnutka vědomého chování, důvod, smysl, příčina našeho jednání.

Armstrong motiv definuje takto: *„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní*

---

<sup>1</sup> PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. 1.vyd. Praha: Grada publishing, 1997 (dotisk 1999), s. 88. ISBN 80-7169-434-7.

<sup>2</sup> PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2004, s. 23. ISBN 80-245-0703-X.

<sup>3</sup> TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 37. ISBN 978-80-247-0882-9.

*lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.*<sup>4</sup>

Tureckiová uvádí, že: „*Potřeby, zájmy a hodnoty – to jsou tři základní typy motivů, které dávají lidskému chování směr, sílu a spoluurčují dobu jeho trvání.*“<sup>5</sup> Potřeba bývá definována jako prožívaný stav nedostatku, případně nadbytku, který si nemusíme vždy plně uvědomovat. Vyvolává v nás vnitřní napětí a snahu tento nerovnovážný stav odstranit.

Rozeznáváme dva typy potřeb. Primární jsou potřeby fyziologické, týkající se potřeb lidského těla.

Patří mezi ně například potřeba jídla, pití, spánku, dýchání či sexuálního uspokojení. „*Druhou skupinou jsou potřeby sekundární, společenské. Jejich existence je spojena s člověkem ne již jako s biologickou entitou, nýbrž jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním.*“<sup>6</sup> Do této skupiny řadíme například potřebu uznání, seberealizace, lásky nebo sebeúcty.

Potřeby se u člověka mění vlivem věku, dozrávání, stárnutí, změnou prostředí, práce, postojů i životních situací.

Typ pohnutek, který má významnou a důležitou roli při vykonávání určité aktivity po určitou delší dobu, se nazývá hodnota. Člověk se v životě vytváří svůj vlastní systém hodnot, na základě poznatků a zkušeností, kterým připisuje patřičnou hodnotu. Základy systému hodnot se učíme již v mládí od nejbližších rodinných příslušníků a blízkých přátel.

Zájem představuje trvalejší zaměření jedince na určitou oblast činnosti, která by mu měla přinášet alespoň trochu radosti a uspokojení.

„*Často jsou zájmy chápány také jako motiv nebo odvozená potřeba, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti.*“<sup>7</sup>

Existuje tolik oblastí zájmů, kolik je činností, které přinášejí lidem potěšení. Setkáváme se s členěním na devět hlavních oblastí zájmů: poznávací, estetické, přírodní, sociální, technické, obchodní, rukodělné, výtvarné a sportovní.

---

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 109. ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>5</sup> TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 38. ISBN 978-80-247-0882-9.

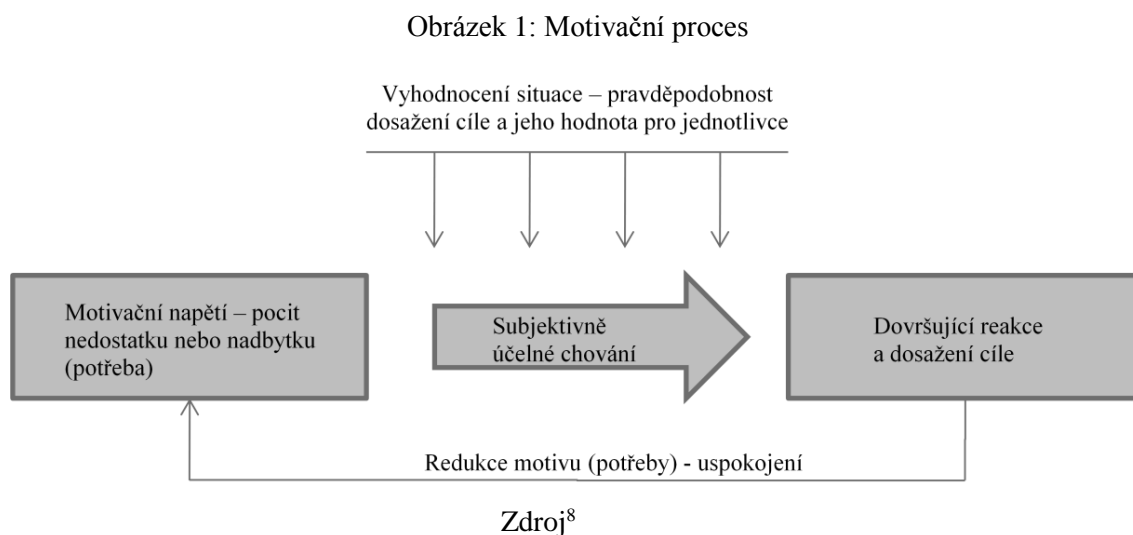
<sup>6</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 99. ISBN 978-80-86723-76-1.

<sup>7</sup> PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2004, s. 28. ISBN 80-245-0703-X.

Podle Armstronga existují tři složky motivace, kterými jsou:

- směr – vyjadřuje, co se člověk snaží udělat
- úsilí – ukazuje, jak moc o to jedinec usiluje
- vytrvalost – udává, jak dlouho se o to snaží

Motivace může působit pozitivně či negativně. Pozitivní motivace vede k efektivnímu splnění cíle, zato negativní motivace přispívává většinou k nezvládnutí úkolu.



## 1.2 Stimulace

Vnější podnět vedoucí k určité lidské činnosti se nazývá stimul. Souznačnými slovy jsou i výrazy jako popud, pobídka či povzbuzení. „*Stimulace je tedy vnější působení na vnitřní motivační systém jedince s cílem ovlivnit jeho chování.*“<sup>9</sup> Velkou výhodou stimulace je snadné provedení. Působí-li žádané podněty, probíhá žádoucí činnost. Pokud je stimulace přerušena, dojde ke zpomalení a s největší pravděpodobností i zastavení dané aktivity. Někdy je obtížné rozpoznat motivaci od stimulace, mohou se vzájemně prolínat.

„*Smyslem stimulace je účelné působení na motivaci pracovníků, především na jejich ochotu pracovat, podporování pozitivního postoje pracovníků k vykonávání pracovních úkolů a utváření požadovaných vlastností dobrého pracovníka. Hlavním cílem je propojení zájmů a cílů pracovníka se zájmy a cíli dané společnosti.*“<sup>10</sup>

<sup>8</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 172. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>9</sup> PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 92-93. ISBN 978-80-247-3809-3.

<sup>10</sup> HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 5. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita - Provozně ekonomická fakulta, 2006, s. 263. ISBN 80-213-1585-7.

Účinek je ovlivňován vnitřním prostředím, motivační strukturou a připraveností jedince přijmout nebo odmítnout určitý podnět. Člověku je vlastní určitá motivační struktura, ve které jsou obsaženy vrozené i získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, obvyklé způsoby jednání, aspirační stupeň či aktuální duševní vyladění v dané situaci. Stimulace tedy působí na motivaci přes osobnost pracovníka a jeho motivační strukturu. Jedinec reaguje určitým způsobem podle jeho vrozené či zkušeností získané osobní charakteristiky. Vedoucí pracovník by měl dobře znát osobnost svých pracovníků a podle toho je individuálně stimulovat.

Stimulačních prostředků se využívá k zajištění požadovaného jednání pracovníků a pracovní aktivity. Měly by se stanovovat pro každého pracovníka jednotlivě na základě jeho motivační struktury.

Mezi základní stimulační činitele patří: hmotná odměna, obsah práce, povzbuzování, neformální hodnocení, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky, režim práce, identifikace s prací, profesí a podnikem.

Pro udržení dobrých mezilidských vztahů na pracovišti a pro účinnost stimulace je důležité přiznávat hmotné odměny spravedlivě a oprávněně. Hmotná odměna má největší vliv na pracovníky, kteří jsou orientováni převážně ekonomicky. Na všechny pracovníky působí spravedlnost, atmosféra na pracovišti a dodržování stanovených pravidel.

### 1.3 Pracovní motivace

Pracovní motivaci lze definovat jako celkový postoj člověka k práci, k jeho pracovním úkolům a k jeho pracovnímu uplatnění. „*Pracovní motivace také vyjadřuje ochotu člověka pracovat.*“<sup>11</sup>

Motivace k práci zaměstnance je tvořena dvěma rovinami, a to vnitřní a vnější motivací.

„*V případě vnitřní motivace lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů.*“<sup>12</sup>. Hlavními činiteli vnitřní motivace jsou např. pocit z dobře vykonané práce, její důležitost, zajímavost, možnost rozvíjet své schopnosti či příležitost ke kariérenímu postupu.

---

<sup>11</sup> PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2004, s. 51. ISBN 80-245-0703-X.

<sup>12</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 298. ISBN 80-7169-614-5.

Vnější motivy mívají bezprostřední a výrazný účinek, ale nemívají dlouhodobou působnost. Vnitřní motivy mají dlouhodobější s hlubší účinek, neboť vycházejí z nitra člověka a nejsou mu vnuceny vnějším světem.

*„Bezpochyby každý zaměstnavatel by se měl zajímat o to, jak jsou jeho zaměstnanci k práci motivováni. Kvalita výkonu totiž není dána jen schopnostmi a vědomostmi zaměstnance, ale významnou roli hraje také jeho motivace a postoj k práci. Motivace zaměstnanců prostřednictvím managementu firmy se nazývá vnější motivace.“<sup>13</sup>*  
Nejčastějšími prostředky motivování zaměstnanců bývají odměny, zvýšení platu, zaměstnanecké benefity, pochvaly, povýšení, ale také kritika, trest, nebo snížení platu.

Podniková praxe rozpoznává vnitřní a vnější odměny. Vnitřní odměny nemají hmotnou povahu a mají blízký vztah k vykonávané práci. Jsou to například pocit úspěchu, pocit užitku, pocit při dosažení cílů. Tyto odměny přímo souvisí s osobou pracovníka, tedy jeho přáními, zájmy, potřebami nebo hodnotami. Vnější odměny poskytuje pracovníkům zaměstnavatel. Oba druhy odměn mají sice odlišný charakter, ale ve skutečnosti jsou si velmi blízké.

*„Úhrnnou odměnou se rozumí vnitřní i vnější odměna. Každý podnik má při rozhodování o podobě odměňování celou řadu různých možností. Odměny jsou zpravidla vázané na povahu vykonávané práce, výkonnost, schopnosti pracovníka nebo jeho vzácnost na trhu práce.“<sup>14</sup>*

Je zřejmé, že existuje vztah mezi motivací a výkonem. Na následující obrázku je popsána závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu. Pokud člověk pociťuje nedostatečnou motivaci, pak je výsledek nežádoucí. Jestliže je naopak k výkonu nadměrně motivován, vede to k poklesu činnosti, a konečný efekt je rovněž neuspokojivý. Při patřičné motivaci je úroveň výkonu optimální.

*„Cílem motivace je získání vnitřní rovnováhy, což je stav, kdy jedinec nepociťuje přebytek ani nedostatek.“<sup>15</sup>*

---

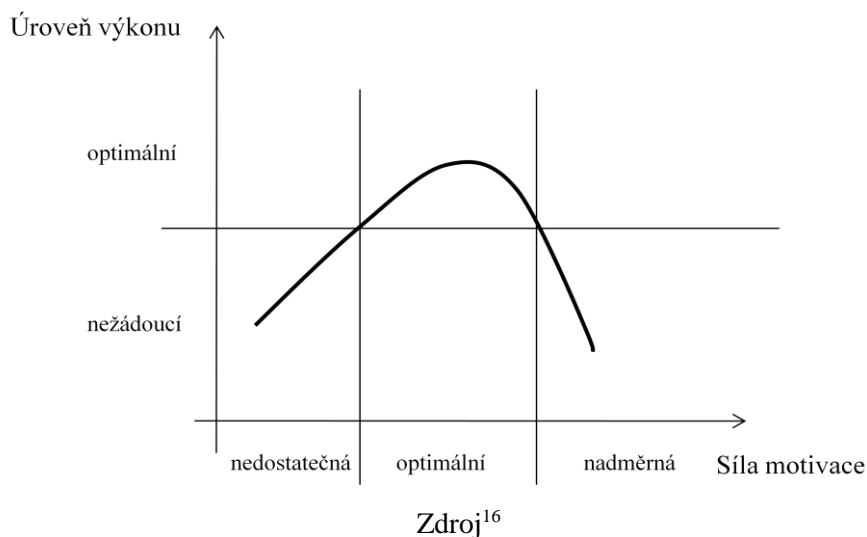
<sup>13</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 299. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>14</sup> SRPOVÁ, J. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 277. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>15</sup> RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994, s. 174. ISBN 80-7079-626-X.



Obrázek 2: Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu



### 1.3.1 Zlaté pravidlo motivace

Takzvané zlaté pravidlo motivace, uváděné v odborných publikacích, poukazuje na skutečnost, že by se neměly dostat do rozporu pracovní úkoly a motivy pracovníka. „*Přizpůsobení práce motivům pracovníka by mělo zaručit, že zaměstnanec úkoly kvalitně vykoná. Také je toto přizpůsobení jednodušším procesem než snaha o změnu motivů zaměstnance.*“<sup>17</sup>

Je jednodušší přizpůsobit úkoly lidem, než lidi úkolům. Ne vždy je to však možné. V případech, kdy obsah úkolu musí zůstat nezměněn, je důležitá forma jeho zadání. Motivace je obtížnější a velmi záleží na motivujícím, jak využije své vědomosti, dovedností, návyky, ale i tón řeči, dobře zvolená slova a vážnost situace.

<sup>16</sup> RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994, s. 174. ISBN 80-7079-626-X.

<sup>17</sup> PLAMÍNEK, J. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000, s. 40-41. ISBN 80-720-3258-5.

## 2 TEORIE MOTIVACE

V této kapitole autorka uvádí obecné teorie motivace. Na jejich základě vytvořilo mnoho významných autorů jednotlivé motivační teorie, které vysvětlují mechanismy a principy motivace lidského chování.

První teorie motivace byly formulovány v 50. - 70. letech 20. století. Společným cílem těchto teoretických přístupů bylo důkladněji vysvětlit a popsat, co to vlastně motivace je. Někteří psychologové vykládali motivaci pouze jako ochotu vykonávat pracovní činnost. Odlišnosti různých koncepcí spočívají především v jejich zaměření. Některé z nich byly podloženy výzkumem, který zdůvodňoval příčiny lidského chování, jiné jsou zaměřeny na poznání procesu motivace. Pro další dějinné zkoumání motivace znamenaly významný zlom v chápání pojetí motivace pracovního jednání.

Nejzásadnější teorie, jejichž vliv přetrvává do dnešní doby, budou popsány v této části práce. V současné manažerské praxi z nich mohou vedoucí pracovníci čerpat řadu užitečných a přínosných poznatků, ale žádná nám nedá univerzální návod k motivování zaměstnanců.

### 2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow svoji teorii definoval v knize *Motivation and Personality* z roku 1954. Podle ní závisí motivace především na tom, co lidé chtějí, a na tom, co mají. Člověka motivují pouze neuspokojené lidské potřeby, které jsou zdroje základních motivů lidského jednání. Hodnoty vyjádřil prostřednictvím pyramidy. *„Potřeby jsou chápány jako základ motivačního chování. Pyramidové uspořádání naznačuje, že člověk (lidé) se snaží nejprve uspokojit fyziologické potřeby jako základní potřeby své a své rodiny. Poté se snaží uspokojovat potřeby vyšší.“*<sup>18</sup>

V pěti hlavních úrovních představuje jednotlivé skupiny potřeb. První úroveň tvoří fyzické potřeby (spánek, hlad, žízeň, obživa-výdělek, pracovní podmínky). Druhá úroveň sestává z potřeby bezpečí a jistoty (osvobození od bolesti, ochrana před nebezpečím, jistota pracovního uplatnění, bezpečnosti, zaměstnání).

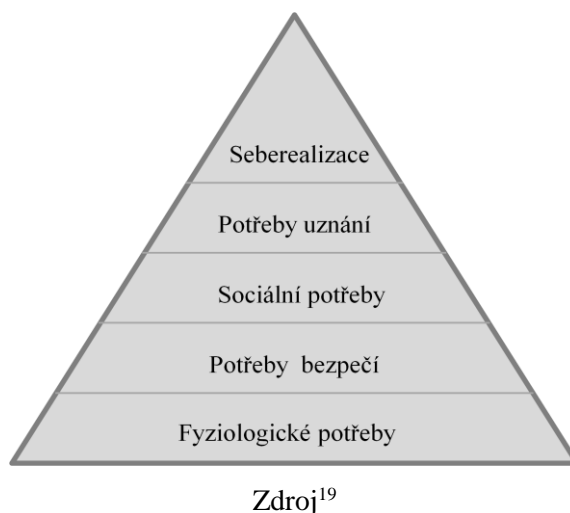
Potřeby sociální jsou obsahem třetí úrovně (pocit sociální sounáležitosti, společenské aktivity, přátelství, vztahy na pracovišti). V rámci předposlední úrovně jsou rozeznávány potřeby uznání osobnosti (úcta k sobě samému, k ostatním lidem, vážnost postavení, osobní

---

<sup>18</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 99. ISBN 978-80-86723-76-1.

důvěra ve své schopnosti). Poslední úrovní jsou potřeby seberealizace, při jejím dosažení je plně využít a rozvíjen potenciál daného jedince (osobní rozvoj a společenské uplatnění).

Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb



Jedná se o jednu z neznámějších teorií motivace lidského jednání. Někdy byly vyslovovány pochybnosti o její využitelnosti vzhledem k přílišné obecnosti a k tomu, že nebyla ověřena empirickým výzkumem. Je však důležitým základem, který vymezuje rozhodující lidské potřeby jako zdroje základních motivů jednání člověka. Autorka vnímá Maslowovu teorii jako nadčasovou, do jejíž hierarchie lze zařadit všechny možné potřeby ze všech sfér života rodinného, veřejného i pracovního. Pro současné manažery by měla být inspirací, jak správně odhadnout dominantní úroveň potřeb pracovníků nebo skupin lidí a na základě toho zvolit správný motivační postup.

## 2.2 Teorie instrumentality

Jedna z nejstarších teorií pracovní motivace, která čerpá z Taylorových metod vědeckého řízení. Vznikla ve druhé polovině 19. století a měla za cíl zvýšit ekonomické výsledky podniků. Její základní myšlenkou je, že člověk pracuje pouze pro peníze, jeho hlavními motivátory jsou odměny a tresty.

Odměny nebo tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby lidé chovali nebo konali požadovaným způsobem. Odměna pro pracovníka bude přímo závislá na jeho výkonech. V minulosti byla tato metoda velmi využívaná pro svou jednoduchost a účinnost.

<sup>19</sup> TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí - odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 39. ISBN 978-80-247-0882-9.

Byla zaměřena na lidi z nižších sociálních vrstev, s nižším nebo žádným vzděláním, především na dělníky v průmyslových továrnách. Setkáváme se s ní v některých podnicích i v dnešní době, ale není již tak efektivní, neboť značná část zaměstnanců nechodí do práce pouze pro peněžitou formu odměny, ale za účelem uspokojení dalších potřeb. „*Nicméně základní nevýhodou této metody je skutečnost, že odměna závisí výhradně na kontrolním systému a nijak nebere v úvahu jednotlivé osobní charakteristiky pracovníků.*“<sup>20</sup>

## 2.3 McGregorova teorie

Tato teorie byla zveřejněna v roce 1960 autorem Douglasem McGregorem. Rozděluje pracovníky a manažery v organizaci do dvou typických skupin podle toho jak manažeři vedou své podřízené, respektive jak se podřízení chovají.

Vychází ze dvou krajních předpokladů chování pracovníků a následně nachází diferenciované metody a styly řízení. „*Teorie X vychází z předpokladu, že lidé neradi pracují, považují práci za přítěž a často se jí vyhýbají, nemají v zaměstnání žádné ambice, vyhýbají se odpovědnosti, riziku, nejistotě, vyhovuje jim řízení vedoucím, upřednostňují sociální jistoty a pasivitu, často u nich musí být uplatňovány negativní motivační metody. Teorie Y naopak vychází z toho, že lidé přirozeně rádi pracují, ztotožňují se s cíli a vizemi pracoviště, projevují angažovanost a cítí z práce uspokojení, jsou schopni přijímat zodpovědnost a rizika, preferují sebeřízení, v práci nacházejí seberealizaci a jsou kreativní.*“<sup>21</sup>

V praxi nacházíme kompromis mezi oběma krajními skupinami. I tato metoda se jeví v současnosti jako zastaralá, ale má velký přínos pro rozvoj dalších teorií.

## 2.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Závěrem bude představena prakticky nejvýznamnější teorie pracovní motivace z hlediska spojitosti motivace s úrovní pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Dvoufaktorovou motivační teorii zformuloval Frederick Herzberg v roce 1959. Herzberg pojmenoval dva základní faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace. Jedná se o podmínky vnější – hygienické (dissatisfactory) a o podmínky vnitřní – motivátory (satisfactory). Výskyt nebo absence těchto činitelů může projevit v pracovní spokojenosti, případně pracovní nespokojenosti pracovníků. Vnější hygienické faktory působí

---

<sup>20</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 223. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>21</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 97. ISBN 978-80-86723-76-1.

v dimenzi pracovní nespokojenosti, řadíme mezi ně strategie společnosti a její administrativa, technický dohled, interpersonální vztahy, mzda, postavení ve firmě, jistota práce, osobní život a pracovní podmínky. Vnitřní faktory motivátory působí v dimenzi pracovní spokojenosti a motivace, náleží k nim úspěch, uznání, možnosti růstu a rozvoje, povýšení, odpovědnost, ale i práce samotná.

Provazník a Komárková uvádějí, že pokud jsou hygienické faktory v pořádku, neznamená to ještě, že jsou pracovníci spokojeni, pouze nepocítují nespokojenost. Pokud ovšem v pořádku nejsou, mohou způsobit pracovní nespokojenost. Naopak u faktorů vnitřních motivátorů, platí úměra, že pokud se nachází v nežádoucím stavu, pracovník je také nespokojen. V okamžiku, kdy se tyto faktory nachází ve stavu žádoucím, pracovníci jsou příznivě motivováni a spokojeni.

Při výzkumu byli zaměstnanci požádáni o označení doby, kdy se cítí v práci výjimečně dobře, a kdy naopak ne. Lidé se cítili dobře a za úspěšné období označili hlavně období, kdy se jim dostalo uznání, možnosti osobního růstu, samostatnosti nebo seberealizace. Období neúspěchu se týkalo vedení, kontroly, odměn a pracovních podmínek. *„Každá organizace by měla dbát na rozvoj motivátorů a hygienických faktorů současně. Největšího motivačního účinku může být dosaženo pouze při vytváření dlouhodobé pracovní spokojenosti a podpore motivace zároveň.“*<sup>22</sup>

V moderní současné praxi je možné dvoufaktorovou motivační teorií využít při sestavování či porozumění motivačních činitelů zaměstnanců v organizaci. Vyžaduje to od manažerů náležitou znalost, dovednost a umění při vedení lidí.

## 2.5 Teorie stanovování cílů

Tato teorie pracovní motivace byla vytvořena autory Edwinem A. Lockem a Garym P. Lathamem v roce 1976. Vycházeli z myšlenky, že zaměstnancům jsou stanoveny přiměřené osobité cíle, které ovlivňují jeho chování a pracovní výkon. *„Cíl musí být stanoven specificky (musí být dána kritéria jeho měřitelnosti a cíl musí být realistický s ohledem na čas daný k jeho splnění a k možnostem pracovníka). Musí být přiměřeně náročný, tak aby byl splnitelný a zároveň dostatečně atraktivní (působil jako výzva).“*<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 178. ISBN 978-80-247-3809-3.

<sup>23</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 67-68. ISBN 80-247-0405-6.

Cíl definovaný pomocí SMART metody usměrňuje pozornost, mobilizuje úsilí, probouzí energii a vylepšuje rozvoj strategie. Zpětná vazba od vedoucího pracovníka dovozuje zaměstnanci, aby přizpůsobil své úsilí, směr i dlouhodobý záměr plnění úkolů.

V dnešní době nachází tato metoda v praxi široké uplatnění. Při jejím využití musí manažeři dodržovat podmínku, že každý cíl musí být specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově sledovatelný.

## **2.6 Teorie očekávání**

Tuto teorii očekávání zveřejnil americký profesor Victor Vroom v roce 1968. Zakládá se na faktech, že motivaci člověka v jeho budoucím období ovlivňuje jeho vnitřní očekávání a to ve třech základních prvcích valence, instrumentality a expectancy. První element valence vyjadřuje přesvědčení o atraktivnosti cíle. Druhý element instrumentality popisuje přesvědčení o dosažitelnosti odměny. Třetí element expectancy udává přesvědčení o reálnosti dosažení cílů.

Jinak bývá též nazývána teorií expektance. Definuje pracovní motivaci jako součást vztahu mezi subjektivní pravděpodobností, že dané jednání povede k očekávanému výsledku a subjektivní hodnotou očekávaného výsledku. Lze ji vykládat i tak, že pracovníci musí nejenom věřit cíli samostatně, také věřit ve schopnost dosažení cíle, ale i tomu, že za dosažení cíle dostanou náležitou očekávanou odměnu.

Využití Vroomovy teorie potřeb v manažerské praxi je významné a obsáhlé. Je založeno na poznání, že každý jedinec přizpůsobuje své pracovní úsilí podle svého subjektivního přesvědčení o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle.

## **2.7 Teorie spravedlnosti**

Tuto teorii zveřejnil John Stacey Adams v roce 1965. Zdůraznil myšlenku, že spravedlivé odměňování je jednou z nejdůležitějších součástí odměňování pracovníků. Za určitý přístup k práci a za určité pracovní výkony očekávají lidé určité výstupy. Také porovnávají, jak se zachází s nimi a jak se zachází s jejich spolupracovníky.

Pocit spravedlnosti při udělování odměn z výkonu pracovníka zvyšuje a pocit nespravedlnosti naopak snižuje. *„Motivační strategie v podniku přispívají k navýšení motivace*

*zaměstnanců. Na jejich tvorbě se zpravidla podílí útvar ředitele organizace nebo pracovník, který nese odpovědnost za práci s personálem podniku.“<sup>24</sup>*

Při činnosti dnešních lídrů a vedoucích je spravedlnost odměňování jedním z nejdůležitějších článků systému odměňování zaměstnanců. Klade velké nároky na využívání znalostí a dovedností z oblasti práce s lidskými zdroji.

---

<sup>24</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 232. ISBN 978-80-247-1407-3.

### 3 MOTIVACE V ORGANIZACI

Třetí kapitola teoretické části bakalářské práce pojednává o motivaci v organizaci. *„Efektivní motivace je základním předpokladem pro naplnění strategických cílů organizace. Motivaci, lze chápat jako důvod k učinění určitých kroků, které povedou ke splnění cíle.“<sup>25</sup>*

Organizace jako celek má vytvářet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace. Důvodem zavedení a rozšíření motivačních faktorů v podniku bývá potřeba získávání požadovaných pracovních výkonů od zaměstnanců. Vhodná forma pracovní motivace zvyšuje efektivitu, produktivitu práce, pracovní výkon, kreativitu a snižuje nejistotu, napětí a nebezpečí fluktuace zaměstnanců. Průběžné a periodické hodnocení pracovní činnosti dává možnost využití silných stránek zaměstnanců. K nejčastějším požadavkům pracovníků patří optimální sladění pracovního a osobního života, které je vnímáno jako velmi pozitivní motivační činitel.

#### 3.1 Motivace zaměstnanců

Jedním z klíčových úkolů managementu je motivace zaměstnanců v organizacích. Ke správné motivaci pracovníků je potřeba zjistit a pochopit jejich potřeby a možnosti, cíle a perspektivy. Postavení pracovníka v organizaci, jeho výkon pracovní činnosti, příslušnost k pracovnímu týmu a celková atmosféra na pracovišti mohou výrazně ovlivnit motivaci zaměstnanců, ale bohužel mohou způsobit i jeho demotivaci.

*„Každý zaměstnanec disponuje relativně trvalou strukturou motivačních osobnostních charakteristik, jakousi motivační preferencí či motivačním profilem osobnosti. Na základě tohoto profilu lze usuzovat na podněty, které budou pro toho kterého zaměstnance důležité. Kromě peněžní odměny mezi nejtypičtější motivátory patří pracovní podmínky a režim práce, charakter úkolu (obzvlášť kladně motivují úkoly samostatné, atypické, kooperační), osobnost nadřízeného, možnost participace, porovnání s výsledky druhých, hodnocení skupinou a sociální výhody.“<sup>26</sup>*

---

<sup>25</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 109. ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>26</sup> BusinessInfo.cz – Oficiální portál pro podnikání a export. *Skupina jako motivační činitel*. [on-line]. © 1997-2015 CzechTrade. [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/skupina-jako-motivacni-cinitel-2814.html>



### 3.1.1 Motivační typy lidí

Pro úspěšné vedení lidí a jednání s nimi je velice důležité rozpoznat jednotlivé motivační typy. Správná identifikace znaků chování je stěžejní, proto je zapotřebí, aby jí vedoucí pracovníci věnovali náležitou pozornost.

Plamínek ve svém díle rozdělil motivační typy lidí do čtyř kategorií. Ke každému z typů přiřadil typickou potřebu a motivující faktor.

Jsou jimi: objevovatel, usměřovatel, slad'ovatel a zprostředkovatel

Tabulka 1: Motivační typy

	<b>Objevovatel</b>	<b>Usměřovatel</b>	<b>Slad'ovatel</b>	<b>Zpřesňovatel</b>
<b>Typická potřeba</b>	Vnitřní sebeprosazení: překonávání výzev.	Vnější sebeprosazení: ovlivňování lidí.	Vnější zakotvení: příznivé prostředí.	Vnitřní zakotvení: vlastní dokonalost.
<b>Reakce na pochvalu</b>	Já vím. Samozřejmě, že to vyšlo.	Nebylo to lehké. Ukážu ti, jak jsem to udělal.	Pochval i ostatní. Jsi tak dobrý.	Děkuji. Udělal jsem, co jsem mohl.
<b>Reakce na kritiku</b>	Já vím. S tím už nic nenaděláš.	Bagatelizace Takhle otázka nestojí. Kdo vlastně jsi, že mi.	(Přijímá) Chápu tě. Asi jsem tě zklamal.	Spravedlivou: Lítost Nespravedlivou: (Diplomaticky) Když myslíš.
<b>Jednání pod zátěží</b>	oživení vyšší výkon	Často převádění na jiné.	Příliš nereaguje.	Velký stres až zhroucení.
<b>Motivující formulace</b>	Těžký úkol. Ještě nikdo to nedokázal. Udělej to, jak chceš.	Závisíme na tobě. Jsi výborný organizátor. Nechci ti do toho mluvit.	Budeš součástí týmu. Pomůžeš, kdyby se nepohodli.	Napsal jsem ti instrukce. Poradím, kdyby to nebylo jasné.

Zdroj<sup>27</sup>

Z uvedené tabulky je patrné, že v praxi existuje mnoho situací, ve kterých je možné rozpoznat motivační typ lidí. Právě reakce na pochvalu, kritiku a zátěž jsou nejčastějšími, kde se naplno projeví rozdíly motivačního zaměření. Je velmi nesnadné rozlišit motivační typ lidí, nutným předpokladem je znalost základů psychologie a schopnost vcítit se do lidí.

<sup>27</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 82. ISBN 80-247-1092-7.

### 3.1.2 Motivační faktory v praxi

Mezi nejčastěji zmiňované motivační činitele v praxi literatura uvádí:

- Spravedlivý systém odměňování
- Motivující zajímavou práci
- Kariérový růst
- Zajímavé a náročné pracovní úkoly
- Možnost vzdělávat se
- Pozitivní a motivující pracovní prostředí
- Možnost být součástí pracovního týmu
- Uznání a pochvalu za dobře odvedenou práci
- Flexibilní pracovní dobu
- Autonomii, zodpovědnost, řízení práce jiných pracovníků

### 3.1.3 Osobnost a vliv manažera

*„Manažer by měl své spolupracovníky stimulovat tak, aby se jejich vnitřní struktura motivů rozvíjela v souladu s potřebami organizace.“<sup>28</sup>*

Manažer je osoba, která by měla porozumět svým kolegům, rozpoznat jejich motivační typ a dle něj je pak vést a jednat s nimi. Je to manažer, kdo ztělesňuje organizaci, její cíle a je hlavním činitelem při snaze dosažení cílené motivace. Ten, kdo předává zaměstnancům potřebné informace týkající se hospodaření organizace. Osoba, která zaměstnance vede, řídí, hodnotí a odměňuje. Především manažer by si měl být vědom významu lidského potenciálu ve firmě a uvědomit si, že kvalita každé společnosti je tvořena jejími zaměstnanci, o které je potřeba pečovat, a to dobře a neustále. Právě on by si měl tedy víc než kdokoliv jiný být vědom skutečnosti, že lidé neopouštějí špatné firmy, ale špatné manažery. Měl by využívat svých schopností a zkušeností a předcházet přetížení zaměstnanců, pocitům napětí, případně vzniků konfliktů a nedorozumění.

*„Komunikace lídra se vyznačuje zcela jinými charakteristikami a vychází z jeho upřímného zájmu o lidi, ze snahy pochopit motivy a cíle, jejich názory, ale také jejich obavy, nebo na straně druhé podpořit („zaštitit“) jejich nápady a rozvinout jejich potenciál (schopnosti a aspirace).“<sup>29</sup>*

---

<sup>28</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 243. ISBN 807-26-1064-3.

<sup>29</sup> TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 76. ISBN 978-80-247-0882-9.

Osobnost nadřazeného vedoucího pracovníka by měla působit svým charakterem, přesvědčením a dodržováním etických norem a hodnot.

### 3.1.4 Firemní kultura a prostředí

Mezi faktory patřící do prostředí se řadí také firemní kultura. Jak uvádí Tureckiová, bývá charakterizována jako obecně uznávaný vzorec chování, sdílení víry a hodnot, symbolů, firemních rituálů, hrdinů a vlastních dějin a má velký vliv na jednání lidí ve firmě.

*„Proces budování vhodné kultury firmy je dlouhodobý, stejně jako budování dobrého jména a žádoucí pozice značky u zákazníka.“<sup>30</sup>* Její nedílnou součástí je pak firemní etika a společenská odpovědnost. Firemní kulturu ovlivňují jak vnější vlivy, tedy politické, ekonomické, sociální, legislativa, etika, morálka, kultura společnosti, regionální vlivy, tak i vnitřní vlivy, mezi které patří zájmy managementu, zájmy vlastníků, zaměstnanců, firemní politika či strategie organizace. Firemní kultura je vytvářena především vizemi a posláním organizace, jejími hodnotami – již zmíněná firemní etika a společenská zodpovědnost a také firemními prvky, mezi které patří to, jak se lidé oblékají, jak se oslovují, vybavení pracovišť či různé symboly, firemní rituály a hrdinové.

### 3.1.5 Selhání motivace

Podle Urbana lze účinně motivovat pracovníky většinou jen tehdy, netrpí-li nespokojeností, která by jejich motivaci bránila. Motivace ale i přes spokojenost zaměstnanců nemusí být vždy účinná. K selhání motivace dochází v případě, když zaměstnanci:

- za splnění svých úkolů nedostávají žádnou odměnu
- jsou odměňováni za to, že své úkoly neplní
- jsou potrestáni za to, že své úkoly vykonávají správně
- nejsou nijak potrestáni, pokud své úkoly neplní

*„Při procesu motivace může být dosaženo stavu demotivace a to v případě: nespravedlivého hodnocení zaměstnance (stačí i subjektivní dojem), nedůvěry ke schopnostem zaměstnance, zanedbávání zpětné vazby, hodnocení zaměřené pouze na kritiku, vytváření zbytečných, iracionálních pracovních pravidel a v případě projevů trvalého pesimismu.“<sup>31</sup>*

---

<sup>30</sup> iPodnikatel.cz – portál pro začínající podnikatele. *Firemní kultura*. [on-line]. © 2011. [cit. 2016-01-05]. Dostupné z://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html

<sup>31</sup> URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, Právo - edice pro právo a management, 2013, s. 152. ISBN 978-80-905247-4-3.

## 3.2 Odměňování

Systém odměňování zaměstnanců náleží k jedné z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů. Pouze dobře odměňovaní a motivovaní zaměstnanci dosahují vyššího výkonu a produktivity práce, lépe plní zadané úkoly, jsou spokojenější, iniciativnější a oddanější své firmě. V dnešní době plně změn se touto oblastí musí plně zabývat každá organizace. Správně a komplexně nastavený systém odměňování umožňuje skutečně efektivní a dlouhodobé řešení. Základem kvalitního hodnoticího systému jsou správně stanovené cíle a zpětná vazba.

*„V moderní personalistice představuje odměňování souhrn nejen peněžních odměn pro zaměstnance, ale i různá povýšení, pochvaly nebo zaměstnanecké výhody. Všechny tyto složky kompenzují pracovníkům jejich vykonanou práci.“<sup>32</sup>*

### 3.2.1 Odměňování zaměstnanců v organizaci

Hlavním smyslem odměňování zaměstnanců je dosáhnout cílů tak, aby byla zajištěna motivovaná pracovní síla. Organizace mají různé systémy odměňování, které zahrnují peněžní a nepeněžní odměňování.

*„Každá organizace je jedinečný komplex činností, zdrojů a podmínek. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejich pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. Na organizaci záleží, jaké možnosti odměňování využije, jaké formy, jaká si určí pravidla odměňování, jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní.“<sup>33</sup>*

Ve zkoumané akciové společnosti je zaveden systém pravidelné měsíční mzdy tarifních zaměstnanců. Tvoří ho tarifní mzda, osobní ohodnocení, dále mohou zaměstnanci dostávat různé příplatky, odměny či prémie.

Dle kolektivní smlouvy tarifní mzda je mzda stanovená na základě měsíčního tarifu příslušné tarifní skupiny, která je sjednaná v pracovní smlouvě. Tarifní skupina je stanovena zaměstnavatelem na základě charakteru práce, odpovědnosti a namáhavosti s přihlédnutím k dosaženému vzdělání, praktickým znalostem a dovednostem.

Dle interních mzdových metodických pokynů umožňuje osobní ohodnocení účinně odlišit výši mzdy jednotlivých pracovníků. Kritéria jsou odborné předpoklady, osobní vlastnosti a schopnosti rozhodující pro úspěšný výkon pracovní činnosti, dlouhodobě dosahovaný výkon a souhrnně posuzované výsledky práce. Individuální výkon se hodnotí dle několika hlavních kritérií, především je to kvalita, spolehlivost, jakost výsledků, plnění úkolů, bezchybnost

<sup>32</sup> SRPOVÁ, J. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 152. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>33</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 160. ISBN 978-80-247-2497-3.

a tvůrčí přístup k práci. Dalšími činiteli jsou flexibilita, iniciativa, pracovní kázeň, samostatnost, týmová spolupráce, předávání vědomostí, dodržování bezpečnosti práce, využívání pracovní doby a efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky.

K základní mzdě jsou dle platných předpisů poskytovány různé příplatky za práci, například za přesčasovou práci, práci v noci, v sobotu a neděli, ve svátek, v odpolední nebo noční směně, ztíženém pracovní prostředí, práci v taktu, v týmu a ve vícesměnných systémech. Pro mimořádné odměňování se dále využívá fondu vedoucího, který slouží k bezprostřednímu odměnění zaměstnanců za vynikající pracovní výsledky při plnění pracovních úkolů.

Tarifní zaměstnanci na vytypovaných specializovaných funkcích mohou obdržet smluvní mzdu. Ta bývá dohodnuta na dobu určitou, nejdéle 12 měsíců po následujících, může být sjednávána i opakovaně. Jedná se o pracovní pozice asistenta, koordinátora, specialisty, tlumočnicka, designera, vývojového zaměstnance, konstruktéra nebo pracovního lékaře.

Dle kolektivní smlouvy je zaměstnancům vyplácen v pololetí bonus, jehož výše závisí na splnění plánu výroby a prodeje. Je-li dosaženo vynikajících výsledků, je možné vyplatit navíc jednorázovou platbu, která bývá vyplácena na konci roku.

### 3.2.2 Zaměstnanecké benefity

*„Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd a platů a dalších forem odměňování, nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání ve společnosti a zásluhám.“<sup>34</sup>*

Obecné pravidlo uvádí, že nejlepší benefit je takový, který potěší zaměstnance a prospěje zaměstnavateli. Druhy benefitů jsou voleny na základě analýzy potřeb zaměstnanců tak, aby plnily svůj účel, tedy posilovaly motivaci k práci, vedly ke zvyšování pracovního výkonu a udržovaly kvalitní zaměstnance v podniku.

Ve zkoumané společnosti jsou benefity rozděleny do třech hlavních skupin, na oblast sociální, zdravotní a další služby.

Do sociální oblasti patří peněžní odměny při pracovním výročí, při odchodu do důchodu, penzijní připojištění, program pro seniory, příspěvky na jesle, na rekreace, příspěvek při narození dítěte, půjčky na bydlení, příspěvek na stravování, týden dovolené navíc, úrazové

---

<sup>34</sup> DUDA, J. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců*, 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005, s. 9. ISBN 80-7157-895-9.

pojištění, výpomoc rodině při úmrtí zaměstnance, využití rekreačních zařízení. Součástí této oblasti jsou i pracovní volna s náhradou mzdy (např. při narození dítěte manželce nebo družce, pro osoby se zdravotním postižením, rodiče pečující o dítě do věku 12 let, pro seniory, účast na svatebním obřadu nebo na pohřbu).

Do kategorie péče o zdraví se zahrnují preventivní rehabilitační a zdravotní programy, očkování proti chřipce, programy pro odvykání kouření, rekondiční pobyty v lázních, zdravotní poradenskou a konzultační činnost.

Do skupiny benefitů s názvem služby spadá leasing nových vozů, slevy při prodeji nových a ojetých vozů, prodeji originálních dílů, prodeji originálního příslušenství a propagačních předmětů, služby servisního centra, zapůjčení vozu na vlastní svatbu. Nabízeny další výhody na produkty od jiných společností, jako je nabídka bezúčelového úvěru, cestovní pojištění do zahraničí, prodej výpočetní techniky nebo využívání služeb mobilního operátora.

### **3.3 Pracovní spokojenost**

Počátky zkoumání psychologického jevu pracovní spokojenosti se datují do 30. let 20. století. Do dnešní doby však není chápán jednoznačně a je možné na něj nahlížet z různých úhlů pohledu. Hartl a Hartlová uvádějí ve svém psychologickém slovníku obecnou definici pracovní spokojenosti jako příjemný pocit z dobrých vztahů a dobře vykonané činnosti. Pracovník pociťuje uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění a radost z vlastního uplatnění. Bedrnová a Nový definují pracovní spokojenost zaměstnanců s prací v organizaci a pracovními podmínkami jako kritériem hodnocení personální politiky organizace, konkrétně jako subjektivní vyjádření ke kvalitě péče organizace o zaměstnance. Lze tedy uvést, že čím více jsou pracovníci s prací spokojeni, tím lépe se o ně zaměstnavatel pečuje.

Na spokojenost zaměstnance s jeho prací v dané společnosti mají vliv tři základní faktory. V první řadě je to spokojenost s finančním ohodnocením, na druhé místo se řadí význam práce a její pracovní náplň, na místo třetí stojí kvalita mezilidských vztahů na pracovišti. Je-li tato trojice kompletní a funkční, zaměstnanec bývá na svém pracovišti spokojen, podává kvalitní a efektivní výkony, je loajální a oddaný svému zaměstnavateli. Také nehrozí riziko absence a fluktuace.

*„Pracovní spokojenost má řadu zdrojů, souvisí však zpravidla především se způsobem odměňování, stylem řízení a mezilidskými vztahy na pracovišti, s výběrem zaměstnanců, způsobem zadávání pracovních úkolů i vymezením pracovních míst a jejich pravomocí. Plná*

*spokojenost všech zaměstnanců zpravidla není dosažitelná. Značná část pracovní nespokojenosti je však zbytečná a lze ji poměrně snadno odstranit.*<sup>35</sup>

Mezi časté příčiny pracovní nespokojenosti patří různé projevy neprofesionálního chování vedoucích pracovníků, například lze uvést: neobjektivní hodnocení a odměňování, projevy nedůvěry, neplnění slibů, neřešení konfliktů a stížností, nedostatečné poskytování informací, neúplné vysvětlení pracovních úkolů, nevyužívání připomínek a návrhů ze strany zaměstnanců a pěstování nadměrně soutěživého firemního prostředí. Velkou roli hraje i nedostatek času manažera, neschopnost pochválit zaměstnance za dobře vykonanou práci či nevhodné povahové rysy manažerů.

---

<sup>35</sup> URBAN, J. *Daňáři online – Pracovní spokojenost a její faktory* [on-line]. © 2006 [cit. 2016-01-05].  
Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-factory/>

## 4 AKCIOVÁ SPOLEČNOST

*„Akciová společnost je typ obchodní společnosti, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité hodnotě. Jedná se o takzvanou kapitálovou společnost. S držením akcií jsou spojena tři základní práva akcionáře. Akciová společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky akciové společnosti.“<sup>36</sup>*

Akciová společnost je čistě kapitálovou společností. Základní kapitál akciové společnosti v hodnotě 2 000 000,- Kč je rozdělený do příslušného počtu akcií. Akcie je možné dělit na akcie na jméno a akcie na majitele. Pokud vydala společnost akcie na jméno, jsou akcionáři zapsaní v obchodním rejstříku a společnost musí vést seznam akcionářů. Jestliže jsou akcie vydány na majitele, akcionáři v obchodním rejstříku nemusí být uvedení.

Akcionář neručí za závazky společnosti. Chování a.s. je kontrolováno obchodním zákoníkem.

### 4.1 Struktura

Orgány akciové společnosti jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Valná hromada je nejvyšší orgán společnosti, její působnost je upravena obchodním zákoníkem. Náleží jí především rozhodování o změně stanov, jmenování a odvolávání členů představenstva a dozorčí rady, schvalování smluv, rozhodování o snížení nebo zvýšení základního kapitálu a jiné. Valné hromady se mohou účastnit všichni společníci přímo nebo v zastoupení. Hlasovací právo je spojeno s vlastnictvím akcií. Dozorčí rada je kontrolním orgánem, který dohlíží na činnost představenstva a na vedení podnikatelské činnosti společnosti. Členové mohou nahlížet do všech dokladů společnosti, kontrolují správnost vedení účetních výkazů, prověřují, zda jsou v rámci společnosti dodržovány právní předpisy, stanovy a pokyny. K funkci člena dozorčí rady se váží práva a povinnosti. Členové jsou povinni respektovat usnesení valné hromady, jednat s náležitou péčí, mají povinnost mlčenlivosti a musí se zdržet konkurenčního jednání. Za tuto zodpovědnost mají nárok na odměnu.

V případě, že člen dozorčí rady poruší své povinnosti a způsobí svým jednáním společnosti škodu, je povinen tuto škodu nahradit.

---

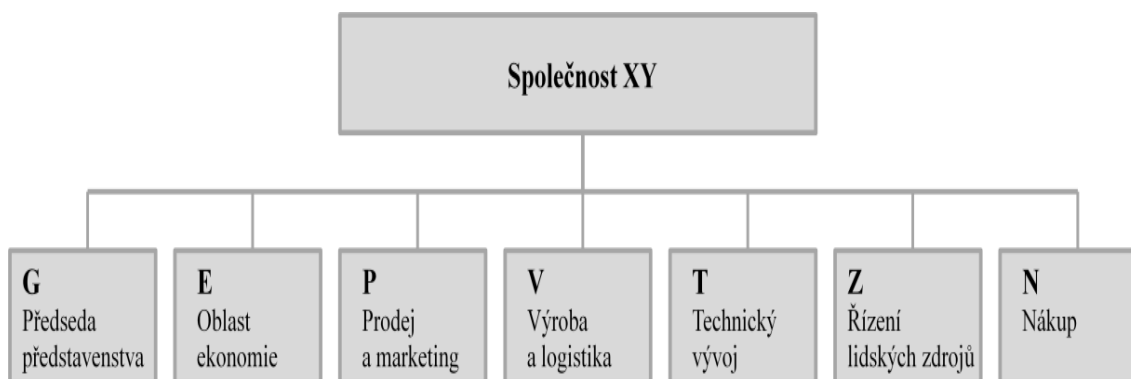
<sup>36</sup> Management mania. *Akciová společnost*. [on-line]. © 2011-2013. [cit. 2016-01-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/akciová-společnost>



Akcionář je osoba starší 18 let nebo právnická osoba (např. společnost) zapsaná v obchodním rejstříku. Pokud bude akcionářem cizinec, nemusí mít žádné povolení k pobytu v ČR.

Na následujícím obrázku je zobrazena organizační struktura společnosti.

Obrázek 4: Organizační struktura Společnosti XY



Zdroj: Interní materiály společnosti

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 PROFIL SPOLEČNOSTI

V praktické části bakalářské práce jsou představeny základní informace o zkoumané společnosti. Je uvedena její charakteristika, historie a vývoj. Je popsán předmět činnosti tohoto významného průmyslového podniku a jeho organizační struktura. Vlastní výzkum je zaměřený na motivaci, pracovní spokojenost a nabídku zaměstnaneckých benefitů pracovníků organizace. Na základě výsledků zkoumání byla stanovena doporučení na zlepšení ve zkoumané oblasti a nastíněny jejich přínosy.

Popisovaná společnost si nepřála být jmenována v bakalářské práci, z toho důvodu je označována jako společnost XY. Autorka je zaměstnankyní společnosti již více než dvacet let, nyní pracuje v oblasti prodeje a marketingu ČR.

### 5.1 Zkoumaná společnost a její charakteristika

Společnost se řadí mezi největší a nejstarší výrobce automobilů ve světě. Její založení se datuje do konce 19. století. Nedávno oslavila výročí 120 let od zahájení výroby automobilů. Z původně malého výrobce jízdních kol a motocyklů se vypracovala na renomovanou a respektovanou značku, která je ceněna pro nadčasový design, funkčnost a spolehlivost svých výrobků. V roce 1905 přišly na řadu automobily, které na českém trhu způsobily senzaci. Komerční úspěch urychlil přerod firmy na akciovou společnost. Její další rozmach přinesl konec 1. světové války, kdy se rozvíjela i výroba nákladních vozidel nebo leteckých motorů. V roce 1924 podnik vyhořel, proto jeho majitelé museli hledat silného partnera. Našli jej ve spojení se strojírenským podnikem. Dalšímu rozvoji na čas zbrzdila ve 30. letech hospodářská krize, ale i tu podnik ustál. Za 2. světové války továrna vyráběla zbraňové součásti a terénní vozidla. Po jejím skončení byla automobilka přeměněna na národní podnik. Stala se monopolním výrobcem osobních aut v tehdejším Československu. Dobré jméno měla po desetiletí také na trzích tehdejšího východního bloku.

Rok 1989 s sebou přinesl ekonomickou nejistotu. Vláda proto rozhodla najít záводу silného zahraničního partnera. Po vstupu významného zahraničního investora stala jednou z nejúspěšnějších nadnárodních společností. Disponuje technologickou vybaveností a moderními technologiemi na vysoké úrovni, používá nejnovější výrobní

trendy a postupy. Ve firmě je kladen velký důraz na výběr kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců, je podporováno jejich vzdělávání a další osobní růst. Tím si společnost zajišťuje dostatečný potenciál pro svůj budoucí rozvoj a prosperitu.

Podle statistik společnost zaměstnává přes 3% pracovních sil v České republice. K pracovníkům náleží kmenoví zaměstnanci, učni a agenturní personál.

Firma získala mnohokrát ocenění v anketě Zaměstnavatel roku, pravidelně se umísťuje na předních místech v žebříčku v soutěžích Czech Top 100, Nejvýznamnější firma a Nejoblíbenější firma.

## **5.2 Sídlo a struktura společnosti**

Sídlo hlavního závodu je v Mladé Boleslavi, dva pobočné výrobní závody jsou ve Vrchlabí a v Kvasinách. Vzhledem k internacionalizaci společnosti v současné době ve firmě pracují zaměstnanci více než 40 národností. Významné výrobní kapacity společnost rozvíjí také na Slovensku, v Číně, Indii nebo Rusku.

Tato firma je akciová společnost. Náleží se mezi kapitálové společnosti. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která se nekoná, její působnost vykonává jediný akcionář. Dalším z orgánů společnosti je dozorčí rada, která dohlíží na výkon působnosti představenstva. Je složena ze šesti členů, čtyři z nich jsou jmenováni jediným akcionářem a dva jsou voleni zaměstnanci společnosti. Mezi orgány společnosti patří rovněž výbor pro audit, jež je složen ze tří členů. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, to jménem společnosti jedná a řídí její činnost. Má sedm členů. Představenstvo je tvořeno předsedou představenstva a dalšími šesti členy představenstva.

Organizační struktura společnosti se člení na následující hlavní oblasti:

Oblast centrálního řízení

- Technický vývoj
- Výroba a logistika
- Prodej a marketing
- Oblast ekonomie
- Řízení lidských zdrojů
- Nákup

Představenstvo společnosti odpovídá za sestavení samostatné účetní závěrky, která ukazuje věrný a poctivý obraz v souladu s mezinárodními standardy účetního výkaznictví ve znění přijatém Evropskou unií. Dále nese zodpovědnost za vnitřní kontroly nezbytné pro sestavení samostatné účetní závěrky tak, aby neobsahovala podstatné nesprávnosti způsobené podvodem nebo chybou.

### **5.3 Předmět a cíl činnosti**

Hlavním předmětem podnikatelské činnosti společnosti je především vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství, poskytování servisních služeb a poradenství.

Cílem společnosti je nadchnout zákazníky tak, aby se ke značce vozů s důvěrou vraceli. Firma všechny oblasti svého podnikání staví na principech lidského přístupu, společenské odpovědnosti a ekologických principech. Vytváří pracovní prostředí, které podporuje motivaci, výkonnost a vysokou kreativitu. V centru pozornosti je bezpečnost práce, péči o zdraví, kvalifikační rozvoj i mimopracovní potřeby zaměstnanců. Zaměřuje se na podporu rovných příležitostí, problematiku stárnutí populace a zaměstnává pracovníky se sociálním nebo zdravotním znevýhodněním.

## 6 VÝZKUM A FORMULACE HYPOTÉZ

Empirický výzkum byl proveden dotazníkovou metodou. Pro potřeby této práce sestavila autorka vlastní dotazník s 25 otázkami. Účelem bylo zodpovězení těchto výzkumných otázek. Byly cíleny především na šetření v oblasti atraktivity zaměstnavatele, odměňování zaměstnanců, pracovní spokojenosti a rozsah nabídky zaměstnaneckých benefitů. Formulovány byly čtyři hypotézy, jejichž pravdivost byla po zpracování a vyhodnocení výsledků šetření ověřena v závěru práce.

Samotné formulaci hypotéz předcházelo několik zásadních kroků. Mezi ně patřila především teoretická příprava a studium interních podnikových dokumentů, které poskytly půdu pro rozšíření informační základny této práce. Jednalo se především o výroční zprávy společnosti, uzavřené kolektivní smlouvy, interní předpisy společnosti, informační brožury a dále informace, které společnost poskytuje na svých internetových stránkách. Tento typ informačního zdroje sehrál při sestavování postupu šetření velmi významnou roli, jelikož umožnil přiblížit a vhodně zachytit principy fungování této společnosti.

Pro účely této práce byly výchozí hypotézy formulovány jako jednotlivé výroky.

### 6.1 Cíl výzkumu a formulace hypotéz

Cílem praktické části výzkumu je rozebrat, zhodnotit a přiblížit současný stav postojů zaměstnanců zkoumané společnosti k oblasti motivace a pracovní spokojenosti. Zjištění probíhalo pomocí dotazníkového šetření.

Analýza byla zaměřena na obecný vztah zaměstnanců ke společnosti, motivaci zaměstnanců, dále na spokojenost s pracovním prostředím, prací nadřízeného, finančním odměňováním, mezilidskými vztahy na pracovišti, bonusovým programem a spokojeností se zaměstnaneckými benefity.

Na základě zhodnocení výsledků tohoto šetření byly doporučeny určité návrhy na zlepšení dané problematiky motivace a úrovně pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Hypotézy jsou obecnými výroky o vztahu mezi jevy nebo jejich určitými stránkami. Hodnověrnost hypotézy je podmíněna získáním dalších důkazů, faktů, argumentů a potvrzení pravdivosti. Má-li být hypotéza potvrzena, musí odpovědět na všechna stanovená fakta a tvrzení.

Pro účel výzkumného zkoumání byly formulovány následující čtyři hypotézy:

**Hypotéza č. 1:** Většina zaměstnanců považuje svoji společnost za atraktivního zaměstnavatele.

**Hypotéza č. 2:** Více než polovina respondentů považuje systém odměňování společnosti za objektivní.

**Hypotéza č. 3:** Nabídka zaměstnaneckých benefitů motivuje větší část dotazovaných zaměstnanců.

**Hypotéza č. 4:** Zaměstnanci jsou v převážné míře spokojeni s pracovním prostředím a atmosférou na pracovišti.

V následující kapitole budou hypotézy detailně prozkoumány a po zhodnocení výsledků šetření bude stanovena pravdivost uvedených hypotéz.

## **6.2 Dotazníkové šetření**

Pro potvrzení či vyvrácení vyslovených hypotéz byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Tato metoda je jedním z nejčastěji využívaných způsobů zjišťování informací a dat. Dotazování je pokládání otázek dotazovaným, z jejichž odpovědí získá zadavatel dotazů potřebné informace. Kladení otázek může probíhat různými způsoby, kdy každý způsob dotazování má specifické požadavky na tvorbu dotazníku. Dotazníkové šetření většinou probíhá ve třech fázích. Všechny by měly být řádně promyšleny a žádná by se neměla podcenit. První fází je příprava, druhou je zpracování a analýza dat a závěrečnou je interpretace a prezentace výsledků. Poslední fází je možné vyjádřit slovně, pro přehlednost je vhodné využít také tabulky a grafy. Nejpodstatnější z celého výzkumu je shrnuto v závěrečné zprávě, která popisuje výsledky a hodnotí dosažení cíle stanoveného na začátku výzkumu.

Autorka zvolila dotazníkové šetření z důvodů nízkých finančních nároků a časové nenáročnosti. Pro zachování anonymity respondentů byly použity dotazníky v tištěné podobě. Cílovou skupinou pro sběr dat byli zaměstnanci akciové společnosti XY. Pro co možná největší objektivitu a vypovídající hodnotu získaných dat byli respondenty zvoleni zaměstnanci na pozicích administrativních, technických, vedoucích i z řad dělníků výrobní i nevýrobní sféry.

V přípravné fázi byl zpracován časový harmonogram výzkumu, rozhodnuto o způsobu sběru údajů, metodách analýzy a kontrole plánu postupu. Následně byl sestaven dotazník. V úvodu dotazníku byly položeny 4 otázky, kterými byly získány

statistické údaje o zaměstnancích. Dále dotazník tvořilo 25 otázek, 23 z nich bylo uzavřených a poslední 2 s možností vyjádření zájmu preferované oblasti dotazovaných.

U uzavřených otázek byla zvolena čtyřstupňová škála, aby bylo možné vyvarovat se nejasných odpovědí typu „nevím“ a podobným nekonkrétním. Podoba hodnotící škály je následující:

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

V části realizační byly osobně respondentům předány vytištěné dotazníky. Dotazovaní byli podrobně informováni o důvodech dotazování, seznámeni s cíli práce a ubezpečeni o naprosté anonymitě. V prostorách velkého showroomu (na prodejně vozů pro zaměstnance) a kanceláře, kam přichází denně více než stovka zaměstnanců, byly umístěny dva neprůhledné boxy pro vhození vyplněných dotazníků. Lhůta na odevzdání dotazníků činila pět pracovních dnů.

Samotné vyhodnocení dotazníkového šetření trvalo tři dny. Zpracování údajů bylo nejprve provedeno ručně a následně převedeno do elektronického vyhodnocení.

Na základě provedeného šetření a analýzy výsledků byly odhaleny silné a slabé stránky v systému motivace zaměstnanců a navrženy další doporučení pro zlepšení aktuální situace.

Vzor dotazníku se nachází v příloze A.

## 7 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

V této kapitole jsou získané údaje a data pečlivě vyhodnoceny pro každou výzkumnou otázku samostatně. Hodnoty četností jsou vyjádřeny v procentuálním vyhodnocení. K zobrazení četností byly použity výsečové grafy, které jsou velmi přehledné. Jednotlivé výseče grafu jsou rozděleny v poměru, v jakém se nacházejí četnosti daných kategorií odpovědí. Tabulky a grafy byly vytvořeny v programu Microsoft Office 2013. Z celkového počtu 120 rozdaných dotazníků, se vrátilo 101 vyplněných. Návratnost tedy činila 84%. Autorka považuje tuto skutečnost za velmi dobrou a výsledky kvantitativního šetření jsou relevantní.

### 7.1 Statistické údaje o respondentech

V tabulce 2 je znázorněna struktura respondentů podle pohlaví. Z dotazníku vyplynulo, že výzkumu se zúčastnilo 53 žen a 48 mužů, celkem tedy 101 respondentů.

Tabulka 2: Struktura respondentů podle pohlaví

Pohlaví	ženy	muži	celkem respondentů
Počet	53	48	101

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

V tabulce 3 jsou uvedeny kategorie dotazovaných podle jejich věku. Nejpočetnější zastoupení respondentů v počtu 43 bylo ve věkovém rozpětí 36-45 let, dále pak 26 dotazovaných v kategorii 26-35 let, následně 20 zaměstnanců ve věkové kategorii 46-55let. Druhou nejméně zastoupenou byla skupina zaměstnanců od 55let věku a výše. Nejméně respondentů bylo ve věku 18-25 let.

Tabulka 3: Struktura respondentů podle věku

Věk	18-25 let	26-35 let	36-45 let	46-55 let	55 let a více
Počet	5	26	43	20	7

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření



Tabulka 4 znázorňuje rozdělení dotazovaných zaměstnanců podle dosaženého vzdělání. Nejpočetnější skupinu tvořili respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou. Druhou nejpočetnější kategorií byli zaměstnanci se středním odborným vzděláním, následováni pracovníky s vysokoškolským vzděláním. Vyššího odborného vzdělání dosáhli 4 respondenti. Potěšující je, že žádný ze zaměstnanců neměl pouze základní vzdělání.

Tabulka 4: Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání

<b>Vzdělání</b>	základní	střední odborné	středoškolské s maturitou	vyšší odborné	vysokoškolské
<b>Počet</b>	0	21	57	4	19

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Tabulka 5 uvádí délku trvání pracovního poměru respondentů. Je potěšující, že nejvíce dotazovaných pracovalo u zaměstnavatele po dobu 16-20 let, na druhém místě po dobu 11-15 let a na místě třetím 21 a více let. To dokládá stabilitu pracovníků zkoumané společnosti. Nejkratší dobu do 5 let pracovalo ve společnosti jen 8 zaměstnanců.

Tabulka 5: Struktura respondentů podle doby trvání pracovního poměru

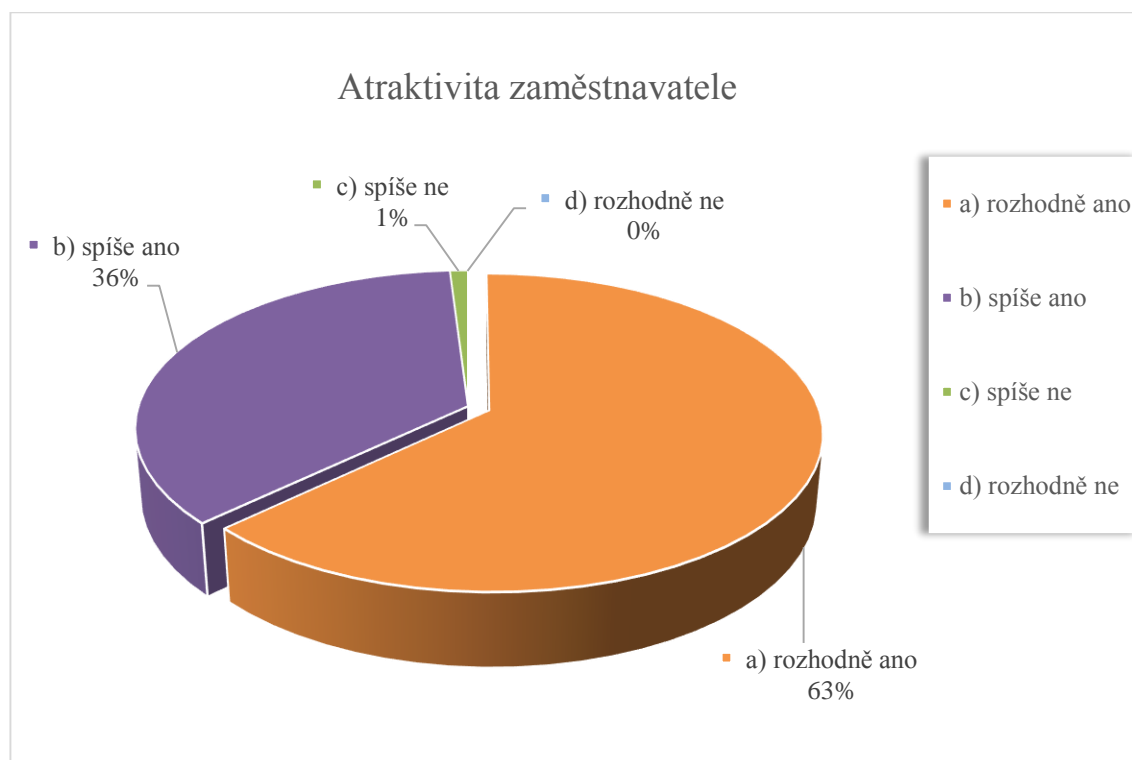
<b>Doba pracovního poměru</b>	do 5 let	6-10 let	11-15 let	16-20 let	21 a více let
<b>Počet</b>	8	17	25	31	20

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

## 7.2 Vyhodnocení otázek 1 – 23

Vyhodnocení otázky 1: Považujete Vašeho zaměstnavatele za zajímavého z hlediska pracovních příležitostí?

Graf 1: Považujete Vašeho zaměstnavatele za zajímavého z hlediska pracovních příležitostí?



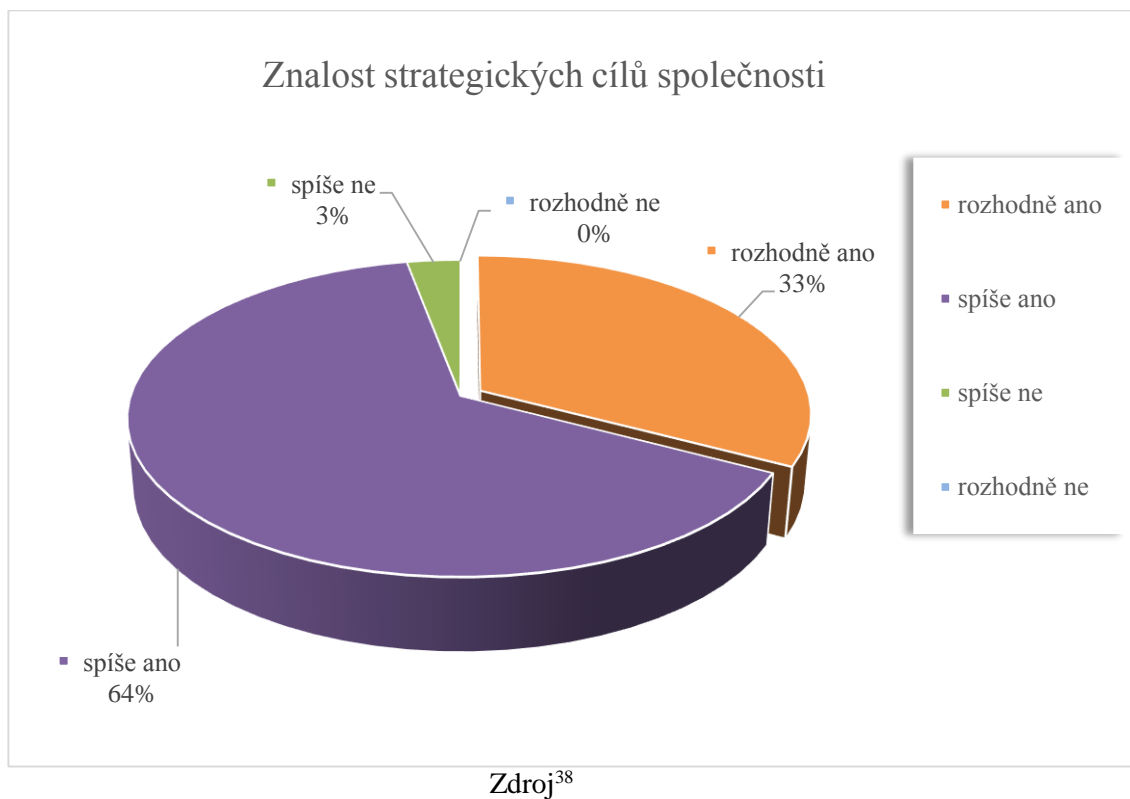
Zdroj<sup>37</sup>

Na první otázku odpovědělo celkem 99% dotázaných zaměstnanců, že považuje firmu za zajímavou z hlediska pracovních příležitostí. Z toho převážná většina respondentů 63% uvádí, že rozhodně ano a dalších 36% spíše ano. Atraktivnosti napomáhá i fakt, že společnost je významným zaměstnavatelem obyvatelů celého regionu. Velký vliv má i její dobré jméno, pozitivní vývoj a růst podniku. Firma také zaznamenává úspěchy v mnoha anketách o nejlepšího zaměstnavatele. Pouze 1% zaměstnanců nepovažuje zaměstnavatele za atraktivního.

<sup>37</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

## Vyhodnocení otázky 2: Znáte strategické cíle své společnost a víte, kam směřuje?

Graf 2: Znáte strategické cíle své společnost a víte, kam směřuje?

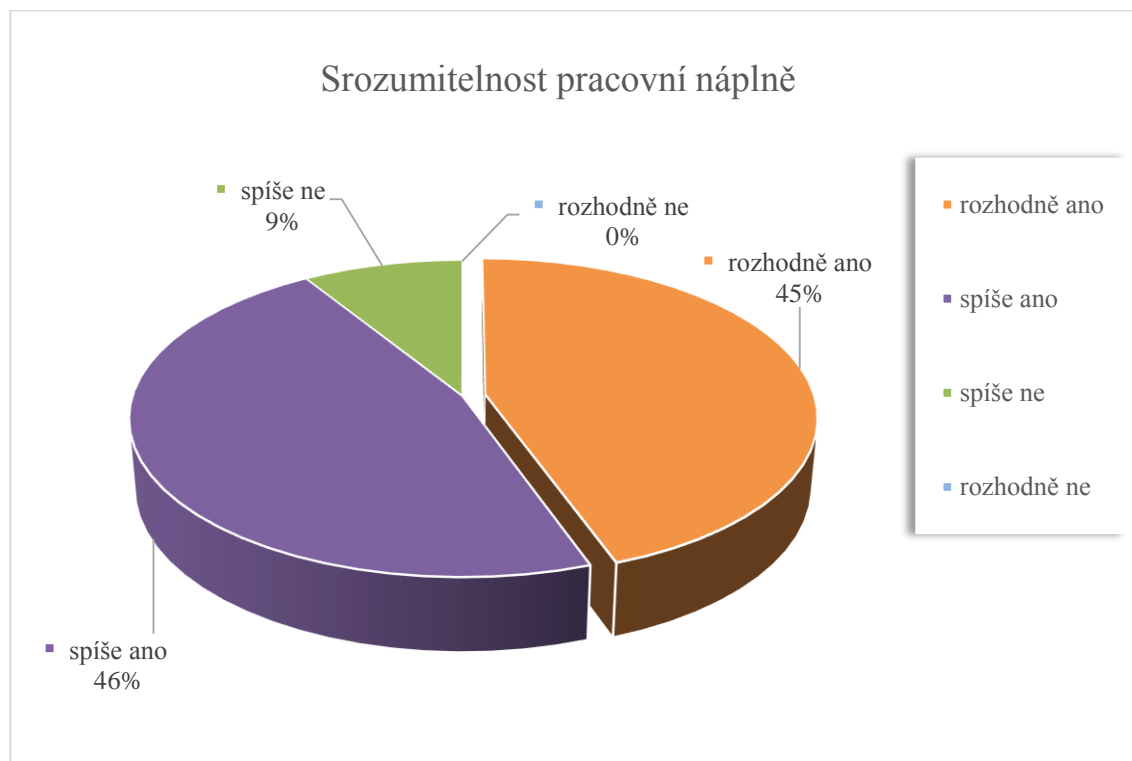


Druhá otázka zjišťovala obeznámenost dotazovaných se strategickými cíli a směřováním společnosti. Převážná většina celkem 97% zná cíle společnosti, pouze 3% odpověděla spíše ne. Vyplývá z toho, že informovanost pracovníků o cílech a dění společnosti je velmi dobrá. Mezi hlavní informační nástroje patří zaměstnanecký portál, firemní noviny a týdeník, které vycházení v tištěné i elektronické podobě, tak aby byly dostupné všem zaměstnancům. Zásahu na výborné informovanosti mají i linioví manažeři, kteří zaměstnancům dobře interpretují strategii firmy a dohlížejí na plnění pracovních úkolů.

<sup>38</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

### Vyhodnocení otázky 3: Je Vaše pracovní náplň jasně definována a rozumíte jí?

Graf 3: Je Vaše pracovní náplň jasně definována a rozumíte jí?



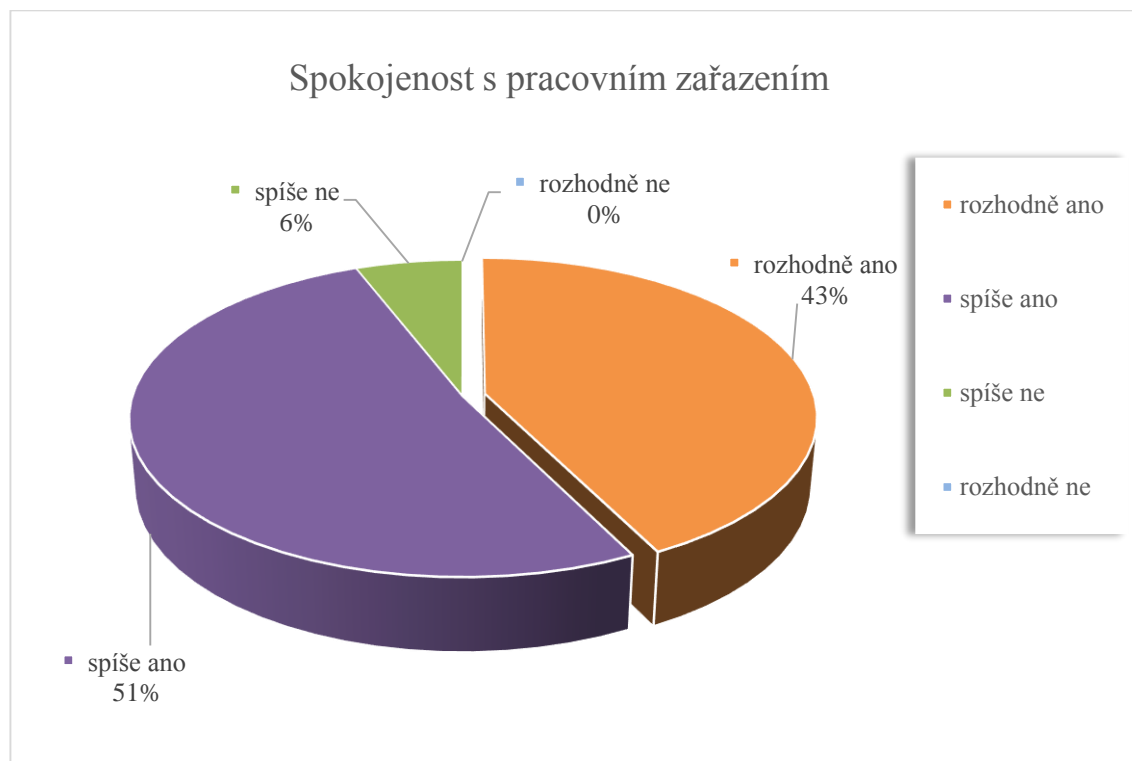
Zdroj<sup>39</sup>

Podle odpovědí na třetí otázku zná převážná většina 91% zaměstnanců svou pracovní náplň a rozumí, jaké úkoly z ní vyplývají. Rozhodně ano odpovědělo 45% a spíše ano 46% respondentů, lze tedy usuzovat, že byli dostatečně seznámeni s popisem své pracovní činnosti. Vyplývá i to, že manažeři společnosti jasně a srozumitelně zadávají pracovní povinnosti svým podřízeným. Pouze 9% odpovědí znělo spíše ne.

<sup>39</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

## Vyhodnocení otázky 4: Jste ve svém pracovním zařazení spokojen/a?

Graf 4: Jste ve svém pracovním zařazení spokojen/a?

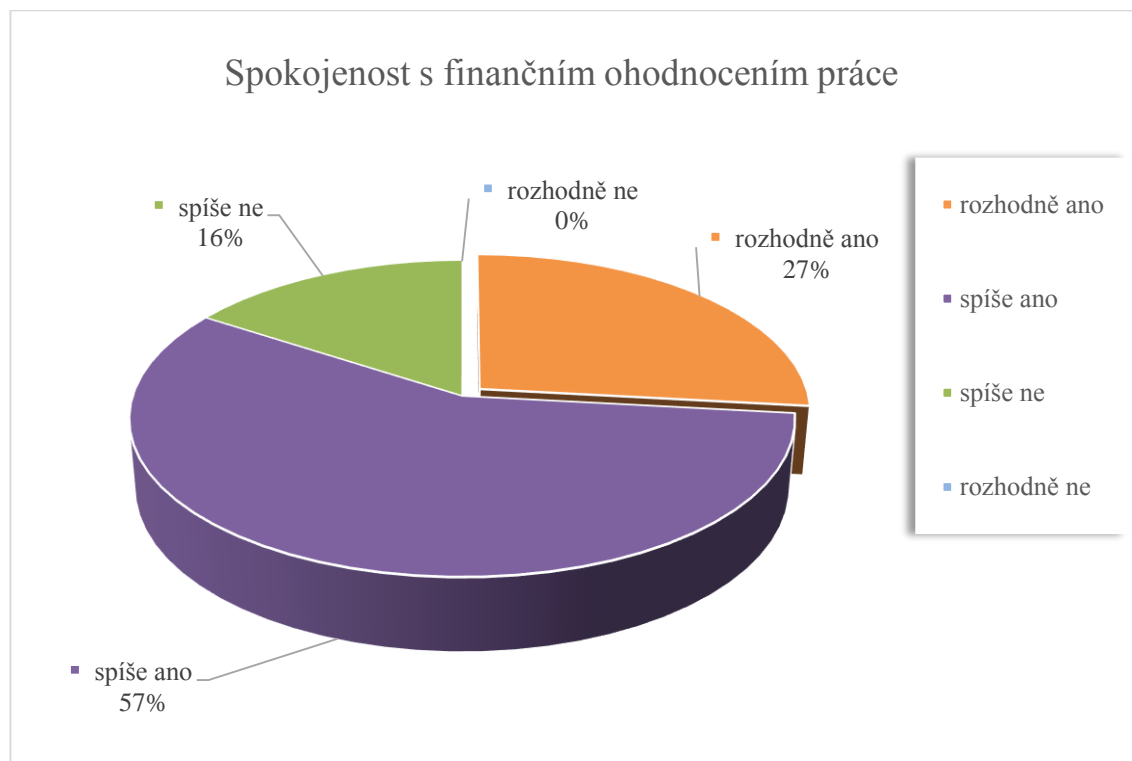


Další otázka zjišťovala v rámci motivace postoj ke spokojenosti s pracovním zařazením. Spíše spokojeno je 51% dotazovaných, rozhodně spokojeno je 43%, což činí naprostou většinu. Spokojenost zaměstnanců výrazně ovlivňuje pracovní výkonnost a efektivitu práce. Spíše nespokojeno je pouze 6% pracovníků.

<sup>40</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

## Vyhodnocení otázky 5: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením své práce?

Graf 5: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením své práce?

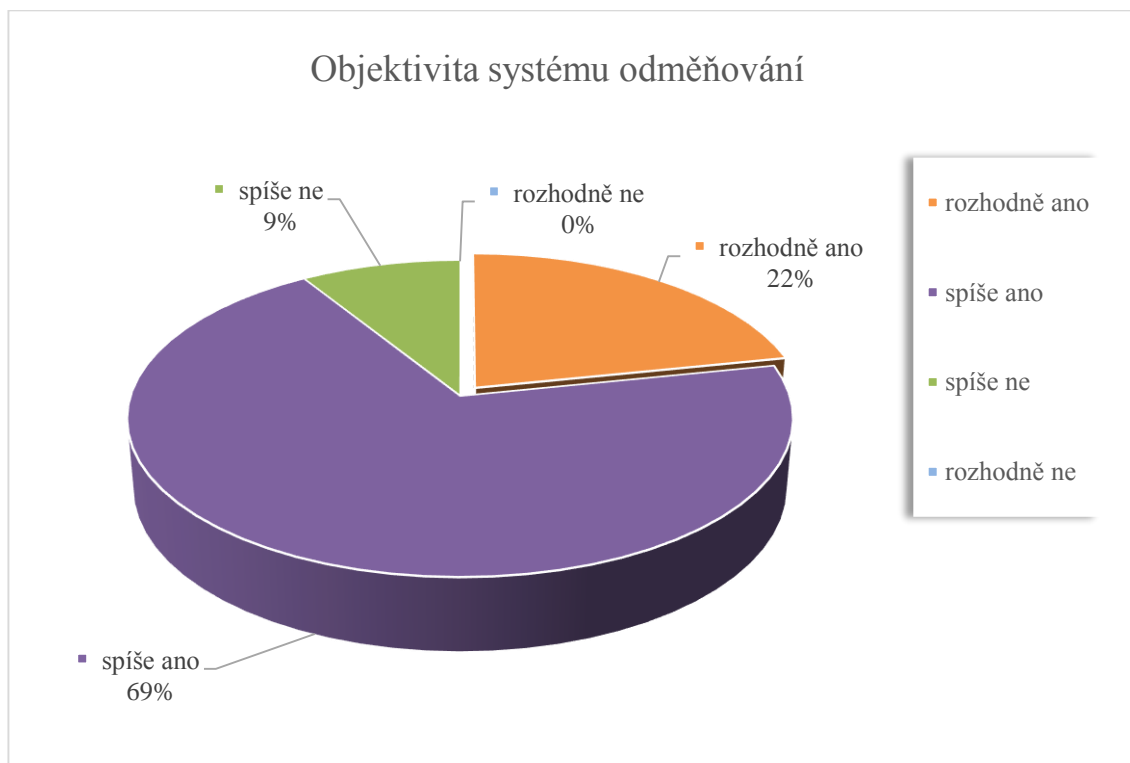


V následující otázce vyjádřilo úplnou spokojenost s finančním ohodnocením své práce 27% dotázaných a částečnou 57%. Spokojena je převážná část respondentů, na které působí kladně jeden z nejvýznamnějších motivačních faktorů pracovní aktivity. 16% respondentů je zčásti nespokojeno s peněžním ohodnocením své práce.

<sup>41</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

## Vyhodnocení otázky 6: Považujete systém odměňování společnosti za objektivní?

Graf 6: Považujete systém odměňování společnosti za objektivní?



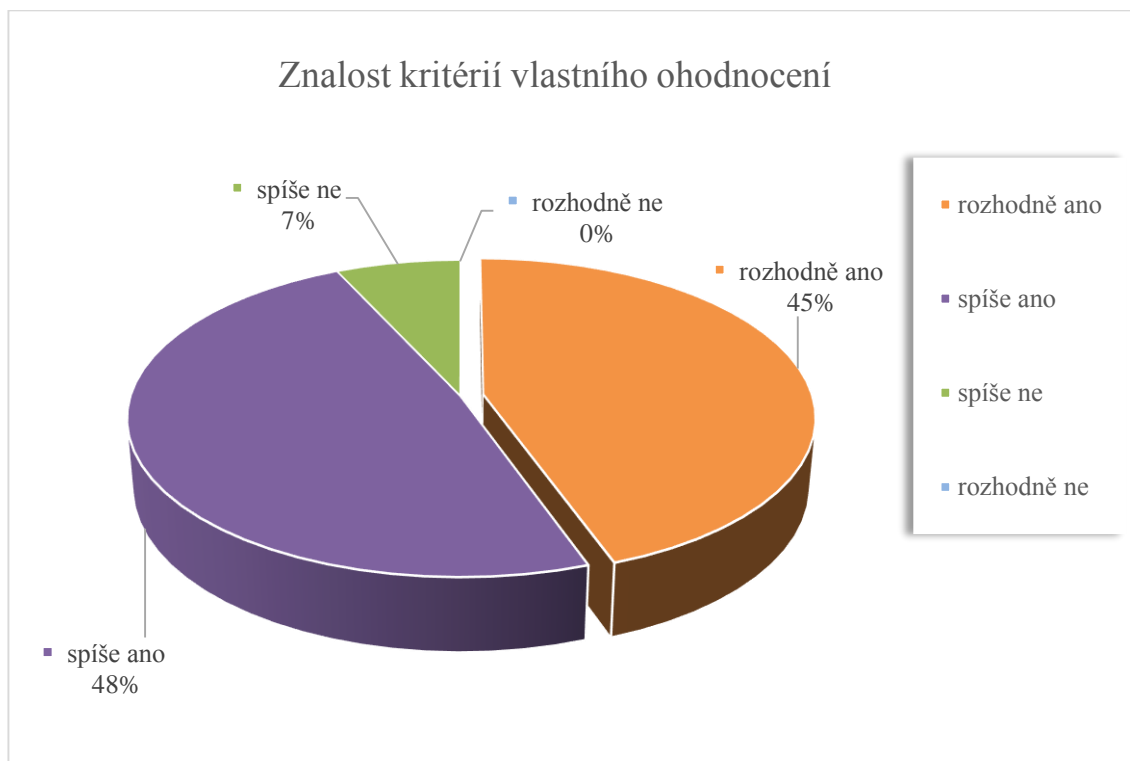
Zdroj<sup>42</sup>

Z následujícího grafu je vidět, že systém odměňování považuje za objektivní celkem 89% pracovníků, z toho rozhodně ano 22% a spíše ano 69%. Ve zkoumané společnosti dostávají pracovníci mzdu stanovenou na základě měsíčního tarifu příslušné tarifní skupiny, která je sjednaná v pracovní smlouvě. Mzda je navýšena osobním ohodnocením, prémie, odměnami a různými příplatky (například za směnnost, práci v taktu, práci ve svátek a dalším). Výše jednotlivých tarifů je uvedena v kolektivní smlouvě. Systém odměňování za neobjektivní považuje jen 9%.

<sup>42</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

## Vyhodnocení otázky 7: Znáte přesná kritéria Vašeho hodnocení?

Graf 7: Znáte přesná kritéria Vašeho hodnocení?



Zdroj<sup>43</sup>

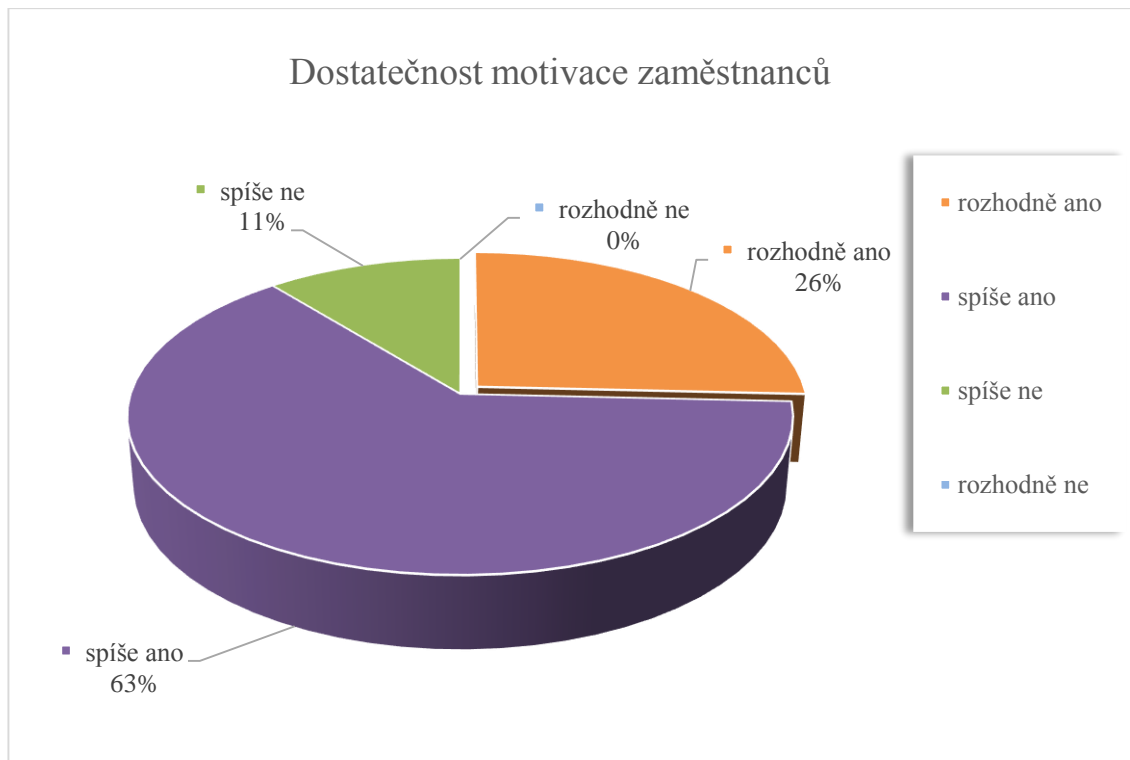
V sedmé otázce zná kritéria vlastního hodnocení celkem 93% zaměstnanců, z toho určitě 45% dotázaných, spíše je zná 48% a spíše je nezná 7%. Do parametrů hodnocení bylo zahrnuto dosažené vzdělání, pracovní zkušenosti, praktické znalosti a dovednosti, kvalita, spolehlivost a jakost výsledků práce, ale i pracovní kázeň, hospodaření se svěřenými prostředky a využívání pracovní doby. Tato měřítka byla vytvořena za účelem podpory flexibility, motivace, karierního růstu a stabilizace zaměstnanců.

<sup>43</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)



Vyhodnocení otázky 8: Cítíte se jako zaměstnanec/zaměstnankyně společnosti dostatečně motivován/a?

Graf 8: Cítíte se jako zaměstnanec/ zaměstnankyně společnosti dostatečně motivován/a?



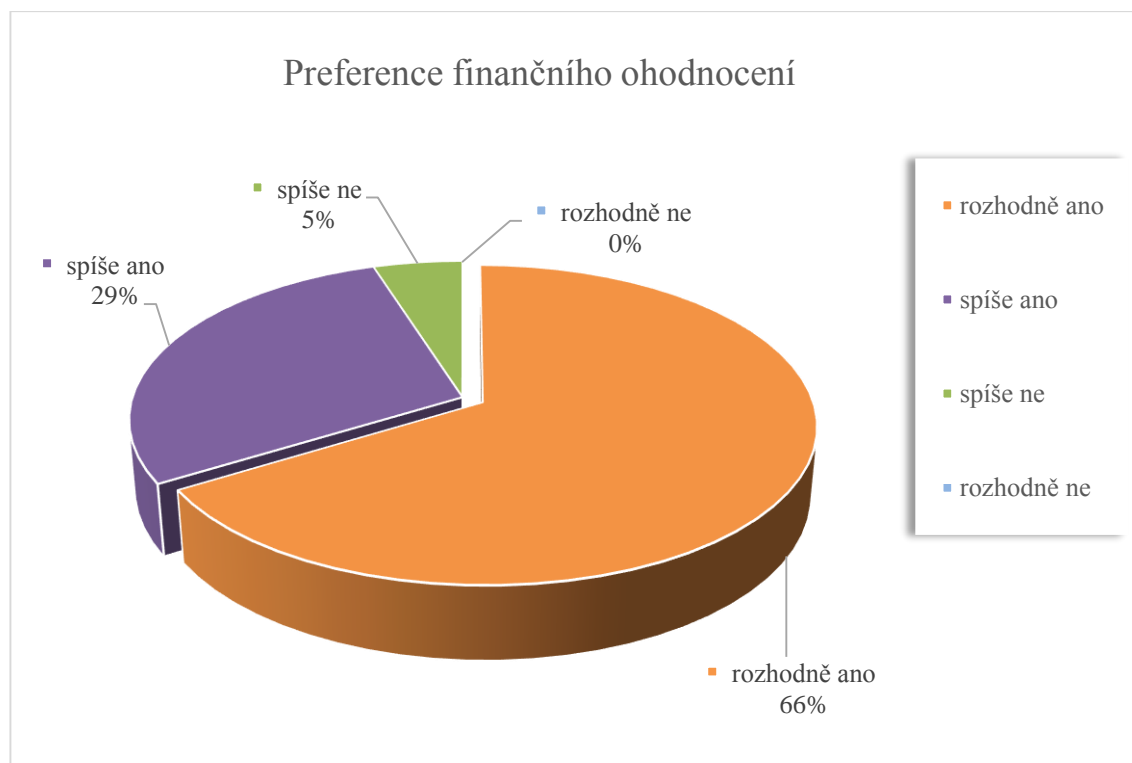
Zdroj<sup>44</sup>

V odpovědi na otázku 9 se cítí být dostatečně motivováno celkem 89% odpovídajících, z toho rozhodně ano 26%, spíše ano 63% respondentů. 11% považuje motivaci zaměstnanců za spíše nedostatečnou. Cílem motivačního programu společnosti je aby, byl správný počet lidí na správném místě ve správný čas se správnou kvalifikací a motivací. Firma využívá různé motivační a stimulační faktory jako jsou například osobní rozvoj a růst pracovníků, nadprůměrné odměňování, zaměstnanecké výhody nebo program zlepšovatelství.

<sup>44</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky 9: Upřednostňujete finanční ohodnocení před ostatními formami odměn?

Graf 9: Upřednostňujete finanční ohodnocení před ostatními formami odměn?



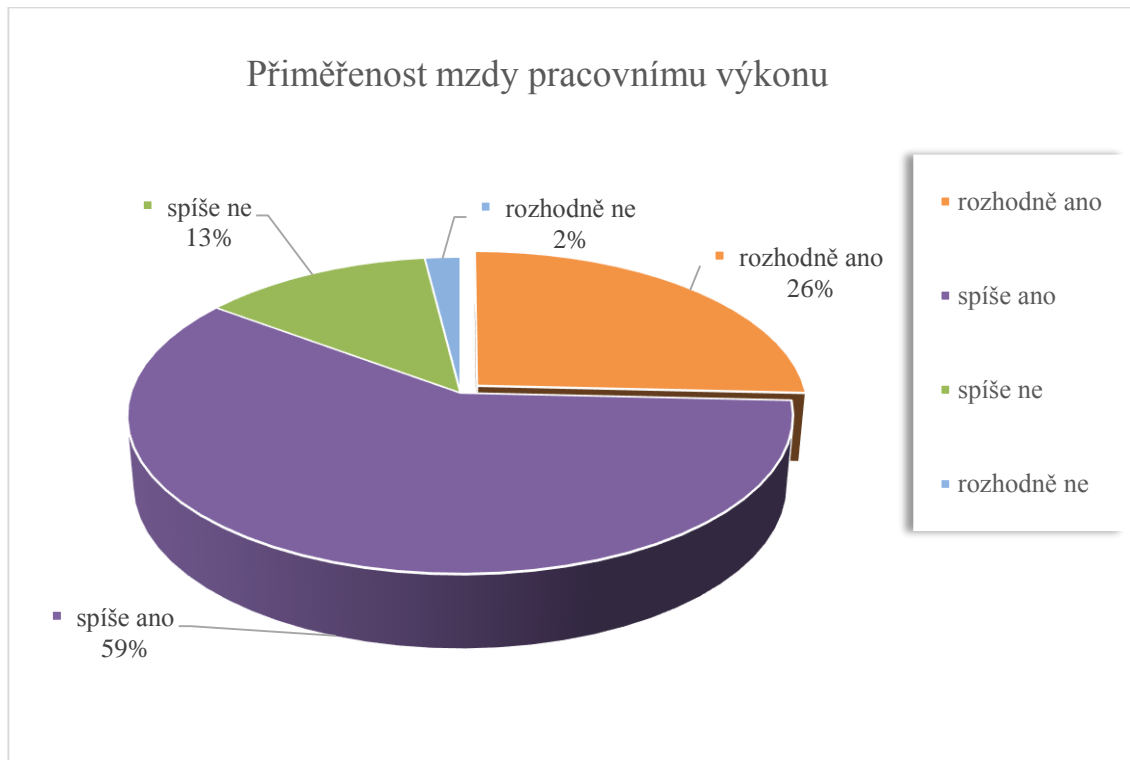
Zdroj<sup>45</sup>

Graf 9 ukazuje, že převážná většina 66% respondentů upřednostňuje finanční odměny a spíše upřednostňuje dalších 29%, celkem tedy 95 zaměstnanců dává přednost peněžnímu hodnocení. Pouze 5% odpovídajících spíše nedává přednost finančnímu ohodnocení před ostatními formami. Lze konstatovat, že peněžní odměna bývá brána za hlavní motivační prostředek, protože zajišťuje nezbytné a významné existenční prostředky pro život jedince a jeho rodiny. Naproti tomu se najdou osobnosti, které dávají přednost jiným formám ohodnocení, jakými jsou profesní uznání, nadstandardní pracovní pozice, možnost dalšího vzdělávání nebo využití služebního automobilu.

<sup>45</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

## Vyhodnocení otázky 10: Odpovídá Vaše mzda Vašemu pracovnímu výkonu?

Graf 10: Odpovídá Vaše mzda Vašemu pracovnímu výkonu?



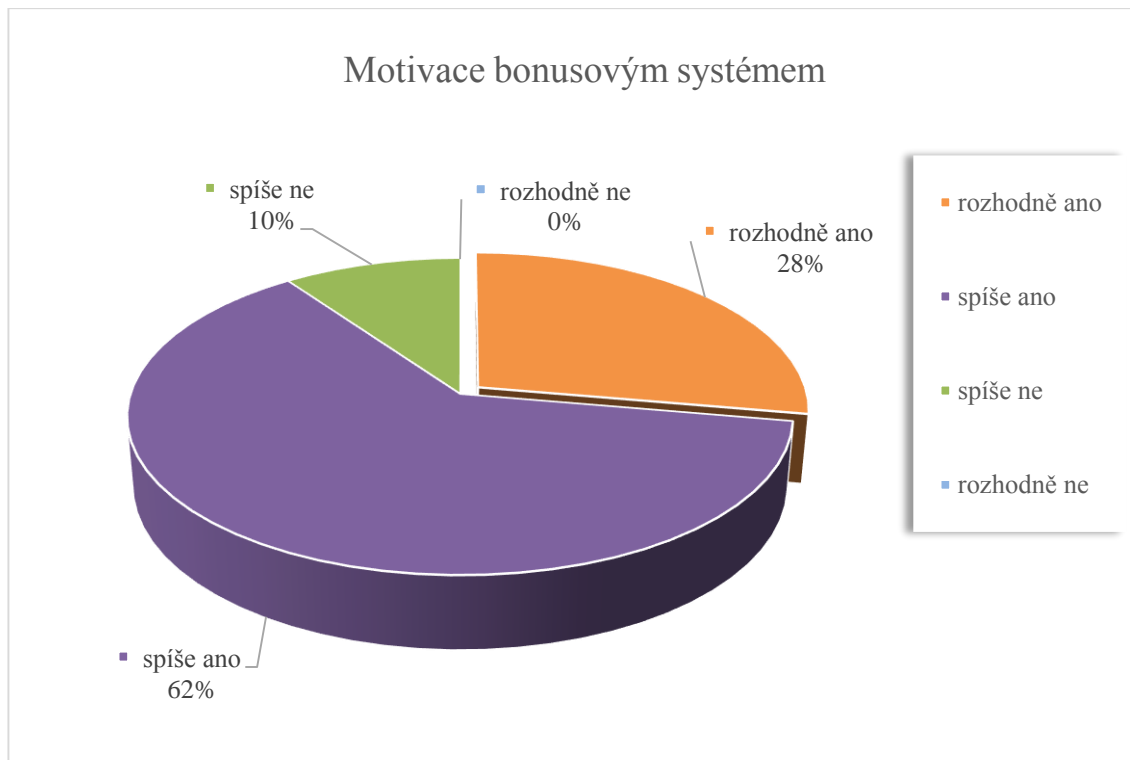
Zdroj<sup>46</sup>

Na otázku 10 odpovědělo celkem 85% dotázaných, že jejich mzda odpovídá jejich pracovnímu výkonu, naopak 13% zaměstnanců s výrokem spíše nesouhlasí. Mzda je v šetřené společnosti stanovena předem a jednotlivé tarifní skupiny je dány kolektivní smlouvou. Výše mzdy se váže ke konkrétnímu pracovnímu výkonu, k vynaloženému úsilí a snaže o splnění úkolu. Hodnocení výkonu provádí vedoucí oddělení v předem stanovených a známých termínech. Pro hodnocení vybírá faktory, které jsou významné a charakteristické pro dané pracoviště. Hodnotitel musí každého zaměstnance seznámit s výsledky hodnocení jeho pracovního výkonu.

<sup>46</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky 11: Motivuje Vás bonusový systém k vyšším pracovním výkonům?

Graf 11: Motivuje Vás bonusový systém k vyšším pracovním výkonům?



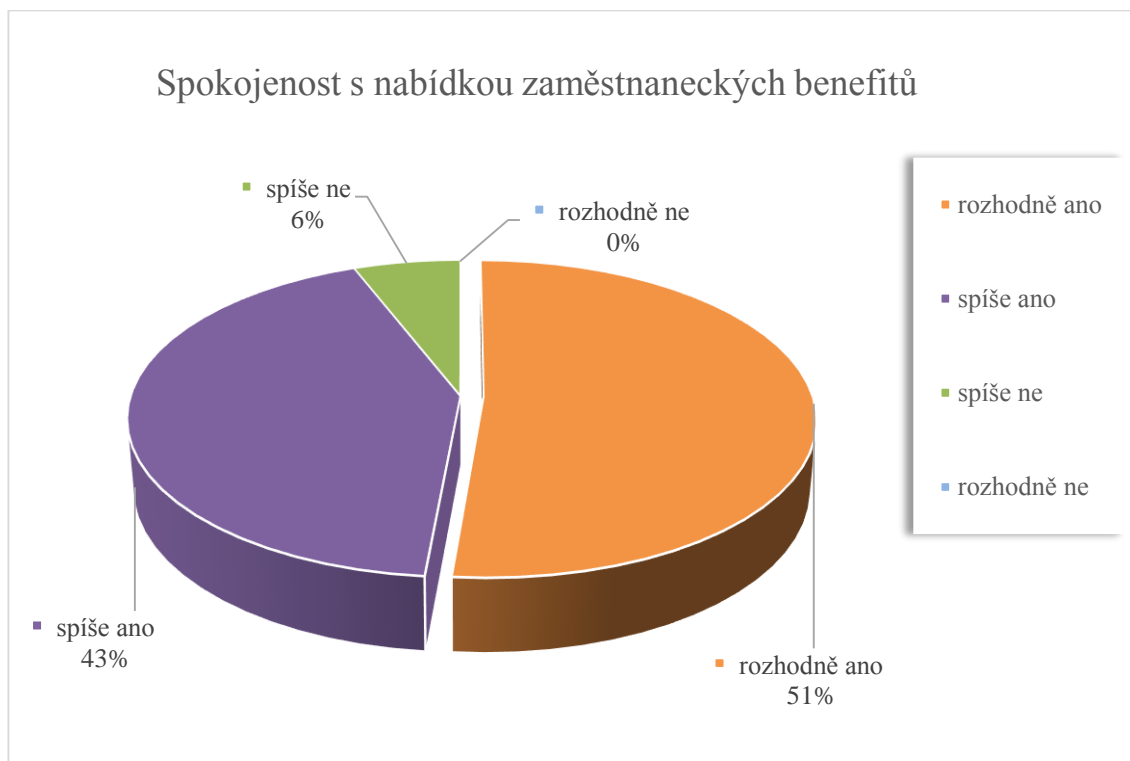
Zdroj<sup>47</sup>

Na otázku 11, zda pracovníky motivuje bonusový systém společnosti, odpovědělo kladně celkem 90% dotázaných, z toho rozhodně motivuje 28% respondentů a spíše motivuje 62%. Nemotivuje jen 10% respondentů. Zaměstnavatel poskytuje bonusy na základě analýzy potřeb svých pracovníků, tak aby posilovaly motivaci, zvyšovaly pracovní výkon a udržovaly perspektivní zaměstnance v podniku.

<sup>47</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

## Vyhodnocení otázky 12: Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?

Graf 12: Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?

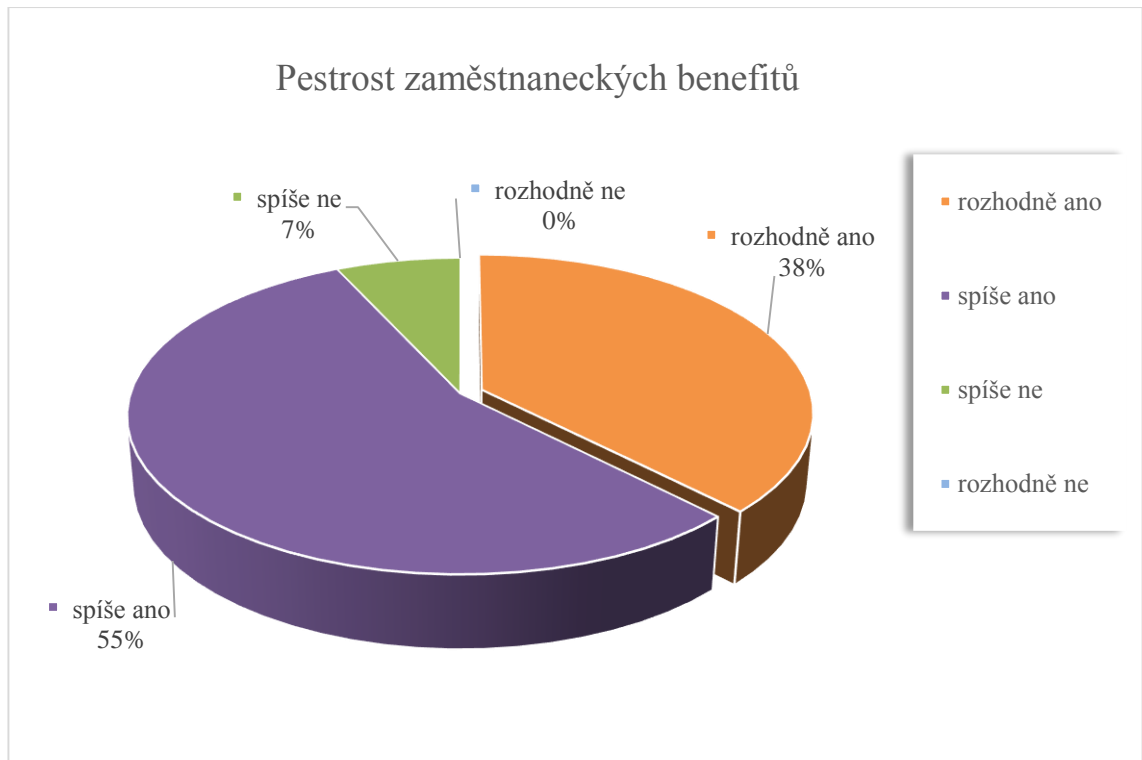


Graf 12 znázorňuje spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Úplně spokojeno je 51%, spíše spokojeno 43%, spokojenost tedy převládá u 94% respondentů. Spíše nespokojeno je jen 6% dotázaných. Výhody zaměstnanců poskytované jejich zaměstnavatelem patří mezi hlavní motivační činitele. Je možné rozdělit do tří hlavních skupin. Do oblasti sociální náleží především penzijní pojištění, program seniority, odměna při pracovním výročí, odměna při odchodu do důchodu, příspěvek na rekreace, příspěvek na jesle, příspěvek na stravování, týden dovolené navíc a další. V oblasti péče o zdraví jsou zahrnuty preventivní zdravotní a rehabilitační programy, lázeňské a rekondiční pobyty, očkování proti chřipce a konzultační činnost. Do třetí oblasti jsou zahrnuty služby a produkty, na které mohou zaměstnanci uplatnit zaměstnanecké slevy.

<sup>48</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky 13: Je nabídka zaměstnaneckých benefitů dostatečně široká a pestrá?

Graf 13: Je nabídka zaměstnaneckých benefitů dostatečně široká a pestrá?



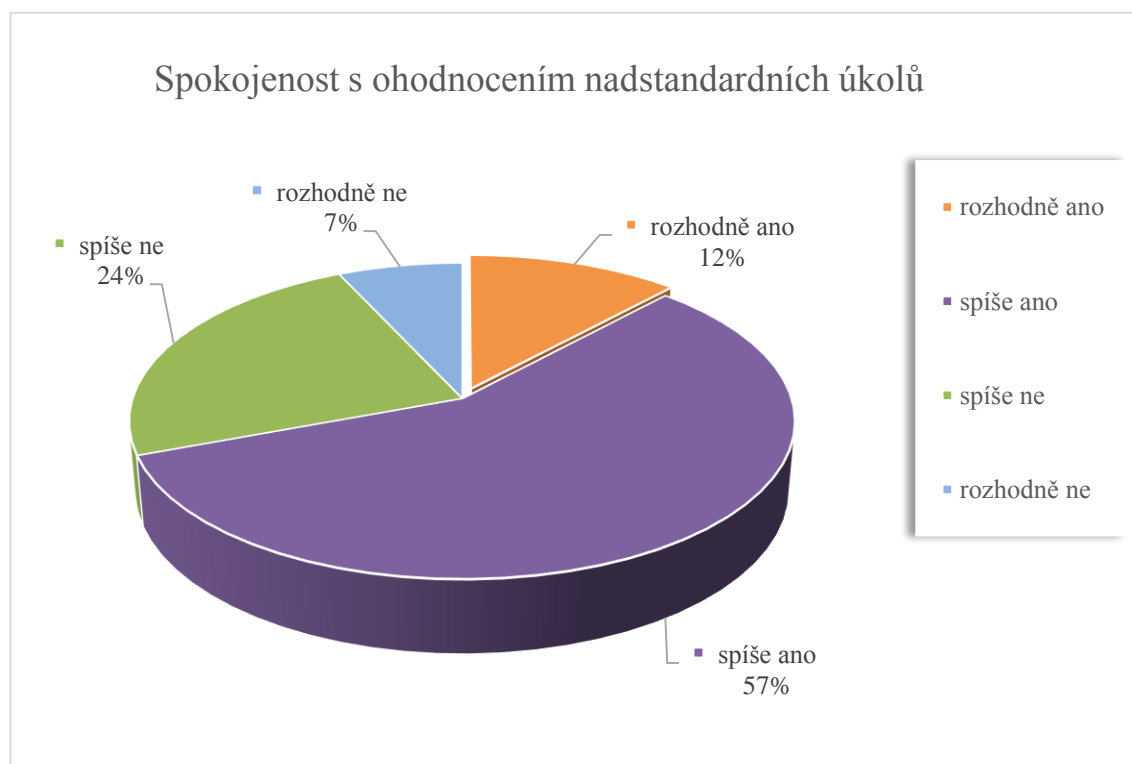
Zdroj<sup>49</sup>

Podle grafu 13 vnímá nabídku benefitů jako širokou a pestrou celkem 93% respondentů, z toho rozhodně ano 38%, spíše ano 55% a 7% odpovídajících je s nabídkou spíše nespokojeno. Z toho plyne, že společnost nabízí široký výběr zaměstnaneckých výhod a jsou hodnoceny jako pestré a zajímavé. Benefity jsou nabízeny všem pracovníkům, každý z nich má možnost si vybrat podle svého zájmu a potřeb. Množství poskytovaných výhod se liší podle odpracovaných let ve firmě.

<sup>49</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky 14: Jste spokojen/a s ohodnocením ze strany zaměstnavatele při plnění nadstandardních nebo neočekávaných úkolů?

Graf 14: Jste spokojen/a s ohodnocením ze strany zaměstnavatele při plnění nadstandardních nebo neočekávaných úkolů?



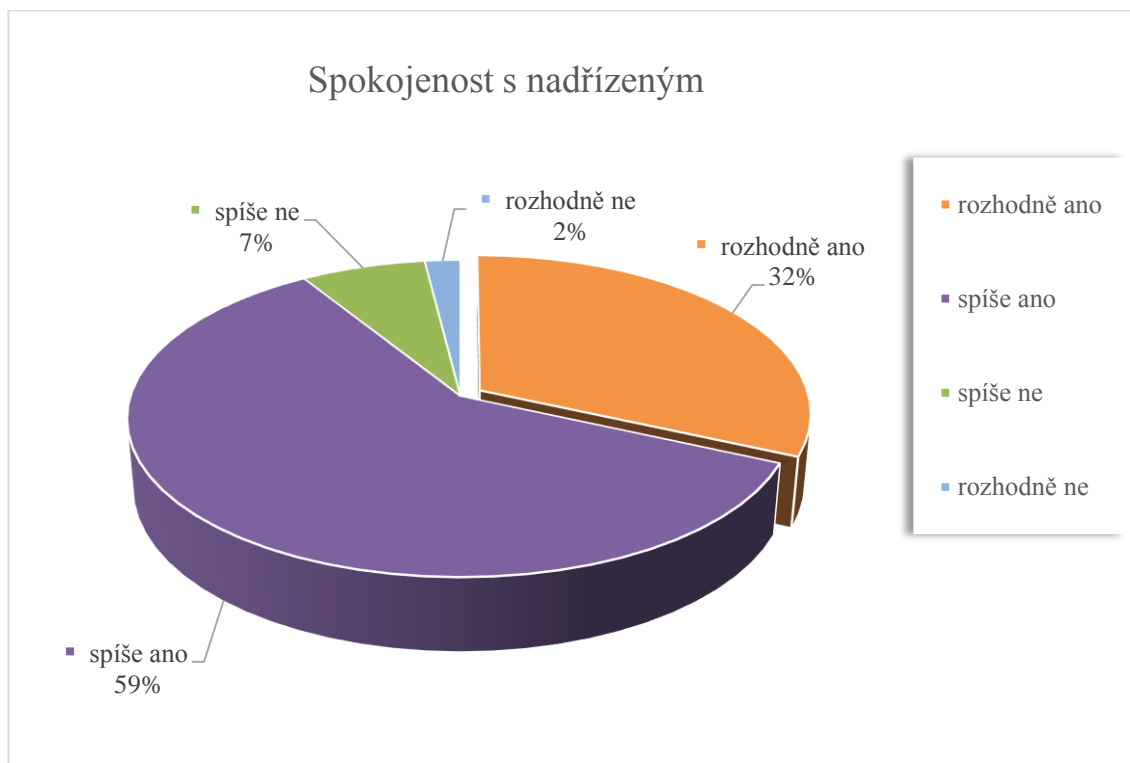
Zdroj<sup>50</sup>

Na grafu 14 je patrná nespokojenost s ohodnocením při plnění nadstandardních úkolů u 31% dotazovaných. Spokojenost projevilo celkem 69%, z toho je plně spokojeno je 12%, spíše 57% respondentů. Téměř třetinová nespokojenost by měla vést k zamyšlení manažery firmy, zda jsou plně a účelně využívány možnosti udělení odměn a prémie jako součásti mzdového hodnotícího systému. Mělo by být jasněji vymezeno, jaký úkol lze považovat za nadstandardní či neočekávaný a jaká odměna za splnění tohoto úkolu pracovníkovi náleží.

<sup>50</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky 15: Jste spokojen/a se svým nadřízeným?

Graf 15: Jste spokojen/a se svým nadřízeným?



Zdroj<sup>51</sup>

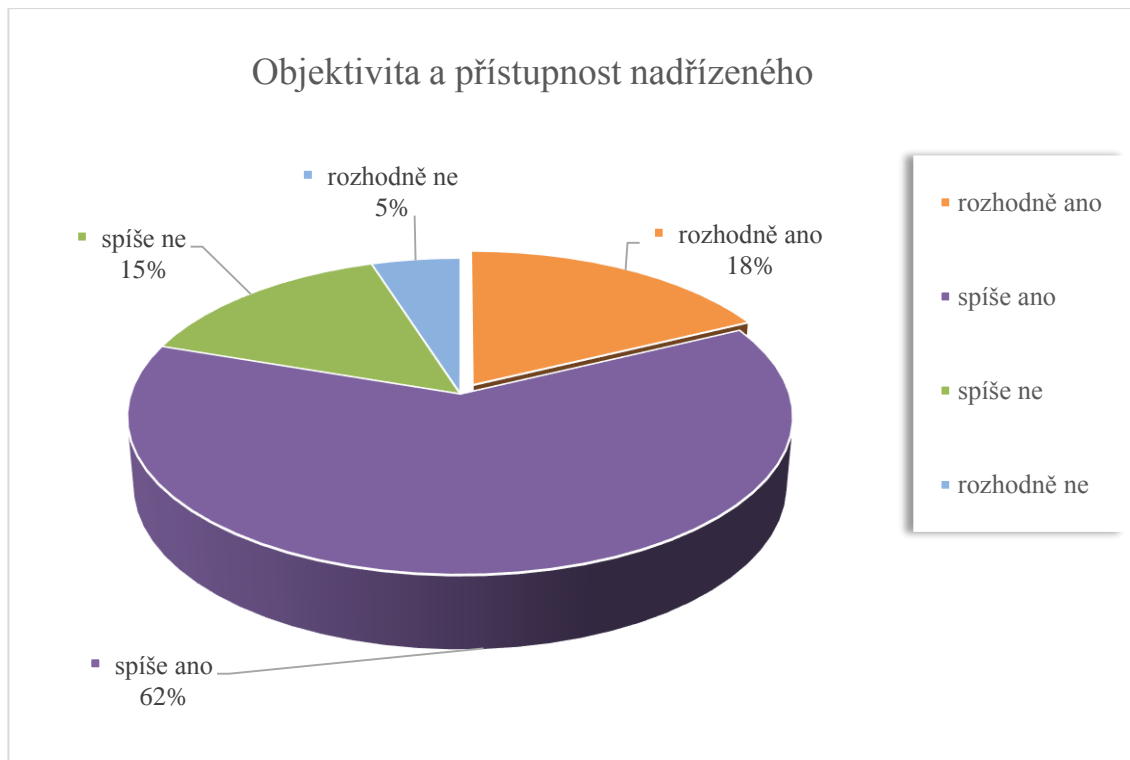
Tato otázka se zabývá vztahem mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Zcela spokojeno je s nadřízenými 32% respondentů, spíše spokojeno 59%, nespokojeno je celkem 9% dotazovaných. Vztah mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky hraje významnou roli při plnění pracovních úkolů a přístupu k pracovním činnostem. Manažeři své pracovníky podporují a zodpovídají za ně. Pro spokojenost je velmi důležitá úroveň komunikace s nadřízenými, snaha řešit vzniklé neshody a eliminace pracovních problémů.

<sup>51</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)



Vyhodnocení otázky 16: Je Váš nadřízený objektivní a přístupný komunikaci o problémech?

Graf 16: Je Váš nadřízený objektivní a přístupný komunikaci o problémech?



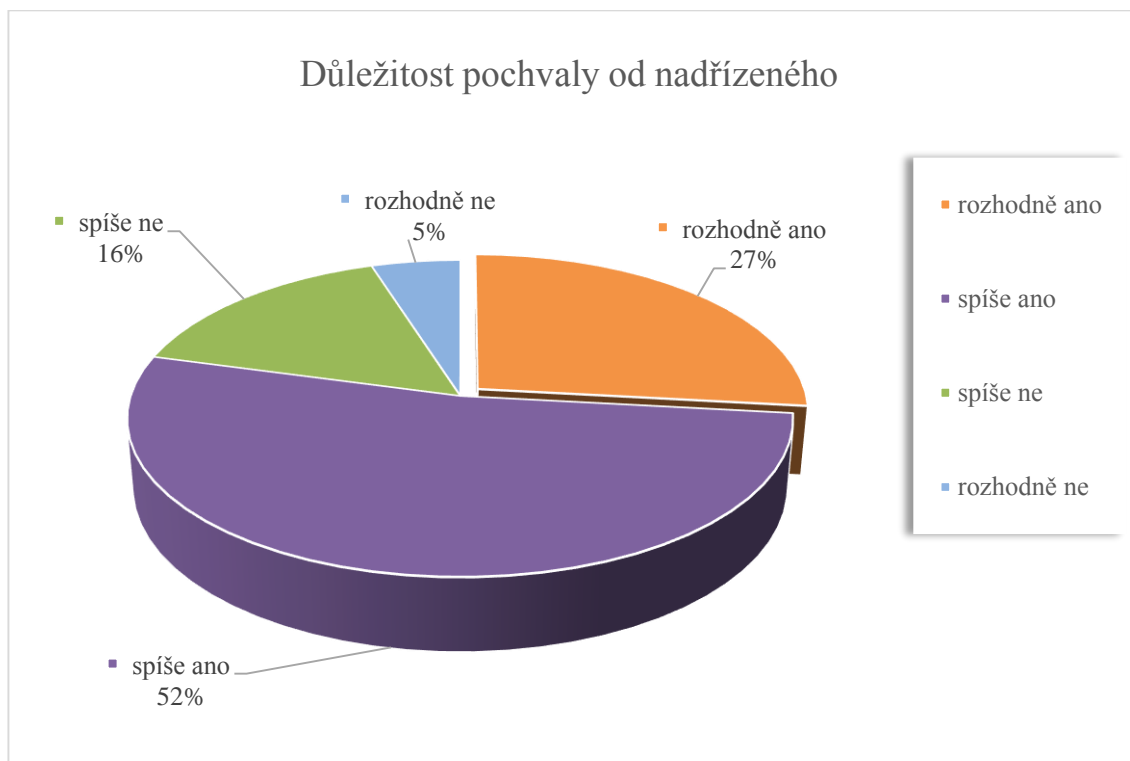
Zdroj<sup>52</sup>

Graf 16 zkoumá objektivitu a přístupnost komunikace nadřízených. Celkem 80% zaměstnanců, z toho 18% zcela a 62% částečně, považuje svého nadřízeného za přístupného a objektivního při řešení problémů. 20% respondentů projevilo nespokojenost, svého nadřízeného považují za neobjektivního a nepřístupného v komunikaci o problémech. Komunikace s podřízenými patří k typickým aktivitám každého manažera. Vždy měla by být věcná, otevřená, přístupná stanoviskům a názorům jiných, odstraňovat strach a nejistotu na pracovišti. V případě pochybení otevřeně přiznat nedostatky a učinit nápravu.

<sup>52</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

## Vyhodnocení otázky 17: Je pro Vás důležitá pochvala od Vašeho nadřízeného?

Graf 17: Je pro Vás důležitá pochvala od Vašeho nadřízeného?



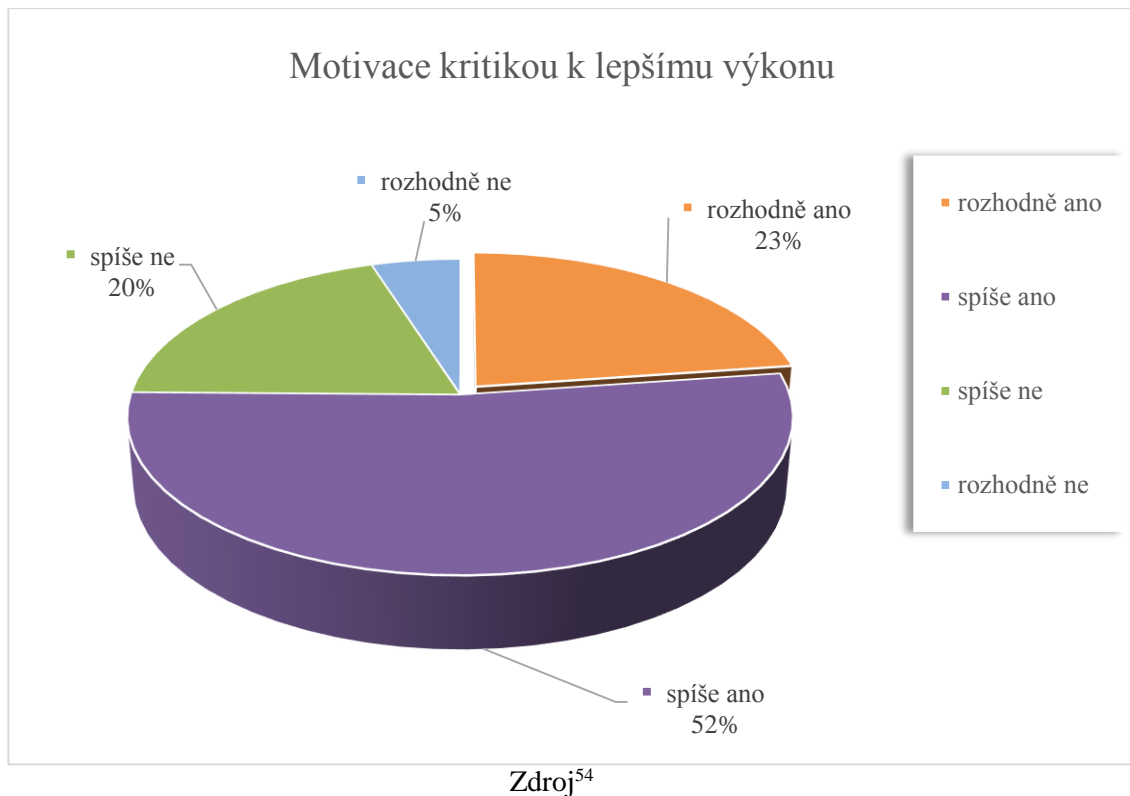
Zdroj<sup>53</sup>

V další otázce je pochvala od nadřízeného rozhodně důležitá pro 27% zaměstnanců, spíše důležitá pro 52%. Celkem 79% dotázaných považuje pochvalu za důležitý nástroj motivace. Důležitá není pro 21% dotazovaných. Vhodná pochvala zvyšuje okamžitý výkon, výrazně přispívá k dlouhodobému udržení dobrého pracovního kolektivu i příjemné atmosféře na pracovišti. Manažeři by měli chválit ve správný okamžik přímo, jasně, srozumitelně a osobně. Měli by si uvědomit, že krátké osobní setkání za účelem pochvaly zapůsobí mnohem lépe než obsáhlý a složitě napsaný e-mail.

<sup>53</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

## Vyhodnocení otázky 18: Motivuje Vás kritika k lepšímu pracovnímu výkonu?

Graf 18: Motivuje Vás kritika k lepšímu pracovnímu výkonu?

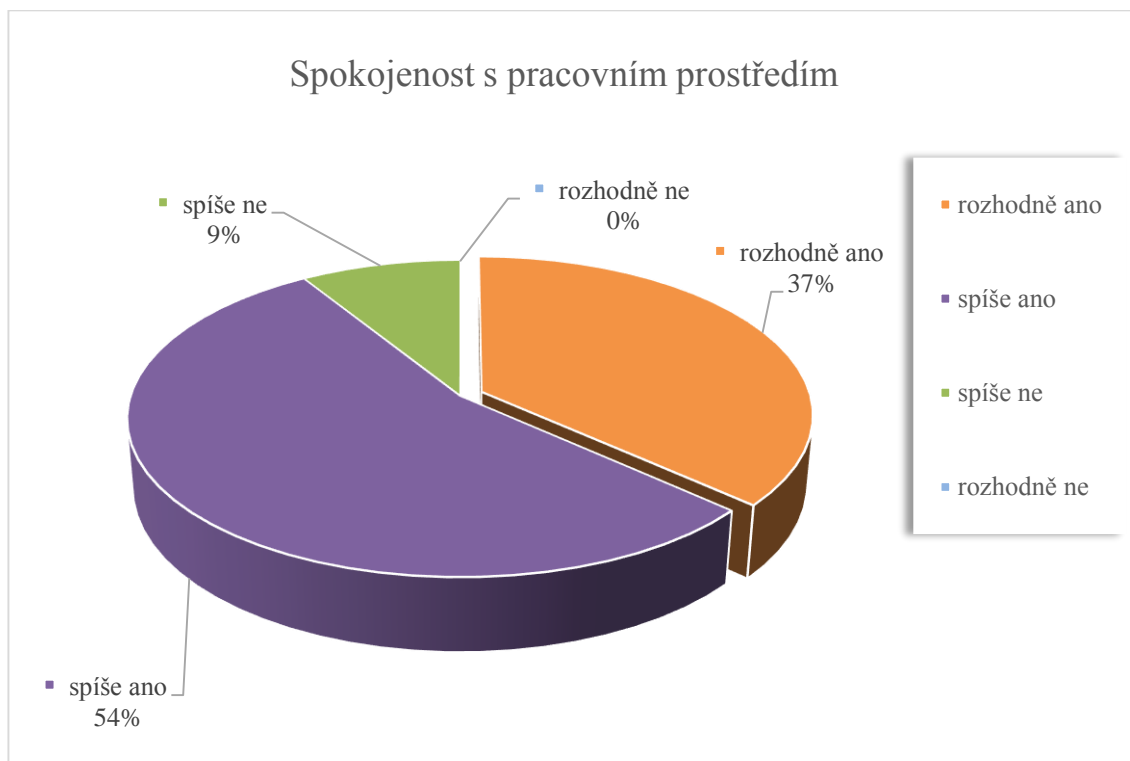


Podle odpovědí na otázku 18 kritika nepůsobí motivačně na 25% respondentů, z toho na 5% zcela ne. Naopak jako motivace k lepším výkonům působí celkem na 75%, z toho na 23% zcela. Každý manažer se dostane čas od času do situace, kdy není spokojen s činností svých podřízených. Smyslem kritiky není trestat či odsuzovat kritizované, ale iniciovat zlepšení stavu a zjednat nápravu nedobré situace. Pak působí kritika jako motivační faktor. Vyplácí se kritizovat jen přímé podřízené, nikoli pracovníky jiných útvarů. Tvrdě vyčtená kritika se zpravidla setká s odmítnutím, proto je lepší zavést úvodní rozhovor, zeptat se na vlastní názor kritizovaného a kritická slova vhodně zasadit do kontextu.

<sup>54</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

## Vyhodnocení otázky 19: Jste spokojena s pracovním prostředím ve společnosti?

Graf 19: Jste spokojena s pracovním prostředím ve společnosti?



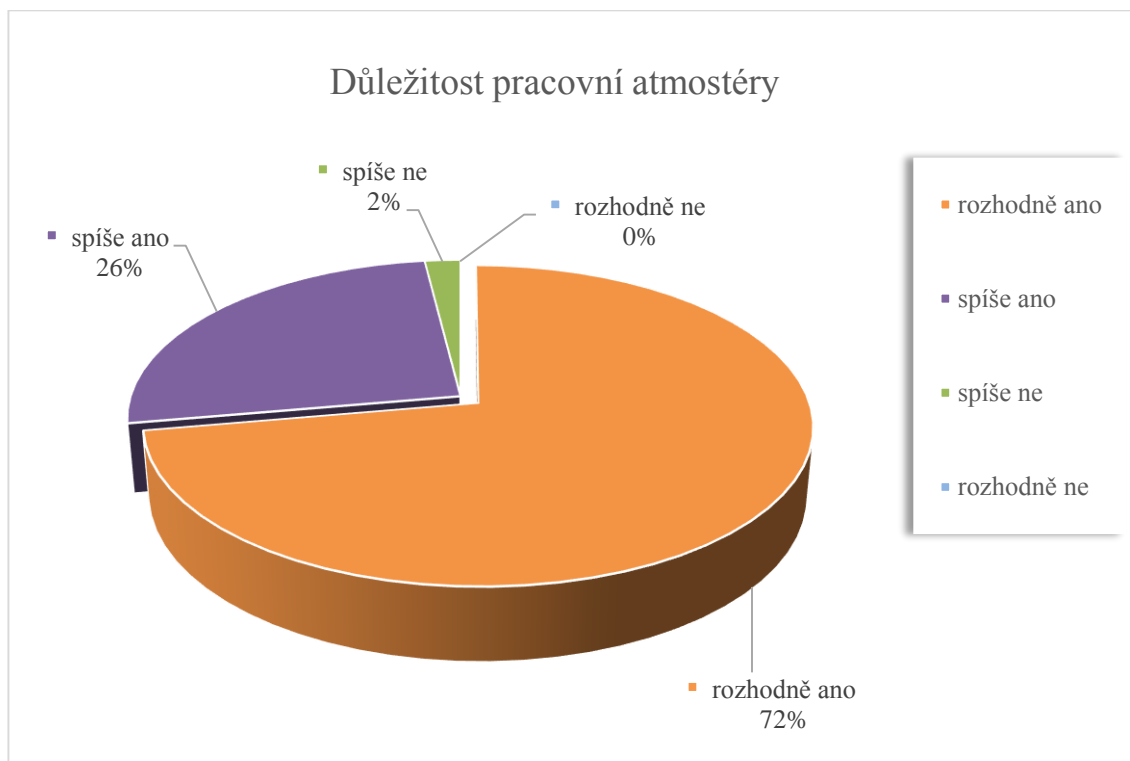
Zdroj<sup>55</sup>

Graf 19 znázorňuje spokojenost s pracovním prostředím ve firmě. Spokojena je převážná většina pracovníků 91%, rozhodně spokojeno s pracovním prostředím je 37% zaměstnanců a spíše spokojeno je 54%. Spíše nespokojeno je 9% dotázaných. Z uvedených údajů jasně vyplývá, že atraktivním pracovním prostředím, čistými výrobními provozy s moderními technologiemi a vybaveným zázemím pro pracovníky, kde jsou samozřejmostí závodní restaurace a kiosky s širokou nabídkou teplých a studených pokrmů, zkoumaná společnost podstatně přispívá k pracovní spokojenosti svých zaměstnanců.

<sup>55</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

## Vyhodnocení otázky 20: Je pro Vás důležitá pracovní atmosféra?

Graf 20: Je pro Vás důležitá pracovní atmosféra?



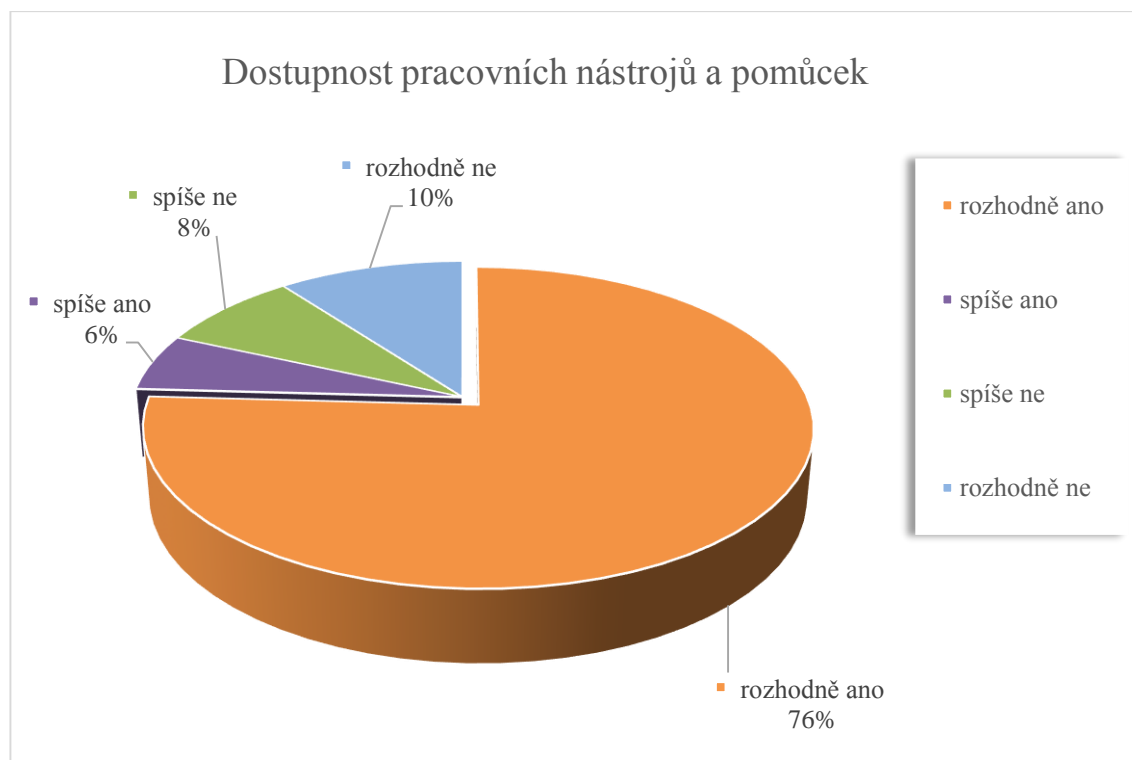
Zdroj<sup>56</sup>

V odpovědi na výzkumnou otázku 20 uvedlo 98% dotázaných, že pracovní atmosféra je důležitá, z toho rozhodně pro 72%. Není důležitá jen 2% zaměstnanců. Šetření prokázalo, že firmě se dlouhodobě daří rozvíjet dobré pracovní ovzduší, které se projevuje důvěrou, snahou si pomáhat, vzájemným respektem, spoluprací, ochotou si navzájem předávat informace a loajalitou zaměstnanců. Vědomě tak působí na motivaci, produktivitu a pracovní výkon zaměstnanců firmy. Pozitivní klima se přirozeně odráží v kvalitní komunikaci, významně přispívá k budování dlouhodobě vyvážených pracovních vztahů.

<sup>56</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky 21: Máte k dispozici všechny důležité pracovní nástroje a pomůcky?

Graf 21: Máte k dispozici všechny důležité pracovní nástroje a pomůcky?



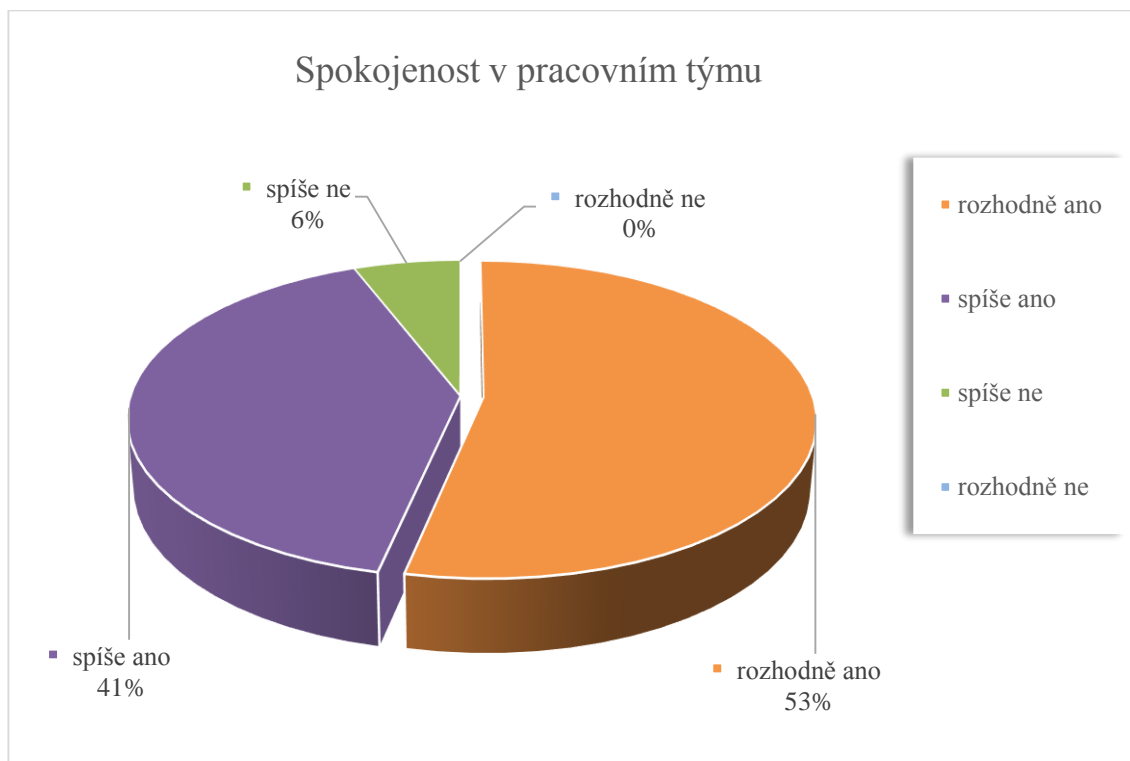
Zdroj<sup>57</sup>

Graf 21 znázorňuje, že pracovní nástroje a pomůcky jsou rozhodně dostupné pro 76% dotazovaných, spíše dostupné pro 6%. Nedostupné jsou pro celkem 18% dotázaných, z toho pro 10% zcela nedostupné. Pro plnění cílů společnosti by měli mít pracovníci firmy dostupné pracovní nástroje a pracovní pomůcky, neboť dostupnost má přímou vazbu na kvality zhotovených výrobků.

<sup>57</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

## Vyhodnocení otázky 22: Jste spokojen/a ve Vašem pracovním týmu?

Graf 22: Jste spokojen/a ve Vašem pracovním týmu?



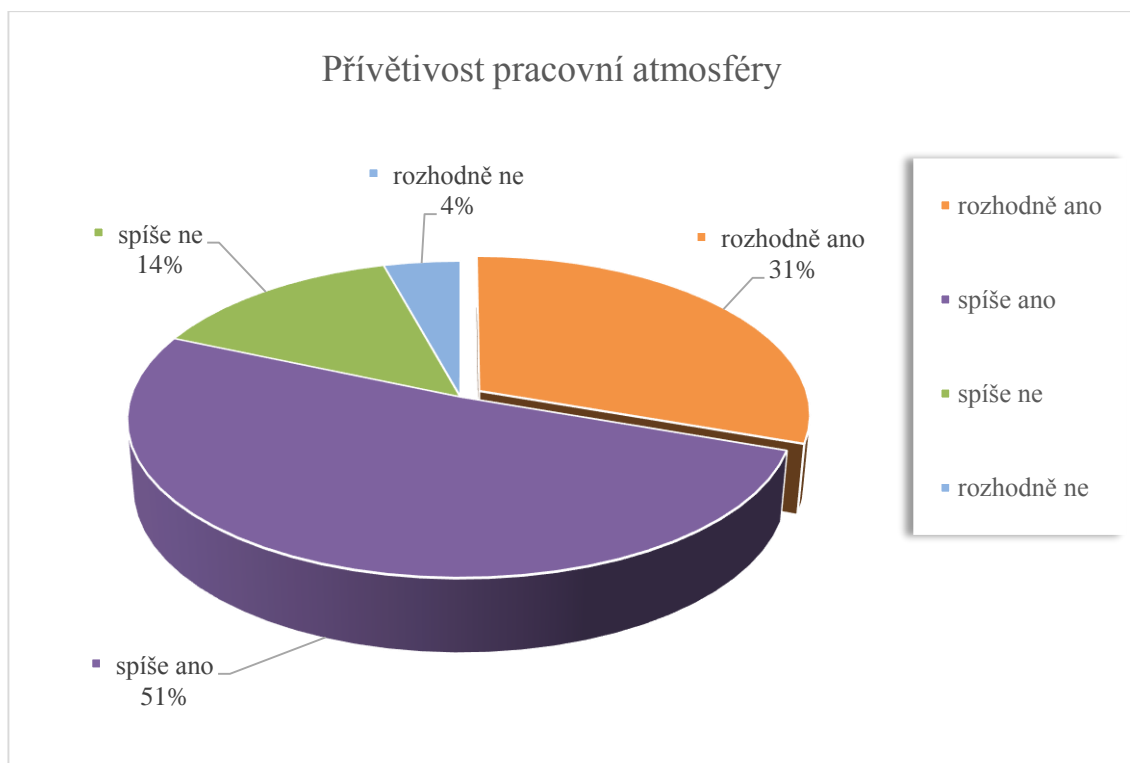
Zdroj<sup>58</sup>

V otázce 22 je zřetelně patrné, že vztahy na pracovišti a v pracovním týmu jsou jedním z nejdůležitějších činitelů ovlivňujících motivaci k pracovnímu výkonu. Spojenost s pracovním týmem byla vyjádřena u 94% respondentů, z toho rozhodně u 53% dotazovaných, spíše spokojeno je 41% a spíše nespokojeno je 6% zaměstnanců. Jedním z předpokladů spokojenosti je spolupráce pracovního týmu. V efektivních týmech hrají členové své role s plným využitím svého talentu k maximálnímu prospěchu týmu. Dokáží-li spojit své schopnosti, prosadit přednosti a překonat nedostatky, podaří se obvykle dosáhnout cílů týmu. Většina úspěchů a neúspěchů je dána úrovní týmové práce. Pro výrobu kvalitních výrobků je nezbytným předpokladem, aby spolu členové týmu dobře vycházeli, komunikovali a řešili případné problémy.

<sup>58</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky 23: Považujete pracovní atmosféru ve Vaší společnosti za dobrou?

Graf 23: Považujete pracovní atmosféru ve Vaší společnosti za dobrou?



Zdroj<sup>59</sup>

Podle zpracovaných dat v grafu 23 vnímá pracovní atmosféru jako dobrou celkem 82% respondentů, z toho odpověď rozhodně ano byla uvedena v 31%. Za nedobrou považuje atmosféru na pracovišti celkem 18% dotázaných, z toho 4% za velmi negativní. Dle etického kodexu společnosti je člověk jako spokojený zaměstnanec středem zájmu firmy. Společnost podporuje osobnostní a profesní rozvoj, spravedlivé odměňování za dobře odvedené výkony a očekává plné pracovní nasazení. Klade důraz na prevenci úrazů, ochranu lidského zdraví, dobré hospodaření se svěřenými prostředky, šetření energiemi a ochranu životního prostředí.

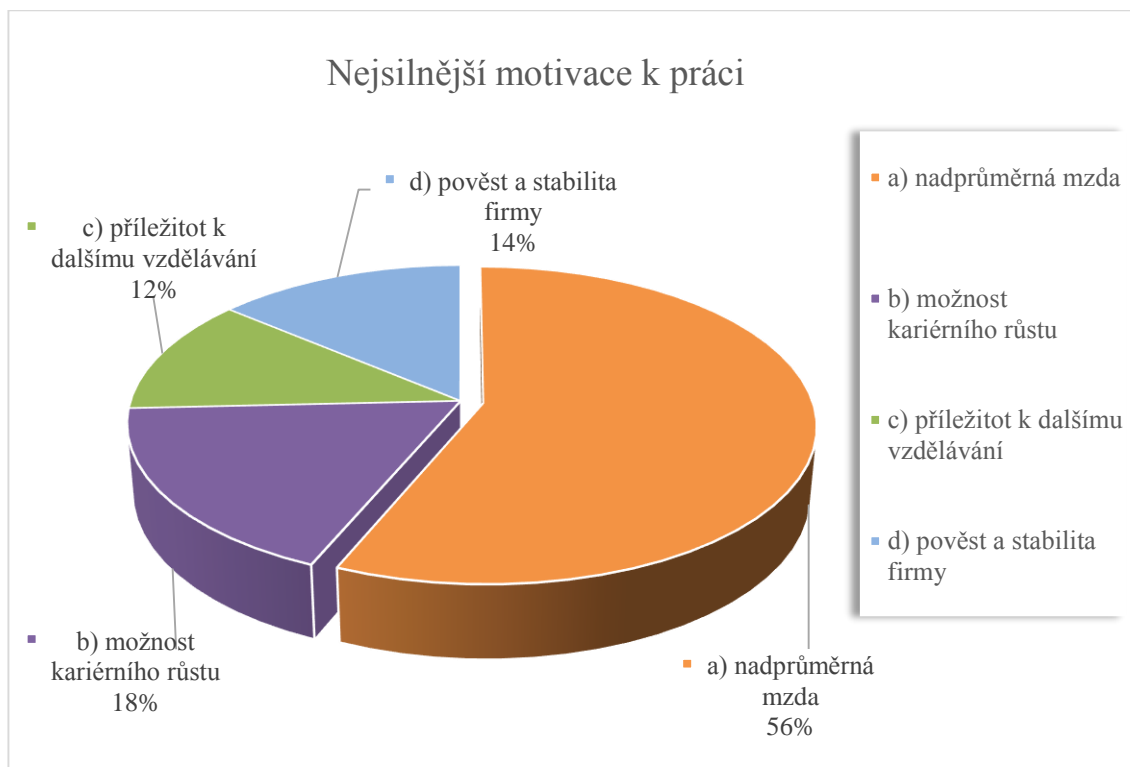
<sup>59</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)



### 7.3 Vyhodnocení otázek 24 a 25

Vyhodnocení otázky 24: Ve vaší práci Vás nejvíce motivuje?

Graf 24: Ve vaší práci Vás nejvíce motivuje?



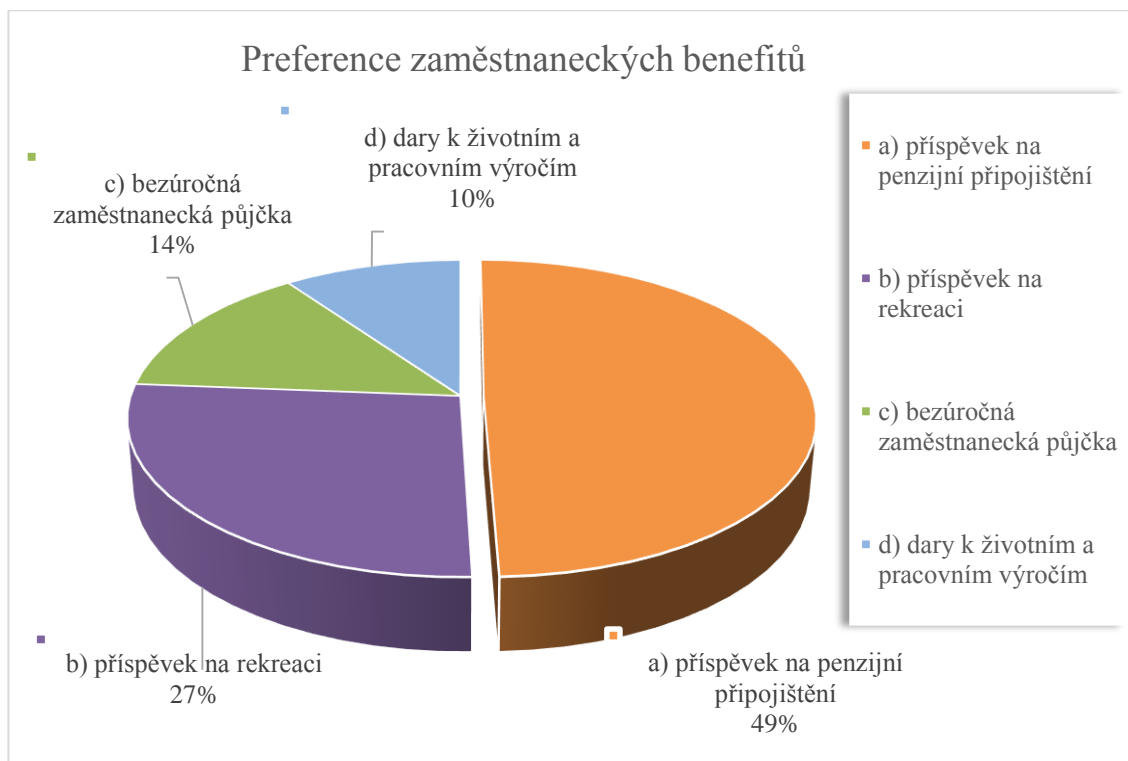
Zdroj<sup>60</sup>

V otázce 24 uvedla nadpoloviční většina respondentů v 56%, že nejsilnější motivací je nadprůměrná mzda za vykonanou práci. Dále v menší míře motivačně působí možnost kariérního růstu u 18% dotazovaných, 14% zaměstnanců motivuje pověst a stabilita firmy, 12% zaměstnanců nejvíce motivuje příležitost k dalšímu vzdělávání. Cílem společnosti je zajištění co nejvíce optimální a cílené motivace pracovníků. Dle předpokladů převážil nad všemi motivační faktory faktor nadprůměrného finančního ohodnocení.

<sup>60</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

## Vyhodnocení otázky 25: Který z uvedených zaměstnaneckých benefitů preferujete?

Graf 25: Který z uvedených zaměstnaneckých benefitů preferujete?



Zdroj<sup>61</sup>

Z grafu 25 je zřejmé, že k nejvíce žádaným zaměstnaneckým benefitům se u 49% případů odpovědí řadí příspěvek na penzijní pojištění, 27% dotazovaných preferuje příspěvek na rekreaci, následně 14% respondentů dává přednost benefitu bezúročné zaměstnanecké půjčky a zbývajících 10% zaměstnanců upřednostňuje dary k životním a pracovním výročím.

<sup>61</sup> Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

## 8 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Analýza výsledků výzkumu prokázala, že převážná část dotazovaných zaměstnanců zkoumané společnosti XY je spokojena. Spokojenost je patrná především s podmínkami na pracovišti, atraktivitou zaměstnavatele, finančním ohodnocením práce i zaměstnaneckými benefity. Motivace pracovníků této společnosti je na velmi dobré úrovni. Vybrané motivační faktory prokazatelně působí na motivaci pracovníků pozitivně. I přes to je možné najít oblasti, kde motivaci a pracovní spokojenost zaměstnanců vylepšit.

### 8.1 Shrnutí komentářů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 101 respondentů, v zastoupení 53 žen a 48 mužů, poměr byl tedy celkem vyrovnaný. Škála věkového rozpětí dotazovaných byla od 18 let do více než 56 let. Nejpočetněji byli zastoupeni dotazovaní se středoškolským vzděláním s maturitou, u 31% zaměstnanců trvá pracovní poměr v rozmezí 16-20 let.

Optimistické výsledky výzkumu značí spokojenost dotazovaných se zaměstnavatelem, náplní práce, pracovním zařazením, finančním ohodnocením, pracovní atmosférou, týmem i dostupností nástrojů a pomůcek. Zkoumána byla i motivace prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů. Velké většině respondentů systém zaměstnaneckých benefitů vyhovuje, nabídku vnímá jako pestrou a širokou.

Jistou míru nespokojenosti lze vyčíst z odpovědí na otázku ohledně ohodnocení při plnění nadstandardních neočekávaných úkolů, otázek týkající se nadřízených a komunikace s nimi a dostupnosti pracovních nástrojů a pomůcek.

Na základě výzkumu bylo doporučeno, aby společnost rozšířila nabídku zaměstnaneckých benefitů. Nově by mohly být zavedeny například dny volna na odpočinek a práce z domova. Čerpání benefitů by mělo být více adresné, neboť každému zaměstnanci vyhovuje jiný benefit. Měl by být nastaven takový motivační systém společnosti, který bude zajímavý a přitažlivý pro naprostou většinu zaměstnanců. Dalším návrhem je zlepšit ve společnosti komunikaci nadřízených, zajistit jejich lepší přístupnost a vyšší objektivitu k pracovnímu personálu. Právě manažeři, kteří budou realizovat případné změny, by měli chápat jejich důležitost pro organizaci.

## 8.2 Ověření hypotéz

**Hypotéza č. 1.:** Většina zaměstnanců považuje svoji společnost za atraktivního zaměstnavatele.

### **Hypotéza 1 byla šetřením potvrzena.**

Dotazníkové šetření prokázalo ve výzkumné otázce 1, že 63% zaměstnanců rozhodně považuje svého zaměstnavatele za atraktivního a dalších 36% se k této skutečnosti spíše přiklání. K této hypotéze se váže i otázka 2, v níž odpovědělo 97% respondentů, že zná cíle společnosti a její směřování. Tvrzení o atraktivnosti zaměstnavatele dokládá i otázka 8, kde se 89% dotazovaných cítí být dostatečně motivovaných, neboť pouze zajímavá firma dokáže své pracovníky dostatečně motivovat.

**Hypotéza č. 2:** Více než polovina respondentů považuje systém odměňování společnosti za objektivní.

### **Hypotéza 2 byla šetřením potvrzena.**

Pravdivost hypotézy potvrdili respondenti v otázce 6. Naprostá většina 91% považuje odměňování ve společnosti XY za objektivní. Následně tvrzení dokládá i otázka 5, v níž vyjádřilo spokojenost s finančním ohodnocením své práce 84% zaměstnanců. Nepřímo hypotézu potvrdila i otázka 7 o znalosti kritérií finančního ohodnocení, na kterou odpovědělo kladně 93% tázaných.

**Hypotéza č. 3:** Nabídka zaměstnaneckých benefitů motivuje větší část dotazovaných zaměstnanců.

### **Hypotéza 3 byla šetřením potvrzena.**

Bonusový systém motivuje 90% dotázaných zaměstnanců, kteří odpověděli kladně na otázku 11. Shodně 90% respondentů v otázce 13 vyhovuje dostatečná pestrost a šíře zaměstnaneckých benefitů. Tuto hypotézu z části dokládá i otázka 8, kde se 89% respondentů cítí dostatečně motivováno.

**Hypotéza č. 4:** Zaměstnanci jsou v převážné míře spokojeni s pracovním prostředím a atmosférou na pracovišti.

### **Hypotéza 4 byla šetřením potvrzena.**

Vyslovenou hypotézu 4 potvrzuje otázka 19, kde 91% dotazovaných je spokojeno s pracovním prostředím společnosti. V otázce 23 považuje 82% zaměstnanců atmosféru na svém pracovišti za dobrou. Spokojenost s pracovním týmem uvedla v otázce 22

převážná většina pracovníků, vyjádřená 94%. Tato šetření ukazuje velkou vypovídající schopnost, neboť celkem pro 98% respondentů je pracovní atmosféra důležitá, jak je uvedeno v otázce 20.

## 9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ

I přes většinou kladná hodnocení a vysokou pracovní spokojenost zaměstnanců, lze najít oblasti, které mohou jejich motivaci zlepšit.

Jako první oblast možného zlepšení byla identifikována pracovní náplň. Dle výsledků vyhodnocení otázky 3 celých 9% dotázaných považuje svou pracovní náplň za spíše nesrozumitelnou. Pouze méně než polovina uvádí, že je pro ně jejich práce rozhodně srozumitelná. Z těchto číselných údajů vyplývá potřeba jasné definice pracovní náplně, jednoznačného stanovení krátkodobého úkolu i dlouhodobějšího cíle. Otázka napovídá, že v mentoringu jsou skryté rezervy.

Asi nejvýznamnějším negativním zjištěním v rámci empirického výzkumu je nesoulad v komunikaci s nadřízeným, jeho přístupnost a objektivita při hodnocení a odměňování podřízených. Zcela nebo částečně nespokojeno je se svým nadřízeným téměř desetina respondentů, na což odkazuje otázka 15. V otázce 16 je vykresleno, že celých 15% dotázaných napsalo, že jejich nadřízený spíše není objektivní a přístupný komunikaci o problémech, dalších 5% označilo možnost, že rozhodně není. Jestliže celkem pětina zaměstnanců vnímá, že komunikace s nadřízeným v otázce problémů na pracovišti probíhá neuspokojivě, může tato nepřístupnost manažera zavírat dveře i pozitivním návrhům a možným inovacím ze strany podřízených.

Otázkou ohodnocení, na kterém se nemalou měrou podílí i přímý nadřízený, se v dotazníku zabývaly otázky 10 a 14. V první z nich 13% dotazovaných uvedlo, že jejich mzda spíše neodpovídá pracovnímu výkonu a 2% si myslí, že rozhodně neodpovídá. S touto problematikou souvisí i otázka 14, která se zaměřovala na ohodnocení zaměstnanců při plnění nadstandardních či neočekávaných úkolů. 24% uvedlo, že spíše není spokojeno s ohodnocením v těchto situacích, celých 7% dokonce uvedlo, že není spokojeno vůbec. Je třeba navýšit motivaci zaměstnanců při plnění nadstandardních a neočekávaných úkolů, protože v těchto případech je většinou zcela klíčová rychlost provedení úkolu a současně zachování kvality odvedené práce. Vedle nabídnutí zajímavé odměny je však třeba zaměstnancům jasně stanovit, které úkoly jsou nadstandardní, aby nedocházelo k planým očekáváním ohledně odměn. Špatné vytyčení těchto úkolů a na ně navázaných mimořádných odměn, by mohlo mít zcela opačný vliv v podobě snížení motivace. Zejména v těchto mimořádných situacích by komunikační

nedostatky mezi nadřízeným a podřízenými mohly mít fatální následky, které by se mohly negativně projevit v ekonomických výsledcích společnosti i na její pověsti.

Poměrně zajímavým a nečekaným zjištěním je pro autorku otázka 21, která se týkala dostupnosti pracovních nástrojů a pomůcek. 8% zaměstnanců v dotazníku označilo, že spíše nemá k dispozici potřebné pomůcky, a dokonce 10% uvedlo, že důležité nástroje k práci rozhodně nemá. V tomto ohledu by zlepšení pracovního prostředí v prosperující akciové společnosti neměl být obtížný úkol, ani z ekonomického ani distribučního hlediska.

V poslední části výzkumu se autorka věnovala benefitům, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Podle otázky 12 je celkem 94% respondentů zcela nebo spíše spokojeno s nabídkou benefitů, což je velmi potěšující fakt. Nejpreferovanější formu benefitu, kterou volí téměř 50%, je příspěvek na penzijní připojištění. Druhou příčku obsadil příspěvek na rekreaci, který je oblíbený u jedné čtvrtiny dotázaných. V této oblasti by byl jistě prostor pro rozšíření nabídky benefitů o další možné formy odpočinku např. krátkodobého placeného volna na odpočinek (tzv. sick days), které je velmi populární v zahraničí. Druhou alternativou odpočinku od monotónního pracovního prostředí a často stresující atmosféry, by mohla být částečná práce z domova (tzv. home office). Pracovní atmosférou se v rámci dotazníku zabývaly otázky 20 a 23. Na otázku, zda považují pracovní atmosféru ve společnosti za dobrou, odpověděla téměř pětina respondentů záporně. Konkrétně 14% označilo možnost spíše ne a 4% rozhodně ne. Přitom celkem 98% dotázaných považuje atmosféru na pracovišti za důležitou, téměř tři čtvrtiny označily atmosféru dokonce jako rozhodně důležitou.

Při zavedení těchto doporučení si společnost může udržet spokojené klíčové zaměstnance a usnadnit získávání nových schopných pracovníků. Akciová společnost také zvýší jejich pracovní výkonnost a příznivě ovlivní dosažení cílů firmy.

## ZÁVĚR

Kvalitní, dobře motivovaní a spokojení zaměstnanci tvoří pevný základ každé společnosti. Podstatně ovlivňují chod firmy v dnešním silném konkurenčním prostředí. Představují její unikátní bohatství, pomocí kterého lze dosáhnout stanovených cílů, prosperity, úspěšnosti a dalšího rozvoje. Efektivně motivovat své zaměstnance k práci, k pozitivnímu přístupu k jejich pracovní činnosti, ochotně a zodpovědně plnit pracovní úkoly je úkolem všech manažerů. Je důležité se zaměstnancům věnovat a snažit se rozpoznat jejich potřeby, hodnoty, návyky, zájmy a ideály, ze kterých pramení jejich systém motivace.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný stav motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců v naší největší automobilové akciové společnosti s více než stovacetiletou tradicí. Hlavního záměru práce bylo dosaženo prostřednictvím realizace dílčích cílů, které byly zaměřeny na zajištění teoretického podkladu práce, na poznání principů motivačních a stimulačních činitelů, které jsou v organizaci aplikovány. Následně došlo ke stanovení hypotéz. Po té mohlo být přistoupeno k samotné aplikaci dotazníkového šetření, jehož výsledky umožnily zhodnotit dosavadní úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců ve firmě a následně formulovat návrhy a doporučení na možná zlepšení.

Práce je členěna na část teoretickou a praktickou. V první kapitole teoretické části jsou na základě prostudování odborné literatury popsány základní pojmy a východiska týkající se motivace a stimulace. V kapitole druhé jsou objasněny nejznámější motivační teorie, jejich vznik, historie a přínos pro současné vedoucí pracovníky. Další kapitola je věnována motivaci v organizaci. Jsou popsány jednotlivé motivační faktory, vliv osobnosti manažera, firemní kultury, systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů, podílející se na pracovní spokojenosti pracovníků společnosti. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na akciovou společnost, její orgány, činnosti a organizační strukturu.



Praktická část je členěna na několik kapitol. Nejprve je charakterizována zkoumaná organizace, její historie, sídlo a struktura. Je uveden předmět a cíl činnosti akciové společnosti. V další části byla pozornost zaměřena na vlastní výzkum dotazníkovou metodou. Byl vytyčen cíl výzkumu a formulovány čtyři hypotézy. Uveden byl též postup při přípravě a realizaci dotazníkového šetření. Zabývalo se především pracovní spokojeností dotazovaných zaměstnanců, motivačními činiteli, atraktivitou zaměstnavatele, motivací finančním ohodnocením, zaměstnaneckými bonusy, vztahy na pracovišti, pracovním prostředím, atmosférou i pracovním týmem. Zkoumána byla i motivace prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů, jejich nabídka, pestrost a šíře. Poslední otevřená otázka se týkala preferencí zaměstnanců při výběru nejvíce oblíbených benefitů. Z analýzy získaných a zpracovaných údajů byly podrobně popsány výstupy, které byly graficky znázorněny. Byla provedena verifikace stanovených hypotéz. Na základě rozboru odpovědí respondentů byla pravdivost hypotéz potvrzena. Analýza výsledků tohoto dotazníkového šetření navrhla zlepšení problematiky motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců v dané firmě. Mezi nejvýznamnější návrhy na zlepšení patří odstranění nesouladu v komunikaci s nadřízeným, zvýšení objektivitu při hodnocení a odměňování podřízených, jasně definovaná pracovní náplň, zvýšení motivace zaměstnanců při plnění nadstandardních a neočekávaných úkolů. Nastíněny byly i přínosy vyplývající z uvedených návrhů.

Tuto bakalářskou práci je možno vnímat jako první krok k nastolení doporučených změn. V případě, že by společnost tato opatření zvážila a přistoupila k jejich realizaci, bylo by vhodné propracovat konkrétní postup spolu s časovým harmonogramem jednotlivých změn. Důraz by měl být kladen i na zpětnou vazbu ze strany zaměstnanců. Měla by být realizována opět prostřednictvím dotazníkového šetření, v kombinaci elektronické a papírové podoby.

Účinnost těchto opatření ukáže především čas a zavedení do praxe. Po jejich případném uskutečnění bych s určitým časovým odstupem doporučila analýzu nové úrovně motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového výzkumu. Na základě poznatků z této práce by nový výzkum měl být realizován na větším počtu respondentů, s větším počtem výzkumných otázek, které by měly být formulovány ještě více cíleně k dané problematice. Je nutné brát v úvahu, že správně a efektivně motivovat zaměstnance je úkol dlouhodobý a nesnadný.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 807-26-1064-3.
- ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.
- DUDA, J. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců*, 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. ISBN 80-7157-895-9.
- HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 5. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita - Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 80-213-1585-7.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PLAMÍNEK, J. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-720-3258-5.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7.
- PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. 1.vyd. Praha: Grada publishing, 1997 (dotisk 1999). ISBN 80-7169-434-7.
- PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-626-X.
- SRPOVÁ, J. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

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

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, Právo - edice pro právo a management, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

BussinessInfo.cz – Oficiální portál pro podnikání a export. *Skupina jako motivační činitel*. [on-line]. © 1997-2015 CzechTrade. [cit. 2016-01-05]. Dostupné

z://www.businessinfo.cz/cs/clanky/skupina-jako-motivacni-cinitel-2814.html

iPodnikatel.cz – portál pro začínající podnikatele. *Firemní kultura*. [on-line]. © 2011. [cit. 2016-01-05]. Dostupné z://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html

Management mania. *Akciová společnost*. [on-line]. © 2011-2013. [cit. 2016-01-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/akciova-spolecnost>

URBAN, J. Daňari online. *Pracovní spokojenost a její faktory* [on-line]. © 2006 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-faktory

### **Seznam použitých interních materiálů**

Kolektivní smlouva akciové společnosti XY

Mzdové metodické pokyny společnosti XY

Výroční zpráva společnosti XY

## **SEZNAM ZKRATEK**

a.s.	-	akciová společnost
ČR	-	Česká republika
tzv.	-	takzvaný

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Motivační proces .....	14
Obrázek 2: Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu.....	17
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb .....	19
Obrázek 4: Organizační struktura Společnosti XY.....	33

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Motivační typy .....	25
Tabulka 2: Struktura respondentů podle pohlaví .....	40
Tabulka 3: Struktura respondentů podle věku .....	40
Tabulka 4: Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání.....	41
Tabulka 5: Struktura respondentů podle doby trvání pracovního poměru .....	41

## Seznam grafů

Graf 1: Považujete Vašeho zaměstnavatele za zajímavého z hlediska pracovních příležitostí?.....	42
Graf 2: Znáte strategické cíle své společnosti a víte, kam směřuje?.....	43
Graf 3: Je Vaše pracovní náplň jasně definována a rozumíte jí? .....	44
Graf 4: Jste ve svém pracovním zařazení spokojen/a? .....	45
Graf 5: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením své práce? .....	46
Graf 6: Považujete systém odměňování společnosti za objektivní? .....	47
Graf 7: Znáte přesná kritéria Vašeho hodnocení? .....	48
Graf 8: Cítíte se jako zaměstnanec/ zaměstnankyně společnosti dostatečně motivován/a?.....	49
Graf 9: Upřednostňujete finanční ohodnocení před ostatními formami odměn? .....	50
Graf 10: Odpovídá Vaše mzda Vašemu pracovnímu výkonu?.....	51
Graf 11: Motivuje Vás bonusový systém k vyšším pracovním výkonům? .....	52
Graf 12: Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů? .....	53
Graf 13: Je nabídka zaměstnaneckých benefitů dostatečně široká a pestrá? .....	54
Graf 14: Jste spokojen/a s ohodnocením ze strany zaměstnavatele při plnění nadstandardních nebo neočekávaných úkolů? .....	55

Graf 15: Jste spokojen/a se svým nadřízeným? .....	56
Graf 16: Je Váš nadřízený objektivní a přístupný komunikaci o problémech? .....	57
Graf 17: Je pro Vás důležitá pochvala od Vašeho nadřízeného? .....	58
Graf 18: Motivuje Vás kritika k lepšímu pracovnímu výkonu? .....	59
Graf 19: Jste spokojena s pracovním prostředím ve společnosti? .....	60
Graf 20: Je pro Vás důležitá pracovní atmosféra? .....	61
Graf 21: Máte k dispozici všechny důležité pracovní nástroje a pomůcky?.....	62
Graf 22: Jste spokojen/a ve Vašem pracovním týmu?.....	63
Graf 23: Považujete pracovní atmosféru ve Vaší společnosti za dobrou?.....	64
Graf 24: Ve vaší práci Vás nejvíce motivuje? .....	65
Graf 25: Který z uvedených zaměstnaneckých benefitů preferujete? .....	66

## SEZNAM PŘÍLOH

<a href="#"><u>Příloha A - Dotazník</u></a> .....	I
---	---

## Příloha A – Dotazník

Vážené kolegyně a kolegové,  
dovoluji si Vás oslovit s žádostí o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma Motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců v akciové společnosti.

Dotazník je zcela anonymní a veškeré získané údaje budou využity výhradně pro vypracování praktické části této práce.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Jitka Žáková

Zakroužkujte prosím u každé otázky pouze jednu z uvedených možností.

Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

Věk:

- a) 18–25 let
- b) 26–35 let
- c) 36–45 let
- d) 46–55 let
- e) 56 a více let

Dosažené vzdělání:

- a) základní
- b) střední odborné
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

Doba trvání pracovního poměru:

- a) do 5 let
- b) 6–10 let
- c) 11–15let
- d) 16–20 let
- e) 21 a více let

1. Považujete Vašeho zaměstnavatele za zajímavého z hlediska pracovních příležitostí?

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



2. Znáte strategické cíle své společnosti a víte, kam směřuje?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
3. Je Vaše pracovní náplň jasně definována a rozumíte jí?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
4. Jste ve svém pracovním zařazení spokojen/a?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
5. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením své práce?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
6. Považujete systém odměňování společnosti za objektivní?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
7. Znáte přesná kritéria Vašeho finančního ohodnocení?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
8. Cítíte se jako zaměstnanec/zaměstnankyně společnosti dostatečně motivovaný/á?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne

9. Upřednostňujete finanční ohodnocení před ostatními formami odměn?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
10. Odpovídá Vaše mzda Vašemu pracovnímu výkonu?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
11. Motivuje Vás bonusový systém společnosti k vyšším pracovním výkonům?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
12. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
13. Je nabídka zaměstnaneckých benefitů dostatečně široká a pestrá?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
14. Jste spokojen/a s ohodnocením ze strany zaměstnavatele při plnění nadstandardních nebo neočekávaných úkolů?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
15. Jste spokojen/a se svým nadřízeným?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne

16. Je Váš nadřízený objektivní a přístupný komunikaci o problémech?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
17. Je pro Vás důležitá pochvala od Vašeho nadřízeného?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
18. Motivuje Vás kritika k lepšímu pracovnímu výkonu?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
19. Jste spokojen/a s pracovním prostředím ve společnosti?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
20. Je pro Vás důležitá pracovní atmosféra?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
21. Máte k dispozici všechny důležité pracovní nástroje a pomůcky?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
22. Jste spokojen/a ve Vašem pracovním týmu?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne

23. Považujete pracovní atmosféru ve Vaší společnosti za dobrou?

- e) rozhodně ano
- f) spíše ano
- g) spíše ne
- h) rozhodně ne

24. Ve vaší práci Vás nejvíce motivuje?

- a) nadprůměrná mzda
- b) možnost kariérního růstu
- c) příležitost k dalšímu vzdělávání
- d) pověst a stabilita firmy

25. Který z uvedených zaměstnaneckých benefitů preferujete?

- a) příspěvek na penzijní připojištění
- b) příspěvek na rekreaci
- c) bezúročná zaměstnanecká půjčka
- d) dary k životním a pracovním výročím

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Jitka Žáková

**Obor:** Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** kombinovaná

**Název práce:** Motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců v akciové společnosti

**Rok:** 2016

**Počet stran textu bez příloh:** 65

**Celkový počet stran příloh:** 12

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 18

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 4

**Vedoucí práce:** PhDr. Milena Krislová