

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

MOTIVACE ZAMĚSTANCŮ. PŘÍPADOVÁ STUDIE KONKRÉTNÍ
FIRMY.

Bakalářská práce

Autor: Tereza Lišková

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph. D.

Olomouc 2017

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2012/2013

Studijní program: Humanitní studia
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Francouzská filologie - Aplikovaná ekonomická
studia (FF-AE)

Obor v rámci kterého má být VŠKP vypracována: Aplikovaná ekonomická studia

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
LIŠKOVÁ Tereza	Nádražní 1412, Otrokovice	F11963

TÉMA ČESKY:

Motivace zaměstnanců. Případová studie konkrétní firmy.

TÉMA ANGLICKY:

Motivation of employees. Case study of a particular company.

VEDOUcí PRÁCE:

doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. - KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cílem práce je zmapování a analýza motivace zaměstnanců ve firmě a návrh doporučení pro další zlepšení systému motivace zaměstnanců.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0
BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1994. ISBN 80-7067-405-9
BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-8560-301-2
STÝBLO, J. Manažerská motivační strategie. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5
TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6

Podpis studenta: T. Lišková

Datum: 15.12.2014

Podpis vedoucího práce: Kubátová

Datum: 15.12.2014

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Motivace zaměstnanců. Případová studie konkrétní firmy“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 20. 4. 2017

.....

Chtěla bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce Doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D., za odborné vedení, podnětné připomínky a důležité rady při tvorbě práce.

ÚVOD.....	7
TEORETICKÁ ČÁST	9
1. MOTIVACE JAKO PSYCHOLOGICKÝ PROCES.....	9
1.1. Motivace.....	9
1.2. Motivace jako součást osobnosti.....	10
1.3. Motivace a motivované jednání	12
1.4. Stimul, stimulace.....	12
2. MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ	14
2.1. Výkonová motivace	15
2.2. Motivace a pracovní spokojenost.....	16
2.3. Teorie pracovní motivace.....	17
2.3.1. Teorie potřeb Abrahama Maslowa	18
2.3.2. Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga	20
2.3.3. Adamsova teorie spravedlnosti.....	21
2.3.4. Vroomova teorie očekávání	22
3. MOTIVACE A PERSONÁLNÍ PRÁCE	24
4. STIMULACE PRACOVNÍHO VÝKONU.....	26
4.1. Hmotná odměna	27
4.1.1. Zaměstnanecké výhody.....	28
4.2. Nepeněžní odměny.....	30
4.2.1. Vzdělání a rozvoj.....	30
4.2.2. Atmosféra pracovní skupiny.....	30
4.2.3. Neformální hodnocení	31
4.2.4. Pracovní podmínky	31
4.2.5. Identifikace s prací, profesí a podnikem.....	32
4.2.6. Styl vedení	33
5. GENERACE X, Y, Z.....	34
6. SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	36
EMPIRICKÁ ČÁST.....	37
1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NA ZÁKLADĚ MATERIÁLŮ.....	37
2 DOTAZNÍK	38
3 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	41
3.1 Prezentace respondentů.....	41

3.2	Obsah práce	42
3.3	Pracovní prostředí	44
3.4	Kariérní a profesní růst.....	46
3.5	Komunikace a styl vedení	47
3.6	Rovnováha mezi osobním a pracovním životem	51
3.7	Zaměstnanecké benefity a spokojenost s nimi	52
3.8	Doporučení společnosti jako zaměstnavatele.....	54
3.9	Sounáležitost se zaměstnavatelem	54
3.10	Nejvýznamnější motivační faktor pro dotázané.....	56
4	NÁVRH DOPORUČENÍ	57
4.1	Komunikace a styl vedení	57
4.2	Kariérní růst	58
4.3	Sick day	58
	ZÁVĚR	59
	SUMMARY	60
	SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM GRAFŮ	69
	SEZNAM TABULEK	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71
	PŘÍLOHY	72

ÚVOD

Cílem mé práce je provést analýzu současné míry motivace technicko-hospodářských pracovníků (dále už jen TH pracovníci) společnosti MLS Holice. Ze získaných dat předložím návrh doporučení určeným osobám ve vedení firmy, která mají být nápomocna při zlepšení systému motivace zaměstnanců. Předmětem zkoumání je tedy určit motivační faktory zaměstnanců k tomu, aby podali maximální pracovní výkon. Vzhledem k tomu, že výzkum je limitován počtem TH pracovníků dané společnosti, mohou být získaná data brána jako konkrétní případová studie.

Toto téma jsem zvolila z toho důvodu, že jsem ve firmě absolvovala praxi a měla jsem tedy možnost nahlédnout do jejího každodenního chodu. Zároveň jsem přesvědčená, že právě vhodně motivovaní pracovníci jsou právě jedním z klíčových prvků pro úspěšný chod firmy.

Teoretická část je rozdělena do 5 kapitol. První kapitola se zaměřuje na vymezení podstaty pojmu motivace a jí blízkým pojmům motiv a potřeba. Ve druhé kapitole se dále zabývám motivací a stimulací jako vnějším faktorem působení na člověka a jejich vzájemným rozlišením.

Další, tedy třetí kapitola je věnována motivačním teoriím, které byly výsledkem zkoumání mnoha vědců po několik desítek let. Tyto teorie jsou vybrány tak, aby navazovaly na praktickou část této práce – dotazníkové šetření, tedy aby dávaly odpověď na výběr otázek. Největší pozornost je věnována teorii potřeb Abrahama Maslowa, dvoufaktorové teorii Fredericka Herzberga, Adamsově teorii spravedlnosti a Vroomově teorii očekávání

Čtvrtá kapitola uvádí nástroje, které mohou pomoci zaměstnavateli z vnějšku působit na jeho zaměstnance, jako jsou například hmotné a nepeněžní odměny. Jako příklad za nepeněžní odměny mohou být uvedeny nástroje jako je vzdělání a rozvoj, styl vedení, identifikace se s prací a pracovní podmínky nebo atmosféra pracovní skupiny. Tyto nástroje mají vliv na motivaci člověka. Správným sestavením vnějších stimulačních nástrojů, které má zaměstnavatel k dispozici, může pomoci zaměstnanci zvýšit jeho motivaci tak, aby podával vyšší pracovní výkon.

V poslední páté kapitole se věnuji rozdělení generací, které se dnes ve společnosti MLS Holice vyskytují. Jedná se o generace Babyboomers, X,Y a Z.

Jednotlivé charakteristiky těchto generací jsou detailně popsány včetně jejich přínosu pro danou společnost.

Praktická část je rozdělena do čtyř kapitol. V první části je prezentován profil společnosti, ve které byl výzkum prováděn. Ve druhé kapitole je představen dotazník, jeho skladba otázek a jejich odůvodnění vzhledem k teorii,

Třetí kapitola se skládá z prezentace výsledků dotazníkového šetření. Dotazník byl rozčleněn do 8 okruhů – obsah práce, pracovní prostředí, kariérní a pracovní růst, komunikace a styl vedení, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, zaměstnanecké benefity, doporučení společnosti jako zaměstnavatele a sounáležitost se společností. Okruhy jsou vybrány tak, aby korespondovaly s teoretickou částí této práce. Je možné tak lépe sledovat, se kterými jednotlivými tvrzeními se respondenti ztotožňují, a kde naopak dochází k rozchodu mezi daným tvrzením a jejich názorem. Díky tomuto členění se dá také přehledně sestavit návrh doporučení na zlepšení míry motivace zaměstnanců dané společnosti.

Čtvrtá a poslední kapitola praktické části se zaměřuje na jednotlivé návrhy doporučení pro management společnosti. Návrhy doporučení jsou sestaveny na základě výsledků dotazníkového šetření. Návrhy doporučení jsou rozděleny do okruhů stejně jako jsou rozděleny otázky v dotazníku. Je možné tak rychleji identifikovat okruhy, ve kterých se prokázaly, na základě výsledků šetření, nedostatky.

Ze stylistických důvodů používám slova společnost, firma a závod jako synonyma a dochází tedy v textu k jejich zaměňování. Stejný případ jsou i pojmy úsek a oddělení.

TEORETICKÁ ČÁST

1. MOTIVACE JAKO PSYCHOLOGICKÝ PROCES

1.1. Motivace

Pojem motivace má původ v psychologii, která považuje motivaci za tak složitý jev, že pro tento pojem neexistuje obecně přijímaná definice¹. Psychologové definovali motivaci jako obecný proces, který fakticky ovlivňuje celé chování². Podle Steers a Portera je motivace to, co dodává energii, řídí a udržuje chování³. Psychologii jako vědu zabývající se chováním a duševními procesy⁴. Zajímá se zvláště o to, jak a proč lidé jednají a k tomu se motivace těsně vztahuje. Označuje totiž vnitřní sílu zodpovědnou za naše cílové chování, resp. za jeho zahájení, usměrňování, udržování a energetizaci⁵. Motivace může být proto brána jako zdroj pozitivní energie ovlivňující lidské životy ať už v soukromém životě nebo na pracovišti⁶. Proto také smysl lidského chování spočívá v uspokojování vzbuzených naléhavých a stálých podnětů - motivů⁷. Motivy lze chápat jednak jako zdroje motivace - vyvolávají činnost jedince, tzn., jsou základem dynamiky, ale také jako trvalejší osobnostní charakteristiky⁸.

Motivaci lze tedy chápat jako „příčinu chování“, na jejímž začátku stojí nějaká vnitřní potřeba⁹, která může vytvářet reakci na určitý nedostatek. Potřeba poté směřuje k vymezení cíle, což je uspokojení potřeby a odstranění nedostatku¹⁰.

¹ ARNOLD, J. SILVESTER, J. PATTERSON, F. ROBERTSON, I. T., COOPER, C. L. BURNES, B. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, str. 302.

² SACHAU, D. *Work motivation*. Salem Press encyclopedia of Health [serial online], 2015, str. 1, [cit. 2015-12-15]

³ HAUSER, L. Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial Markets*, 2014, vol. 9. no. 4., str. 241.

⁴ HARTL, P. HARTLOVÁ, H.. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2010, str. 465.

⁵ HARTL, P. HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 3. aktual. vyd. Praha: Portál, 2015, str. 328.

⁶ HAUSER, L. Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial Markets*, 2014, vol. 9. no. 4., str. 241.

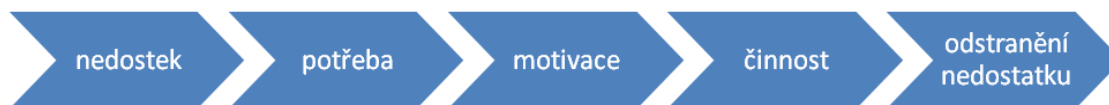
⁷ NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1998, str. 456.

⁸ PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 105.

⁹ Zahrnutí potřeb do procesu motivace je sporné. Bedrnová (BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení* 3. roz. a dopl. vyd. 2007, str. 365) chápe potřeby jako zdroj motivace, a tedy jako motiv. Naopak Nakonečný (1998, str. 463) tyto pojmy odděluje, neboť pracuje s pojmem potřeba v psychologickém, nikoli biologickém slova smyslu.

¹⁰ NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1998, str. 454, 464.

Obrázek 1 Odstranění nedostatku



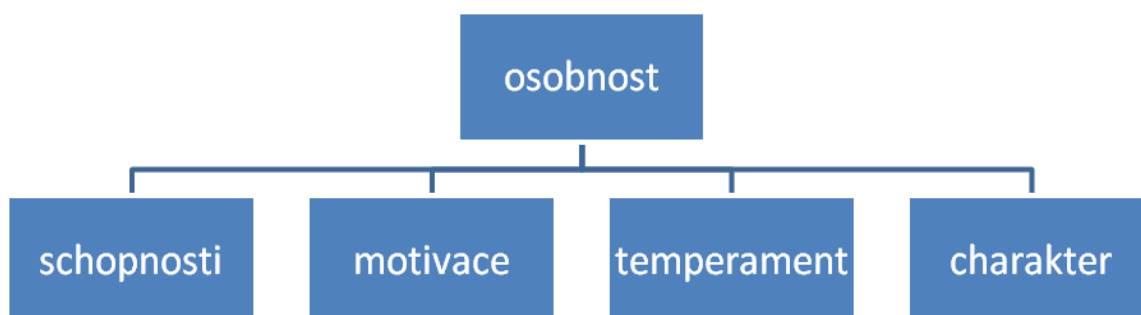
BEDRNOVÁ, E. JAROŠOVÁ E. NOVÝ I. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. str. 229

Mikuláščík se však domnívá, že tento postoj se vymezuje jen na některé potřeby, zatímco u jiných nelze dojít k trvalému uspokojení¹¹. Bedrnová naopak uvádí, že povaha potřeby může být různá. Obvykle se hovoří o biologických potřebách souvisejících s funkcemi organismu nebo o sociálních potřebách vázaných na člověka coby společenského tvora. Oba tyto typy potřeb můžeme dále dělit na primární a sekundární. Například primární biologickou potřebou je hlad; u sociálních sekundárních potřeb mluvíme třeba o potřebě lásky¹².

1.2. Motivace jako součást osobnosti

Vesměs lze tedy říci, že osobnost člověka má jistou strukturu složenou z několika jednotlivých částí, z nichž jednou je motivace. Ta současně dává odpověď na otázku, co jedinec chce a kam směřuje. Kdežto ostatní složky osobnosti – schopnosti, temperament a charakter – svědčí o tom, co umí a jaký je¹³.

Obrázek 2 Složky osobnosti



BEDRNOVÁ, E. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, str. 52, upraveno

¹¹ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 137.

¹² BEDRNOVÁ, E. JAROŠOVÁ E. NOVÝ I. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, str. 229.

¹³ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, str. 113,

Všechny skutečnosti, které motivaci formují, lze určit jako zdroje motivace. Bedrnová mezi ně člení následující¹⁴:

- Potřeby mají zvláštní postavení mezi zdroji motivace. Obecně lze chápat potřebu jako projev deficitu obsahu motivačního stavu jedince ve fyzickém nebo sociálním bytí¹⁵.
- Návyky chápeme jako opakovaný, zautomatizovaný způsob činnosti v určité situaci. Je to naučený vzorec chování, jež se projevuje jako pohnutka pro to zachovat se stejně.
- Zájmy můžeme definovat jako zdroje poznávací činnosti i jako jejich produkty. Jsou trvalejším zaměřením jedince na určitý obor a můžou být brány i jako potřeby, jež jsou uspokojovány vykonáváním určité činnosti.
- Hodnoty jsou skutečnosti do té doby pro jedince neznámými a novými. Nemohou proto, z důvodu individuality jedince, být objektivní. Hodnotový systém, který následně ovlivňuje další chování jedince je také důležitým zdrojem motivace pro člověka.
- Postoj je mínění na nějakou věc, skutečnost. Vytvářejí se dlouhodobě, jsou vcelku stálé, mohou se ale i nárazově změnit. To se děje za situace, že jedinec prodělá závažnou zkušenost¹⁶. Hroník ve své knize ale přitom uvádí, že postoje vycházejí z hodnot a právě hodnoty jsou to, co zajišťuje jejich stabilitu¹⁷.
- Ideály představují jisté ideové vize něčeho, co je pro daného jedince žádoucí a znamená pro něj významný cíl, k němuž člověk svou činností směřuje. Ideály jako takové vznikají hlavně na základě působení sociálních faktorů.

¹⁴ BEDRNOVÁ, E. JAROŠOVÁ E. NOVÝ I. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, str. 229–232.

¹⁵ NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování*. 3. přepracované vyd. Praha: Triton, 2014, str. 161.

¹⁶ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 118.

¹⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 36.

1.3. Motivace a motivované jednání

Motivace, jakožto smysl lidského chování, vede k udržování a obnovování vnitřní rovnováhy, což je pohnutka vedoucí k určitému jednání¹⁸. Podle Bedrnové motivace současně působí ve třech rovinách¹⁹:

- Směr – orientace na určitý cíl, člověk si je vědom toho, co chce.
- Intenzita – síla, velikost motivace
- Stálost – vytrvalost

Deckers si ve své knize klade otázku, zda je motivace chování spojena s vnitřní událostí jako je touha, chtíč nebo emoce stejně tak jako s vnější událostí, které přitahují nebo odpuzují²⁰. Odměny a tresty vedou k utváření vzorců psychologických vztahů jedince k životnímu prostředí, v němž je danými situacemi přitahováno (tzv. apetence) a jinými odpuzováno (tzv. averze)²¹.

1.4. Stimul, stimulace

Od pojmu motivace je třeba odlišit pojem stimulace, který s motivací úzce souvisí. Stimulace je totiž „vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka“²², zatímco motivace vnitřním procesem člověka²³. Motivace tedy není pokaždé podnícena vnitřními zdroji, jako jsou zájmy nebo ideály. Vyvolat ji mohou i vnější impulsy (např.: finanční odměna), a to obvykle úmyslně, poté už samozřejmě nehovoříme o motivaci, ale o stimulaci a dané podněty nazýváme stimuly²⁴. Albert Schopenhauer byl první, kdo uvažoval o vztahu mezi motivací a chováním. Akce nenastane spontánně, ale je vyvolána buď vnitřními motivy, nebo stimulem prostředí. Stimul je tedy očekávanou odměnou nebo nečekanou událostí v našem prostředí. Motiv je spojen se stimulem,

¹⁸ NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1998, str. 462.

¹⁹ BEDRNOVÁ, E. JAROŠOVÁ E. NOVÝ I. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, str 226.

²⁰ DECKERS, L. *Motivation: Biological, Psychological, and Environmental*. 4. vyd. New York: Routledge, 2013, str. 3.

²¹ NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1998, str. 159.

²² BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, str. 160.

²³ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, str. 10.

²⁴ BEDRNOVÁ, E. JAROŠOVÁ E. NOVÝ I. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, str 228.

jelikož cílem motivu je dosažení stimulu²⁵. Toto tvrzení podporuje i Plamínek, podle něj totiž obojí může působit společně a navzájem se i posilovat²⁶.

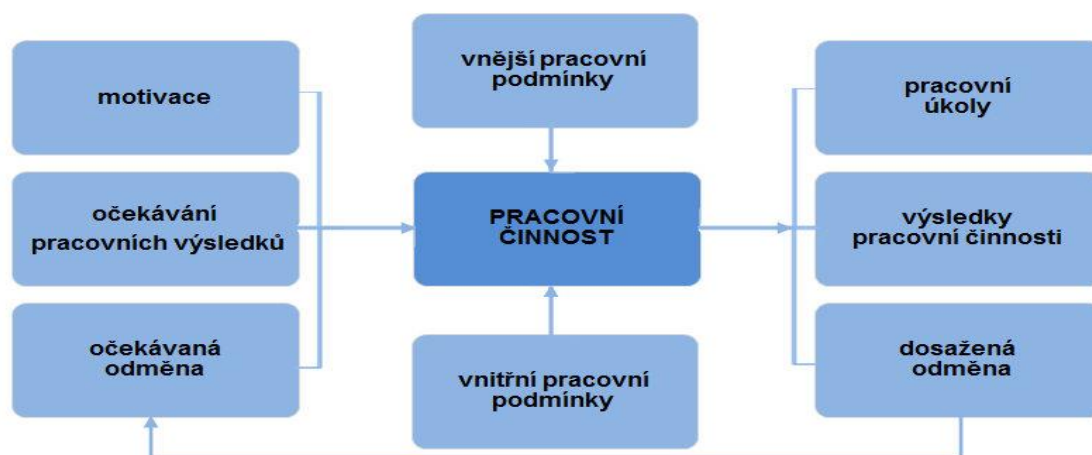
²⁵ DECKERS, L. *Motivation: Biological, Psychological, and Environmental*. 4. vyd. New York: Routledge, 2013, str. 3.

²⁶ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 14.

2. MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

Podle Marie Deibl hraje potřeba výkonu v pracovním životě důležitou roli v procesu dosahování podnikových úspěchů²⁷. Stephen P. Robbins ve své knize *Organisational Behavior* vymezil motivaci jako ochotu vyvíjet vysokou úroveň intenzity směrem k cílům organizace, podmíněné snahou uspokojit individuální potřebu²⁸. Hlavním příčinou, proč se problematika pracovní motivace proniká do popředí zájmů dnešních manažerů, je předpokládané působení motivace na efektivitu práce. Pracovní motivace totiž působí na to, co se člověk snaží udělat, jak moc se o to snaží a také jak dlouho se o to snaží. V důsledku toho má vliv i na jeho pracovní výkon²⁹. Někdy je výkon představován jako veličina přímo závislá na motivaci – „jaká bude motivace, takové budou výkony pracovníků“³⁰. Motivace ve vztahu k pracovní činnosti je jedním ze vstupů vedle řady vnějších podnětů – stimulů. Podílí se i na jejich výstupech a je některými z nich opět podněcována, a její působení na pracovní činnost se tak násobí³¹.

Obrázek 3 Jednotlivé vstupy a výstupy ovlivňující pracovní činnost



NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, str. 121

Vztah mezi motivací a výkonem je nepopíratelný. Lze totiž očekávat, že jeden z cílů zaměstnavatele, podřízených hlavnímu cíli – zvyšování hodnoty podniku v podobě

²⁷ DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde nakladatelství, 2005, str. 45.

²⁸ VAN SCHEERS, L. BOTHA, J. Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. *Journal of Business and Retail Management Research*, 2014, vol. 9, no. 1., str. 107.

²⁹ ARNOLD, J. SILVESTER, J. PATTERSON, F. ROBERTSON, I. T. COOPER, C. L. BURNES, B. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, str. 302.

³⁰ MIKULÁŠTIK, M. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 137.

³¹ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, str. 121.

maximalizace zisku³², je i získání zaměstnanců, kteří ve společnosti setrvají, budou plnit úkoly, vykonávat práci předpokladatelně, jednat inovativně a kreativně³³ a budou připraveni ujmout se odpovědnosti³⁴.

2.1. Výkonová motivace

Pracovní výkon může být definován jako stav konkurenceschopnosti, která již dosáhla úrovně efektivity a optimální produktivity. Výkon je založen na následujících ukazatelích:

- Ekonomický ukazatel – faktory ziskovosti a konkurenceschopnosti
- Právní ukazatel – faktory související s dodržováním právních předpisů a platební schopnosti
- Organizační ukazatel – založen na faktorech způsobilosti, účinnosti a stálosti
- Sociální ukazatel – založen na účasti, zaměstnanecké spokojenosti, potencionálním rozvoji a kvalitě života nebo práce

Co se týče vztahu mezi motivací a pracovním výkonem, víme, že oba tyto jevy, sub-motivace a supra-motivace, lze odvodit v závislosti na motivaci zaměstnanců³⁵. Z empirických výzkumů vyplývá, že vztah mezi výkonností na jedné straně a schopnostmi a motivací na straně druhé lze formálně vyjádřit vzorcem³⁶:

$$V = S \times M,$$

kde V označuje úroveň výkonu, S schopnosti a M motivaci.

Uvedená formulace tohoto vztahu vyjadřuje, že výkonnost nezávisí přímo na schopnosti a motivaci, nýbrž je funkcí násobků těchto proměnných. Zdá se, že nejlépe vystihuje tuto závislost funkce ve tvaru obráceného U³⁷.

Současně ale nestačí snažit se jen zvyšovat motivaci zaměstnanců, pokud se zaměstnavatel zároveň nepokouší rozvíjet jejich schopnosti. Motivace se tak stává

³² SYNEK, M. KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, str. 58.

³³ Požadavek kreativity autor udává jako obecně platný.

³⁴ KASPER, H. MAYHOFER, W. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2006, str. 239–240.

³⁵ HAUSER, L. Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial Markets*, 2014, vol. 9. no. 4., str. 244.

³⁶ BOUČEK, V. HERBOLT, J. *Motivace v řídicí praxi*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1978, str. 50.

³⁷ Tamtéž. str. 51

součástí kompletní personální práce³⁸. Zároveň ale platí, že značně vysoká motivace nemusí nutně vést k vysokému výkonu. Je to dáno tím, že nadměrná motivovanost zvyšuje psychické napětí, což může výkon oslabit³⁹. Výkonová motivace představuje tendence k dosahování co nejlepšího výkonu a souvisí s potřebami dosáhnout úspěchu a vyvarovat se neúspěchu. Podle Deiblové Atkinson soudí, že síla výkonové motivace je podmíněna⁴⁰:

- Vlastním výkonovým motivem, který se získává již v raném dětství.
- Očekáváním úspěchu, které souvisí se stupněm obtížnosti úkolu.
- Popudem k úspěchu, tj. domnělá pravděpodobnost umět zadanou úlohu skutečně vyřešit.

2.2. Motivace a pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost a motivace jsou dva poměrně široké pojmy, ale přesto mimořádně významné pro jednotlivé zaměstnance, firmy a společnost jako celek. Pro jednotlivce jsou pracovní spokojenost a motivace důležitými s ohledem na osvojení a uspokojení⁴¹. Jde o stav, jež pracující člověk zažívá při uspokojení potřeb, tedy dovršení motivačního procesu⁴². Locke zase definoval pracovní spokojenost jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav vyplývající z hodnocení zaměstnání nebo pracovní zkušenosti⁴³. Herzberg zastával názor, že pokud se zaměstnancům nepodaří uspokojit jejich individuální potřeby a motivy v pracovní oblasti, vnímají práci jako břemeno, které je zdržuje od ostatních důležitějších činností. Člověk se pak snaží pouze natolik, aby nepřišel o své místo, hlubší motivace k práci mu však chybí⁴⁴. Současně bylo prokázáno, že vysoká pracovní spokojenost snižuje absenci z důvodu nemoci. Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se svými pracovními místy, jsou méně nemocní, než

³⁸ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, str. 117.

³⁹ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, str. 375.

⁴⁰ DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde nakladatelství, 2005, str. 46.

⁴¹ VAN SCHEERS, L. BOTHA, J. Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. *Journal of Business and Retail Management Research*, 2014, vol. 9, no. 1., str. 106.

⁴² MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 147.

⁴³ FISHER, L. *Arbeitszufriedenheit, Emotion und Identifikation*. Goettingen: Hogrefe, 2006, str. 13.

⁴⁴ DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde nakladatelství, 2005, str. 28.

ti, kteří jsou nespokojeni. Studie také prokázaly, že produktivita a ziskovost společnosti, pro kterou pracuje, může být absolutním uspokojením z práce⁴⁵.

2.3. Teorie pracovní motivace

Psychologové široce studovali lidskou motivaci, výsledkem je celá řada četných teorií o tom, co lidi motivuje. Všechny tyto teorie a praxe pocházejí z psychologických přístupů v 19. a 20. století. Tyto teorie pomáhají porozumět manažerům koncepčním výrazům. Odpovídají na otázku, proč se lidé chovají určitým způsobem při práci, proč vyvíjejí jistou snahu v určitém ohledu. Zároveň jim pomáhají uplatnit nástroje motivace, jejich kombinování podle potřeb organizace a jejich zaměstnanců, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který napomůže k uskutečnění cílů organizace i uspokojení vlastních potřeb zaměstnanců. Je to nezbytné proto, aby se dosáhlo účinného a úspěšného plnění úkolů na pracovišti⁴⁶.

Některé teorie je podle Armstronga možné označit jako teorie zaměřené na obsah. Jsou založeny na mínění, že smyslem motivace jsou potřeby, jež způsobují stav nerovnováhy, a každý jedinec má potřeby různé a jinak silné. To má vliv na jejich snahu potřebu uspokojit⁴⁷. Opačný názor má však Arnold, ten tvrdí, že zcela osvobozeny od procesuální stránky motivace tyto teorie nejsou – vypovídají i o tom, „jak a kdy se dané potřeby stávají významnými a příznačnými – tedy o procesu“⁴⁸.

Já použiji jako výchozí bod schéma, které použil Laurentiu Hauser ve své publikaci o pracovní motivaci v organizačním chování. Dále rozvedu jednotlivé teorie, které budou podkladem pro mé dotazníkové šetření:

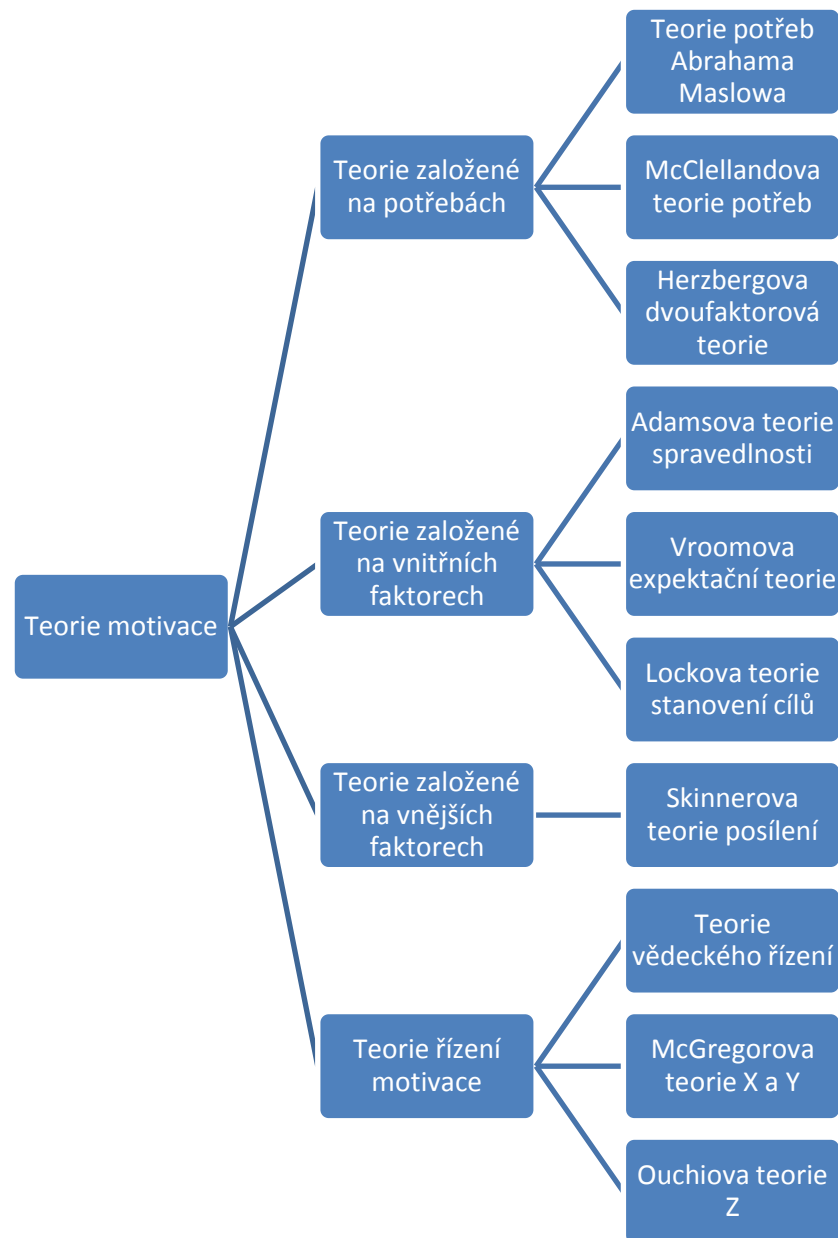
⁴⁵ VAN SCHEERS, L. BOTHA, J. Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. *Journal of Business and Retail Management Research*, 2014, vol. 9, no. 1., str. 106.

⁴⁶ ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada, 1999, str. 295, 968. HAUSER, L. Work motivation in organizational behavior, str. 244-245.

⁴⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 223.

⁴⁸ ARNOLD, J. SILVESTER, J. PATTERSON, F. ROBERTSON, I. T. COOPER, C. L. BURNES, B. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007, str. 304.

Obrázek 4 Rozdělení teorií motivace podle Laurentiu Hausera



HAUSER, L. Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial markets*, 2014, vol. 9, no. 4, str. 245, upraveno

2.3.1. Teorie potřeb Abrahama Maslowa

Aby Maslow vymezil hierarchii kategorií, zakreslil je do pyramidy. První čtyři patra znázorňují tzv. potřeby deficitní, jejichž nenaplnění může vést k nemoci, a nejvyšší patro pak představuje tzv. potřebu růstu, která nemůže být uspokojena nikdy⁴⁹. K potřebám jednotlivých pater lze najít paralelu i v pracovním prostředí. Základní fyziologické potřeby zde naplňuje např. dostatečné osvětlení, eliminace hluku či zápachu, přijatelná teplota, přestávky stanovené v souladu s denním biorytmem či

⁴⁹ KASPER, H. MAYHOFER, W. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2006, str. 248.

ergonomicky tvarované pracovní pomůcky⁵⁰. Potřeba bezpečí koresponduje s jistotou pracovního místa či zajištění v nemoci. Potřebu sounáležitosti zase představuje spolupráce s kolegy a potřebu uznání prezentuje společenská prestiž pracovní pozice, obliba u ostatních či výše platu. Potřebu seberealizace zase uspokojuje rozsah odpovědnosti a náročnost úkolu, možnost vzdělávání a pracovní postup⁵¹. František Bělohlávek se ve své knize „*Jak vést a motivovat lidi*“ zabývá otázkou, které potřeby podle Maslowa jsou uspokojovány mzdou. Vysvětluje, že mzda může částečně uspokojovat fyziologické potřeby, protože umožňuje přísun jídla a pití. Mzda však přináší také uspokojení potřeby jistoty a bezpečí, protože peníze dávají pracovníkovi určité zajištění do budoucna. Výší odměny zaměstnavatel vyjadřuje zaměstnanci jistou formu uznání, navíc se mzda stává pro mnohé zaměstnance prostředkem pro pěstování finančně náročnějších koníčků, čímž je uspokojována potřeba seberealizace⁵².

Obrázek 5 Hierarchie kategorií teorie potřeb Abrahama Maslowa

Fyziologické potřeby	ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí	dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucna
Potřeba sounáležitosti	vytváření dobrých vztahů na pracovišti př. kulturní akce
Potřeba uznání a ocenění	peníze, pochvala
Potřeba sebeaktualizace	dobře organizovaná práce, která pracovníka těší, a která mu umožní ukázat své schopnosti

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008, str. 41.

Zaměstnavatelé by měli pracovat na tom, aby se zaměstnanci dostali do nejvyššího patra pyramidy, protože „*seberealizující se pracovník je ve vyšší míře schopný a ochotný vkládat talent a schopnosti do pracovního procesu a tím přispívat k výkonnosti životaschopnosti organizace*“⁵³. Aby tak bylo učiněno, museli by mít zaměstnanci uspokojeny všechny deficitní potřeby⁵⁴.

Postoj Davida McClellanda k lidským potřebám je možné sledovat v jeho teorii získaných potřeb. Tato teorie hovoří o možné orientaci jedinců v uspokojování potřeb a odlišil tak tři základní orientace: potřebu úspěchu, potřebu oblíbenosti a potřebu

⁵⁰ DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde nakladatelství, 2005, str. 41.

⁵¹ STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, str. 158–159.

⁵² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008, str. 104.

⁵³ KASPER, H. MAYHOFER, W. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, str. 249.

⁵⁴ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 77-78.

moci⁵⁵. Vysoká potřeba oblíbenosti znamená, že jedinec je silně motivován k získání souhlasu druhých, tím pádem budou splněna vnější očekávání jedince – vyhnout se konfliktu a konfrontaci. Nicméně bylo zjištěno, že jedinci s nízkou potřebou oblíbenosti jsou vhodnější pro rozhodovací pozice. Jejich volby a činy nejsou totiž při přerozdělování zdrojů zkresleny přáním vyhnout se konfliktu nebo získat souhlas⁵⁶.

2.3.2. Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga

Herzbergova teorie je založena na tom, že každý jedinec disponuje pracovní faktory, jež můžeme rozdělit do dvou skupin. Ta první přispívá k uspokojení z práce a jen zřídka, pokud vůbec, k pracovní nespokojenosti. Byly pojmenovány jako „motivátory“, neboli stimuly. Druhá skupina se skládá z faktorů, které přispívají k pracovní nespokojenosti a jen zřídka, pokud vůbec, vedou k uspokojení z práce. Tato skupina byla pojmenována jako hygienické faktory. V důsledku toho jsou spokojenost a nespokojenost z práce dvě odlišné stránky. Jedná se o rozpor v rovině tradičního psychologického pohledu, že spokojenost a nespokojenost tvoří jednu stránku⁵⁷. Jednoduše se dá říci, že přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti⁵⁸.

Podle Herzberga nelze mechanicky stanovit seznamy obou typů faktorů – některé totiž mohou být jak motivátorem, tak hygienickým faktorem. Typickým příkladem je mzda, byť je považována spíše za hygienický faktor⁵⁹.

⁵⁵ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 141-142.

⁵⁶ KORZYNSKI, P. Employee motivation in new working environment. *International journal of Academic research*, 2013, vol. 5, no. 5, str. 185.

⁵⁷ GARDNER, G. Is there a valid test of Herzberg's two-factor theory? *Journal of Occupational Psychology*, 1977, vol. 50, no. 3, str. 197.

⁵⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001, str. 55.

⁵⁹ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 141.

Tabulka 1 Rozdělení motivátorů a hygienických faktorů podle Fredericka Herzberga

Motivátory	Hygienické faktory
Prožitky úspěchu	Mzda
Uznání	Mezilidské vztahy
Obsah práce	Politika a řízení firmy
Míra odpovědnosti	Pracovní podmínky
Obohacování práce	Jistota zaměstnání
Možnosti seberozvoje	Osobní život

KASPER, H. MAYHOFER, W. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, str. 244.
 DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde nakladatelství, 2005, str. 28.

Herzberg ve svojí teorii poukázal zejména to, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Tvrdí, že pokud je pracovník dlouhodobě nespokojen, je třeba ho pro zvýšení motivovat, ale také, že některé frustrátory, neboli hygienické faktory mají vliv pouze na pracovní spokojenost (pokud je jejich působení pozitivní, spokojenost nenavodí, ale zamezí výskytu nespokojenosti), zatímco motivátory (při jejich pozitivním působení navodí spokojenost) mají vliv i na úroveň a zaměření motivace, tedy za předpokladu, že pracovník není v práci dlouhodobě nespokojen⁶⁰.

2.3.3. Adamsova teorie spravedlnosti

Na očekávání jedince, že bude za svou práci odměněn spravedlivě, je postavena tato teorie. Tvrdí, že si zaměstnanec vytváří názor na to, zda dostává v porovnání s kolegy odpovídající odměnu⁶¹. Pracovníci očekávají, že odměna za jejich vklad do práce a její výsledek bude stejná v porovnání s jejich kolegy. Přičemž za vstup lze považovat např. zkušenosti, schopnosti, úsilí, odpovědnost a za výsledek odměnu hmotnou i nehmotnou, tedy jak finance, tak třeba uznání nadřízených⁶². Srovnávající zaměstnanec přitom očekává, že poměr vstupů a výsledků bude u všech stejný, a tedy že bude platit rovnost:

⁶⁰ STEIGER, T. LIPPMANN E. D. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks, 2012, str. 137-138.

⁶¹ KOONTZ, H. WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, str. 451.

⁶² BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, str. 388.

ARNOLD, J. RANDALL, R. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 5. vyd. Financial Times: Prentice Hall, 2010, str. 323.

vlastní výsledky / vlastní vstupy = výsledky jiné osoby / vstupy jiné osoby

Je tedy potřeba nastavit spravedlivý systém odměňování a spravedlivé postupy zacházení s lidmi v podniku⁶³.

2.3.4. Vroomova teorie očekávání

Nejpopulárnější a široce přijímanou teorií pracovní motivace je teorie očekávání zformulovaná v roce 1964 americkým psychologem Victorem H. Vroomem. Teorie popisuje rozhodovací proces člověka, kdy si jedinec na základě zkušenosti vybírá své chování⁶⁴. Hlavní myšlenkou této teorie je, že práce je vnímaná jako určitý nástroj k dosažení jiné důležité hodnoty pro člověka. Podstatnou roli v této teorii hrají pojmy expektance (očekávání) a valence (hodnota). Pojem expektance vyjadřuje subjektivní pravděpodobnost, že jisté pracovní jednání povede k určitému (očekávanému výsledku). Valence vystihuje subjektivní uspokojení, ke kterému určité pracovní jednání povede. K tomu, aby člověk vyvinul úsilí, je třeba splnit tyto podmínky⁶⁵:

1. úsilí pracovníka musí být následováno přiměřeným výsledkem
2. výsledek jeho úsilí musí být následováno odměnou
3. tato odměna musí mít pro pracovníka význam

Lidé jsou motivováni dosáhnout cíle, pokud mohou očekávat nějaké ocenění a pokud pro ně cíl má určitou hodnotu. Protože byl Vroom přesvědčen o tom, že sílu motivace lze dokonce pro danou situaci vypočítat, zavedl rovnici, s pomocí které lze expektanční teorii motivace pracovního jednání formálně vyjádřit následovně⁶⁶:

⁶³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 222.

⁶⁴ SACHAU, D. *Work motivation*. Salem Press encyclopedia of Health [serial online], 2015, str. 1, [cit. 2016-03-01]

⁶⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008, str. 46.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005, str. 128.

⁶⁶ BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, str. 272.

BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, str. 388.

$$M = V \times E$$

M – úroveň motivace

V – valence výsledku, tedy očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní chování povede

E - očekávání (expektance), že dané pracovní chování bude mít za následek patřičný výsledek (subjektivní pravděpodobnost)

Z toho plyne, že nemá-li jedinec žádná očekávání nebo pro něj nemá výsledek jednání žádnou hodnotu, nebude motivován⁶⁷. Vztah valence a expektance však může být složitější, např. velmi vysoká expektance, tedy jistota výsledku, obvykle atraktivitu cíle snižuje⁶⁸. Vědci v průběhu let vyvinuli řadu metod, jak zvýšit motivaci pracovníka, aby byl produktivnější. Nejužitečnější metody jsou stanovení cílů (goal setting) a obohacování práce (job enrichment)⁶⁹. Pro pracovní sféru z této teorie vyplývá závěr, že zaměstnanec bude motivovanější, bude-li vnímat přímý vztah mezi výsledkem své práce a odměnou a bude-li věřit, že výsledku dosáhne⁷⁰. Zaměstnavatel by tak měl informovat své zaměstnance o tom, za co a jak je odměňován.

⁶⁷ KOONTZ, H. WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, str. 449.

⁶⁸ BLAŽEK, L. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, str. 164.

⁶⁹ SACHAU, D. *Work motivation*. Salem Press encyclopedia of Health [serial online], 2015, str. 3, [cit. 2016-03-01]

⁷⁰ ARNOLD, J. SILVESTER, J. PATTERSON, F. ROBERTSON, I. T. COOPER, C. L. BURNES, B. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007, str. 313.

3. MOTIVACE A PERSONÁLNÍ PRÁCE

Podle Koubka může organizace fungovat jen tehdy, pokud se podaří propojit čtyři důležité a základní věci jakou jsou materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Výčet prvních dvou označuje za neživé zdroje, které potřebují oživovatele neboli motor. Tím jsou podle něj zdroje lidské a informace označuje jako jejich pohon. Lidské zdroje jsou proto zařazeny do řídicích činností organizace. Dokazuje to tak jejich význam pro organizaci. Klíčový je samozřejmě i jejich význam řízení a hospodaření s nimi, tedy personální práce⁷¹. Urban uvádí, že k neoddiskutovatelným chybám personální práce, jež brzdí dosahování podnikových cílů a snižuje pružnost firem, je plýtvání pracovním lidským časem, lidským potenciálem, tedy motivací, schopnostmi a loajalitou zaměstnanců⁷². Konečným důsledkem špatně zaměřené nebo nedostatečné motivace jsou vyšší náklady anebo nižší výkon organizace. Dochází k tomu proto, že motivace (nebo demotivace) zaměstnanců bezprostředně dopadá na jejich produktivitu⁷³. Zaměstnavatelé by tedy podle Stýbla proto měli při výběru pracovníků dbát na následující⁷⁴:

- co je nutné, aby pracovník znal a měl vědět
- co je nutné, aby pracovník uměl, tedy jaké postupy a metody
- jaké psychické schopnosti a vlastnosti jsou důležité pro danou pozici, na niž se dotýčný hlásí

To značí, že otázka pracovní motivace není druhořadým tématem, ale dotýká se celého podnikového procesu od vytváření pracovních míst přes personální plánování, výběr zaměstnanců, hodnocení, odměňování zaměstnanců a jejich vzdělávání až po budování pracovních vztahů a péči o zaměstnance, a tvoří tak nedílnou součást personální práce podniku⁷⁵.

⁷¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, str. 13.

⁷² URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb. Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada, 2010, str. 14.

⁷³ Tamtéž. str. 15.

⁷⁴ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992, str. 63.

⁷⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, str. 20–21.

V praxi se často pracovní místa vytvářejí intuitivně na základě přesvědčení nebo zkušenosti určitého vedoucího pracovníka nebo skupiny pracovníků, že je třeba nově zajistit určitou práci, odebrat nebo přidat práci konkrétnímu pracovníkovi apod.⁷⁶ Schein naopak píše, že s nástupem vědecké psychologie byla uplatněna měřítko pro celý výběrový proces a zavedla standardní podobu pozorování uchazečů, které ulehčují systematické srovnávání a hodnocení⁷⁷. V teorii se uvádí a v praxi se používá několik přístupů k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Každý z nich sleduje různé cíle, má různé výhody a nevýhody. Mezi nejznámější přístupy patří přístup motivační⁷⁸.

Používání metody je založeno na předpokladu, že efektivní výkon a skutečné uspokojení z vykonávané práce vyplývá hlavně z vnitřního obsahu práce. Je to elementární pojetí toho, že jsou lidé motivováni, když se jim poskytne možnost dosažení jejich vlastních cílů⁷⁹. Koubek zase píše, že práce, jež pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Motivační přístup je nejčastěji založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace⁸⁰. Lawler zase říká, že pracovní místo musí splňovat tři základní charakteristiky – zpětnou vazbu (odezvu), využívání schopností a autonomie. Tím, že pracovník získá zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon, výsledek jeho práce je ucelený výrobek nebo alespoň jeho významná část. Součástí práce je zároveň využití schopností, kterých si tento jedinec cení, a současně je zde vysoká míra autonomie při dosažení cílů, pracovní místo pracovníka vnitřně motivuje⁸¹.

⁷⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, str. 57-58.

⁷⁷ SCHEIN, E. H. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969, str. 29.

⁷⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, str. 57-58.

⁷⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 278.

⁸⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, str. 59.

⁸¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 279.

4. STIMULACE PRACOVNÍHO VÝKONU

Adair sepsal seznam příznaků, podle nichž lze poznat na první pohled motivovaného člověka. Jsou jimi energie, loajalita, houževnatost, dovednosti, cílevědomost, požitek z práce a odhodlání přijmout odpovědnost⁸². Z toho můžeme vyvodit, že pokud tyto projevy nepozorujeme, není zaměstnanec dostatečně vnitřně motivován a je namísto jej stimulovat. To znamená zapůsobit na jeho chování tak, aby bylo totožné s cíli podniku a vedlo k vysokému pracovnímu výkonu. Stimulace však automaticky nevede k motivaci a obvykle ani nemá na všechny stejný účinek – u někoho může např. působit stres a snižovat spokojenost⁸³. Vždy je jednodušší, když jsou známy potřeby a motivační struktura pracovníků. Díky tomu tak může nadřízený vybrat ty stimulační prostředky, které budou na pracovníky účinkovat ve shodě s jeho vnitřní motivací⁸⁴. Stimulační nástroje (ty, jež mohou být stimulačně důležité) podle jejich důležitosti v podnikovém prostředí dělíme do několika skupin⁸⁵:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky,
- identifikace s prací, profesí a podnikem,
- externí stimulační faktory.

Armstrong všechny stimulační nástroje nazval jednotným názvem – celková odměna. V knize má definici podle Manuse a Grahama, pro které „obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších“. Dále celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií - transakční a relační odměny⁸⁶. V transakčních odměnách jsou zahrnuty hmotné odměny, které plynou z transakcí mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Složka relační zase obsahuje nehmotné odměny včetně náplně práce. Jednoduše se dá říci, že celková odměna je vše, čeho si zaměstnanec v pracovním

⁸² ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, str. 124.

⁸³ LUO, Lu. Work motivation, job stress and employee's well-being. *Journal of Applied management studies*, 1999, vol. 8, no. 1., str. 70.

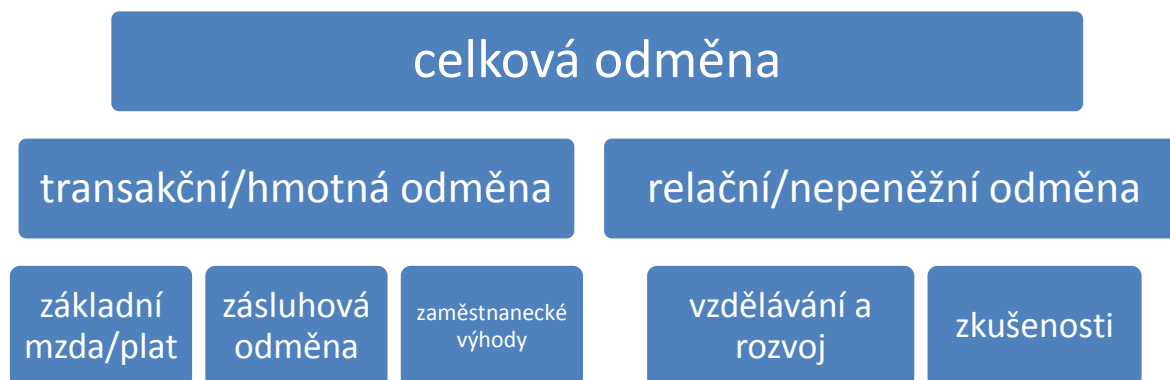
⁸⁴ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, str. 399.

⁸⁵ Tamtéž. str. 400.

⁸⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 520.

poměru cení. Z pohledu zaměstnavatele to jsou však veškeré prostředky, které má k dispozici a mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků⁸⁷:

Obrázek 6 Rozdělení stimulačních nástrojů podle Michaela Armstronga



ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, str. 42, upraveno

4.1. Hmotná odměna

Je označována jako nejdůležitější stimulační nástroj, už i proto, že může být brána jako existenční zdroj pro život pracovníka a jeho rodiny. Hmotná odměna může mít nepřeberné množství podob, které už jsou osobitější, ale za to ne univerzální⁸⁸. Peníze, jak můžeme hmotnou odměnu nazvat, mají pro velkou část lidí strategický význam, například jako měřítko uznání za význam jejich přínosu. Tím, že jsou peníze prostředek směny a i nositelem bohatství, tak jsou pravděpodobně nejužitečnější materiální odměnou, jakou můžete člověku dát⁸⁹. Hmotné odměny jsou nutné pro získávání a upevnění pracovníků, ale jsou také pro konkurenci jednoduše kopírovatelné⁹⁰. Berdnová píše o jistých pravidlech tak, aby odměny jako takové stále měli stimulační účinek. Uvádí, že musí existovat přímý vztah hmotné odměny k výkonu, zároveň však také pracovník musí plně rozumět souvislostem mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměnu by pracovník měl obdržet co nejdříve po dokončení úkolu a musejí být předem stanovena závazná pravidla, jež vztah mezi výkonem a odměnou definují⁹¹. Všichni také samozřejmě očekávají, že daná odměna bude spravedlivá. Mzdy, platy nebo odměny jsou jako ceny určovány na trhu, na němž se námi nabízené služby sjednávají.

⁸⁷ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, str. 42.

⁸⁸ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, str. 401.

⁸⁹ ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, str. 158.

⁹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 522-523.

⁹¹ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, str. 401.

Nestrannost a spravedlnost je na místě tehdy, když daná odměna spadá do pracovníkovy škály „standardní cena“⁹². Koubek proto píše, že výše hmotné odměny závisí na relativní hodnotě práce, která je určována tarify vycházejícími z hodnocení práce a vnějších mzdovotvorných faktorů. Konkrétní výše mzdy je tedy pak dotvářena v závislosti na výkonu a zásluhách pracovníka pomocí mzdových forem⁹³.

4.1.1. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, jako součást složky hmotných odměn, poskytují navíc k peněžním odměnám položky, které nejsou přímo odměnou. Touto formou se zaměstnavatel snaží zůstat konkurenceschopný, získávat nebo udržet kvalitní pracovníky. Cílem zaměstnaneckých výhod je i posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníka vůči zaměstnavateli. Můžeme také říct, že je to forma uspokojování potřeb pracovníků⁹⁴. Na rozdíl od mezd a platů nebývají výhody vázány na výkon pracovníka. Jsou mu poskytnuty na základě toho, že pro daného zaměstnavatele pracuje. Zaměstnaneckých výhod existuje nepřeborné množství a mohou se dělit do značného množství kategorií, například D. J. Thomsen jich ve své publikaci z roku 1977 „*Introducing Cafeteria Compensation in your Company*“ celkem uvedl 79. Nicméně podle Koubka se zaměstnanecké výhody dělí do tří skupin a to⁹⁵:

- výhody sociální povahy – životní pojištění, možnost využití firemních jeslí nebo školek, aj.,
- výhody vztahující se k práci – závodní stravování nebo stravenky, další vzdělávání hrazené podnikem
- výhody spojené s postavením pracovníka v podniku – služební automobil, notebook, mobil, aj.

Zvláštnost zaměstnaneckých výhod se skrývá v tom, že jejich hodnota je obecně známa, ale každý jedinec je vnímá subjektivně. Subjektivní hodnota totiž obsahuje jinou důležitost pro každého z nás. Pokud je přesně a specificky cílená na aktuální situaci příjemce, podněcuje jej více než peněžní odměna. V zaměstnanci to tak evokuje pocit důležitosti jeho osoby pro podnik. Tím roste jeho sebevědomí a loajalita vůči

⁹² ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. str. 159.

⁹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, str. 290-291.

⁹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 595.

⁹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, str. 320.

organizaci, z čehož se časem vyvine ztotožnění se s cíli organizace a podnikem jako takovým⁹⁶. Poskytováním zaměstnaneckých výhod, ať už peněžitých nebo nepeněžitých, nad rámec sjednané mzdy přispívá k motivaci zaměstnanců a k jejich vyšší loajalitě k zaměstnavateli. Důvod, proč zaměstnavatelé benefity poskytují, je nedostatek kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců. Toto je jeden ze způsobů, jak daného pracovníka „připoutat“⁹⁷.

Zároveň Macháček také dodává, že za nejvýhodnější zaměstnanecké benefity pro zaměstnavatele jsou ty, které jsou osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti, nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Současně jsou nákladem, který snižuje zaměstnavateli základ daně z příjmů dle § 6 zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů⁹⁸.

Společnost Mazars vydala v srpnu 2015 článek, ve kterém uvádí, že mezi nejoblíbenější benefity v České republice se řadí paradoxně ty, co jsou zadarmo - pružná pracovní doba, práce z domova a zkrácené úvazky. Tyto výhody umožňují zaměstnancům pracovat dle jejich libosti v jakoukoliv denní nebo noční dobu nebo možnost sladit pracovní a rodinný život, což má dobrý vliv na jejich morálku a výkon podaný v zaměstnání⁹⁹.

Společnost Hays pravidelně dělá průzkum trhů, na nichž sama působí. Z pohledu uchazečů o pracovní pozici, které pro průzkum oslovili, zaznamenali, že pro 63 % dotázaných jsou atraktivní finanční odměny, pro 61 % odborná školení a osobní rozvoj a pro 59 % dotázaných by ocenilo jako benefit práci z domu.

Naopak příspěvky na různá pojištění nebo stravenky se již považují na standard a nejsou pro uchazeče žádným lákadlem. Podle *The 2015 Hays salary guide* se již společnosti přiklánějí k zaměstnaneckým výhodám typu 6 týdnů dovolené, možnost využití firemní školky pro děti zaměstnanců, zdravotní péče nebo třeba i příspěvek na kadeřnické služby¹⁰⁰.

⁹⁶ BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, str. 401.

⁹⁷ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, str. 1.

⁹⁸ Tamtéž. str. 3

⁹⁹ MAZARS Česká republika. *Nejlepší firemní benefity jsou zadarmo* [online]. [cit. 2016-2-17]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/zpravy/finance/449311-nejlepsi-firemni-benefity-jsou-zadarmo/>

¹⁰⁰ Hays Czech Republic s.r.o. *The Hays Salary Guide: Czech labour market back at full speed, companies struggle to find suitable candidates* [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.czechmarketplace.cz/en/11915.the-hays-salary-guide-czech-labour-market-back-at-full-speed-companies-struggle-to-find-suitable-candidates>

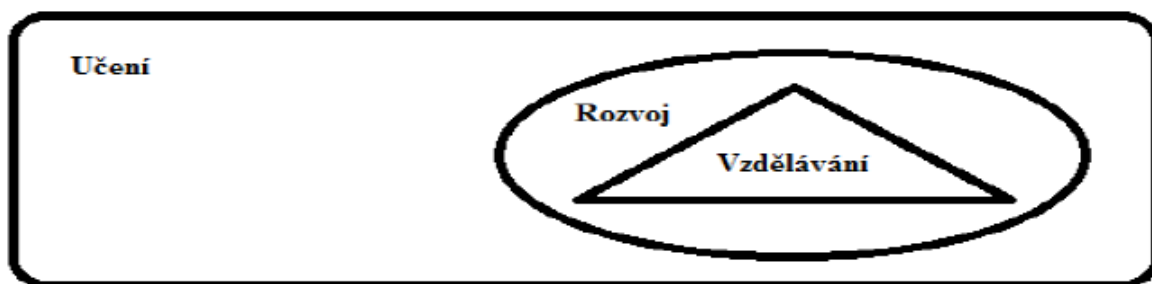
Organizace často nabízejí obecný systém benefitů, který byl sestaven personálním oddělením nebo někým z vedení podniku. Zaměstnanci ale netvoří stejnorodou skupinu a jejich pohled na atraktivitu zaměstnaneckých výhod se liší pohlavím, věkem, životními podmínkami, atd. Na základě těchto údajů začaly organizace využívat volitelný systém zaměstnaneckých výhod (tzv. cafeteria systém). Zaměstnanec si tak může vybrat to, co je pro něj nejatraktivnější. V případě, že se jeho situace nebo chutě změní, není problém změny struktury výhod¹⁰¹.

4.2. Nepeněžní odměny

4.2.1. Vzdělání a rozvoj

Vzdělávání pracovníků přizpůsobuje jejich schopnosti měnícím se požadavkům pracovního místa – prohlubuje pracovní schopnosti, rozšiřuje pracovní schopnosti – pracovník je tak použitelnější z hlediska vykonávání jiných pracovních úkolů, než k těm, které jsou přiřazeny k jeho pracovní pozici¹⁰². Účelem vzdělávání je samozřejmě zajištění kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou schopni uspokojit současné a budoucí potřeby jejich zaměstnavatele. Jejich motivace je uspokojena v případě, že ve vzdělávání pracovníci naleznou uspokojení svých vlastních potřeb¹⁰³. Rozvoj a vzdělání se tak dá sumarizovat do jedné velké množiny učení, to znázorňuje veškeré nové vědění a činy, jaké se lidé učí samovolně i organizovaně¹⁰⁴. Níže je schéma, které vyobrazuje Hroníkovu myšlenku ohledně množiny učení:

Obrázek 7 Množina učení podle Františka Hroníka



HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 31

4.2.2. Atmosféra pracovní skupiny

Motivační účinek pracovního kolektivu spočívá hlavně v tom, že jeho prostřednictvím člověk uspokojuje jednu ze svých základních potřeb, tj. potřeba

¹⁰¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, str. 321.

¹⁰² Tamtéž. str. 253.

¹⁰³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 461-462

¹⁰⁴ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 31.

kontaktu a komunikace s druhými¹⁰⁵. V případě, že je ve skupině dobrá atmosféra, tzn. transparentnost a otevřenost vztahů, komunikace, vhodný přístup bezprostředního nadřízeného, aj. významně ovlivňují spolupráci a výkon celé pracovní skupiny. Sociální faktory tak mají silný stimulační účinek¹⁰⁶. Bedrnová uvádí, že dobrá atmosféra může pracovníkovi zvyšovat sebevědomí nebo v něm vyvolávat snahu vyrovnat se těm lepším ve skupině. Naopak ve špatné atmosféře je veškerá snaha označována za šplhounství nebo neloajalitu k pracovní skupině¹⁰⁷.

4.2.3. Neformální hodnocení

Neformální hodnocení pracovníků je způsob stimulace výkonu pracovníků, kdy vedení podniku nevynakládá žádné finance a pracovník ji považuje za formální odměnu¹⁰⁸. Tento způsob hodnocení ovlivňuje racionální obsahovou rovinu a rovinu prožitkovou. V racionální rovině se jedná o zpětnou vazbu. Její účinek je nejvyšší, když je podávána konkrétně v průběhu činnosti nebo po jejím bezprostředním skončení. V rovině prožitkové se celkově povzbuzuje pracovníkova motivace a ochota pracovat, jelikož cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité¹⁰⁹. Pracovníci by takto měli být hodnoceni individuálně. Každý pracovník totiž klade důraz na jiný způsob hodnocení, proto by někteří mohli mít pocit, že tento způsob ohodnocení není směřován přímo na jejich osobu¹¹⁰.

4.2.4. Pracovní podmínky

Je obecně známo, že člověka nedokáže uspokojit jen fakt, že pracuje v teple, suchu a v dobrých zvukových a světelných podmínkách¹¹¹. Naopak zájem organizace o zlepšování pracovních podmínek a přizpůsobování pracovního režimu svým zaměstnancům, se pozitivně odráží na jejich výkonu a posiluje loajalitu k zaměstnavateli a také vztahy mezi zaměstnanci a organizací¹¹². Příjemné pracovní

¹⁰⁵ BOUČEK, V. HERBOLT, J. *Motivace v řídicí praxi*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1978, str. 78.

¹⁰⁶ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, str. 223.

¹⁰⁷ BEDRNOVÁ, E. JAROŠOVÁ E. NOVÝ I. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, str. 263.

¹⁰⁸ DURBIN, A. J. *Essentials of management*. 9th ed. Australia: South-Western Cengage Learning, c2012, xxiii, str. 421.

¹⁰⁹ BEDRNOVÁ, E. JAROŠOVÁ E. NOVÝ I. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, str. 262.

¹¹⁰ DURBIN, A. J. *Essentials of management*. 9th ed. Australia: South-Western Cengage Learning, c2012, xxiii, str. 412.

¹¹¹ BEDRNOVÁ, E. JAROŠOVÁ E. NOVÝ I. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, str. 262.

¹¹² PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, str. 223.

prostředí, jež eliminuje možné zdroje negativních zážitků na pracovišti, vytváří předpoklady pro pozitivní vztahy zaměstnanců k práci a organizaci. Není však zpravidla bezprostředním motivačním faktorem růstu pracovní výkonnosti. I přesto, že není přímým motivačním faktorem výkonnosti, je nutno kvalitu pracovního prostředí považovat za výchozí, společensky nezbytnou podmínku¹¹³.

4.2.5. Identifikace s prací, profesí a podnikem

Jen ta práce, která je zajímavá, rozmanitá, přináší uspokojení, je relativně nezávislá a nechybí k ní zpětná vazba, působí na pracovníka stimulačně¹¹⁴. Existují pracovníci, pro které je důležité využít jejich vzdělání k provádění práce nebo tvořivé, koncepční myšlení, či uplatňovat vlastní autonomii, atd. Tito pracovníci jsou pak, na základě těchto apelů, stimulováni právě obsahem vykonávané práce¹¹⁵. Když se pracovník ztotožnil s prací, přijal ji jako nedílnou součást svého života, své osobní charakteristiky. Jinak řečeno, u člověka identifikovaného se svým podnikem nedochází k vnitřnímu rozporu, jestli upřednostnit osobní cíle před podnikovými, ty jsou totiž chápány jako cíle vlastní¹¹⁶.

¹¹³ BOUČEK, V. HERBOLT, J. *Motivace v řídicí praxi*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1978, str. 94.

¹¹⁴ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 20.

¹¹⁵ BEDRNOVÁ, E. JAROŠOVÁ E. NOVÝ I. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Manageent Press, 2012, str. 261.

¹¹⁶ Tamtéž. str. 264.

4.2.6. Styl vedení

Z výše uvedeného vyplývá, že se nesmí opomenout další výrazný stimulační faktor - styl vedení. Práce manažera představuje osobitý způsob uplatňování metod a nástrojů řízení¹¹⁷. Nejenže způsob práce nadřízeného – řídicí styl – ovlivňuje motivaci pracovníků, ale je tomu i naopak: motivace značně ovlivňuje styl vedení¹¹⁸. I samotný manažer by měl pociťovat motivaci a vědomě ji dávat najevo. Dobrý manažer by podle Adaira měl být skromný, spontánní, expresivní a nemá skrývat své úmysly. Zároveň dodává, že je také nezbytná rovnost mezi manažerem a podřízeným. V momentě, kdy nadřízený jedná se svým podřízeným jako sobě rovným, je pracovník ochoten postupovat společně k podnikovému cíli¹¹⁹. S tím zároveň souvisí vymezení pojmů leadership a management. Zatímco management je označován jako logicky racionální proces podnikového řízení, klíč ke strategickým inovacím je inspirační vedení lidí. Tento styl vedení se ptá, proč se lidé chovají tak, jak se chovají¹²⁰.

¹¹⁷ STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, str. 91.

¹¹⁸ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992, str. 43.

¹¹⁹ ADAIR, E. J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, str. 110-112.

¹²⁰ STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, str. 100.

5. GENERACE X, Y, Z

Babyboomers, generace od začátku 40. let minulého století až do roku 1964. Tato generace se vyznačuje jako zaměřená na úspěch, pečlivá při práci, loajální a oddaná svému zaměstnavateli¹²¹. S již vybudovanou kariérou v 80. letech, kladla tato generace důraz především na životní styl. Obzvláště kvůli počtu příslušníků a jejich celkové kupní síle se na tuto generaci stále výrazněji zaměřuje marketing¹²².

Generace X, je generace narozená mezi lety 1965 až 1979¹²³. Tato generace je na rozdíl od jiných více heterogenní. Jsou popisováni jako individualisté s ambiciózními cíli. Její heterogenita se vyznačuje zejména v rozvoji mezinárodní spolupráce a individualizací společnosti¹²⁴. U této generace je i více pravděpodobné, že změní zaměstnavatele kvůli vyšší mzdě, lepším benefitům nebo náročnější práci. Je to odůvodněno tím, že vyrostli v době, kdy loajalita a sounáležitost s organizací nezajišťovaly jistotu práce¹²⁵.

Děti generace X jsou nazýváni Millenials, generace Y nebo Net generation. Jsou narozeni v letech 1980 až 1994. Globalizace měla na jejich hodnoty veliký dopad a je více rasově a etnicky různorodá než již výše zmíněné generace¹²⁶. Silným znakem této generace je stálý přístup k internetu a jeho aplikacím. Na rozdíl od předchozích generací je flexibilnější, upřednostňuje volnou pracovní dobu nebo práci mimo kancelář. Klade důraz na vyvážení pracovního a soukromého života a nemá problém se přizpůsobit svému zaměstnavateli, tento krok však čeká i od něj¹²⁷.

Poslední generací, která již nyní může být ekonomicky aktivní, je generace Z. Jedinci spadající do této kategorie jsou narozeni mezi lety 1995 až 2010. Ze sociologického hlediska je tato generace stále dětmi, ale už teď jsou znaky, které tato generace nese. Tyto děti umí efektivně analyzovat informace a spíše kladou důraz na rychlost než přesnost. I přesto že je tato generace sdílnější, nemá problém poskytovat

¹²¹ BECTON, J. B. WALKER, H. J. JONES-FARMER A. Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 2014, vol. 44, no. 3, str. 177.

¹²² KUBÁTOVÁ, J. KUKELKOVÁ, A. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, str. 41-42.

¹²³ BECTON, J. B. WALKER, H. J. JONES-FARMER A. Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 2014, vol. 44, no. 3, str. 177.

¹²⁴ KUBÁTOVÁ, J. KUKELKOVÁ, A. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, str. 41.

¹²⁵ BECTON, J. B. WALKER, H. J. JONES-FARMER A. Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 2014, vol. 44, no. 3, str. 177.

¹²⁶ Tamtéž. str. 177.

¹²⁷ KUBÁTOVÁ, J. KUKELKOVÁ, A. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, str. 42.

o sobě téměř všechny informace, je zvyklá se vyjadřovat ve zkrácené formě¹²⁸. Setkáváme se tedy s novým druhem kreativity, založeným na efektivitě sdílení informací a spolupráci¹²⁹.

¹²⁸ KUBÁTOVÁ, J. KUKELKOVÁ, A. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, str. 49.

¹²⁹ KUBÁTOVÁ, J. Knowledge Sharing Culture for the Net Generation. *Journal of International Scientific Publications: Economy & Business*, 2011, roč. 2, č. 5, str. 181-194.

6. SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V první kapitole teoretické části jsem popsala motivaci a s ní související základní pojmy, tak jak jsou chápány například psychologii. Vymezení všech pojmů souvisejících s motivací ukázalo odlišení potřeby, motivu, stimulace a motivace. Sumarizací první kapitoly vyplynulo, že motivace je tak komplexní a složitý jev, který se dotýká velké spousty dalších jevů. Je to jev, který lze jen velmi složitě zobecnit a popsat tak, aby dobře popisoval osobnost každého jednotlivého jedince. Již od poloviny 20. století se celá řada vědeckých teorií snaží o její jasnější uchopení tak, aby byla srozumitelnější pro širokou veřejnost. Teorie potřeb mi naznačily, jaké postavení v motivaci lidské potřeby zastávají. Herzbergova teorie ukázala, jaké složky v zaměstnání souvisí se spokojeností zaměstnanců a jaké složky je nutno zvážit, jestliže chce nadřízený své zaměstnance motivovat. Adamsova teorie zase dokázala, že lidé jsou silně demotivováni a jejich pracovní výkon klesá, pokud zaměstnavatel ke všem nepřistupuje spravedlivě a rovnoprávně.

Ve své práci jsem zmínila jen ty teorie, o kterých jsem přesvědčena, že jsou vhodným podkladem pro mou praktickou část – dotazníkové šetření v reálném podniku. Jako zásadní poznatek považuji vymezení motivace a stimulace, jejich vzájemné působení a i fakt, že jejich působení nelze obecně definovat. To je největším problémem pro podniky, které se snaží o sestavení obecného motivačního rámce, který by zároveň uspokojil obě strany, jak zaměstnavatele, tak zaměstnance.

Možnosti, jak jde zaměstnance stimulovat je má předposlední kapitola teoretické části. Každý teoretik je ve své knize vymezil jinak, pro účely práce byla zvolena dvě dělní stimulačních prostředků – Evy Bedrnové a kolektivu a Michaela Armstronga. Vzájemně jsem je propojila a některé jejich dílčí části popsala podrobněji než jiné. Velkou pozornost dávám hlavně transakčním odměnám, které dle mého názoru mají na zaměstnance větší vliv. Při velké peněžité odměně a vhodných zaměstnaneckých výhodách je ochoten člověk relační odměny odsunout do pozadí.

Pátá kapitola teoretické části se zabývá generacemi Babyboomers, X, Y a Z. Tyto generace jsou prezentovány z toho důvodu, že jsou v současné době ekonomicky aktivní a tudíž se objevují na trhu práce. Zároveň jejich členění je použito v dotazníkovém šetření.

EMPIRICKÁ ČÁST

1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NA ZÁKLADĚ MATERIÁLŮ

Kořeny společnosti MLS Holice sahají až do roku 1922. V té době byla založena společnost na výrobu elektrotechnických zařízení. Společnosti velmi pomohlo zařazení do výroby pro zbrojní průmysl v roce 1934, díky tomu se společnost mohla stabilizovat po hospodářské krizi¹³⁰.

Po osvobození byl závod znárodněn a přešel do společenství národního podniku MEZ Olomouc¹³¹, který tehdy sdružoval všechny moravské elektrotechnické závody. V průběhu let docházelo v závodě ke strukturálním a organizačním změnám, nicméně až od roku 1956 závod zahájil mimo opravárenské činnosti i výrobu elektromotorů¹³².

Na počátku 90. let docházelo k poklesu výroby a také ke snižování počtu oprav. Od konce roku 1992 začala jednání o odprodeji a následné privatizaci závodu zahraničním subjektem. Na podzim roku 1993 byla založena společnost s ručením omezeným. Nový majitel přišel s novým výrobním programem, kdy bylo rozšířeno portfolio výroby. Z důvodu neustále narůstající výroby se rozhodlo o výstavbě nové závodu. Nový závod byl uveden do provozu v roce 2001. Největší vrchol společnost zažila v roce 2012, kdy zaměstnávala téměř 1200 zaměstnanců. Ekonomická krize se samozřejmě také podepsala i na společnosti. Ale díky restrukturalizaci a úsporným opatřením zůstala společnost MLS Holice nejproduktivnějším závodem celé skupiny zahraničního vlastníka¹³³.

¹³⁰ PAZDERA, A. *Přehled výrobního programu N.P. TOS Olomouc*. Praha: Nakladatelství technické literatury ve Středisku interních publikací, 1972, str. 2.

¹³¹ Moravské elektrotechnické závody

¹³² SAXA, J. *1922–1982 MEZ Mohelnice*. Praha: Závody silnoproudé elektrotechniky, 1982, str. 5.

¹³³ DUŠA, P. *Historie a současnost firmy M.L.S. Holice, s.r.o. a její podíl na výchově pracovníků*. Olomouc, 2016, str. 27-31. [online]. [cit. 2017-4-09]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/zotpgz?info=1;isshlret=Petr%3B;zpet=%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3DPavel%20Petr%20agenda:help%26start%3D26>. Bakalářská práce obhájená na Pedagogické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci.

2 DOTAZNÍK

Při tvorbě dotazníku jsem vycházela ze všeobecně známých motivačních teorií, které byly publikovány v průběhu minulého století, a z požadavků Úseku řízení lidských zdrojů firmy tak, aby poskytly co nejpřesnější představu o současné míře motivace TH pracovníků. Dotazníkové šetření jsem prováděla v momentě, kdy ve společnosti dosud žádné takové dotazníkové šetření nebylo realizováno. Proto jsem jako hlavní cíl výzkumu zvolila analýzu současné míry motivace zaměstnanců v rámci TH pracovníků, a přitom jsem se zaměřila zvláště na motivační faktory nepeněžního charakteru.

Zaměřila jsem se zejména na oblasti náplně práce, pracovní prostředí, vzájemnou komunikaci, interpersonální vztahy a odměňování. Konečným výstupem analýzy je zpětná vazba týkající se současné míry motivace zaměstnanců a zvláště doporučení určená Úseku řízení lidských zdrojů a managementu firmy. Doporučení navrhnu na základě vyhodnocení stávajícího stavu, které vychází z anonymních názorů zaměstnanců. Vzhledem ke skutečnosti, že ve společnosti MLS Holice se výrazy „oddělení“ a „úsek“ rozumějí jako synonyma, používám je ze stylistických důvodů.

Hlavní metodou sběru dat bylo dotazníkové šetření. Jelikož nejefektivnější způsobem pro získání dat je ve společnosti MLS Holice osobní kontakt se zaměstnanci, zvolila jsem formu tištěných dotazníkových šetření. I přesto samozřejmě byla zaměstnancům nabídnuta možnost vyplnit dotazník online přes odkaz, který jim byl poslán prostřednictvím e-mailu. Dotazníky v tištěné podobě byly po skončení lhůty pro vyplnění ručně zadány. Na přesné získání výsledků z dotazníků jsem použila aplikaci Google Docs, kde jsem podle intuitivního návodu sestavila přesnou kopii dotazníku, který byl rozdán mezi zaměstnanci. Z této aplikace jsem na základě odpovědí z dotazníků získala data zpracovaná v grafech.

Dotazník je anonymní, ale i přesto nejsou otázky povinné. Je tak učiněno z důvodu, aby měli zaměstnanci co největší jistotu, že nebude nijak zneužito jejich odpovědí. Zvolená tištěná podoba dotazníků byla za pomoci úseku personalistiky rozdána všem TH pracovníkům firmy. Pro účel bezpečného odevzdání již vyplněného dotazníku byl zřízen na vrátnici firmy box, kam mohli zaměstnanci dotazník vhodit. Box byl přelepen orazítkovanými štítky, aby si zaměstnanci mohli lehce zkontrolovat, že je box neporušen a tedy nedošlo k neoprávněné manipulaci s vyplněnými dotazníky.

V dotazníku jsem nejprve zjišťovala základní informace o TH pracovnících, tzn. pohlaví a věk, formou uzavřených otázek 1 a 2. Výběr věkových skupin je podle

generací, které jsou definovány vícero autory. Já jsem použila dělení podle článku publikovaného v *Journal of Applied Social Psychology*. Jednotlivé generace, jež jsou stále ekonomicky aktivní, se nazývají Babyboomers, generace X, generace Y a generace Z.

Vzhledem k tomu, že úsek personalistiky počítalo s více respondenty, zařadila jsem také otázku 3 týkající se úseku, ke kterému zaměstnanec patří. Předpokládala jsem, že by se díky této otázce mohly vykristalizovat případné rozdíly mezi odpověďmi jednotlivých oddělení.

Dotazník se skládá celkem z 24 otázek, z čehož 5 je otevřených. Otázky 4-6 se zaměřují na náplň práce. Jak píše v kapitole 4.2.5., jen ta práce, která je pro zaměstnance zajímavá, rozmanitá a může v ní využít své vzdělání, jej stimuluje natolik, že se identifikuje se společností. Podle Herzbergera je obsah práce samozřejmě také jedním z motivátorů¹³⁴.

Otázky 7 a 8 se věnují pracovnímu prostředí. Je pravda, že pracovní prostředí není přímým motivačním faktorem k pracovní výkonnosti, ale stalo se společensky nezbytnou podmínkou¹³⁵. Pracovní prostředí je hygienickým faktorem, jenž se odráží na výkonu a loajalitě zaměstnance vůči zaměstnavateli¹³⁶.

Otázky 9 a 10 se zaměřují na kariérní a profesní růst zaměstnance ve firmě. Odpovědi na tyto otázky jsou výsledkem zaměstnaneckých potřeb sebeaktualizace, tak jak jsou popsány v knize Františka Bělohlávka. Jinak řečeno, v Maslowě pyramidě potřeb, tato potřeba představuje páté patro¹³⁷.

Otázky 11 – 15 se věnují vztahům s nadřízenými a kolegy a komunikaci. Cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají vztahy se svými nadřízenými, jelikož styl řízení ovlivňuje motivaci. Zajímalo mě samozřejmě také, jak zaměstnanci hodnotí komunikaci se svými nadřízenými a kolegy a zdali jejich nadřízený přispívá k dobré atmosféře na pracovišti. Jestli jsou jejich nápady a připomínky vyslyšeny, zda je jejich nadřízený motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu. Jak uvádí sama Bedrnová, dobrá atmosféra na pracovišti má velký stimulační účinek na zaměstnance¹³⁸.

¹³⁴ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 141.

¹³⁵ BOUČEK, V. HERBOLT, J. *Motivace v řídicí praxi*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1978, str. 94.

¹³⁶ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktu. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, str. 223.

¹³⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008, str. 104.

¹³⁸ BEDRNOVÁ, E. JAROŠOVÁ E. NOVÝ I. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Manageent Press, 2012, str. 263.

Otázky 16 a 17 jsou zaměřeny na rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Vyváženost mezi pracovním a osobním životem je pro zaměstnance nesmírně důležitá. Tuto rovnováhu můžeme označit za hygienický faktor v Herzbergerově teorii. Jak sama teorie říká, tyto faktory nutně nevedou ke spokojenosti, tedy k dovršení motivačního procesu, ale bez nich je zaměstnanec nespokojen.

Otázka 18 a 23 se orientuje na hmotné odměňování zaměstnance, kterým se dá stimulovat jeho motivace. Zaměstnaneckými benefity lze, jak píše Michael Armstrong, upevňovat oddanost a vědomí závazku zaměstnance vůči zaměstnavateli¹³⁹. Proto jsou tyto otázky v dotazníku nezbytné. Odpovědi na tyto otázky mohou zaměstnavateli poskytnout řešení, jak správně stimulovat své pracovníky, jinými slovy řečeno, dávají zaměstnavateli odpověď na subjektivní vnímání zaměstnaneckých výhod daného zaměstnance.

Otázky č. 19, 20 a 22 zjišťovaly vztah zaměstnanců k firmě. Odpovědi na otázky, jestli by zaměstnanec doporučil firmu jako zaměstnavatele svým přátelům nebo zdali je zaměstnanec ochoten vynaložit větší úsilí, než které je očekáváno, ve snaze firmě uspět, hodně napoví o celkové kultuře. Z toho důvodu byla otázka č. 22 zvolena jako otevřená a měla za cíl ověření chápání integrace a sounáležitosti zaměstnanců vůči firmě.

Otázky č. 21 a č. 22 jsou do dotazníku zařazeny na základě žádosti vedoucí úseku personalistiky, která tak chtěla zmapovat vnímání zaměstnanců na současnou situaci ve firmě.

Poslední otázka v dotazníku, tedy 24. otázka, je otevřená a ptá se přímo, co je největším motivačním faktorem pro zaměstnance samotného. Tato otázka nám zodpoví, co vlastně přesně každého jednotlivého respondenta motivuje k pracovnímu výkonu.

¹³⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 595.

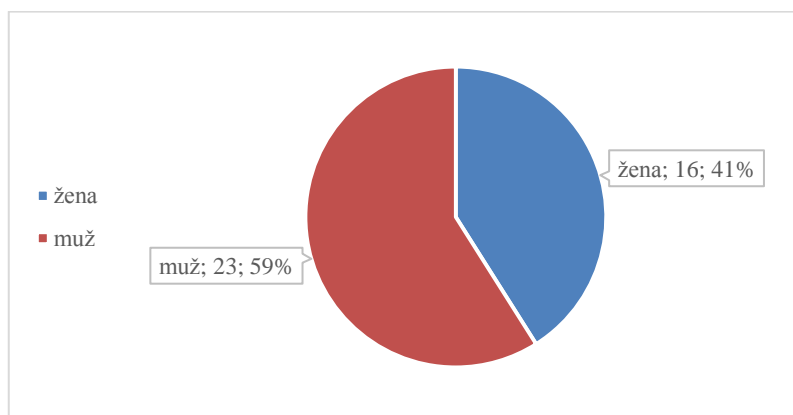
3 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

3.1 Prezentace respondentů

Dotazníkového šetření se z celkového počtu 105 TH pracovníků zúčastnilo jen 39, což tvoří 37,14 % z nich. Vzhledem k tomu, že žádná z otázek v dotazníku nebyla povinná a zaměstnancům bylo umožněno odevzdat dotazník v tištěné formě nebo vyplněním online přes aplikaci Google Docs, je toto číslo překvapivě nízké.

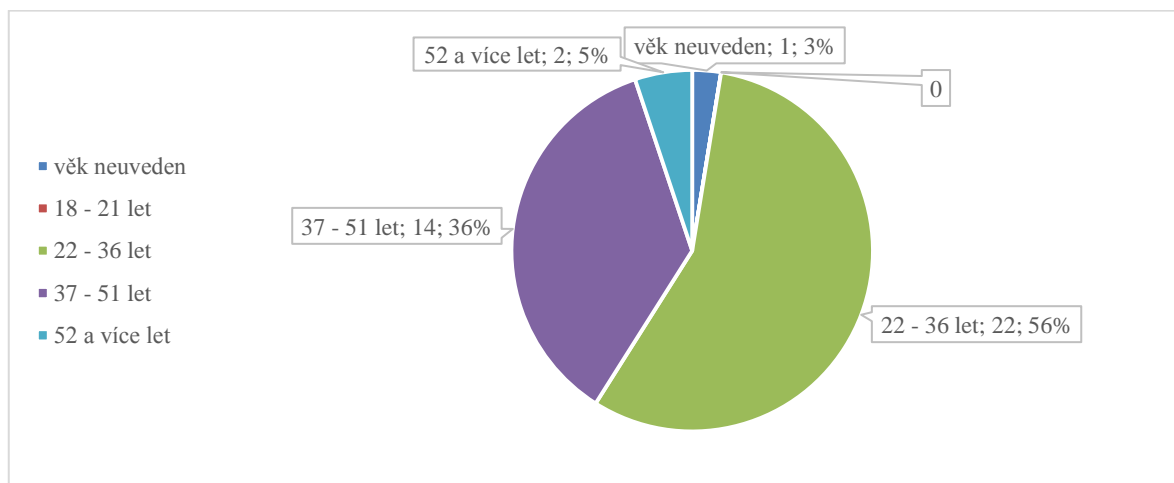
Možným motivem pro nevyplnění dotazníku může být nedůvěra v anonymitu, která se deklarovala před rozdělením dotazníků.

Graf 1 Určení pohlaví respondentů



Dle výsledků z grafu č. 1, se šetření zúčastnilo 59 % mužů a 41 % žen, výsledky mohou být tedy reprezentativní pro obě skupiny vzhledem ke skoro rovnoměrnému rozložení. Respondenti se dělí do tří generací (kapitola 5), poslední čtvrtá generace – generace Z neměla mezi respondenty zastoupení. Jeden respondent využil možnosti neodpovídat a neuvedl svůj věk.

Graf 2 Věk respondentů



Jak bylo zmíněno v kapitole 2 praktické části, původním cílem práce bylo rozklíčovat výsledky podle jednotlivých úseků. Kvůli nízkému počtu respondentů však není možné získat relevantní vzorky pro jednotlivá oddělení.

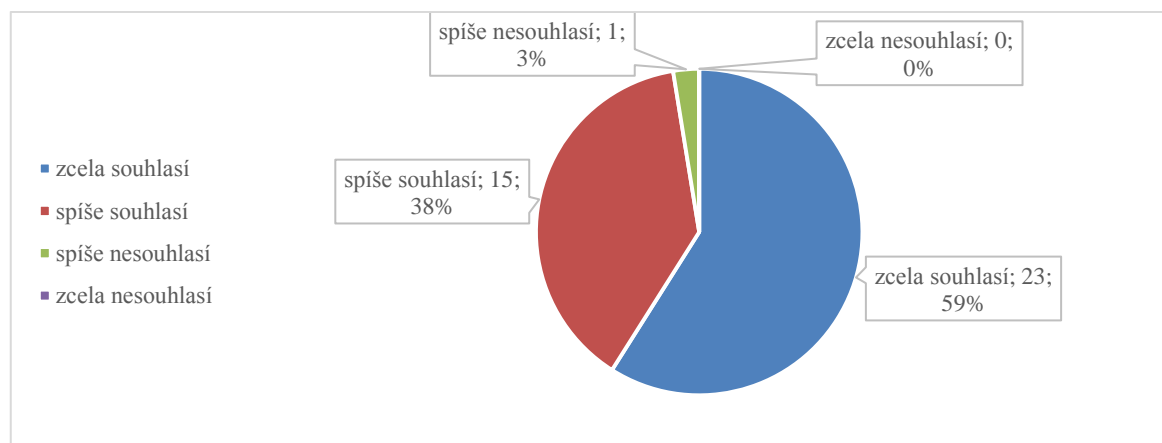
Tabulka 2: Rozdělení podle úseků

Na kterém úseku pracujete?					
Úsek	počet	%	Úsek	počet	%
personální úsek	3	8	úsek kvality	3	8
ekonomický úsek	3	8	úsek logistiky	9	23
technický úsek	8	20	úsek nákupu	0	0
úsek obchodu	2	5	výroba	5	13
úsek IT	0	0	oddělení neuvedeno	6	15

3.2 Obsah práce

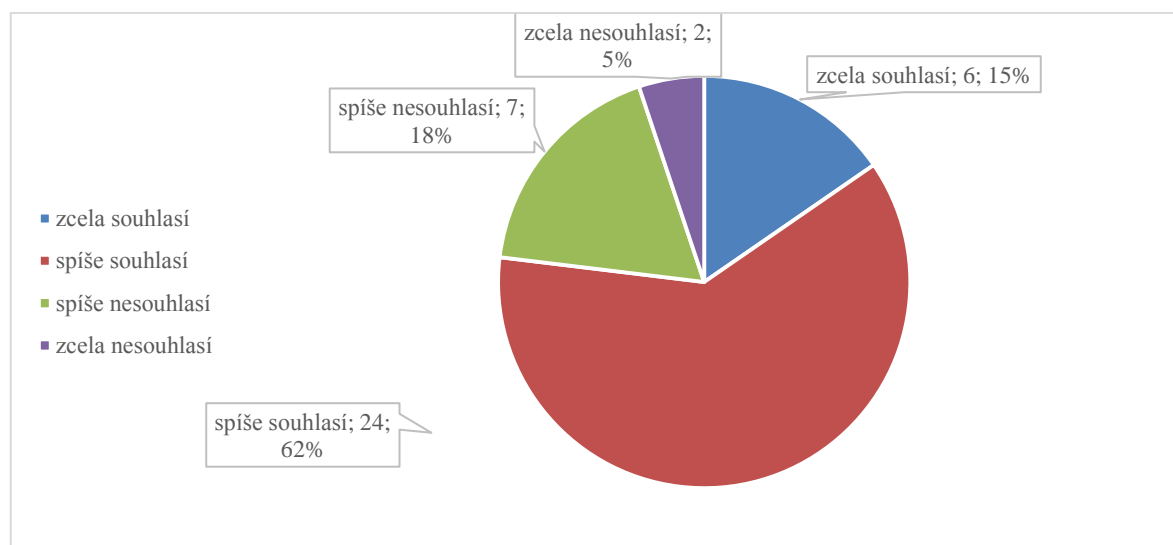
Vzhledem k tomu, že z výsledků v grafu č. 3, celých 97 % respondentů zcela nebo částečně souhlasí s tvrzením, že jim byla jasně a srozumitelně vysvětlena náplň práce, můžeme se domnívat, že v procesu zaškolování zaměstnanců na pozice není problém a je řádně provedeno.

Graf 3 Otázka č. 4 – Výsledky dotazníkového šetření



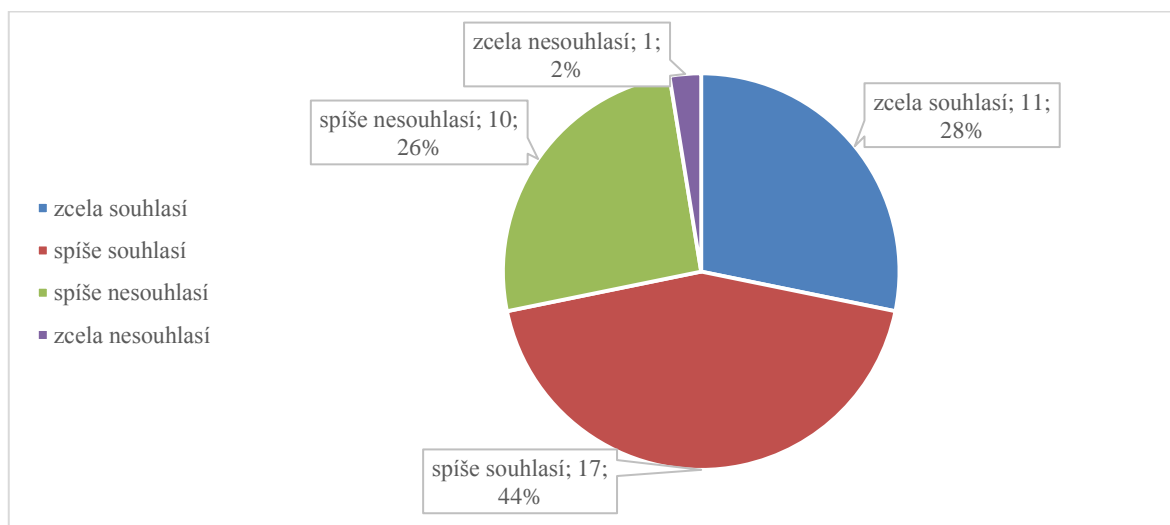
Graf č.4 ukazuje zpracování odpovědí na otázku, zda mají zaměstnanci dostatek informací, aby mohli co nejlépe vykonávat svou práci. Jak můžeme vidět, zaměstnancům byla sice jejich práce řádně vysvětlena, ale už se k zaměstnancům nedostávají všechny informace, které jsou podle nich nutné k co nejlepšímu provedení jejich práce. Celkem 77 % respondentů se s tímto tvrzením zcela nebo částečně ztotožňuje. Od předchozího grafu je to pokles o 20 %, tedy 8 respondentů má za to, že neprobíhá řádné sdílení informací a oni proto nemohou co nejlépe vykonávat svou práci.

Graf 4 Otázka č. 5 – Výsledky dotazníkového šetření



Graf č. 5 prezentuje odpovědi na otázku, zdali zaměstnanci mají dostatek materiálů a nástrojů k tomu, aby co nejlépe vykonávaly svou práci. I u tohoto grafu je možné zaregistrovat sestupnou tendenci. Ano, zaměstnavatel správně komunikoval obsah práce jednotlivých pracovních míst, ale už podle názoru zaměstnanců nezajistil dostatečné množství materiálů a nástrojů k výkonu práce. Nyní se s tímto výrokem ztotožňuje už jen 72 % respondentů. Sestupný pokles může mít vícero vysvětlení. Do pojmů „materiály“ a „nástroje“ může spadat například nedostatečné zásobení kancelářskými potřebami, chybějící nebo nevyhovující software k efektivnímu zpracování dat nebo i neúplné podklady od kolegů, ať už ze stejného nebo jiného oddělení.

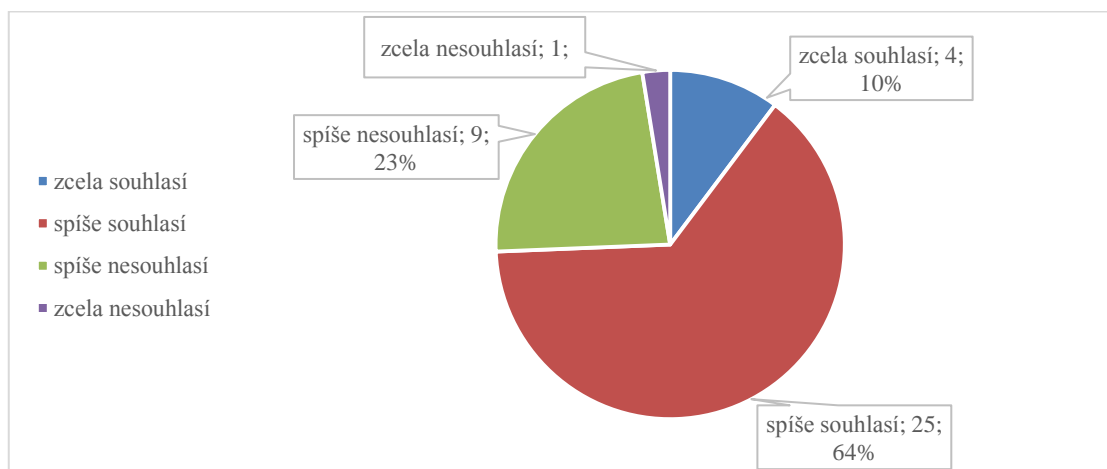
Graf 5 Otázka č. 6 – Výsledky dotazníkového šetření



3.3 Pracovní prostředí

Jak se již píše v teoretické části této práce, pracovní prostředí se nepovažuje za přímý faktor motivace, ale pokud není tento faktor dostatečně upokojen, vede to k nespokojenosti zaměstnance. Je tedy vhodné věnovat pozornost i tomuto faktoru. Respondenti na otázku, zda jsou spokojeni s pracovním prostředím, ve kterém se nacházejí, odpovídali vesměs pozitivně. S tímto tvrzením souhlasilo zcela nebo částečně celých 74 % respondentů. Jen 10 respondentů, tj. 26 % ze všech odpovědí, s tímto výrokem nesouhlasilo. Z vlastní zkušenosti z působnosti u společnosti MLS Holice se domnívám, že zdrojem problému by mohli být antropometrické charakteristiky¹⁴⁰ pracoviště.

Graf 6 Otázka č. 7 – Výsledky dotazníkového šetření



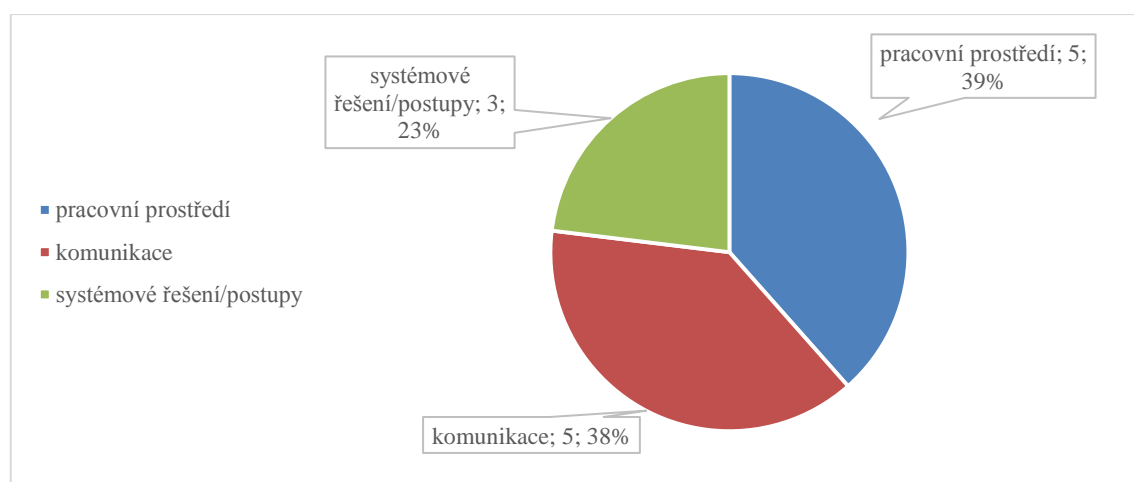
¹⁴⁰ Antropometrie je obor, který se zabývá měřením, popisem a rozbořem tělesných znaků charakterizujících růst a stavbu těla.

Jelikož i samotný úsek řízení lidských zdrojů zajímal názor zaměstnanců na pracovní prostředí, byla do dotazníkového šetření zařazena otázka 8, která dává respondentům možnost se blíže vyjádřit k pracovnímu prostředí.

Respondenti, kteří s tvrzením „jste spokojeni s pracovním prostředím“ zcela nebo částečně nesouhlasili, mohli blíže specifikovat, co je podle nich vede k nespokojenosti s pracovním prostředím. Celkově na otázku 8 odpovědělo 12 respondentů. Z toho vyplývá, že i ti respondenti, kteří zcela nebo částečně souhlasili s tvrzením, chtěli blíže specifikovat jejich názor na pracovní prostředí.

Respondenti do pracovního prostředí nezahrnuli jen pracovní prostředí jako takové, ale například i atmosféru na pracovišti, firemní kulturu a systémová řešení. Proto jsem dané odpovědi rozdělila do tří kategorií – pracovní prostředí jako takové, komunikace, systémová řešení a postupy při řešení úkolů nebo problémů.

Graf 7 Otázka č. 8 – Výsledky dotazníkového šetření



Jako příklady odpovědí týkajících se pracovního prostředí mohu uvést: „společná kancelář pro 10 lidí – zvýšená nemocnost“, „hluk – velká kancelář“ nebo „chybějící prostory pro bezpečné uložení osobních věcí a málo klidu na práci“, tento fakt se doplňuje i mou osobní zkušeností z daného pracoviště.

Je zajímavé sledovat, jak otevřené prostory, tzv. open-space působí na zaměstnance. V roce 2009 se na portále businessinfo.cz objevil článek, který odpovídá chování respondentů tohoto dotazníku. Článek uvádí, že tento typ kanceláří na jednu stranu zvyšuje produktivitu zaměstnance, ale na stranu druhou mají pocit nedostatku

soukromí a klidu na práci a snadněji podléhají úzkostným stavům nebo syndromu vyhoření¹⁴¹.

Druhá kategorie odpovědí spadající do komunikace může zahrnout tyto příklady odpovědí: „nekomunikace napříč firmou“, „komunikace s ostatními zaměstnanci“, „negativní atmosféra a stresové prostředí“.

Do třetí kategorie jsem zařadila systémová řešení a postupy. Zde se mohou řadit odpovědi typu: „zkrpatělé postupy“, „mizerné vedení – skákání od problému k problému bez nalezení kořenové příčiny“ nebo „vedoucí si nenechá poradit a stále dělá špatná rozhodnutí“.

3.4 Kariérní a profesní růst

Další otázky v dotazníkovém šetření byly věnovány kariérnímu a profesnímu růstu. Jak je již zmíněno v teoretické části této práce, podle Maslowy pyramidy potřeb nebude potřeba seberealizace člověkem nikdy uspokojena¹⁴².

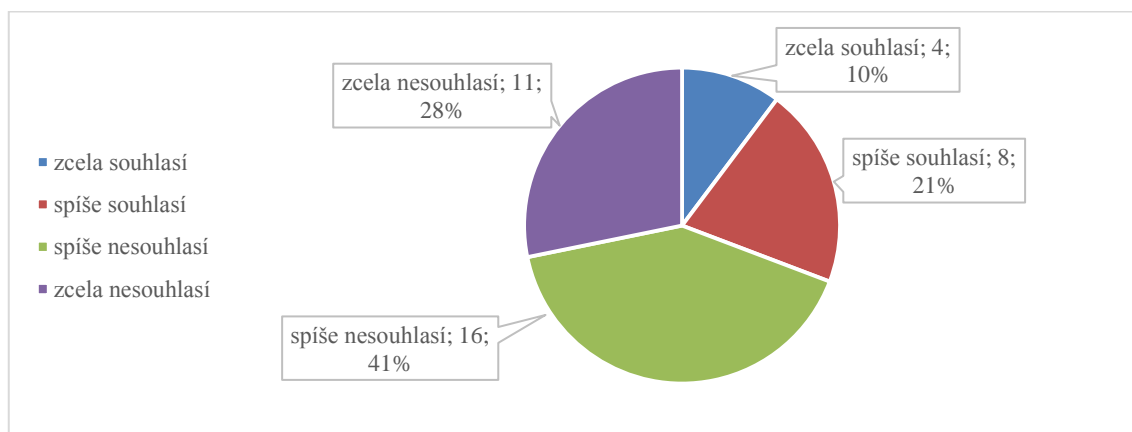
Jak znázorňuje graf č. 8, s tvrzením možnosti kariérního růstu, zcela nebo částečně nesouhlasí 69 % respondentů. Zápornou odpověď na tento výrok je možné interpretovat tak, že firma má velmi silnou hierarchii, a tudíž úsek lidských zdrojů nevytváří nové pracovní pozice, které by zaměstnancům zajišťovaly kariérní růst. Podle průzkumu z roku 2013, který provedla společnost Trexima, Češi průměrně u jednoho zaměstnavatele stráví 10 let. V případě firem s podílem zahraničního kapitálu se pohybujeme průměrně okolo 7,7 let strávených u jednoho zaměstnavatele¹⁴³. I tak je to dlouhá doba, během které může zaměstnanec nabýt dojmu, že firma neposkytuje flexibilitu, co se týká kariérního růstu. Můžeme se tedy domnívat, že výsledky tohoto průzkumu odpovídají situaci ve společnosti MLS Holice.

¹⁴¹ Businessinfo.cz. *Vliv pracovního prostředí na zaměstnance*. [online]. [cit. 2017-4-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vliv-pracovniho-prostredi-na-zamestnance-2815.html>.

¹⁴² KASPER, H. MAYHOFER, W. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, str. 248.

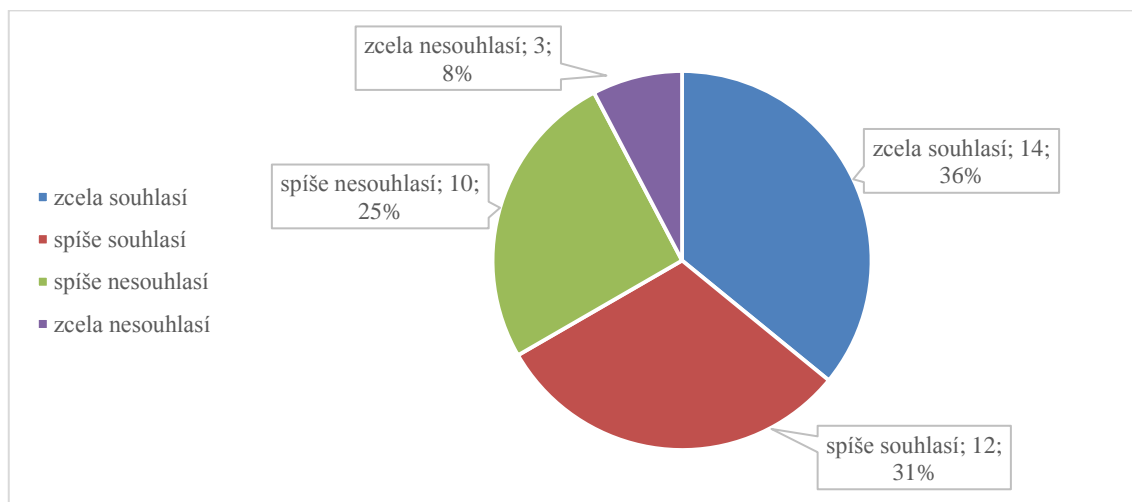
¹⁴³ HR Monitor. *Průměrně stráví Češi u jednoho zaměstnavatele téměř 10 let*. [online]. [cit. 2017-4-09]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/delka-zamestnani>.

Graf 8 Otázka č. 9 – Výsledky dotazníkového šetření



Co se týče profesního růstu ve společnosti MLS Holice, zde je situace odlišná od kariérního růstu. Zaměstnanci se domnívají, že možnost profesního růstu je vyšší než možnost kariérního růstu, s tímto tvrzením, souhlasí 67 % respondentů. Z výsledků můžeme usuzovat, že společnost se dostatečně věnuje profesnímu rozvoji a vzdělávání svých aktuálních zaměstnanců, tak že pokrývá většinu jejich potřeb. Nicméně, tento profesní růst má svůj limit právě v momentě, kdy zaměstnanci nejsou posouváni na vyšší kariérní posty.

Graf 9 Otázka č. 10 – Výsledky dotazníkového šetření

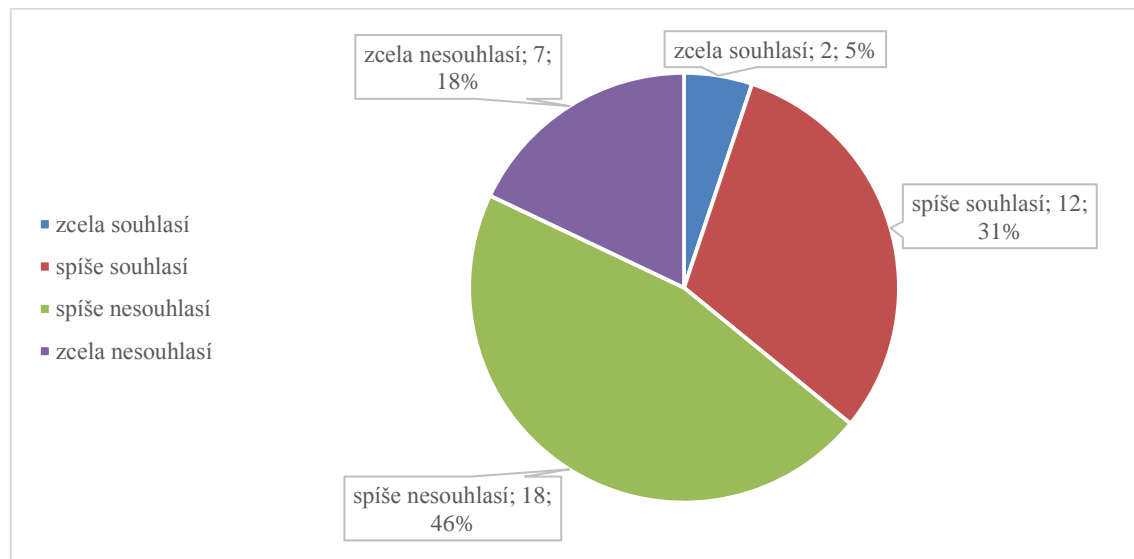


3.5 Komunikace a styl vedení

Níže v grafu 10 je znázorněno, jak zaměstnanci hodnotí celkovou komunikaci ve firmě. S tvrzením, zda jsou respondenti spokojeni se vzájemnou komunikací ve firmě, se zcela nebo částečně ztotožňuje jen 36 % dotázaných. Je možné se domnívat, že společnost nemá jasně vymezeny systémy komunikace, které by byly efektivní. Jinou interpretací může být, že dotazníkového šetření se zúčastnilo pouze 39 TH pracovníků

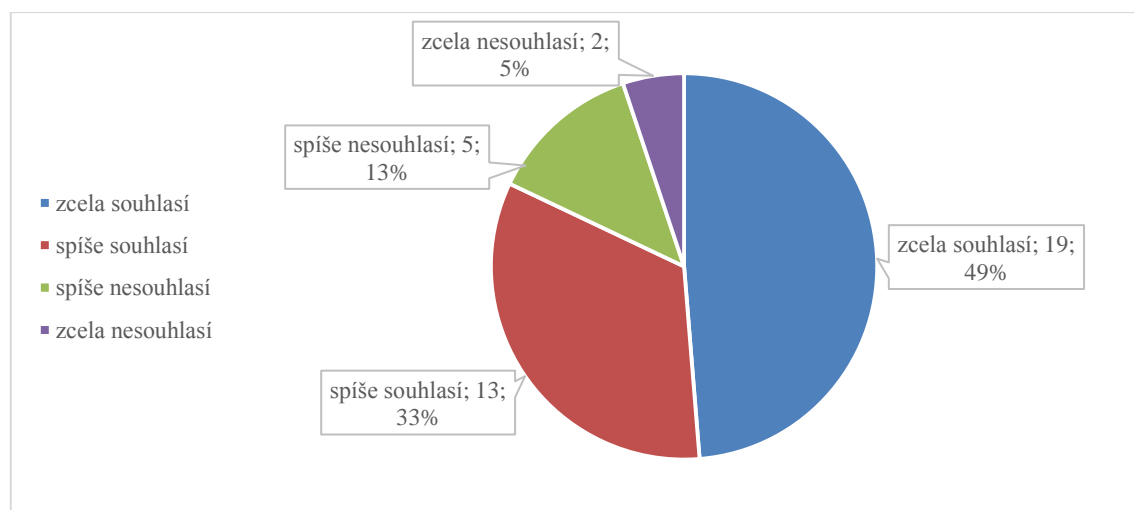
z celkových 105. Výsledky tedy mohou vypovídat o nedůvěře vzhledem k současné situaci ohledně vzájemné komunikace.

Graf 10 Otázka č. 11 – Výsledky dotazníkového šetření



Graf č. 11 nám ukazuje výsledky na otázku, zda zaměstnanci mohou se svým přímým nadřízeným komunikovat o pracovních záležitostech. Jak vyplývá z grafu, celých 82 % dotazovaných se zcela nebo částečně ztotožňuje s tímto tvrzením. V porovnání s grafem č. 10 se můžeme domnívat, že problém ve vzájemné komunikaci se nevztahuje ke komunikaci s přímým nadřízeným.

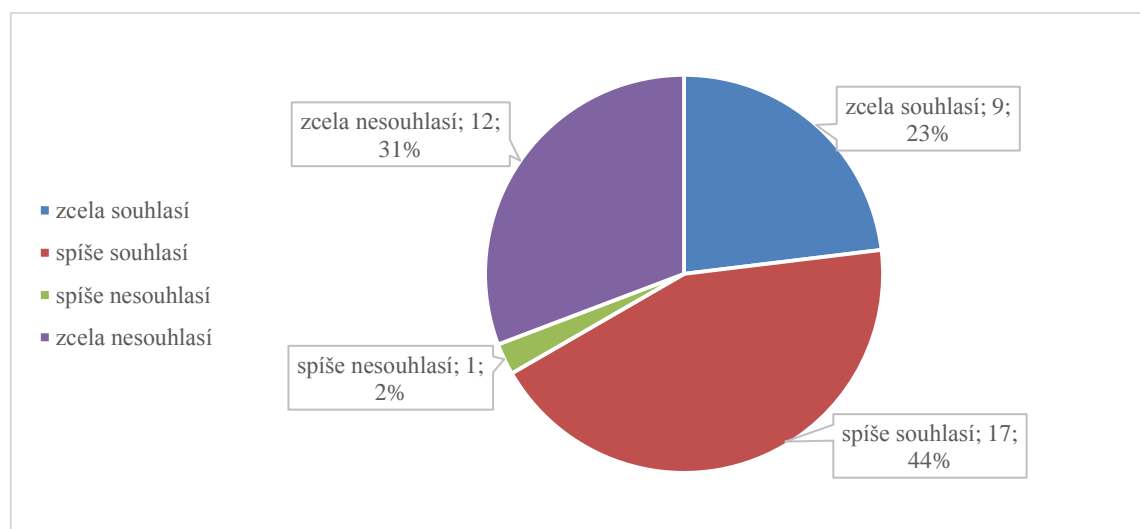
Graf 11 Otázka č. 12 – Výsledky dotazníkového šetření



Jak je znázorněno v grafu 12, dotazovaní zaměstnanci na otázku, zda je přístup jejich nadřízeného motivuje k maximálnímu pracovnímu výkonu, odpovídali vesměs kladně. Celých 67 % dotázaných zcela nebo částečně souhlasí s tímto tvrzením. Tento

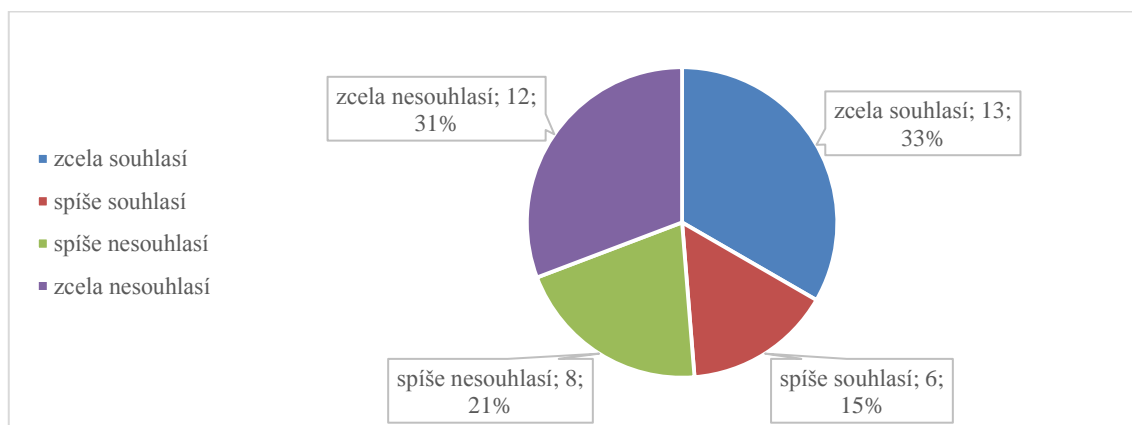
graf nám také dává důkaz o tom, že přímí nadřízení respondentů, jež se ztotožnili s tímto tvrzením, praktikují styl vedení vyhovující jejich podřízeným, tedy že uplatňují správné metody a nástroje řízení. Naopak je zajímavé pozorovat, že 33 % dotázaných zcela nebo částečně nesouhlasí s tímto tvrzením. Můžeme se tedy domnívat, že 15 % dotázaných, kteří neodpověděli na otázku č. 3 dotazníku – na kterém úseku pracují, spadají do již zmíněných 33 % respondentů, jež se částečně nebo zcela neztotožňují s tvrzením, zda je přístup jejich nadřízeného motivuje k maximálnímu pracovnímu výkonu.

Graf 12 Otázka č. 13 – Výsledky dotazníkového šetření



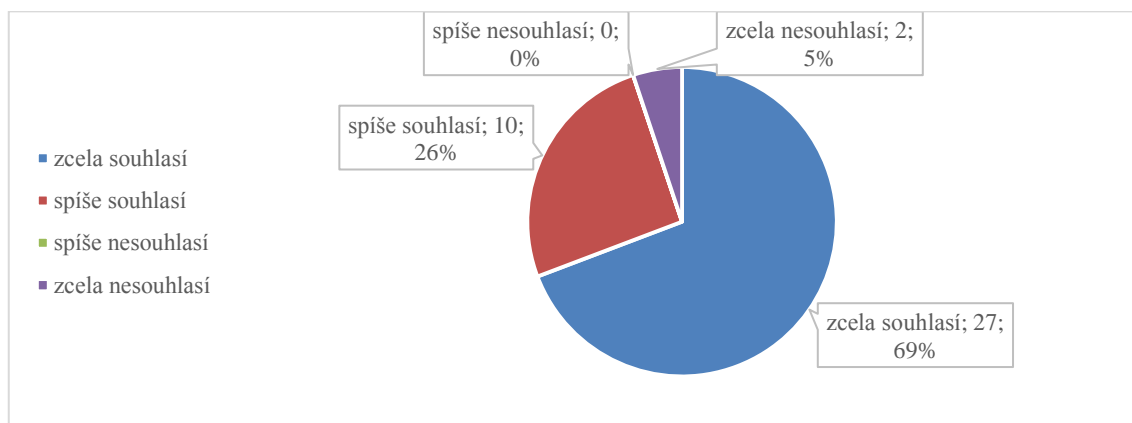
V grafu č. 13 můžeme pozorovat rozpor. Zatímco o přístupu nadřízeného a komunikaci s ním pozitivně hodnotilo 67 % a 82 % dotazovaných, zde v tomto grafu vidíme výrazný pokles. Na otázku, zda nadřízený přispívá k budování pozitivních vztahů na pracovišti, kladně odpovědělo jen 49 % dotazovaných. Výsledky mohou tedy vypovídat o tom, že přímí nadřízení nepodporují dobré vztahy na pracovišti, ale umějí se svými podřízenými komunikovat jako s jednotlivci.

Graf 13 Otázka č. 14 – Výsledky dotazníkového šetření



Z grafu č. 14 můžeme vyčíst, že celých 97 % dotazovaných se zcela nebo částečně ztotožnilo s tvrzením, že považují své vztahy s kolegy za dobré. Zde můžeme vidět, že dotazovaní neoznačují za problémovou komunikaci ani s kolegy.

Graf 14 Otázka č. 15 – Výsledky dotazníkového šetření

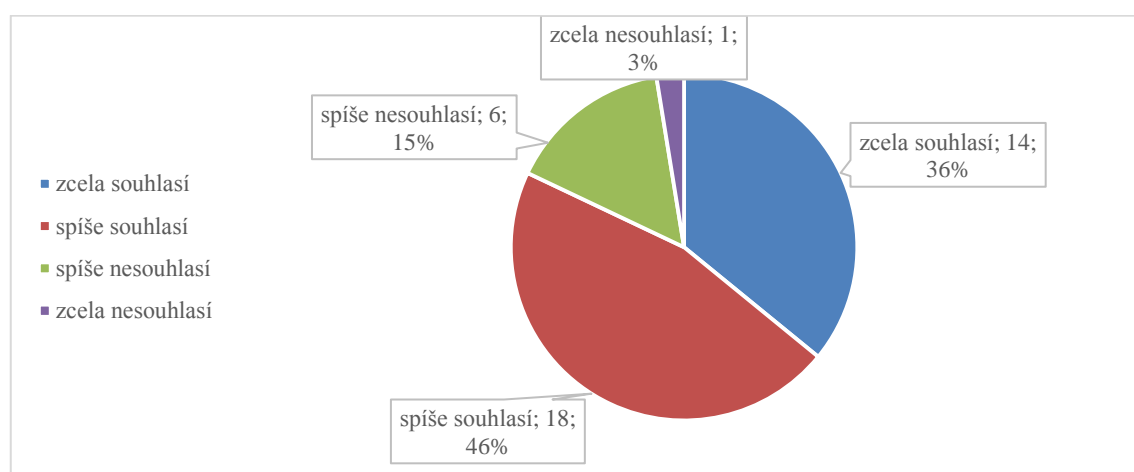


Jak vyplývá z jednotlivých grafů v této podkapitole, tak respondenti za problémovou komunikaci označili komunikaci jako celek, jež je nastaven celopodnikově, a přístup jejich nadřízeného k budování pozitivních vztahů na pracovišti. Můžeme se tedy domnívat, že má komunikace napříč odděleními nedostatky a jednotlivé úseky neumějí nebo nevědí, jak správně komunikovat. Co se týče přístupu nadřízeného k budování pozitivních vztahů na pracovišti, zde se můžeme domnívat, že nadřízení nevědí, jak podporovat tým jako celek.

3.6 Rovnováha mezi osobním a pracovním životem

V grafu č. 15 můžeme vidět, že si je společnost vědoma důležitosti rovnováhy mezi osobním pracovním životem zaměstnanců. Jak vyplývá z grafu, celých 82 % dotázaných se zcela nebo částečně ztotožňuje s tímto tvrzením. John Rampton ve svém článku „*How work-life balance can keep your employees happy and your business healthy*“ uvádí, že zvyšování pracovního výkonu přímo nesouvisí s využíváním benefitu flexibilní pracovní doby, zaměstnancům údajně naopak stačí pouze vědomí toho, že zaměstnavatel tento benefit nabízí a nabývají tak dojmu, že mají rovnováhu mezi osobním a pracovním životem¹⁴⁴.

Graf 15 Otázka č. 16 – Výsledky dotazníkového šetření

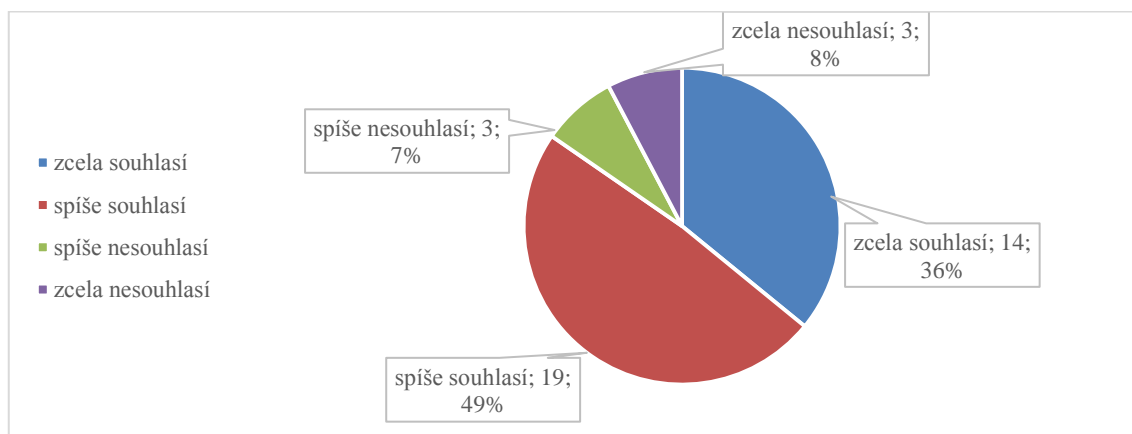


Jak je možné pozorovat v grafu č. 16, 85 % respondentů zcela nebo částečně souhlasí s tvrzením, že jim zaměstnavatel poskytuje dostatečnou míru flexibility pro sladění pracovního a osobního života. Zaměstnanecký benefit v podobě pružné pracovní doby napomáhá ke zvyšování produktivity zaměstnanců. Důvod je jednoduchý. Zaměstnanci zvyšují svou výkonnost v zaměstnání s vědomím, že závazky vůči jejich osobnímu životu jsou plněny¹⁴⁵.

¹⁴⁴ RAMPTON, J. *How work-life balance can keep your employees happy and your business healthy*. [online]. [cit. 2017-4-09]. Dostupné z: <https://www.inc.com/john-rampton/how-work-life-balance-can-keep-your-employees-happy-and-your-business-healthy.html>

¹⁴⁵ CHASTUKHINA, K. *Work-life balance as the key motivational factor for employees in UAE*. [online]. [cit. 2017-4-09]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/20140810091210-210035293-work-life-balance-as-the-key-motivational-factor-for-employees-in-uae>

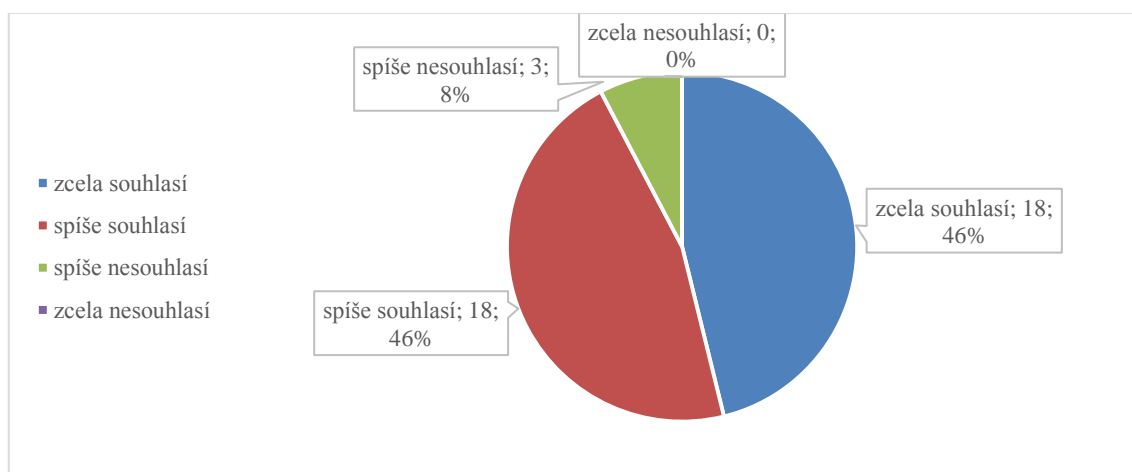
Graf 16 Otázka č. 17 – Výsledky dotazníkového šetření



3.7 Zaměstnanecké benefity a spokojenost s nimi

Graf č. 17 reflektuje spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity, které společnost nabízí. S tímto tvrzením se zcela nebo částečně ztotožňuje celých 92 % dotazovaných. Zde můžeme vidět, že společnost má zaměstnanecké benefity nastaveny tak, aby stále zaměstnance motivovaly. Právě správné nastavení benefitů zaměstnance motivuje. Odpočínutý, šťastný a dobře motivovaný zaměstnanec je více produktivní¹⁴⁶.

Graf 17 Otázka č. 18 – Výsledky dotazníkového šetření

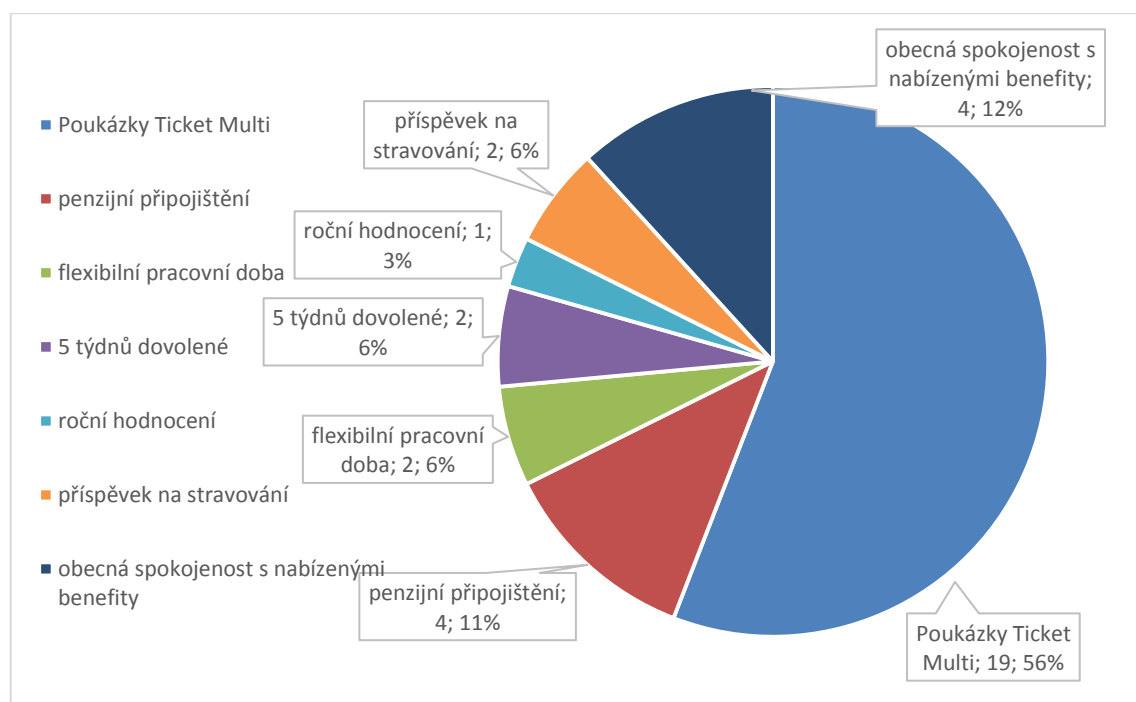


Otevřená otázka č. 23 v dotazníku se zaměřovala na vyjádření názoru dotazovaných, které benefity oceňují a které naopak postrádají. Jak je možné vidět v grafu 18, respondenti jsou nejvíce spokojeni s poukázkami Ticket Multi na kulturu a sport. Poukázky Ticket Multi oceňuje 56 % dotazovaných. Další benefity jsou postaveny na podobnou úroveň, co se týče ocenění od respondentů.

¹⁴⁶ PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008: jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance: podle právního stavu účinného pro rok 2008*. 1. vyd. Praha: Linde, 2008

Je možné se domnívat, že poukázky Ticket Multi jsou mezi respondenty oceňovány nejvíce z toho důvodu, že mají širokou škálu využití a je tak pokryta potřeba více zaměstnanců, než u jiných benefitů. Jinou interpretací může být i to, že zaměstnanci nevěnují nabídce benefitů takovou pozornost. Poukázek Ticket Multi se totiž zaměstnanci mohou „dotknout“, a proto vědí o její existenci.

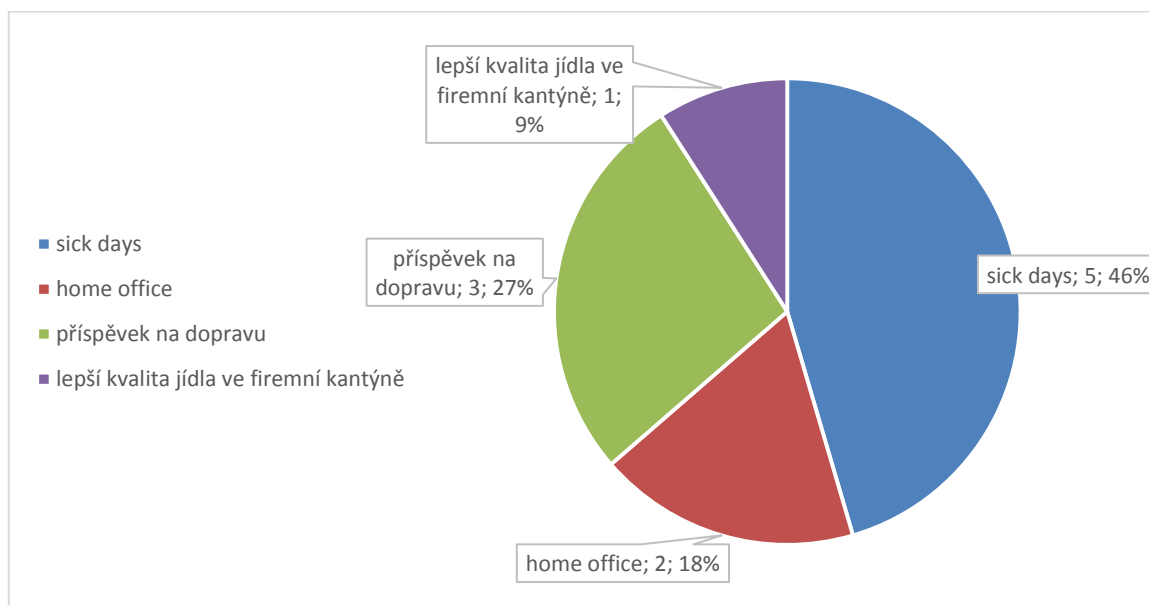
Graf 18 Otázka č. 23 – Výsledky dotazníkového šetření



Odpovědi respondentů na chybějící zaměstnanecké benefity byly rozděleny tak, aby odpovídaly definici benefitů. Z výsledků dotazování vyšlo, že respondenti nejvíce postrádají možnost Sick days¹⁴⁷. Tento typ zaměstnaneckého benefitu postrádá 46 % respondentů. Dalšími zmiňovanými benefity, které by respondenti ocenili, jsou možnost práce z domova a příspěvek na dopravu.

¹⁴⁷ Den placeného volna kvůli nevolnosti. [online]. [cit. 2017-4-09]. Dostupné z: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/sick-day>

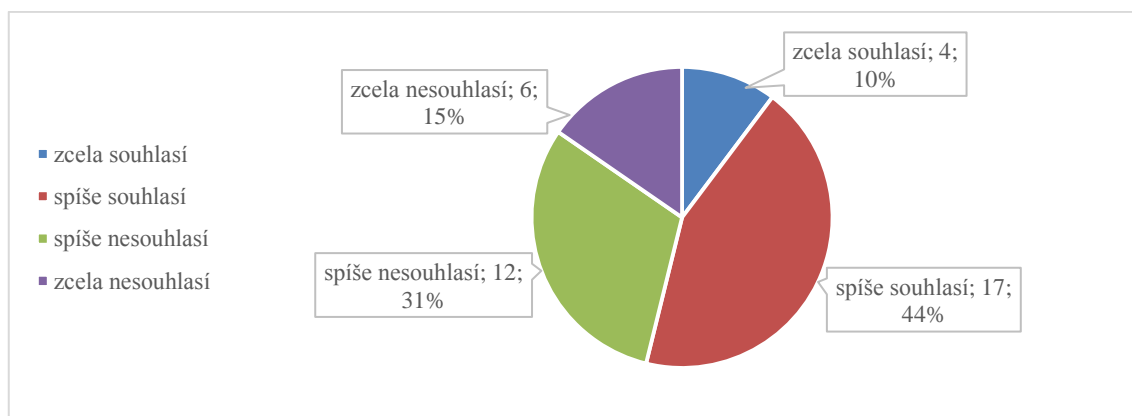
Graf 19 Otázka č. 23 – Výsledky dotazníkového šetření



3.8 Doporučení společnosti jako zaměstnavatele

Jak je možné vyčíst z grafu č. 20, tak s tvrzením, zda by zaměstnanec doporučil společnost jako zaměstnavatele, se ztotožňuje jen 54 % respondentů. Můžeme se domnívat, že s tímto tvrzením se ztotožňuje pouze polovina respondentů, protože jim vadí již výše zmíněný problém s celkovou komunikací ve společnosti. Toto může být důvod, proč by společnost nedoporučili.

Graf 20 Otázka č. 19 – Výsledky dotazníkového šetření



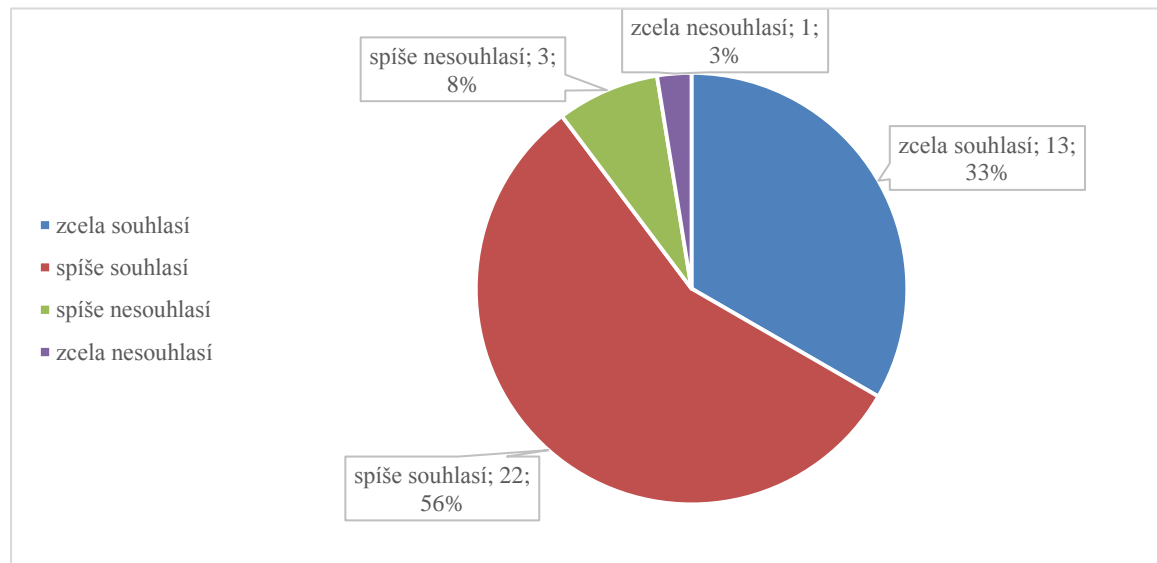
3.9 Sounáležitost se zaměstnavatelem

V grafu 21 je zajímavé pozorovat, že s tvrzením „Ochota vynaložit větší úsilí, než je očekáváno, ve snaze společnosti uspět“ se zcela nebo částečně ztotožňuje 89 % respondentů. Možné vysvětlení může být, že 56 % dotazovaných spadá do generace Y. Tato generace se vyznačuje touhou po rovnováze mezi pracovním a osobním

životem¹⁴⁸. Vzhledem k tomu, že společnost MLS Holice poskytuje možnost flexibility pracovní doby, jak je možné vidět v grafech 15 a 16, nemá generace Y důvod hledat jiné zaměstnání a chce aby jejich firma prosperovala.

Další možnou interpretací těchto výsledků může být fakt, že jsou zaměstnanci existenčně závislí na úspěchu společnosti MLS Holice, jelikož se společnost nachází v regionu, kde není tak velké množství pracovních příležitostí.

Graf 21 Otázka č. 20 – Výsledky dotazníkového šetření



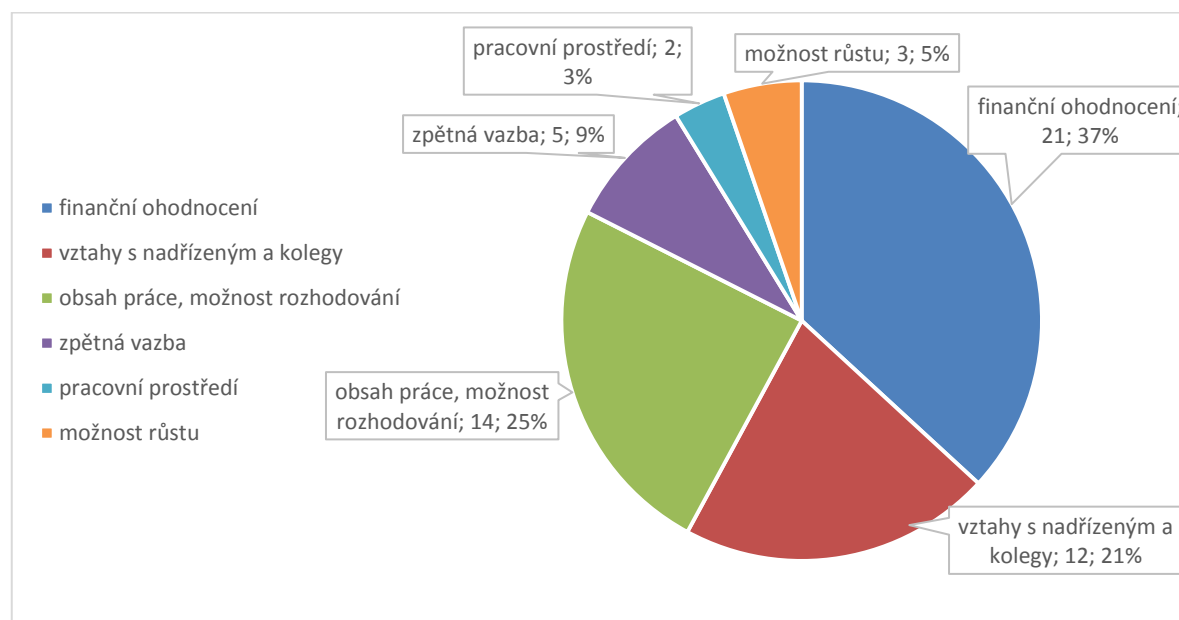
¹⁴⁸ KUBÁTOVÁ, J. KUKELKOVÁ, A. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, str. 42.

3.10 Nejvýznamnější motivační faktor pro dotázané

Poslední otázkou v dotazníku byla otázka, kde měli sami respondenti uvést, co je pro ně samotné nejvýznamnějším motivačním faktorem. Odpovědi jsem opět rozdělila do kategorií. Zde je celkem 6 kategorií – finanční ohodnocení, vztahy s nadřízenými a kolegy, obsah práce a možnost rozhodování, zpětná vazba, pracovní prostředí a možnost růstu. Jak můžeme vidět v grafu 22, tak nejvýznamnějším faktorem motivace je pro respondenty finanční ohodnocení. Tuto odpověď zvolilo celých 37 % dotázaných. Dále je zajímavé sledovat, že pro 21 % respondentů jsou motivační interpersonální vztahy na pracovišti. Zde je vhodné poukázat na graf 10, kde jsou graficky znázorněny odpovědi dotázaných na celkovou komunikaci ve společnosti. Při porovnání výsledků obou grafů – graf 10 a graf 22 – je možné sledovat, že interpersonální vztahy a atmosféra na pracovišti velmi ovlivňují motivaci zaměstnanců.

Neměl by se opomenout ani obsah práce, který je nejvýznamnějším motivačním faktorem pro 25 % dotázaných. Zde je možné odkázat na grafy 5 a 6, které graficky znázorňují ztotožnění se s tvrzením o dostatečném množství informací, nástrojů a materiálů k vykonávání práce. Je možné se tedy domnívat, že zlepšení distribuce a poskytování informací, nástrojů a materiálů může vést k vyšší motivaci zaměstnanců.

Graf 22 Otázka č. 24 – Výsledky dotazníkového šetření



4 NÁVRH DOPORUČENÍ

Závěrem je možné říci, že lze výsledek dotazníkového šetření na zjištění současné míry motivace u TH pracovníků společnosti MLS Holice považovat za poměrně pozitivní. Anonymního šetření se zúčastnilo 39 respondentů z celkových 105 TH pracovníků společnosti, což je necelých 41 % pracovníků.

Zaměstnanci, kteří se nepovinně zúčastnili dotazníkového šetření, svými odpověďmi dali na vědomí, že za největší nedostatek v rámci společnosti označují celkovou komunikaci a styl vedení, kariérní růst a chybějící možnost sick day v rámci zaměstnaneckých benefitů.

Proto se návrh doporučení bude zaměřovat na tyto tři položky.

4.1 Komunikace a styl vedení

Jak bylo možno vidět v kapitole výsledky dotazníkového šetření, tak opravdu nejpalčivějším problémem společnosti je, podle dotázaných, komunikace a styl vedení. Jak je možné vyčíst z grafů, tak respondenti nemají problém komunikovat se svým přímým nadřízeným, ale jeho přístup k podřízeným už nenahrává k budování pozitivních vztahů na pracovišti. Z toho titulu by se jako první v tomto případě měl navrhnout teambuilding pro jednotlivé úseky. Vícedenní teambuilding mimo prostory společnosti mohou probudit týmového ducha, který podle výsledků chybí. Existuje široká škála firem, které se zabývají těmito aktivitami, mohly by tak sestavit program na míru každému oddělení. Jiným řešením by také mohlo být vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti leadership. Tím by vedoucí zaměstnanci mohli získat odpovědi na otázky proč se jejich podřízení chovají tak, jak se chovají a jak s tím umět pracovat a využít to ve prospěch společnosti.

Vzhledem k tomu, že respondenti označili za nevyhovující celkovou komunikaci společnosti. Současně ale nemají problém s komunikací s přímým nadřízeným a kolegy, můžeme se tak tedy domnívat, že se jedná o komunikaci mezi jednotlivými úseky. S tímto problémem by se mohlo pracovat pomocí projektového řízení. Tak by se do projektových skupin dostali zaměstnanci napříč úseky. Motivačním prvkem v rámci projektového řízení by mohla být i návaznost na finanční ohodnocení za odvedení práce nad rámec standardní náplně práce.

4.2 Kariérní růst

V rámci rozšíření možností kariérního růstu může společnost zavést interní rotace v rámci jednotlivých úseků. Tak by byl zajištěn rozvoj napříč odděleními a také by zaměstnanci měli možnost pochopit procesy jednotlivých úseků a možné návaznosti na další úseky. Toto doporučení však vyžaduje personální kapacity. Byla by zavedena pozice interního školitele, který měl na starosti zaškolující se pracovníky.

Jinou možností by bylo se lépe a více zaměřit na analýzu vzdělávacích potřeb pracovníků. Tyto požadavky následně poté propojit s KPI's společnosti a udělat zhodnocení přínosu a dopad vzdělávání pracovníků v praxi.

4.3 Sick day

Nejžádanějším benefitem, který společnost doposud neposkytuje, je možnost zavedení Sick day. Zároveň na otázku ohledně spokojenosti s pracovním prostředím v dotazníkovém šetření jeden respondent uvedl nevyhovující open-space kancelář, kde je výsledkem zvýšená nemocnost pracovníků daného prostoru. Pracovní výkon jde v době nemoci dolů, a tak zaměstnanec není efektivní, i kdyby chtěl. Vzhledem k tomu, že současná úprava Zákoníku práce neumožňuje proplacení prvních tří dnů nemoci, je eventualitu neposkytování náhrady mzdy vyřešit možností zaměstnaneckého benefitu Sick day. Tuto formu benefitu je zároveň možné zahrnout do daňově uznatelných nákladů společnosti. Můžeme říct, že tento typ benefitu nepřímo ovlivní loajalitu zaměstnance vůči společnosti.

Výsledky dotazníkového šetření a možné zavedení doporučení mohou motivaci zaměstnanců posunout na vyšší úroveň a současně být podnětem pro další pravidelná šetření a zefektivnění fungování celé společnosti.

ZÁVĚR

V úvodu této byl vytyčen cíl zanalyzovat současnou míru motivace TH pracovníků společnosti MLS Holice. Společnost doposud neprovedla žádný průzkum, který by se týkal přímo analýzy motivace zaměstnanců. Proto doufám, že výsledky mého dotazníkového šetření a následná doporučení budou pro management společnosti přínosem a pomohou zlepšit nedostatky, na které respondenti v dotazníku poukázali.

K hlavnímu cíli své práce jsem dospěla pomocí analýzy jednotlivých výzkumných otázek, které byly rozděleny do oblastí tak, jak je popsáno v kapitole dvě empirické části tohoto této práce. Otázkami v dotazníku jsem zjišťovala, jak zaměstnanci hodnotí náplň práce, pracovní prostředí, kariérní a profesní růst, komunikaci a styl vedení, rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, zaměstnanecké benefity, možnost doporučení společnosti jako zaměstnavatele a sounáležitost se zaměstnavatelem.

Za hlavní metodu sběru dat bylo využito dotazníkového šetření. Výsledky výzkumu ukázaly, že za největší nedostatek společnosti s ohledem na motivaci zaměstnanců, respondenti označují především komunikaci a styl vedení, omezené možnosti kariérního růstu a chybějící zaměstnanecký benefit v podobě Sick day.

Na základě teoretických poznatků k analýze současné míry motivace zaměstnanců, jsem sestavila vlastní návrh doporučení na zvýšení motivace TH pracovníků společnosti MLS Holice.

Správně motivovaní pracovníci zvyšují loajalitu ke svému zaměstnavateli a také mají vliv na celkový obraz společnosti pro zákazníky a potencionální nové zaměstnance. Je tedy ve vlastním zájmu společnosti, aby se pokusila o zlepšení nástrojů motivace, které jí pomohou uspět jak na trhu práce, tak i samozřejmě na poli konkurenceschopnosti v její oblasti podnikání.

SUMMARY

The goal of this bachelor thesis is to analyse present situation of the TH employee motivation who work for a company MLS Holice. The purpose of the analysis was to offer the company MLS Holice with the solution that could lead to improvements how to increase the motiovation of employees. I have divided my investigation in to 7 main themes: job description, working environment, career and professional growth, communication and leadership style, work-life balance, fringe benefits and employee engagement.

I have used questionnaire as a main data collection method. The questionnaire was anonymous and has been distributed in printed form. I wrote down answers of respondents manually in to application Google Docs which has been used to create questionnaire and also to evaluate the collected data. All the data have been analysed in detail and interpreted with respect to the aim of the thesis. I have also evaluated the situation and suggested few possibilities what company MLS Holice can change to improve current situation and increase motivation of employees.

This bachelor thesis involves the theoretical part, empirical part and enclosures. General ideas of employee motivation are described in the theoretical part. Theoretical part is followed then by analysis of the employee motiovation.

The questionnaire which I have used during the research is enclosed to this thesis.

SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. Management. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Dotisk. Přeložil Jaroslav BERKA, přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 8071696145.

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

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2009, 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARNOLD, J. RANDALL, R. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 5. vyd. Financial Times: Prentice Hall, 2010, str. 323.

ARNOLD, John, Joanne SILVESTER, Fiona PATTERSON, Ivan T. ROBERTSON, Cary L. COOPER a Bernard BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Přeložil Vilém JUNGSMANN. Brno: Computer Press, c2007, xxxii, 629 s. Praxe manažera. ISBN 9788025115183.

BECTON, John Bret, Harvell Jack WALKER a Allison JONES-FARMER. Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology* [online]. 2014, **44**(3), 175-189 [cit. 2016-02-18]. DOI: 10.1111/jasp.12208. ISSN 00219029.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 8072610643.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 9788072611690.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 9788025122358.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011, 191 s. Expert. ISBN 978-80-247-3275-6.

BOUČEK, Vladimír a Josef HERBOLT. *Motivace v řídicí praxi*. Praha: Svoboda, 1978, 130 s.

Businessinfo.cz. *Vliv pracovního prostředí na zaměstnance*. [online]. [cit. 2017-4-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vliv-pracovniho-prostredi-na-zamestnanec-2815.html>.

DECKERS, L. *Motivation: Biological, Psychological, and Environmental*. 4. vyd. New York: Routledge, 2013, 436 s. ISBN 9780205941001.

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Přeložil Jiří LOUDÍN. Praha: Linde nakladatelství, 2005, 127 s. ISBN 8090210589.

DUBRIN, Andrew. J. *Essentials of management*. Vyd. 9. Australia South-Western Cengage Learning, c2012, xxiii, 669 s. ISBN 978-0-538-47823-6.

DUŠA, Petr. *Historie a součastnost firmy M.L.S. Holice, s.r.o. a její podíl na výchově pracovníků*. [online]. Olomouc, 2016 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/zotpgz?info=1;isslhret=Petr%3B;zpet=%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3DPavel%20Petr%20agenda:help%26start%3D26>. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Vedoucí práce Mgr. Pavel Neumeister, Ph.D.

GARDNER, Godfrey. Is there a valid test of Herzberg's two-factor theory? *Journal of Occupational Psychology* [online]. 1977, **50**(3), 197-204 [cit. 2016-02-19]. ISSN 03058107.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010, 797 s. ISBN 978-80-7367-686-5.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál, 2015, 774 s. ISBN 978-80-262-0873-0.

HAUSER, LAURENȚIU. WORK MOTIVATION IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. *Economics, Management* [online]. 2014, **9**(4), 239-246 [cit. 2016-02-17]. ISSN 18423191.

Hays Czech Republic s.r.o. *The Hays Salary Guide: Czech labour market back at full speed, companies struggle to find suitable candidates* [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.czechmarketplace.cz/en/11915.the-hays-salary-guide-czech-labour-market-back-at-full-speed-companies-struggle-to-find-suitable-candidates>

HR Monitor. *Průměrně stráví Češi u jednoho zaměstnavatele téměř 10 let*. [online]. [cit. 2017-4-09]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/delka-zamestnani>.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHASTUKHINA, Kristina. *Work-life balance as the key motivational factor for employees in UAE*. [online]. [cit. 2017-4-09]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/20140810091210-210035293-work-life-balance-as-the-key-motivational-factor-for-employees-in-uae>

Personální management, řízení, organizace. Editor Helmut KASPER, editor Wolfgang MAYRHOFER, přeložil Bruno CEMPÍREK. Praha: Linde, 2006, 592 s. ISBN 8086131572.

KORZYNSKI, Pawel. Employee motivation in new working environment. *International Journal of Academic Research* [online]. 2013, 5(5), 184-188 s. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/259618544_Employee_Motivation_In_New_Working_Environment.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 8072610333.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBÁTOVÁ, J. Knowledge Sharing Culture for the Net Generation. *Journal of International Scientific Publications: Economy & Business*, 2011, roč. 2, č. 5, s. 181-194. ISSN 1313-2555.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 128 s. ISBN 978-80-244-3961-7.

LU, Lou. Work Motivation, Job Stress and Employees' Well-being. *Journal of Applied Management Studies* [online]. 1999, 8(1), 61-72 [cit. 2017-04-18]. ISSN 13600796.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2010, 160 s. ISBN 978-80-7400-301-1

MAZARS Česká republika. *Nejlepší firemní benefity jsou zadarmo* [online]. [cit. 2016-2-17]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/zpravy/finance/449311-nejlepsi-firemni-benefity-jsou-zadarmo/>

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přepracované vydání. V Praze: Triton, 2014, 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 1998, 590 s. ISBN 8020006893.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 8085603012.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005, 225 s. Psyché. ISBN 802470577X.

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

PAZDERA, Antonín. *Přehled výrobního programu N.P. TOS Olomouc*. Praha: Nakladatelství technické literatury ve Středisku interních publikací, 1972.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008: jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance : podle právního stavu účinného pro rok 2008*. Praha: Linde, 2008, 141 s. ISBN 9788072017010.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 9788024719917.

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

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002, 226 s. ISBN 8024704706.

RAMPTON, John. *How work-life balance can keep your employees happy and your business healthy*. [online]. [cit. 2017-4-09]. Dostupné z: <https://www.inc.com/john-rampton/how-work-life-balance-can-keep-your-employees-happy-and-your-business-healthy.html>

SACHAU, Daniel. *Work motivation*. vyd. 4. Salem Press encyclopedia of Health, 2015, vol. 5. 2488 s. ISBN: 978-1-61925-544-9

SAXA, Jan. *1922–1982 MEZ Mohelnice*. Praha: Závody silnoproudé elektrotechniky, 1982, str. 5.

SCHEIN, Edgar. H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969, 161 s.

STEIGER, Thomas a Eric D. LIPPMANN. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Přeložil Renáta RYKROVÁ, přeložil Hana DRÁPALOVÁ. Brno: BizBooks, 2012, 368 s. ISBN 978-80-265-0006-3.

STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha : Grada, 1992. 74s. ISBN 80-85603-05-5.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 8085424924.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

SCHEERS, Louise van a Johan BOTHA. *Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation*. *Journal of Business* [online]. 2014, **9**(1), 98-109 [cit. 2016-02-19]. ISSN 17518202.

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

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WEGGE, Jürgen, Rolf VAN DICK, Gary K. FISHER, Christiane WECKING a Kai MOLTZEN. Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work* [online]. 2006, **20**(1), 60-83 [cit. 2016-02-17]. DOI: 10.1080/02678370600655553. ISSN 02678373.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Přeložil Václav DOLANSKÝ. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 8085605457.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Odstranění nedostatku	10
Obrázek 2 Složky osobnosti	10
Obrázek 3 Jednotlivé vstupy a výstupy ovlivňující pracovní činnost	14
Obrázek 4 Rozdělení teorií motivace podle Laurentiu Hausera	18
Obrázek 5 Hierarchie kategorií teorie potřeb Abrahama Maslowa	19
Obrázek 6 Rozdělení stimulačních nástrojů podle Michaela Armstronga	27
Obrázek 7 Množina učení podle Františka Hroníka	30

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Určení pohlaví respondentů.....	41
Graf 2 Věk respondentů.....	41
Graf 3 Otázka č. 4 – Výsledky dotazníkového šetření	42
Graf 4 Otázka č. 5 – Výsledky dotazníkového šetření	43
Graf 5 Otázka č. 6 – Výsledky dotazníkového šetření	44
Graf 6 Otázka č. 7 – Výsledky dotazníkového šetření	44
Graf 7 Otázka č. 8 – Výsledky dotazníkového šetření	45
Graf 8 Otázka č. 9 – Výsledky dotazníkového šetření	47
Graf 9 Otázka č. 10 – Výsledky dotazníkového šetření	47
Graf 10 Otázka č. 11 – Výsledky dotazníkového šetření	48
Graf 11 Otázka č. 12 – Výsledky dotazníkového šetření	48
Graf 12 Otázka č. 13 – Výsledky dotazníkového šetření	49
Graf 13 Otázka č. 14 – Výsledky dotazníkového šetření	50
Graf 14 Otázka č. 15 – Výsledky dotazníkového šetření	50
Graf 15 Otázka č. 16 – Výsledky dotazníkového šetření	51
Graf 16 Otázka č. 17 – Výsledky dotazníkového šetření	52
Graf 17 Otázka č. 18 – Výsledky dotazníkového šetření	52
Graf 18 Otázka č. 23 – Výsledky dotazníkového šetření	53
Graf 19 Otázka č. 23 – Výsledky dotazníkového šetření	54
Graf 20 Otázka č. 19 – Výsledky dotazníkového šetření	54
Graf 21 Otázka č. 20 – Výsledky dotazníkového šetření	55
Graf 22 Otázka č. 24 – Výsledky dotazníkového šetření	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozdělení motivátorů a hygienických faktorů podle Fredericka Herzberga .	21
Tabulka 2: Rozdělení podle úseků.....	42

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Dotazník	72
--------------------------	----

PŘÍLOHY

Příloha 1 Dotazník

Dotazník k bakalářské práci „Motivace zaměstnanců. Případová studie konkrétní firmy.“



Vážená paní, vážený pane,

děkuji, že věnujete svůj čas vyplnění dotazníku. Cílem dotazníkového šetření je získání dat k analýze současné míry motivace zaměstnanců. Tento dotazník byl vytvořen ve spolupráci s úsekem Řízení lidských zdrojů tak, aby na základě jeho výstupů vznikl návrh na zlepšení motivace zaměstnanců.

Instrukce k vyplnění:

Dotazník se skládá ze dvou typů otázek, uzavřených a otevřených. Odpověď na uzavřené otázky vybírejte na hodnotící škále. Výrok, s nímž se budete nejvíce ztotožňovat, označte křížkem (X) do čtverečku příslušné hodnoty na čtyřbodové škále.

1 – zcela souhlasí

2 – spíše souhlasí

3 – spíše nesouhlasí

4 – zcela nesouhlasí

Vyplnění dotazníku zabere cca 10 minut, vyplněním souhlasíte se zpracováním dat. Účast ve výzkumu je dobrovolná.

Výsledky dotazování budou zpracovány pro účely bakalářské práce. V případě jakýchkoliv dalších dotazů či zájmu o výsledky výzkumu bude jeden výtisk bakalářské práce k dispozici na Úseku řízení lidských zdrojů nebo mě můžete kontaktovat na e-mailové adrese tereza.liskova@aiesec.cz.

Tereza Lišková, studentka Katedry aplikované ekonomie, FF UP Olomouc

V úvodu Vás poprosím o následující údaje. U jednotlivých otázek zaškrtněte jednu možnost.

1. Jste prosím:

1 Žena

2 Muž

2. Je Vám:

1 18-21

2 22-36

3 37-51

4 52- a více

3. Na kterém oddělení pracujete:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> personální oddělení | <input type="checkbox"/> oddělení kvality |
| <input type="checkbox"/> ekonomické oddělení | <input type="checkbox"/> oddělení logistiky |
| <input type="checkbox"/> technické oddělení | <input type="checkbox"/> oddělení nákupu |
| <input type="checkbox"/> obchodní oddělení | <input type="checkbox"/> výroba |
| <input type="checkbox"/> oddělení IT | |

Níže jsou uvedeny výroky, které se týkají Vaší motivace k podání maximálního pracovního výkonu. Označte, prosím, do jaké míry s každým z výroků souhlasíte. Hodnotit můžete na čtyřstupňové škále – od „zcela souhlasí“ po „zcela nesouhlasí“. Vybranou možnou označte křížkem (X).

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4. Víím, co se ode mě v práci očekává. Má náplň práce mi byla jasně a srozumitelně vysvětlena. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Mám dostatek materiálů a nástrojů k tomu, abych mohl/a co nejlépe vykonávat svou práci. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Mám dostatek informací k tomu, abych mohl/a co nejlépe vykonávat svou práci. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Jsem spokojen/a s pracovním prostředím, kde pracuji. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. V případě, že s výrokem č. 7 zcela nebo spíše nesouhlasíte, uveďte prosím konkrétní příklad příčin nespokojenosti s Vaším pracovním prostředím. | | | | |

9. Ve firmě pociťuji možnost kariérního růstu (změna pracovního místa vertikálním nebo horizontálním způsobem).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ve firmě pociťuji možnost profesního růstu (vzdělávání a rozvoj pracovníka).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Jsem spokojena se vzájemnou komunikací ve firmě.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Se svým přímým nadřízeným mám možnost komunikovat o pracovních záležitostech.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Přístup mého nadřízeného ke mně mě motivuje k maximálnímu pracovnímu výkonu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Můj nadřízený přispívá k budování pozitivních vztahů na našem pracovišti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Vztahy se svými kolegy považuji za dobré.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Při své práci jsem schopen/schopna udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Pracovní doba mi poskytuje dostatečnou míru flexibility pro sladění mých pracovních a osobních záležitostí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Jsem spokojen/a se systémem zaměstnaneckých benefitů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Firmu, ve které pracuji, bych doporučila jako zaměstnavatele svým přátelům.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Jsem ochoten/a vynaložit větší úsilí, než je očekáváno, ve snaze pomoci společnosti uspět.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nyní následují čtyři otevřené otázky.

21. Jak vy sám/a můžete přispět k tomu, abyste se v zaměstnání cítil/a lépe?

22. Co si představujete pod pojmem firemní kultura?

23. Které benefity nejvíce oceňujete a které naopak postrádáte?

24. Co je pro Vás samotné nejvýznamnějším motivačním faktorem v práci?

Děkuji Vám za spolupráci!