

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

**Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku**

**Bc. Adéla Votroubková**

**Diplomová práce  
2018**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Adéla Votroubková**  
Osobní číslo: **E140133**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je analyzovat systém motivace ve vybraném podniku a navrhnout doporučení pro praxi.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Teoretická doporučení účinné motivace.
- Analýza současného systému motivace a odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku.
- Ověření dostupných možností v oblasti motivace.
- Formulace návrhu a doporučení pro vybraný podnik.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR. S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

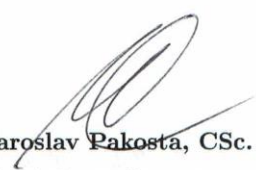
HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

CHAMBERS, G. Reflections on motivation. London: CILT, 2001. ISBN 19-020-3144-X.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 80-726-1288-3.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-802-4734-477.


Vedoucí diplomové práce:

  
doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 1. září 2017

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2018

  
doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2018

Bc. Adéla Votroubková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Děkuji doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi, CSc., vedoucímu diplomové práce, za jeho odbornou pomoc, cenné rady a vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům pracovní skupiny vybraného podniku XY, za čas a poskytnuté informace. Děkuji také své rodině a příteli za veškerou podporu.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce si klade za cíl vymežit základní pojmy a teoretická doporučení účinné pracovní motivace, zanalyzovat systém motivace ve vybrané společnosti XY a navrhnout možnosti zlepšení aktuální motivace jejich pracovníků.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Motivace, stimulace, zaměstnanci, benefity, teorie motivace, nástroje motivace*

## **TITLE**

*Motivation of employees in a chosen company*

## **ANNOTATION**

*The thesis aims to delineate basic terminology and theoretical suggestions for effective work motivation, to analyse the system of motivation in the selected company XY, and to propose ways of improving the current motivation of its employees.*

## **KEYWORDS**

*Motivation, stimulation, employees, benefits, theories of motivation, tools of motivation*

# OBSAH

ÚVOD.....	10
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>12</b>
1.1 MOTIVAČNÍ PROFIL.....	15
1.2 PRACOVNÍ MOTIVACE .....	16
1.2.1 Pozitivní vs. negativní motivace.....	19
1.2.2 Základní pravidla pracovní motivace pro manažery .....	20
1.2.3 Pracovní spokojenost.....	22
1.3 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE .....	23
1.3.1 Teorie instrumentality .....	24
1.3.2 Teorie zaměřené na obsah motivace.....	25
1.3.3 Teorie zaměřené na motivační proces .....	31
1.4 VNĚJŠÍ NÁSTROJE PRACOVNÍ MOTIVACE .....	37
1.4.1 Finanční nástroje pracovní motivace.....	39
1.4.2 Nefinanční nástroje pracovní motivace .....	46
1.4.3 Atraktivita zaměstnaneckých benefitů.....	54
1.4.4 Daňové hledisko nástrojů motivace.....	55
1.5 DEMOTIVUJÍCÍ PŘÍSTUP MANAŽERŮ .....	56
1.6 MOTIVAČNÍ PROGRAM ORGANIZACE .....	57
<b>2 ZHODNOCENÍ MOTIVACE .....</b>	<b>60</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	60
2.2 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DAT .....	62
2.3 STRUKTURA VÝBĚROVÉHO SOUBORU .....	63
2.4 ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	67
2.4.1 Komplexní hodnocení důležitosti a spokojenosti zaměstnanců .....	67
2.4.2 Hodnocení důležitosti a spokojenosti faktorů z hlediska skupin.....	73
2.4.3 Klasifikace otevřených a polootevřených otázek .....	78
2.4.4 Shrnutí výsledků provedeného šetření.....	83
2.5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ AKTUÁLNÍHO STAVU MOTIVACE .....	86
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>89</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>91</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>96</b>

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Graf nejčastějších důvodů pro odchod z dosavadního zaměstnání dle globálního průzkumu společnosti LinkedIn z března 2015 .....	13
Obrázek 2: Graf faktorů, které zaměstnané respondenty demotivují v pracovním prostředí...	14
Obrázek 3: Proces motivace jedince.....	17
Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb v osobní a firemní oblasti.....	26
Obrázek 5: Teorie očekávání podle Portera a Lawlera.....	33
Obrázek 6: Prvky systému odměňování .....	38
Obrázek 7: Graf výsledků anonymního průzkumu atraktivity zaměstnaneckých benefitů .....	55
Obrázek 8: Graf struktury výběrového souboru dle pohlaví .....	64
Obrázek 9: Graf struktury výběrového souboru dle věku .....	64
Obrázek 10: Graf struktury výběrového souboru dle vzdělání .....	65
Obrázek 11: Graf struktury výběrového souboru dle délky pracovního poměru .....	66
Obrázek 12: Graf struktury výběrového souboru dle pracovního zařazení.....	66
Obrázek 13: Graf vyhodnocení celkové důležitosti kategorií faktorů.....	67
Obrázek 14: Graf vyhodnocení celkové spokojenosti kategorií faktorů .....	68
Obrázek 15: Graf zobrazující komparaci důležitosti a spokojenosti kategorií faktorů .....	69
Obrázek 16: Graf zobrazující komparaci důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů kategorie s nejvyšší hodnotou diference.....	70
Obrázek 17: Graf vyhodnocující polootevřenou otázku č. 6.....	82
Tabulka 1: Přehled teorií motivace.....	24
Tabulka 2: Výčet motivačních a hygienických faktorů dle Herzberga .....	28
Tabulka 3: Srovnání významných teorií zaměřených na obsah motivace.....	31
Tabulka 4: Vyhodnocení odpovědí otevřené otázky č. 1 .....	78
Tabulka 5: Vyhodnocení odpovědí otevřené otázky č. 2 .....	79
Tabulka 6: Vyhodnocení odpovědí otevřené otázky č. 3 .....	80
Tabulka 7: Vyhodnocení odpovědí otevřené otázky č. 4 .....	81
Tabulka 8: Vyhodnocení odpovědí otevřené otázky č. 5 .....	81
Tabulka 9: Vyhodnocení odpovědí polootevřené otázky č. 7 .....	83



## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

§	paragraf
apod.	a podobně
cit.	citace
dopl.	doplněné
kol.	kolektiv
např.	například
odst.	odstavec
přepřac.	přepřacované
s.	strana
Sb.	sbírka zákonů
tj.	to je
vs.	versus
vyd.	vydání

# ÚVOD

„Nejdražšími pracovníky nejsou ti, co mají nejvyšší plat. Nejdražší jsou neproduktivní lidé.“

John C. Maxwell (CITÁTY SLAVNÝCH OSOBNOSTÍ, 2018)

Motiv je důvod zaměstnance k pohybu. Každé činnosti člověka předchází uvědomění si důvodu (tj. vnitřní pohnutky nebo potřeby), který usměrňuje lidské chování. Nedílnou součástí práce manažera je umění motivovat - nejen své zaměstnance, ale i sebe samého. Ať už manažer zvolí nástroje motivace pozitivní nebo negativní, finanční nebo nefinanční, bez pracovního odhodlání zaměstnance není motivace úspěšná. Lidé musí sami chtít, manažer jim může pouze naslouchat a inspirovat je k lepším výsledkům. Pokud však své zaměstnance nezná a nerozumí jejich potřebám, v konečném důsledku vlastně nikdy neudrží dlouhodobě účinnou motivaci a výkon. Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí automaticky motivovat ostatní.

Téma diplomové práce si autorka zvolila z důvodu vlastní pracovní zkušenosti s nízkou motivací zaměstnanců v napjaté situaci nedostatečného množství volných pracovních sil na trhu práce v Královéhradeckém kraji, na který působí automobilový průmysl. Tento stav přinesl komplikace v podobě nedostatku kvalitních lidských zdrojů v podnicích. Pokud zaměstnavatel měl zodpovědný přístup k motivačnímu systému a podpoře svých zaměstnanců již před touto výraznou změnou trhu práce, pravděpodobně nepocítil velký úbytek zaměstnanců. Pokud však zaměstnavatel od svých zaměstnanců pouze bral, ale neměl snahu jim i sám něco dát navíc (nad rámec mzdy), nejspíše hořce pocítil dopady fluktuace lidských zdrojů.

Lidský kapitál představuje jeden z nejdůležitějších zdrojů, podílející se na výsledcích podniku. Nespokojenost lidských zdrojů souvisí s vyšším absentérstvím zaměstnanců a tedy nestabilitou společnosti. Nicméně nespokojeného zaměstnance lze velice obtížně motivovat. Naopak práce, vykonávaná s potěšením, je zdrojem pocitu sebenaplnění, upevňuje loajalitu k zaměstnavateli a zvyšuje produktivitu práce.

Otázkou však je, co zaměstnancům, výměnou za jejich pracovní odhodlání, zaměstnavatel dokáže nabídnout a jakým způsobem namotivovat i ty jedince, kteří na počátku neměli žádnou snahu. Odborná literatura uvádí velmi mnoho teorií motivace, z nichž autorka vybrala a vysvětlila ty, pro účel své diplomové práce, nejvhodnější, nicméně motivační přístup manažera by měl být adaptován na osobnost každého zaměstnance. Úspěšná motivace podporuje využití veškeré energie jednotlivce i týmu pracovníků k dosažení cíle, který zajistí rozvoj a přidanou hodnotu pro organizaci.

Cílem práce je analyzovat systém motivace ve vybraném podniku a navrhnout doporučení pro praxi.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Vedení, jakožto manažerská funkce, obnáší řízení a organizování lidských zdrojů a jejich práce podle strategie organizace. Součástí těchto a dalších doprovodných činností je soubor mnohdy přehlížených, avšak významných aktivit motivace lidských zdrojů. Definice managementu dle několika autorů jsou následující:

- „Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (Koontz, H., Weihrich, H. cit. podle Šajdlerová a Konečný, 2008, s. 10),
- „Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí.“ (Pale E. cit. podle Šajdlerová a Konečný, 2008, s. 10),
- „Management je proces plánování, organizování, personálního zajištění, vedení a kontroly organizování činností zaměřených na dosažení cílů podniku.“ (Chung K. H. cit. podle Šajdlerová a Konečný, 2008, s. 10).

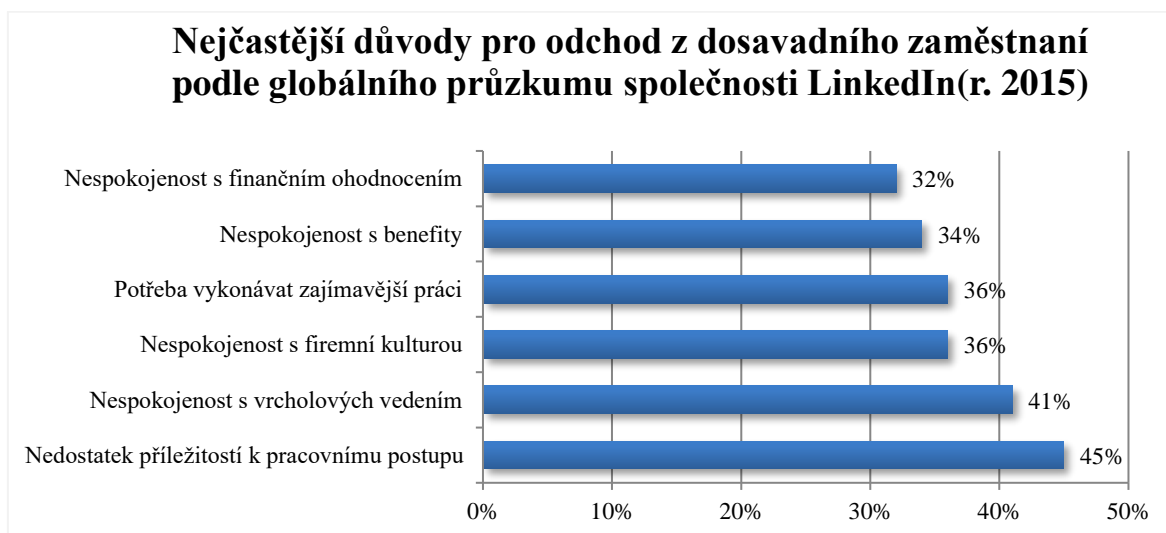
Význam a důležitost těchto definic v aktuální situaci (4. čtvrtletí 2017), kdy se dle informací Českého statistického úřadu (Český statistický úřad, 2018) celková zaměstnanost meziročně zvýšila o 75 300 osob, tj. 5 262 700 celkem zaměstnaných, počítají někteří zaměstnavatelé s hořkostí. Za těchto podmínek, kdy nabídka na trhu práce převyšuje poptávku, se dle názoru autorky nedostatečná schopnost managementu nastavit jasná pravidla, dostatečně informovat, pozitivně motivovat a stimulovat zaměstnance či jinak ovlivnit jejich chování a přístup k pracovní činnosti projeví nižší kvalitou odvedené práce, vyššími pracovními absencemi a výraznější fluktuací zaměstnanců. Wagnerová (2008, s. 18) totiž uvádí, že pracovní nespokojenost souvisí s vyšším absentérstvím a fluktuací zaměstnanců. Věta „Každý je nahraditelný.“ je, dle údajů o zaměstnanosti z Českého statistického úřadu, nepatřičná. Ano, stále je každý, jako zaměstnanec nahraditelný, ale zaměstnavatelé si musí uvědomit, že vysoká fluktuace je spojena s negativními dopady na organizaci, jako jsou dle Armstronga (2007, s. 319):

- přímé náklady na získávání náhradníků, jejich zaučení a stabilizace,
- časová náročnost při získávání nových zaměstnanců,
- výkyvy ve výsledcích společnosti v důsledku snížení výkonnosti z důvodu adaptace nového zaměstnance,
- ztráta kvalitních uchazečů o volné pracovní pozice spojená s vysokou fluktuací, která narušuje pověst zaměstnavatele,

- negativní dopad na vnímání firemní kultury současnými zaměstnanci.

Dle názoru autorky jsou schopní a zároveň loajální zaměstnanci vzácností. Věnují-li vedoucí pracovníci dostatečnou pozornost k uspokojení různorodých potřeb svých zaměstnanců, mohou naplno využívat jejich jedinečné know-how, které představuje konkurenční výhodu podniku. Ve vztahu zaměstnavatel vs. zaměstnanec není možné pouze brát, ale také dávat. Důležitost správné motivace zaměstnanců nelze popřít, protože zaměstnanci se k podniku chovají ve většině případů tak, jak pocitují, že se daný podnik chová k nim.

Aby manažer dokázal úspěšně vyvolat dlouhodobé nadšení a loajalitu ve svých zaměstnancích, musí jim dostatečně porozumět. Společnost LinkedIn provedla v březnu 2015 globální průzkum, do kterého se zapojilo přes 10 000 respondentů z celého světa. Tento průzkum, graficky znázorněný na obrázku 1, se zaměřil na 6 nejvýznamnějších důvodů, proč lidé opouštějí svoje dosavadní zaměstnání. Z odpovědí dotazovaných vyplývá, že ve 45 % případů lidé odcházejí ze stávajícího pracovního místa z důvodu nedostatku příležitostí k pracovnímu postupu. Jako druhá nejčastější příčina pro podání výpovědi ze zaměstnání byla uvedena nespokojenost s vrcholových vedením (41 %). Třetím a čtvrtým nejvýznamnějším důvodem pro odchod z práce respondenti uvedli (v obou případech 36 %) nespokojenost s pracovním prostředím (firemní kulturou) a potřebu vykonávat zajímavější práci. V pořadí pátým (34 %) a šestým (32 %) nejčastějším důvodem pro odchod ze současné pozice shledali respondenti nedostatečné finanční podmínky a benefity (LinkedIn Talent Solutions, 2015).

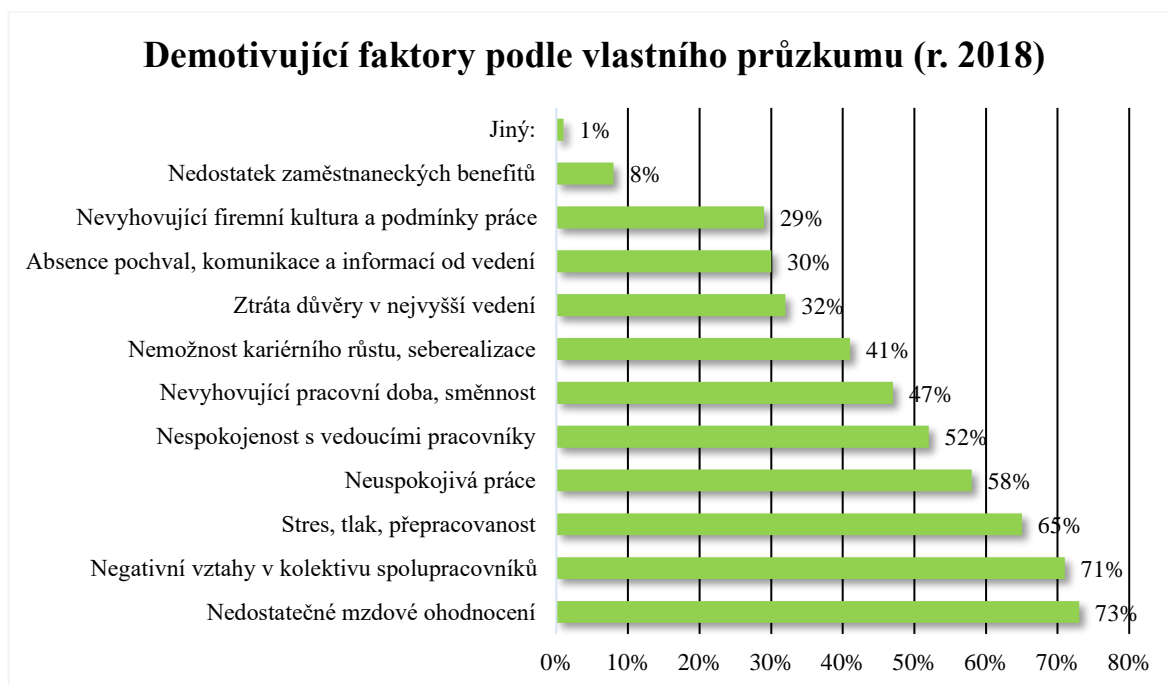


**Obrázek 1:** Graf nejčastějších důvodů pro odchod z dosavadního zaměstnání dle globálního průzkumu společnosti LinkedIn z března 2015

*Zdroj: upraveno podle (LinkedIn Talent Solutions, 2015)*

Autorka této práce provedla vlastní průzkum (více v příloze I) faktorů, který byl výslovně určen pro zaměstnané osoby. V jedné z mnoha otázek se dotazovala na faktory, které

respondenty v jejich práci dokáží demotivovat. Do dotazníkového šetření, které bylo provedeno anonymně, online formou (dotazník vytvořen na stránce [www.survio.com](http://www.survio.com), více odpovědí v příloze I) se zapojilo 100 osob. Autorka se domnívá, že odpovědi na zmíněnou otázku lze také interpretovat jako faktory, které při dlouhodobém působení zapříčiňují odchod z dosavadního zaměstnání jedince. Síla tohoto vlivu je však spekulativní. Následující obrázek 2 zobrazuje grafický výčet demotivujících faktorů.



**Obrázek 2:** Graf faktorů, které zaměstnané respondenty demotivují v pracovním prostředí

*Zdroj: vlastní zpracování ([www.survio.com](http://www.survio.com))*

Jak obrázky 1 a 2 výše zobrazují, tak pro některé respondenty se finanční úplata rovná spokojenosti a chuti pracovat pro firmu s radostí. Na druhou stranu procentuální vyjádření a četnost odpovědí potřeby nefinančních faktorů ze mnohem vyšší než u faktorů finančních. K udržení stabilního pracovního prostředí by tedy vedení nemělo přehlížet žádné faktory, které na zaměstnance mohou ve výkonu jejich práce působit. Pracovní motivace je dle názoru autorky ve své podstatě proces předávání pozitivní energie, v jehož důsledku se zvyšuje spokojenost zaměstnanců. Aby se organizace vyhnula dramatické fluktuaci a jejím výše zmíněným dopadům, měla by předejít negativním jevům pracovního vztahu v rámci psychologické smlouvy, a to vyjasněním vzájemných požadavků a očekávání již před podpisem pracovní smlouvy nebo adaptací pracovníka v organizaci. Psychologická smlouva se v tomto případě rozumí jako zdroj motivace, respektive ochoty pracovníka vykonávat svěřenou činnost v organizaci a pro organizaci. Za zdroj motivace jsou podle tohoto konceptu považována vzájemná očekávání zaměstnance a zaměstnavatele. Nejasnosti plynoucí z tohoto

vztahu (např. nejasná kritéria hodnocení a odměňování) často vedou k nespokojenosti pracovníka, snížení výkonu, absencím a v závěru i jeho odchodu z organizace (Tureckiová, 2004, s. 65-66).

Následující kapitoly jsou zaměřeny na způsoby motivace zaměstnanců. Protože správně motivovaný zaměstnanec se stává plnohodnotnou součástí organizace, a ta na základě tohoto fungujícího oboustranného vztahu je v oblasti plánování lidských zdrojů snáze predikovatelná.

## 1.1 Motivační profil

Zoltan Dörnyei a István Ottó (1998) definují motivaci jako „dynamickou, nestabilní a měnící se činnost, která iniciuje, řídí, koordinuje, rozvíjí, ukončuje a vyhodnocuje kognitivní a motorické procesy, při nichž jsou zvoleny způsoby, jakým jedinec stanovuje pořadí pro své přání, touhy a úkoly“ (Chambers, 2001, s. 3).

Pojem motiv pochází z latinského slova „motus“ – pohyb. Motiv je tedy jakýkoliv faktor, který uvádí do pohybu činnost či proces, který vyúsťuje v uspokojení potřeby (Říčan, 2010, s. 96).

Lidské vnímání a přístupy se liší, a proto i orientace a preference určitých potřeb a hodnot jsou pro každého člověka osobité. Na základě subjektivního smýšlení člověka je možné vytvořit typický motivační profil jedince, který je tedy vyjádřením relativně trvalé nebo dlouhodobé orientace a preference určitých potřeb a hodnot (Tureckiová, 2004, s. 68). Podle Provazníka a Komárkové představuje motivační profil "syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka" (Provazníková a Komárková, 2004 cit. podle Pauknerová a kol., 2012, s. 185). Motivační profil je v zásadě souborem relativně stálých hnacích sil, které jsou součástí celkového profilu osobnosti. Mikuláščík (2015, s. 106) vymezil následující 4 základní zdroje motivace, jejichž kombinace tvoří motivační profil jedince:

- potřeby (biologické, sociální, primární, sekundární),
- zájmy (pozitivní zaměřenost na určité aktivity),
- hodnoty (cíl uspokojené potřeby),
- postoje (ideály, názory).

Dominantní sociogenní motivy nepůsobí izolovaně, ale tvoří strukturu motivace člověka, a jsou jimi potřeba sociálních kontaktů, identifikování se s jinými osobami a vytvoření si postavení v sociálně referenčním prostředí. Vlivy rodiny, školy či pracovního prostředí jsou

zdroje, které ovlivňují a limitují motivační profil jedince. Z toho vyplývá, že zaměstnanec, který je součástí nějaké referenční skupiny v podniku, má přirozenou tendenci svůj motivační profil přizpůsobovat motivačnímu profilu skupiny. Do jaké míry motivační profil skupiny ovlivní jejího člena, závisí na jeho postavení ve skupině a pevnosti jeho názorů (Dvořáková a kol., 2007, s. 154-155).

Při snaze poznat motivační profil zaměstnance v pracovním prostředí, a tedy vytvářet a zadávat obohacující pracovní úkoly, musí nadřizený pracovník vzít v úvahu individualitu zaměstnance v zásadních hodnotících faktorech pro práci. Jsou jimi podle Koubka (2015, s. 61-62):

- znalosti a dovednosti – zaměstnanec s vyšší mírou znalostí a dovedností obvykle ke své motivaci uvítá rozmanitější, významnější a jasnější pracovní činnost; taková činnost bude mít však frustrující dopad na zaměstnance s nízkou mírou znalostí a dovedností,
- potřeba osobního růstu – zaměstnanec vyžadující osobní růst bude motivovaný rozmanitější a významnější pracovní činností; zaměstnanci bez potřeby osobního růstu budou takovou činnost vnímat jako obtížnou,
- spokojenost s kontextem práce (mzda, jistota zaměstnání, kolektiv) – spokojený zaměstnanec bude na rozmanitou a odpovědnou práci nahlížet pravděpodobně pozitivně; nespokojený zaměstnanec bude takovou práci shledávat negativně.

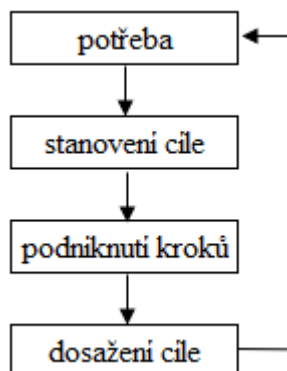
Poznání motivačního profilu (motivační struktury) každého zaměstnance je nezbytným krokem k nalezení ideálních nástrojů pracovní motivace zaměstnance. Znalost motivačního profilu napomáhá vedení posuzovat, jaké typy úkolů zaměstnanec raději a lépe plní, a tedy jeho vhodnost pro dané pracoviště. Vnímavý manažer na základě poznání motivačního profilu zaměstnance, nebo referenční skupiny, do které se zaměstnanec začlenil, dokáže vhodně předávat zpětnou vazbu na jeho odvedenou práci, odměňovat a řídit jeho kariéru (Urban, 2017, s. 36).

## **1.2 Pracovní motivace**

Proces motivace z pohledu zaměstnance (motivované osoby) začíná uvědoměním si pocitu potřeby (viz obrázek 3). Tato uvědomělá avšak neuspokojená potřeba v jedinci vyvolává přání či vůli vyvinout určité úsilí, které vede k dosažení cíle. Pokud se jedná o potřebu, kterou jedinec v minulosti nepocítoval, a nebo ji uspokojil za nepříliš složitých podmínek, je velice pravděpodobné, že vynaloží velké úsilí k jejímu uspokojení. Toho dosáhne opět při stanovení



cílů a podniknutí kroků, jejichž absolvování povede k uspokojení daného cíle. Podaří-li se jedinci dosáhnou cíle a potřebu uspokojit, využije tento způsob dosažení cíle pro stejnou či podobnou potřebu i v budoucnu. Je totiž, v návaznosti na tento úspěšný proces dosažení konkrétního cíle, dobře motivován k podniknutí konkrétních kroků ku prospěchu věci (Armstrong, 2007, s. 220).



**Obrázek 3:** Proces motivace jedince

*Zdroj: upraveno podle (Armstrong, 2007, s. 220)*

Pracovní motivace, respektive motivace zaměstnanců k pracovní činnosti, vysvětluje osobitý postoj jedinců k práci a jejich ochotu využít svých schopností k dosažení co nejlepších pracovních výsledků, která je vyvolána subjektivními vnitřními pohnutkami (tj. motivy). Cílem jednotlivých nástrojů pracovní motivace je pomoci organizacím k efektivní motivaci jejich zaměstnanců, kteří svými schopnostmi a úsilím podpoří splnění cílů organizace (Armstrong, 2007, s. 219). Každý člověk prostřednictvím účasti v konkrétní pracovní činnosti uspokojuje své subjektivní motivy. V praxi je podle Herzbergra (1957) pracovní úloha plněna buď pod vlivem **vnějších** podnětů (stimulů), nebo pod vlivem **vnitřních** pohnutek (motivů) (Kocianová, 2010, s. 27).

**Vnější (extrinsická) motivaci** se rozumí opatření (stimuly), která management aplikuje, aby v zaměstnancích ovlivnil vnitřní motivaci, tedy v nich vyvolal ochotu vynaložit úsilí k dosažení podnikového cíle (Kocianová, 2010, s. 27). Mezi vnější stimuly patří finanční i nefinanční pobídky, ale i tresty (sankce). Je však nutné mít na mysli, že vnější finanční nástroje motivace jsou účinné pouze v případě, že je zaměstnancem správně chápán vztah mezi jeho vynaloženým úsilím a získanou odměnou či trestem. Z toho vyplývá, že vnější stimuly mají bezprostřední, avšak střednědobý účinek na pracovní motivaci zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015, s. 219, 230).

Na rozdíl od vnější motivace je **vnitřní (intrinsická) motivace** finančně neúplatná. Avšak podle Kocianové (2010, s. 27) je možné uvažovat, že finanční odměna je vnitřním motivem

některých pracovníků, kteří peníze spojují s potřebou moci či úspěšného výkonu. Nicméně podle Sandela (2012, s. 122) jsou nabízené peníze, u již vnitřně dostatečně motivovaného jedince, negativním faktorem, který vytěsňuje vnitřní zájem a odhodlání pro činnost samotnou. Síla vnitřní motivace je u každého člověka subjektivní, avšak tato motivace se projevuje především uspokojením v oblasti důležitosti a zajímavosti vykonávané činnosti, a ve volnosti v rozhodování (dostatečná míra autonomie). Tento druh motivace vyplývá z práce samotné (Armstrong a Taylor, 2015, s. 218). Urban (2017, s. 14-15) tvrdí, že jsou čtyři základní faktory vnitřní motivace, jenž navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie potřeb (uznání a seberealizace) (Maslowova hierarchie potřeb - kapitola 1.3.2). Zajistí-li manažer zaměstnancům dostatečnou míru samostatnosti (prostřednictvím delegování), prostor pro rozvoj jejich schopností a možnost vidět výsledky jejich práce i v širším smyslu (ne pouze čísla), podpoří jejich vnitřní motivaci a snahu plnit i složitější úkoly. Jako vždy nezbuzují tyto činnosti stejnou motivaci u všech zaměstnanců. Opět je nutné znát motivační profil každého jedince (viz. kapitola 1.1).

Aby pracovní motivace byla úspěšná a byl poháněn vnitřní pomyslný motor zaměstnanců, musí podle Katzeho (1964) (Armstrong a Taylor, 2015, s. 218) pracovní místo poskytovat dostatečnou rozmanitost, složitost, významnost a odbornost vykonávané práce, aby byly efektivně zapojeny schopnosti a dovednosti zaměstnanců (viz kapitola 1.3.3 Teorie cíle). K motivaci zaměstnanců pro splnění pracovního úkolu vymezil Bělohlávek (2017, s. 86-87) pět základních parametrů motivujícího úkolu, které by měl manažer při jeho zadávání vždy akceptovat:

- SMART – úkol musí být specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný, a časově vymezený;
- Odpovídající obtížnost – úkol musí být splnitelný, avšak s náročnějším úkolem bývají zaměstnanci více angažovaní a kreativní;
- Zpětná vazba – průběžné informování o plnění úkolu napomáhá k vyšším výkonům;
- Dojem soutěže – povzbuzuje k plnění úkolu, avšak může způsobit problémy v kooperaci pracovníků;
- Participace zaměstnance na definování úkolu – zapojení pracovníka do stanovení jeho úkolu podporuje motivaci a přijetí daného úkolu.

### 1.2.1 Pozitivní vs. negativní motivace

Chce-li manažer inspirovat své zaměstnance k co nejlepším pracovním výsledkům, volí cestu pozitivní motivace (odměna, pochvala), nebo negativní motivace (trest, strach). Oba tyto motivační typy jsou rovnocenné a přirozené.

**Pozitivní motivaci** podporuje manažer žádoucí chování zaměstnanců. Oproti negativní motivaci je účinek pozitivní motivace dlouhodobější a vyšší. Tento typ motivace je založen na odměně. Odměny mohou být finanční i nefinanční, ale každopádně s sebou zaměstnanci přinesou libý pocit a energii pro další pracovní činnosti (Naidu, Rao, 2008, s. 82). Pozitivní motivace zahrnuje:

- pochvalu a odměnu za odvedenou práci,
- vyplacenou mzdu,
- uznání ze strany zaměstnavatele, popřípadě kolektivu,
- projevený zájem zaměstnavatele o zaměstnance,
- delegování pravomocí a odpovědností (Aquinas, 2009, s. 126).

Podle autorky je pozitivní motivace manažersky náročnější disciplínou, protože je založena na komunikaci manažera s jednotlivými zaměstnanci a poznání jejich osobností (motivačních profilů). Nicméně čím důmyslnější a účinnější pozitivní motivace je, tím větší je možnost rozvíjet nápady a osobní kreativitu zaměstnanců.

Naidu a Rao (2008, s. 82) tvrdí, že **negativní motivace** je založena na konceptu odstranění nežádoucích výsledků prostřednictvím sankcí (blíže charakterizovány v kapitole 1.4.2 – Nefinanční nástroje pracovní motivace). Pokárání, obava ze ztráty zaměstnání, snížení platu či prémie nebo jiný trest (finanční či nefinanční) je prostředek vedoucích pracovníků, kteří nátlakem chtějí změnit směr jímž se zaměstnanec ubírá. Tento způsob motivace vytváří nepřátelské prostředí. Negativně motivovaný zaměstnanec pracuje ve strachu a má tendenci odvádět pouze takovou práci, která sníží, nebo kterou se vyhne dalším trestům. Avšak účinky negativní motivace jsou krátkodobé a znamenají pouhé přežívání.

Podle autorky se k negativní motivaci uchylují spíše slabší manažeři, kteří nedokáží dlouhodobě udržet pozitivní energii svého týmu prostřednictvím jiných nástrojů. Takový manažer však musí dávat pozor na tenkou hranici mezi asertivitou a arogancí. Není vždy řešením zaměstnance pokárat. Zásadní je nalézt důvod pochybení a najít společná řešení.

Jako příklad vyváženého využití pozitivní a negativní motivace lze uvést přístup společnosti Toyota, která tento motivační systém - tzv. cukr a bič, používá pro dosažení požadovaného

výsledku ve svých závodech. Pro smysluplné plánování výroby a efektivní výrobní systém je zásadní pravidelná a spolehlivá docházka pracovníků. Z toho důvodu Toyota pečlivě sleduje docházku všech zaměstnanců a důkladně prověřuje důvody pro jejich nepřítomnost. Příkladný přístup cukru a biče je v tomto případě závod Toyota Motor Manufacturing Kentucky (TMMK) jenž zaměstnance, jejichž docházka je stoprocentní, motivuje k setrvání v takovém přístupu atraktivní odměnou v podobě pozvánky na každoroční slavnostní ceremoniál pořádaný Toyotou. Na ceremoniálu vystupují populární zpěváci i baviči a zaměstnanec, jenž měl v předchozím roce stoprocentní docházku může soutěžit o jedno ze čtrnácti nových automobilů. Aby motivace ke stoprocentní docházce byla ještě vyšší, získávají tito zaměstnanci za každý takto svůj docházkou úspěšný rok vždy jednu vstupenku na ceremoniál navíc. Důkazem efektivní motivace cukru je, že se ceremoniálu v roce 2006 účastnilo více než 400 zaměstnanců se stoprocentní docházkou po dobu patnácti let (Liker a Meier, 2016, s. 47).

Naopak bičem pro zaměstnance, kteří mají opakovaně neomluvené absence jsou disciplinární postihy nebo výpověď ze zaměstnání. Přísnost postihu je vždy adekvátní dle nastavených pravidel. Podle nich se zohledňují okolnosti, jak k absenci došlo, a předchozí pracovní morálka. Nedorazí-li zaměstnanec do práce z důvodu poruchy na automobilu, bere společnost jako polehčující okolnost jeho snahu snížit dobu jeho nepřítomnosti na pracovišti na minimum. Vysoce negativně se však hodnotí, pokud zaměstnanec zmešká celou směnu. Důsledkem opakované pracovní nepřítomnosti zaměstnance je riziko ztráty zaměstnání a skutečnost, že mu nebude umožněno zúčastnit se atraktivní společenské události se svými kolegy (Liker a Meier, 2016, s. 47).

### **1.2.2 Základní pravidla pracovní motivace pro manažery**

Urban (2008, s. 54-56) definuje 10 základních pravidel pracovní motivace, která jsou účinná na širokou škálu zaměstnanců osobitě vnímajících různé situace a faktory, jenž na ně působí. Významným faktorem, který ovlivňuje motivaci a aktivitu zaměstnanců, je samo jednání manažerů s nimi. Tato pravidla, jinými slovy doporučení pro manažery, v podstatě vycházejí ze základních motivačních teorií, které budou souhrnně vymezeny v kapitole 1.3 – Teorie pracovní motivace.

**Pravidlo č. 1:** Upřímná a včasná pochvala či poděkování za vykonanou práci.

Obecně pochvala je vždy vítaným povzbuzením, ať už při jakékoliv činnosti. Může být provedena písemně či ústně, avšak je důležitá včasnost. Pokud je pochvala zaměstnance provedena bezprostředně po úspěšném vykonání úkolu, nebo po neobvykle náročném pracovním úkolu, patří mezi nejúčinnější nástroje motivace vůbec (Urban, 2008, s. 55).

**Pravidlo č. 2:** Naslouchání zaměstnancům.

Správný manažer by si měl pro svůj tým vyčlenit dostatek času, aby mohl vyslechnout jejich názory, stížnosti či doporučení (Urban, 2008, s. 55). Jak již bylo v úvodním textu 1. kapitoly poznamenáno, komunikace je klíčem k úspěchu.

**Pravidlo č. 3:** Zpětná vazba související s výkonem.

Pro celkové zlepšení výkonu organizace by zaměstnanci měli mít včasné a dostatečné informace o jejich výsledcích. Odvádí-li zaměstnanec nevyhovující výkony, měl by se manažer zaměřit na zjištění příčiny a zajištění pomoci konkrétnímu zaměstnanci v problémové oblasti (Urban, 2008, s. 55).

**Pravidlo č. 4:** Informování zaměstnanců o výsledcích organizace.

Zaměstnanci, kteří jsou pravidelně informováni o výsledcích a plánech organizace, pociťují větší sounáležitost s podnikem (Urban, 2008, s. 55).

**Pravidlo č. 5:** Vysvětlení úlohy zaměstnanců v plánech organizace.

Toto pravidlo navazuje na předchozí pravidlo č. 4. Zaměstnanci si totiž jsou vědomi, čeho jsou součástí a k čemu jejich práce přispívá. Vidí, že jejich práce má širší význam (Urban, 2008, s. 55).

**Pravidlo č. 6:** Možnost rozhodování.

Zaměstnancům by mělo být umožněno podílet se na rozhodování o věcech, které se jich přímo týkají a tato možnost by měla být podporována (Urban, 2008, s. 55).

**Pravidlo č. 7:** Podpora vzdělávání.

Vedení organizace by měla své zaměstnance podporovat v odborném růstu a zvyšování kvalifikace. Tato investice do lidských zdrojů se promítne nejenom do motivace zaměstnanců, ale také do celkových výsledků organizace (Urban, 2008, s. 55).

**Pravidlo č. 8:** Odpovědnost a pravomoci.

Zaměstnanci, jenž získají odpovědnost či možnost rozhodovat za svěřený úkol, získají na důležitosti a ta podporuje vztah zaměstnanců k jejich práci (Urban, 2008, s. 55).

**Pravidlo č. 9:** Podpora iniciativy zaměstnanců.

Výraznou důležitost v pracovní motivaci zaměstnanců zastává i podpora nových nápadů a myšlenek ze strany zaměstnanců samotných. Dodržení tohoto pravidla motivuje zaměstnance ke sdílení jejich často velice užitečných námětů a názorů (Urban, 2008, s. 55).

## **Pravidlo č. 10: Oslavujte.**

Oslavy úspěchů podniku v pracovním i mimopracovním prostředí uvolňují napětí v kolektivu a umožňují oslavit výsledky a znovu obnovit společnou motivaci týmu (Urban, 2008, s. 56).

Tato pravidla jsou obecným doporučením v oblasti motivace, které bude v následujících kapitolách doplněno o teoretické přístupy, jež nabízí současná psychologie a teorie managementu.

### **1.2.3 Pracovní spokojenost**

Spokojenost z obecného hlediska je vyjádřením úrovně vyrovnání jedince s životními okolnostmi. Jde o subjektivní pocit prožívání reality, která je ovlivněna emocemi, potřebami, postoji a hodnotami jedince. Význam práce je pro každého člověka individuální, avšak úroveň pracovní spokojenosti je součástí celkové spokojenosti člověka (Kocianová, 2010, s. 133).

V souvislosti s pojmem pracovní motivace se uvádí, že se jedná o „potěšení nebo pozitivní emoční stav z pracovní zkušenosti, z hodnocení zaměstnání“ (Locke cit. podle Mikuláščík, 2015, s. 133). Nicméně existuje mnoho faktorů, které při výkonu práce ovlivňují spokojenost zaměstnanců (kvalitu jejich pracovního života), a tedy toto tvrzení mohou doplnit.

Mezi hlavní faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost patří:

- karierní příležitosti,
- prostor ovlivňovat svoji práci,
- práce v týmu,
- různorodost a náročnost práce (Armstrong, 2007, s. 229),
- pracovní podmínky (Mikuláščík, 2015, s. 133).

„Způsob, jakým člověk chápe svou práci a jaký k ní má postoj, ovlivňuje jeho úroveň spokojenosti s ní“ (Latham a Yukl cit. podle Mikuláščík, 2015, s. 134). V jaké míře je zaměstnanec spokojený v zaměstnání však závisí i na jeho potřebách, očekáváních a prostředí práce (Armstrong, 2007, s. 228). Nicméně podle Kocianové „není příčinou vyšší výkonnosti pracovní spokojenost, ale spíše jejím důsledkem, je-li výkon adekvátně ohodnocen“ (Kocianová, 2010, s. 38). Toto hodnocení může mít finanční i nefinanční podobu. Avšak Wagnerová (2008, s. 18) uvádí, že vztah těchto veličin je velice komplikovaný.

Výrazný vztah mají pracovní spokojenost, nízká absence a v konečném důsledku i nízká fluktuace. Nespokojení pracovníci mnohdy svoje zaměstnání opouštějí (Wagnerová, 2008, s. 18).

Pracovní spokojenost je úzce spojována s pracovní motivací, výkonností, identifikací s firmou, pracovní stabilitou a dalšími aspekty řízení organizace (Kocianová, 2010, s. 34). „Ke správnému a uvědomělému chování, které přispívá k úspěšnosti firmy, nejpravděpodobněji dochází tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivováni, mají pocit závazku k organizaci (jsou jí oddaní) a práce jim přináší vysokou míru uspokojení“ (Purcell a kol., 2003 cit. podle Armstrong, 2007, s. 228-229).

### **1.3 Teorie pracovní motivace**

Existuje mnoho motivačních teorií, nicméně jednotný návod teorie motivace, který bez problému zajistí kvalitní a vysoký výkon zaměstnanců, nebyl dosud vytvořen (Kocianová, 2010, s. 27). Jedná se především o soubor poznatků a hypotéz faktorů, kterými je zaměstnanec v pracovním procesu ovlivňován. Teoretické přístupy k motivaci mnohdy pohlížejí na specifické příčiny lidského chování z různých úhlů a podle Šikýře (2016, s. 148) tedy umožňují pochopit, jak u zaměstnanců dosáhnout žádoucí harmonie mezi jejich individuálními vnitřními motivy a vnějšími stimuly organizace. Použití principů těchto teorií závisí na zkušenostech, odborné erudici a individuálnímu postoji manažera k zaměstnancům. Aby manažer mohl využít souhrn teoretických poznatků pracovní motivace v praxi, musí se stát součástí jeho běžné profesní činnosti (Dvořáková a kol., 2012, s. 224).

Níže uvedené teorie, které jsou obecně členěny do tří kategorií, pouze podle Armstronga „pomáhají různým způsobem uvědomovat si složitost procesu motivace a marnost víry, že existuje nějaká snadná nebo rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat“ (Armstrong, 1999 cit. podle Kocianová, 2010, s. 27):

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb),
- teorie zaměřené na proces (Armstronga a Taylora, 2015, s. 226-227).

Pro přehlednější orientaci v teoriích motivace slouží tabulka 1. Tyto teorie budou blíže popsány v následujících podkapitolách.

**Tabulka 1:** Přehled teorií motivace

Přehled teorií motivace				
Kategorie	Název teorie	Autor	Rok	Hlavní body teorie
Teorie instrumentality	Taylorismus	Taylor	1911	odměna a trest
				výkon
Teorie zaměřené na obsah	Teorie potřeb	Maslow	1954	5 kategorií potřeb
		Alderfer	1972	3 kategorie potřeb – existence, vztahy a růst
		McClelland	1961	3 základní úrovně potřeb manažerů – úspěch, sounáležitost a moc
	Dvoufaktorový model	Herzberg	1957	motivační faktory
				hygienické faktory
	Teorie sebeurčení	Deci a Ryan	2000	3 základní cíle – kompetence, autonomie a sounáležitost
	McGregorova teorie X a teorie Y	McGregor	1960	teorie X - krátké vodítko
teorie Y - dlouhé vodítko				
Teorie zaměřené na proces	Teorie posilování	Skinner	1953	odměna žádoucí chování posiluje trest nežádoucí chování oslabuje
	Teorie očekávání	Vroom	1964	úsilí
				očekávání
				odměna
	Teorie cíle	Lathan a Locke	1979	obtížnost, splnitelnost úkolů
				zpětná vazba
	Teorie spravedlnosti	Adams	1966	spravedlnost a průhlednost jednání
Teorie sociálního učení	Bandura	1977	kombinace prvků teorie posilování a teorie očekávání	
Teorie kognitivního hodnocení	Deci a Ryan	1985	vhodnost odměn	

*Zdroj: upraveno podle (Armstrong a Taylor, 2015, s. 226, 227)*

### 1.3.1 Teorie instrumentality

Hlavní myšlenkou teorie instrumentality je usměrňování, resp. motivování pracovníků prostřednictvím odměn (cukru) a trestů (biče), které jsou přímo vázané k jejich výkonům. Jinak řečeno hodnota vyplacené odměny či uděleného trestu přímo souvisí s odvedenou prací zaměstnance. Tento relativně jednostranný princip Fredericka W. Taylora (1911) je mezi vedoucími pracovníky stále populárním způsobem, jak podpořit jejich pracovní výkon (Armstrong a Taylor, 2015, s. 219-220, 226). Tvrdí však, že lidé pracují pouze pro peníze (Armstrong, 2007, s. 223).

Nejedná se tedy o výrazně efektivní přístup k motivaci zaměstnanců, protože využití peněz jako jedinečného prostředku motivace, a způsob jejich vyplácení pouze podle výkonu,



nerespektuje řadu dalších lidských potřeb (neformální vztahy mezi zaměstnanci) (Armstrong a Taylor, 2015, s. 219-220, 226).

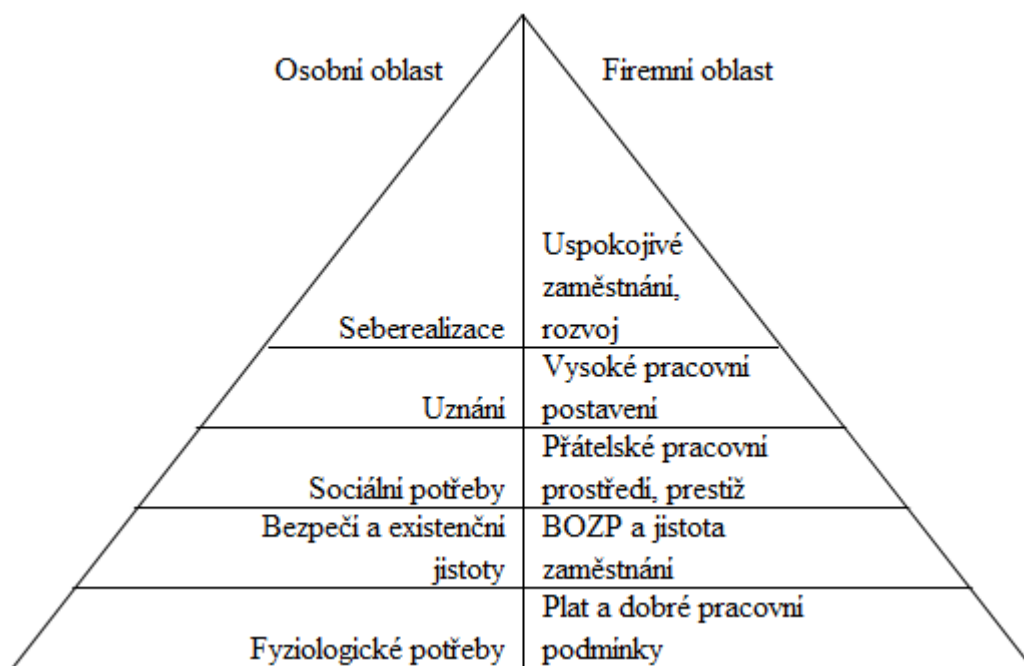
Autoři Edward L. Deci a Richard M. Ryan upozorňují na dopady používání této metody cukru a biče. Shledávají výsledky tohoto přístupu jako krátkodobě pozitivní. V závěru se totiž snížila kvalita motivace zaměstnanců, na které strach z trestu (biče) může mít i další negativní dopady (např. vyhýbání se vedoucímu pracovníkovi). Tato situace vyžaduje vyšší dohled manažerů na jejich zaměstnance (Ryan a Deci, 2017, s. 534).

### **1.3.2 Teorie zaměřené na obsah motivace**

Cílem teorií zaměřených na obsah je identifikovat důležité faktory, které motivují zaměstnance dle jejich preferovaných, a tedy uspokojitelných potřeb. Pociťuje-li jedinec neuspokojenou potřebu, je v jeho mysli vyvolána nerovnováha. Tato nerovnováha je příčinou absolvování kroků k dosažení cíle (uspokojení potřeby) (viz obrázek 3). Představiteli těchto teorií jsou například Maslow, Alderfer, McClelland a Herzberg. Tito autoři se zaměřují především na složky motivace, které však manažerům neinterpretují, jak motivací ovlivnit výkon (Armstrong a Taylor, 2015, s. 220, 227). V následujícím textu budou tyto přístupy charakterizovány.

#### **Maslowova hierarchie potřeb**

Maslowova hierarchie základních lidských potřeb je nejpopulárnější koncepcí klasifikující pět rozhodujících potřeb člověka, které jsou zdroji jeho základních motivů jednání. Pořadí, ve kterém jsou základní lidské potřeby v pyramidě uspořádány (levá strana obrázku 4), odráží i jejich význam (váhu) pro jedince (Dvořáková a kol., 2012, s. 225-226). Abraham Harold Maslow formuloval pravidlo, které říká, že pokud je uspokojena potřeba nižšího řádu, stává se dominantní potřebou potřeba vyššího řádu. Je však nezbytné uspokojit nejprve potřeby nejnižšího řádu, bez jejichž naplnění je ohrožena budoucí existence člověka. Urban (2017, s. 13) k tomuto tématu dodává, že potřeba uspokojená již přestává jedince motivovat. Z toho vyplývá, že jedinec přechází z jednoho motivačního procesu přes uspokojení k novému vyššímu cíli, ke kterému ho motivuje pomyslně hodnotnější odměna. K rozvoji lidské osobnosti dochází postupným uspokojováním potřeb v pyramidě ve směru od nižších potřeb vzhůru k seberealizaci. Ta však nikdy nemůže být uspokojena, protože se jedná o dominantní potřebu, která je základním motivátorem lidského snažení a může dokonce nabývat i na síle (Armstrong, 2007, s. 224; Urban, 2017, s. 13).



**Obrázek 4:** Maslowova pyramida potřeb v osobní a firemní oblasti

*Zdroj: upraveno podle (Tuckiová, 2004, s. 60)*

Pro zvýšení a udržení požadované míry motivace zaměstnanců musí manažer podle myšlenky této teorie nejprve zajistit splnění potřeb zaměstnanců nižšího řádu (plat a dobré pracovní podmínky) a postupnými kroky uspokojovat potřeby řádu vyšších (jistota zaměstnání, prestiž apod.) (viz pravá strana obrázku 4). Tímto procesem může organizace zvyšovat pracovní motivaci svých zaměstnanců a dosahovat žádoucích výsledků (Šikýř, 2016, s. 148). Aby bylo použití této teorie v praxi úspěšné, je nutné chápat strukturu a váhu potřeb jako dynamický stav, který je typický pro jednotlivce i skupinu (Dvořáková a kol., 2012, s. 225-226). Každý zaměstnanec je originál, a tím pádem uspokojení nižší potřeby nemusí automaticky vést k potřebě uspokojit potřebu vyšší. Každý pracovník může nalézt svoji nejvyšší potřebu v jiné úrovni (Urban, 2017, s. 14). Kolísání z hlediska naléhavosti splnění určité potřeby je mnohdy ovlivněno změnami v okolí, módou či stavem společnosti. Význam této teorie se s rostoucí sociální a kulturní vyspělostí systému a zaměstnanců zvyšuje (Dvořáková a kol., 2012, s. 225-226).

V důsledku uspokojených potřeb nižšího řádu mnohdy klesá pracovní motivace zaměstnance. Klíčem k trvalé motivaci pracovníků v tomto případě je podle autora teorie tzv. obohacování práce prostřednictvím rozvoje dalších schopností zaměstnance. Tímto rozvojem je umožněno zaměstnanci snáze uspokojit i potřebu vyššího řádu, která se zdála nedosažitelná (Urban, 2017, s. 14).

### **Alderferova teorie ERG**

Jedná se o teorii Clayтона Alderferova (1972), jejíž vznik byl nepřímo ovlivněn Maslowovou hierarchií potřeb. Tato teorie zjednodušila uspořádání potřeb do tří základních kategorií:

- **Existency/existence** – základní fyziologické potřeby, ale také pracovní benefity či mzda,
- **Relatedness/vztahy** – potřeba pochopení a sounáležitosti,
- **Growth/růst** – nejvýznamnější potřeba, která člověka motivuje využít své schopnosti a hledat příležitosti pro jejich plnohodnotné uplatnění (Armstrong a Taylor, 2015, s. 221).

### **McClellandova teorie potřeb manažerů**

David C. McClelland (1961) modifikací Alderferovy teorie klasifikoval potřeby manažerů, jež rozdělil do tří základních kategorií. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 221) se jedná o potřebu:

- **úspěchu** – tato potřeba je považována za nejdůležitější pro manažery. Je definována jako potřeba uspět v konkurenčním prostředí a je posuzována podle subjektivního standardu kvality;
- **sounáležitosti** – potřeba vřelých a přátelských vztahů v kolektivu;
- **moci** – potřeba řízení a ovlivňování ostatních.

Nicméně Alderfova ani McClellandova teorie již neprosazuje, na rozdíl od Maslowova, striktní hierarchické uspořádání potřeb. Obě zmíněné teorie rovněž potlačují myšlenku, že potřeba vyššího řádu je vyvolána pouze uspokojením potřeby řádu nižšího (Tureckiová, 2004, s. 60). Jestliže vedoucí ve svém týmu spolupracovníků odhalí výrazné (až extremistické) chování k dosažení výše uvedených potřeb, je třeba náležitě reagovat. Silné stránky lze podpořit zadáním vhodného úkolu, a stránky slabé (nevyhovující) potlačit například přerazením do dttvybrané pracovní skupiny (Doležal a kol., 2016, s. 367-368).

### **Herzbergova teorie dvou faktorů**

Psycholog Frederick Herzberg (1957, 1966) rozšířil chápání pracovní motivace o nový rozměr. Základním kamenem této teorie byl výzkum, který byl Herzbergem proveden v 50. letech minulého století, kdy na základě dotazníkové šetření zkoumal zdroje spokojenosti nebo nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Na základě detailních popisů pocitů z vykonávané práce, jež získal od respondentů, vyhodnotil, že na pracovní motivaci působí dvě skupiny faktorů (motivační – faktor spokojenosti, a hygienické – faktor nespokojenosti), které v dotazovaných vyvolávaly výjimečně dobré nebo špatné pocity v souvislosti s jejich

prací. Proto je tato teorie nazývána teorií dvou faktorů, popřípadě motivačně – hygienická teorie (Sapru, 2013, s. 446-447).

**Motivační faktory** jsou vnitřními motivátory, které vyplývají z práce samotné. Naopak **hygienické faktory** se řadí svojí povahou mezi vnější motivátory (stimulátory), představující prevenci nespokojenosti. Podle Plevové a kol. (2012, s. 10) jsou oba faktory specifikovány v tabulce 2.

**Tabulka 2:** Výčet motivačních a hygienických faktorů dle Herzberga

Motivační faktory	Hygienické faktory
dosažení cíle	mzdové ohodnocení
uznání	firemní politika
práce sama o sobě	interní vztahy v kolektivu
odpovědnost	pracovní podmínky
možnost povýšení	jistota zaměstnání
pocit úspěchu	osobní životní styl
samostatnost	postavení

*Zdroj: upraveno podle (Plevová a kol, 2012, s. 10)*

Příznivá povaha motivačních faktorů působí kladně na motivaci zaměstnance (Šikýř, 2016, s. 149). Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 229) představuje spokojenost zaměstnance s motivačními faktory nejučinnější složku pracovní motivace a výrazně ovlivňují zvyšování jeho pracovních výkonů. Nedostatečná satisfakce těchto faktorů však nevyvolává v zaměstnanci ani spokojenost, ani nespokojenost (neutrální působení na motivaci) (Šikýř, 2016, s. 149).

Nedostatečné či nespravedlivé mzdové ohodnocení, špatná firemní politika, napjaté interní vztahy, či jinak řečeno vnější stimuly, v závěru mohou u zaměstnance vyvolat nespokojenost (negativní působení na motivaci). Avšak například mzda, která je vyplácena konstantně a bez změn, nevede k trvalé spokojenosti, ale pouze k neprojevení nespokojenosti zaměstnance (neutrální působení na motivaci). Opakem pracovní spokojenosti zaměstnance tedy není jeho pracovní nespokojenost, ale nedostatek pracovní spokojenosti (Sapru, 2013, s. 446-447). Nespokojenost zaměstnance vyvolaná nedostatkem hygienických faktorů lze do určité míry kompenzovat zintenzivněním působení motivačních faktorů (zlepšení vztahů, projev uznání) (Dvořáková a kol., 2012, s. 229).

Tato teorie tedy v praxi manažerům doporučuje zaměřit se nejprve na zajištění příznivých pracovních podmínek (motivačních i hygienických faktorů), a následně usilovat o nárůst

motivace pracovníků prostřednictvím podpory rozvoje a zvyšování pravomocí s cílem dosahovat požadovaných výsledků s vyššími výkony (Šikýř, 2016, s. 149).

Podle Tureckiové (2004, s. 62) bývá však tato metoda mnohdy kritizována za svoji statickosti a malou predikční hodnotu. Zaměřuje se pouze na spokojenost, nikoliv na výkon. Nebere v úvahu, že zaměstnanec nemusí mít rád veškeré činnosti a prvky své práce, avšak tato nelibost nemusí znamenat, že práce je pro něho celkově nepřijatelná (Sapru, 2013, s. 446-447). Dvořáková a kol. (2012, s. 229) dodává, že Herzbergovo striktní rozdělení faktorů do jedné nebo druhé skupiny není pro každého pracovníka stejné. Například mzdu autor teorie řadí do skupiny hygienických faktorů, avšak dle empirických průzkumů ji mnoho respondentů řadí mezi motivátory.

### **Teorie sebeurčení**

Tato teorie autorů Edwarda L. Deciho a Richarda M. Ryana (2000), známá také jako SDT (Self-Determination Theory), zjednodušila klasifikaci potřeb, které vyvolávají motivaci jednotlivců. Zaměřuje se primárně na psychologickou stránku motivace, jejíž rozvoj vyžaduje neustálou sociální podporu. Lidé jsou podle této teorie motivováni spokojeností se základními psychologickými potřebami – kompetence, autonomie a sounáležitost (Ryan a Deci, 2017, s. 3, Armstrong a Taylor, 2015, s. 227).

### **McGregorova teorie X a teorie Y**

V souvislosti s motivováním zaměstnanců k lepším výsledkům je pro zacílení aktivit manažerů doporučeno touto teorií poznat, jaký mají jejich podřízení vztah k práci, resp. pracovní motivaci. Podle McGregorovy (1960) teorie X a Y, která primárně slouží jako teoretické zásady efektivního vedení pracovníků, nikoliv jejich motivace, je možné zařadit každého zaměstnance do skupiny X nebo Y na základě jeho individuálního přístupu k práci (Dvořáková a kol., 2012, s. 231; Tureckiová, 2004, s. 58). Cílem tohoto třídění zaměstnanců je usnadnit a zefektivnit motivační a řídicí aktivity manažerů. Vycházejí totiž z dvou odlišných modelů řízení a stimulování zaměstnanců, které příznivě působí na jeden nebo druhý typ profilu osobnosti zaměstnance. Avšak praxe je obvykle směsí obou typů (Tureckiová, 2004, s. 58; Šikýř, 2016, s. 149).

Zaměstnanci, kteří pracují neradi, jsou líní, vyhýbají se odpovědností, mají nechuť ke změnám a práce pro ně představuje nutné zlo patří do skupiny dle **teorie X**. Práce je pro tyto osoby pouze zdrojem obživy a tedy se jako adekvátní strategie řízení doporučují přímé příkazy a nařízení. Aby byly dosaženy požadované výkony od těchto jedinců, je nezbytné tzv. „krátké vodítko“, což představuje pravidelné a přísné kontroly jejich odvedené práce a

pracovního nasazení. Manažer tyto zaměstnance může motivovat pomocí hmotných stimulů, pohyblivých měsíčních odměn a trestů (Tureckiová, 2004, s. 58). Dvořáková a kol. (2012, s. 232) uvádí nutnou podmínku pro zaměstnance k dosažení očekávané odměny - akceptovat svoji podřízenost a kontrolu jeho práce.

Naopak **teorie Y** zastřešuje ty zaměstnance, jejichž pracovní motivace tkví v přirozeném osobním nadšení z vykonávané práce. Jsou iniciativní, nebrání se odpovědnosti, aktivně vyhledávají inovační přístupy k řešení úkolů a práce pro ně znamená přirozenou součást života, jenž přijímají a mají rádi. Těchto osob si zpravidla management tolik nevšímá (tzv. „dlouhé vodítko“) a stimuluje jejich dosavadní motivaci především odměnami za jejich výkon v nepeněžní formě (prostorem pro možnost větší realizace či odpovědnosti apod.) a demokratickým stylem řízení (dohody a spolupráce) (Tureckiová, 2004, s. 58; Šikýř, 2016, s. 149). Ten otevírá prostor pro kreativitu zaměstnanců, která je žádaná v podmínkách turbulentního prostředí (Dvořáková a kol., 2012, s. 232).

McGregorova teorie doporučuje v manažerské praxi přizpůsobit styl řízení a používání stimulačních prostředků z hlediska mnoha faktorů (schopnosti a motivace zaměstnance, podmínky a požadavky na práci), a to na jednotlivé typy zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 149).

Správně cílenou pracovní motivaci si dle názoru autorky lze představit jako korigování míry pracovní motivace u zaměstnanců typu X a typu Y. Plamínek (2010, s. 17) uvádí, že motivace se u jednotlivců pod působením mnoha neovlivnitelných faktorů (např. osobní život) mění v čase. Některá pracovní činnost tedy některé zaměstnance baví a některé ne. Dle názoru autorky potřebuje management správnými motivačními aktivitami pracovníky dostat do oblasti stabilní motivace pro veškeré pracovní činnosti. V případě jedince, který vykazuje neuspokojivé pracovní výsledky dle teorie X, zakročí manažer pro zpětné dodání energie a motivace formou finančních srážek, či jiného trestu. Svoji práci přirozeně motivovaný zaměstnanec, který se řadí svými charakterem a pracovními výsledky do skupiny dle teorie Y, může dle autorky dosáhnout nadměrné motivace a přepínání svých možností. Měl by být tedy vedením občasně kontrolován, aby jeho aktivity nepřekročily rámec jeho pracovních kompetencí a tím spíše práci neuškodily (chyby z nepozornosti).

Všechny výše popsané teorie, které se zaměřují na obsah motivace, nahlížejí na motivaci z různých úhlů, avšak stále jako na energii ke splnění potřeb člověka. Následující tabulka 3 přehledně zobrazuje srovnání pěti nejvýznamnějších teorií kategorie zaměřené na její obsah.

**Tabulka 3:** Srovnání významných teorií zaměřených na obsah motivace

Maslowova teorie hierarchie potřeb	Alderferova teorie ERG	McClellandova teorie potřeb	Herzbergův dvoufaktorový model	McGregorova teorie X a teorie Y
Seberealizace	Growth/růst	Potřeba úspěchu	Motivační faktory	Teorie X
Uznání		Potřeba moci		
Sociální potřeby	Relatedness/vztahy	Potřeba sounáležitosti	Hygienické faktory	Teorie Y
Bezpečí a existenční jistoty				
Fyziologické potřeby	Existency/existence			

*Zdroj: upraveno podle (Dvořáková a kol., 2012, s. 237; Tureckiová, 2004, s. 61)*

### 1.3.3 Teorie zaměřené na motivační proces

Tato podkapitola je zaměřena na proces motivace, jenž je ovlivněn psychickými prvky a silami, které zaměstnanci subjektivně pociťují při vnímání, interpretaci a pochopení svého pracovního prostředí. Jsou známy také jako kognitivní (poznávací) teorie. Mezi nejznámější teorie patří teorie posilování, teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti, teorie sociálního učení a teorie kognitivního hodnocení. Tyto teorie, ve srovnání s výše popsány přístupy (Maslowova a Herzbergova teorie), mají spíše citlivější přístup k motivaci člověka a zaměřují se na psychologické aspekty lidské osobnosti. Níže definované teorie, zaměřené na proces motivace, jsou pro vedoucí pracovníky jakýmsi realističtějším vodítkem k motivování lidí, než jaké byly uvedeny v teoriích potřeb (Armstrong, 2007, s. 224).

#### Teorie posilování

Základní myšlenkou této teorie je tzv. „zákon účinku“, podle kterého je budoucí lidské konání významně ovlivněno osvědčenými zkušenostmi. Touto teorií se značně zabýval americký psycholog Burrhus F. Skinner (1953) (Armstrong a Taylor, 2015, s. 223). Při svém výzkumu (Skinnerův box) autor vycházel z hlavní myšlenky behavioristů, kteří tvrdí, že s výjimkou několika málo instinktivních reakcí je převážná většina lidského jednání nabyta zvykem a učením. Další významně ovlivňující koncepcí při tvorbě teorie posilování byly výsledky Pavlova výzkumu se slintajícími psy. Skinner na základě zjištěných informací rozlišuje následující motivační postupy, které pravděpodobnost chování zvyšují nebo naopak snižují (Plháková, 2006, s. 165).

Posilování chování zvyšuje jeho pravděpodobnost výskytu. Jsou definovány dva způsoby posilování:

- pozitivní posilování (motivace), při kterém žádoucí chování vede k odměně,
- negativní posilování (motivace), které odstraňuje nežádoucí chování (Doležal a kol., 2016, s. 366).

Pro oslabení nežádoucího chování využívá tato teorie také dva způsoby:

- za chování nenásleduje zpětná vazba a následně naučená asociace vyhasíná;
- za chování následuje trest, v jehož důsledku takovou asociaci člověk v budoucnu již opakovat nebude (Doležal a kol., 2016, s. 366).

Tato kontroverzní teorie byla výrazně kritizována za její nelidský přístup. Je přinejmenším nemístné smýšlet o lidské motivaci k jakékoliv činnosti takto povrchním a strojovým způsobem. Zásadním nedostatkem této teorie je myšlenka posilování či oslabování určitého lidské chování bez znalosti kontextu, ve kterém se odehrála zkušenost minulé (Armstrong a Taylor, 2015, s. 223).

### **Teorie očekávání**

Victor H. Vroom, autor teorie očekávání (jinak známé jako Expektační teorie V. H. Vrooma), se pokusil o kvantifikační hodnocení stimulů motivace (Mikuláščík, 2015, s. 132). Popisuje, jakým způsobem vzroste motivace člověka, když bude informován o:

- konkrétních aktivitách, které bude muset podniknout pro dosažení odměny,
- skutečnosti, že bude mít možnost odměnu získat,
- atraktivitě odměny přiměřené vynaloženému úsilí (Armstrong a Taylor, 2015, s. 223).

Hlavní myšlenkou teorie je, že člověk zvyšuje svůj výkon (potažmo motivaci) k dosažení výsledné odměny tím intenzivněji, čím přitažlivější a dosažitelnější je hodnota očekávané odměny (Armstrong a Taylor, 2015, s. 223). Tento vztah lze podle Tureckiové (2004, s. 62-63) vyjádřit rovnicí (1):

$$MS = E \times V \tag{1}$$

kde: *MS* motivační síla;

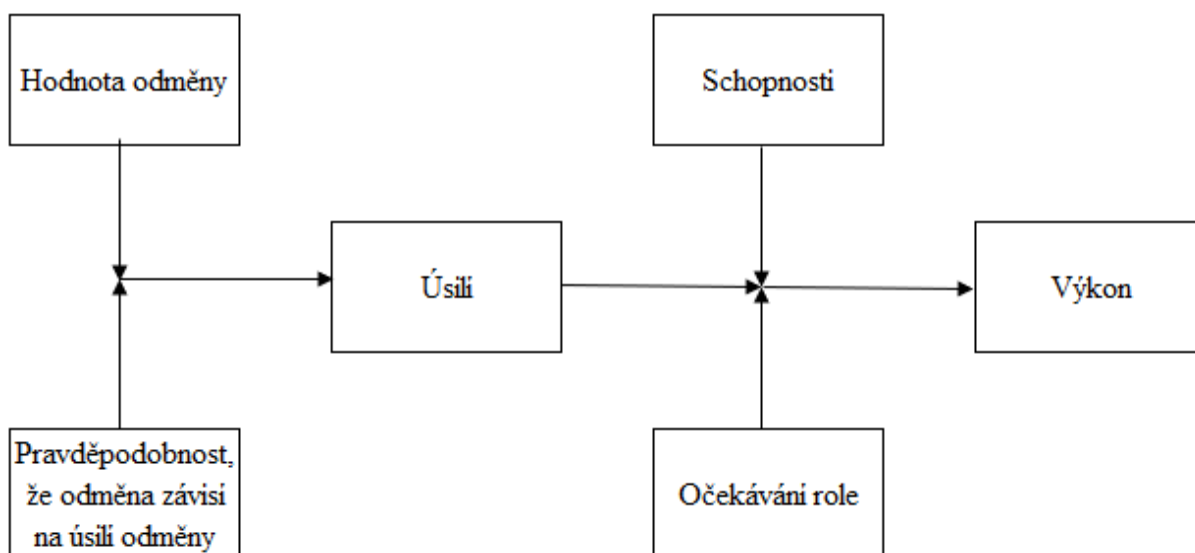
*E* expektace – pravděpodobnost, že aktivita povede k preferovanému výsledku, a to na základě předchozích zkušeností;

*V* valence – subjektivně vnímaná hodnota výsledného cíle (odměny).



Pocit motivace ke konkrétnímu výkonu, za něj již byla v minulosti získána odměna, bude v člověku snáze vyvolatelný, pokud při obdržení odměny za tuto činnost v minulosti byl objasněn vztah mezi výkonem a výslednou odměnou. V případě nejasného vnímání vztahu odměny a výkonu se z vnější peněžní motivace stává slabší a krátkodobější motivátor. U vnitřní motivace si odměny koriguje člověk sám (Amrstrong a Taylor, 2015, s. 223).

Vroomova teorie očekávání byla rozvinuta o nové poznatky Portera a Lawlera (1968) (viz obrázek 5). Dle jejich teorie je úsilí člověka, vložené do práce, závislé na hodnotě odměny a pravděpodobnosti vztahu mezi úsilím a odměnou (Amrstrong a Taylor, 2015, s. 223). Porter a Lawler vnímají motivaci, uspokojení a výkon jako oddělené faktory. Domnívají se, že reálné výkony nejsou podporovány pouze motivačními silami jedince, ale také individuálními schopnostmi a vlastnostmi konkrétního pracovníka a také subjektivním vnímáním jeho osobní role v daném úkolu (Cejthamr a Dědina, 2005, s. 150).



**Obrázek 5:** Teorie očekávání podle Portera a Lawlera

*Zdroj: upraveno podle (Armstrong, 2009, s. 114)*

Čím dosažitelnější se cíl zaměstnanci zdá, tím více se pro něho dokáže nadchnout a rychleji ho zvládne realizovat či dokončit. Podle autorky, inspirované Forsythovým (2009, s. 20) extrémním příkladem, je mnohem efektivnější náročný úkol rozdělit na více menších částí, které budou pro zaměstnance do určité míry přizpůsobitelné, a tím snáze dosažitelné. Postupnými kroky se ve stanovených časových lhůtách dojde k žádoucímu výsledku a zaměstnanec nebude zahlcen a zklamán jednorázovým, těžkým úkolem, ale postupným plněním úkolů získá důvěru v sebe sama a ve své schopnosti. A to vede k jeho motivaci i pro další výkony. Forsyth (2009, s. 21) uvádí, že pokud manažeři přesvědčí své zaměstnance, že mohou být v něčem výborní, tak nakonec pravděpodobně zjistí, že oni opravdu jsou.

Nakonečný (1992, s. 81) poznamenal, že Vroomovu expektační teorii a doplněnou teorii očekávání Portera a Lawlera spojuje důležitý fakt, že sama motivace k jednání nestačí. Jednání bude započato pouze pokud hodnota, k jejímuž dosažení osoba směřuje, má hodnotu subjektivně vyžadovanou činitelem jednání, a je pravděpodobné dosažení této hodnoty.

### **Teorie cíle**

Autoři Gary P. Latham a Edwin A. Locke (1979) tvrdí, že pracovní motivace zaměstnance a výkon se zvýší, je-li pracovník jasně seznámen s požadavky (SMART – viz kapitola 1.2) na dosažení správně formulovaného cíle. Motivace a výkon zaměstnance se zvýší také v případě, že manažer zaměstnanci umožnění podílet se na rozhodování o daném cíli. Obtížnost stanoveného cíle musí být vysoká, avšak splnitelná a zároveň atraktivní, aby vzbuzovala v zaměstnanci pocit výzvy. Participace jedinců na stanovování cílů je důležitá, protože představuje nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Odsouhlasení a pochopení náročných cílů pracovníky je nezbytné, nicméně k udržení jejich motivace a dosažení cílů musí vedoucí pracovníci plnitelům úkolů podat v průběhu plnění pomocnou ruku a poskytnout potřebné rady. Aby přístup této teorie motivace mohl být aplikován dlouhodobě s úspěšnými výsledky na motivaci zaměstnanců a s požadavkem plnit stále vyšší cíle, je nezbytné poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu na jejich výkon (Armstrong, 2009, s. 114; Tureckiová, 2004, s. 67-68).

Podle Ereze a Zidona (1984) je žádoucí pro splnění náročných cílů jejich akceptace zaměstnancem. Ten si k zadanému cíli vytvoří pocit jakéhosi vnitřního závazku či poslání, které musí bezpodmínečně splnit. Takto vnitřně pocitově vázaný, tudíž motivovaný zaměstnanec, je pak schopen dovézt i náročnější cíle k lepším výkonům než ty snadné (Armstrong, 2007, s. 226).

Univerzálnost této teorie je mnohdy kritizována. Nicméně v rámci pracovní motivace byla vyjádřena této teorii podpora, protože obecně člověk, který věří ve vlastní schopnosti, dosahuje stanoveného cíle mnohem lépe, než ten, který v ně nevěří (Armstrong a Taylor, 2015, s. 225). Mimo jiné smysl zaměření pozornosti na cíle, a měření jejich dosažení, stále tvoří základnu systému odměňování podle výkonu (Armstrong, 2009, s. 114). Z této teorie vznikl přístup koncepce řízení podle cílů (Management By Objectives). Přístup MBO selhává, pokud se k němu přistupuje pouze byrokraticky, protože (jak již bylo výše uvedeno) pro dosažení cílů je nezbytný souhlas a podpora pracovníků a zpětná vazba zainteresovaných stran (Wagnerová, 2008, s. 15).

### **Teorie spravedlnosti**

Jednou z nejdůležitějších proměnných v procesu motivace osobnosti je spravedlivé odměňování. Adamsova teorie spravedlnosti (1965) zdůrazňuje fakt, že zaměstnanci vyžadují, aby s nimi bylo zacházeno slušně a hodnocení jejich výkonů bylo spravedlivé. Zaměstnanec, který se řadí do určité pracovní (referenční) skupiny, vždy bude porovnávat svoje vynaložené úsilí (čas, námahu, využití schopnost, dovednosti apod.) se získanou odměnou vůči odměně získané za vynaložené úsilí člena jeho pracovní skupiny. Subjektivní dojem nespravedlnosti ohodnocení, tedy pocit, že on odvedl více práce s nižším ziskem než ostatní, pracovníka výrazně demotivuje (Wagnerová, 2008, s. 15-16).

Podstatu srovnání zaměstnanců v určité pracovní skupině lze dle Tureckiové (2004, s. 64) vyjádřit následujícím vzorcem (2):

$$\frac{O_v}{I_v} = \frac{O_d}{I_d}$$

(2)

kde:  $O_v$  vlastní výstup;

$I_v$  vlastní vstup;

$O_d$  výstup druhého zaměstnance;

$I_d$  vstup druhého zaměstnance.

Bělohlávek (Tureckiová, 2004, s. 64) považuje za vstupy například:

- dosažené vzdělání,
- zkušenosti,
- dovednosti,
- osobní image,
- praxi,
- vztah k organizaci.

Tentýž autor považuje za výstupy:

- výtěžek,
- bonusy,
- příplatky
- pracovní prostředí,
- prestiž pracovní pozice a s ní spojené výhody,

- možnosti osobního rozvoje,
- účast na rozhodování (Tureckiová, 2004, s. 64).

Tureckiová (2004, s. 65) dále uvádí tři možné výsledky srovnání. Pociťuje-li zaměstnanec spravedlivé ohodnocení vynaloženého úsilí ve sledované referenční skupině, setrvá ve svém dobrém výkonu, případně zapracuje na rozvoji svého úsilí. Pokud však zaměstnanec pociťuje nespravedlnost, plynoucí z porovnání buď svého nižšího výkonu s ostatními vyššími, či naopak, ovlivní to negativně jeho další pracovní úsilí.

Z této Adamsovy teorie pro management vyplývá, že je důležité jednat se zaměstnanci slušně a především spravedlivě. Podle autorky však bohužel tato teorie postrádá návod, jak objektivně určit, co je a co již není spravedlivé hodnocení a odměňování. Pracovní skupiny jsou často tvořeny věkově i genderově odlišnými členy. Například věkový rozdíl zkresluje subjektivní pohled hodnotitele. Mladší člověk se prosazuje výkonností a dosaženým vzděláním a naopak starší člověk považuje za hodnotnější délku své praxe. Navíc ne každý zaměstnanec jako výstup upřednostňuje hmotnou odměnu a tedy porovnávané veličiny mohou být odlišné. Opět je tedy pro vedoucího zásadní poznat každého svého pracovníka a pochopit jeho přístup.

### **Teorie sociálního učení**

Albert Bandura (1977) vymezil tuto teorii jako kombinaci aspektů teorie posilování a teorie očekávání. Tato kombinace zohledňuje budoucí chování jedince (teorie posilování) a rovněž vnitřní psychologické projevy plynoucí z očekávání (teorie očekávání), které se týká hodnoty cílů a individuálních schopností k jejich dosažení. Stav, při kterém situace ovlivňuje chování jedince a zároveň jedinec ovlivňuje situaci, se nazývá „reciproční determinismus“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 225).

### **Teorie kognitivního hodnocení**

Autoři této teorie, Edward L. Deciho a Richard M. Ryan (1985), na základě provedeného výzkumu poukazují na skutečnost, že nevhodné použití vnější motivace může oslabit motivaci vnitřní, jenž je v osobě vzbuzována ze zájmu o práci samotnou. Tato teorie tvrdí, že odměny, které jsou vypláceny v souladu s projeveným uznáním za kvalitně odvedenou práci, jsou zaměstnanci vnímány neutrálně či kladně a spíše posilují vnitřní motivaci jedince. Naopak nárazově vyplácené odměny, které mají za cíl zaměstnance namotivovat k určité činnosti či výkonu, jsou vnímány jako donucovací prostředek, a vnitřní motivaci zaměstnance oslabují. Avšak autoři poukázali prostřednictvím výsledků svých výzkumů na fakt, že vyplácené odměny snížily vnitřní motivaci u zaměstnanců v organizacích s kulturou zaměřenou na vysokou míru kontroly. Naopak u zaměstnanců z prostředí organizace zaměřené na vysokou

míru zapojení měly vyplácené odměny kladný vliv na vnitřní i vnější motivaci (Armstrong a Taylor, 2015, s. 226).

Je tvrdým oříškem práce manažera nalézt tu správnou teorii pracovní motivace, přestože všechny jsou rozumné a svým způsobem správné. Doporučený přístup pro tuto nelehkou volbu konstruovali Doležal a kol. (2016, s. 368) následovně: Z pohledu systému základních lidských potřeb lze uvažovat v rámci každého člověka o potřebě žít, milovat, být milován, poznávat a zanechat odkaz. V takto obecném systému lze dále zjistit více hlubších detailů například takto:

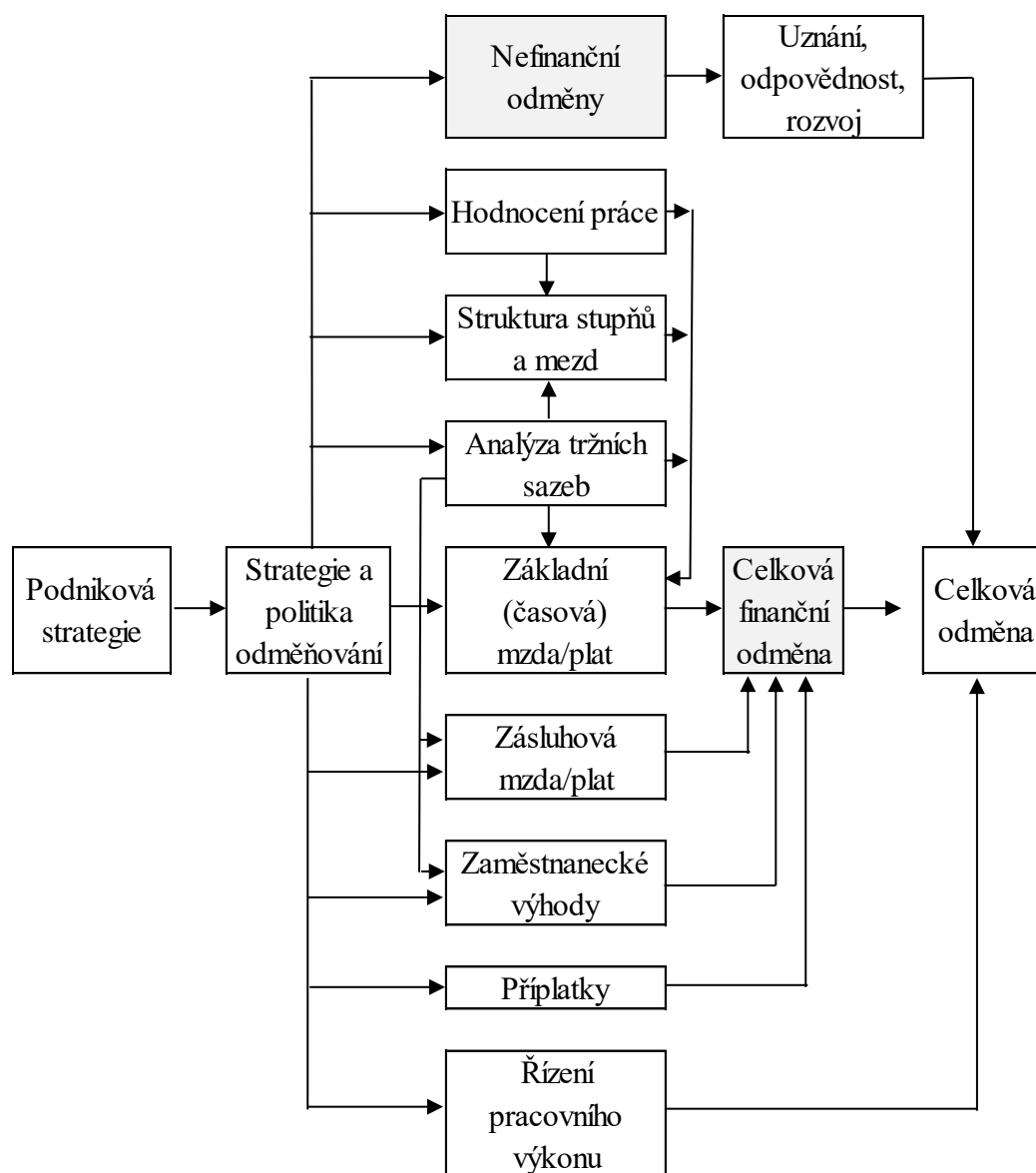
- „v jakém pořadí se potřeby budou pravděpodobně naplňovat (Maslow),
- jaká pravděpodobně bude doba života jejich naplnění (Herzberg),
- jaká přesvědčení mají lidé o cílech a sobě (Vroom),
- jak lidé vnímají vztah mezi svým vloženým úsilím a dosaženým výsledkem (Adams),
- jaké mají přirozené vnitřní sklony k jednání (McClelland)“ (Doležal a kol., 2016, s. 368).

Po zjištění žádoucího chování je třeba jej posilovat (Skinner). Vždy je však zásadní přizpůsobit strukturu motivace proměnlivým aspektům organizace, jako jsou například cíl pracovního chování, charakter úkolu a pracovní skupiny, osobnost nadřízeného aj. (Tureckiová, 2004, s. 68).

## **1.4 Vnější nástroje pracovní motivace**

Základem účinné pracovní motivace a mnohdy oblastí pochybení manažerů je poznání svého zaměstnance. Bez dostatečných informací mohou mít manažeři mylnou představu o nástrojích k zajištění vyšších výkonů organizace prostřednictvím spokojených a motivovaných lidských zdrojů. Často totiž bývá pracovní motivace promítána pouze ve finančních odměnách, což značně potlačuje individuální potřeby zaměstnance. Přestože je finanční odměna pro motivaci a udržení zaměstnanců důležitá a neměla by být podceňována, existují však i jiné, pro někoho více atraktivnější nástroje. Zajímavost práce, způsob jednání vedení, prostředí, prostor pro rozvoj a jiné nástroje motivace by neměly být manažery zavrhovány. Při volbě správných nástrojů motivace, i při jejich poskytování, je opět nezbytná oboustranná komunikace mezi manažery a zaměstnanci. Nepochopení závislosti motivačních nástrojů a vynaložené práce ze strany zaměstnanců může vést ke snížení jejich výkonu (Urban, 2008, s. 48-49). Dostatečná komunikace také umožňuje vedoucímu pracovníkovi vnímat a ovlivňovat skupinovou dynamiku (Mikuláščík, 2015, s. 133).

Armstrong (2009, s. 24) svým rozpracováním systému odměňování (viz obrázek 6) přehledně zobrazuje systém a vzájemné vztahy jednotlivých prvků. Za základní rozdělení vnějších nástrojů motivace lze podle tohoto systému považovat odměny finanční a nefinanční. Armstrong (2007, s. 42) dále definuje celkovou odměnu jako kombinaci finančních a nefinančních odměn, které zaměstnanec získá za odvedenou aktivitu určitého období. Celkovou odměnou, kterou za uplynulé období (zpravidla měsíc) zaměstnanec získá, organizace nejenom ohodnocuje jeho odvedenou práci, ale také ho motivuje k výsledkům období následujícího. Podle Sandry O'Neal „celková odměna zahrnuje vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení“ (O'Neal, cit. podle Armstrong, 2009, s. 42). Dále podle definice WorldatWork jsou celkové odměny „všechny nástroje, které má zaměstnavatel k dispozici a které mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků“ (WorldatWork, cit. podle Armstrong, 2009, s. 42).



**Obrázek 6:** Prvky systému odměňování

*Zdroj: upraveno dle (Armstrong, 2009, s. 24)*

Úkolem vedoucích osob je zajistit průběžnou a oboustrannou komunikaci se zaměstnanci k dosažení zpětné vazby ohledně spokojenosti s čerpanými výhodami. Při poskytování výhod je nezbytné, aby odpovídaly potřebám pracovníků. Ti by měli být také informováni o skutečných nákladech jednotlivých čerpaných výhod a o tom, které výhody jsou nenárokovou složkou jejich odměny. Bez těchto informací berou zaměstnanci přijímané výhody jako samozřejmost a ty tedy přinášejí nulový motivační výsledek (Kocianová, 2010, s. 164)

Zaměstnavatel podle situace rozhodne o způsobu poskytování výhod. Buď jsou výhody poskytovány plošně, nebo pružně. **Plošné výhody** jsou zaměstnavatelem poskytovány všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají zájem. **Pružně** poskytované **výhody** podléhají přímé volbě zaměstnanců dle jejich preferencí. Avšak volby zaměstnanců jsou omezeny finančním limitem, jenž se může lišit v závislosti na stanovených faktorech (např. délka zaměstnaneckého poměru nebo pracovní zařazení) (Urban, 2017, s. 146).

Některé složky zaměstnaneckých výhod, či lépe řečeno odměn za práci jsou definovány legislativně (dovolená, odstupné, mateřská dovolená a další). Mezi povinné příplatky ke mzdám či platům patří například příplatek za práci přesčas, za práci v sobotu, v neděli či ve svátek, za práci ve zdraví škodlivém či jinak ztíženém prostředí, za práci v noci a jiné (Koubek, 2011, s. 184). Rámcové podmínky pro tyto jednotlivé mimořádné pracovní výkony zaměstnanec nad rámec jeho pracovní smlouvy definuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, avšak organizace může navýšit hodnoty těchto příplatků za účelem podpory motivace svých zaměstnanců.

Následující kapitoly budou věnovány vymezení doporučovaných a často hybných nástrojů pracovní motivace, které budou rozděleny na skupinu nástrojů finančních a nefinančních. Volba nadstandartních motivačních výhod závisí mnohdy na ochotě, prostředcích a strategii zaměstnavatele. Dalším faktorem, který volbu ovlivňuje jsou dle názoru autorky nejen již zmiňovaná přání a potřeby zaměstnanců, ale nabídka benefitů, které poskytují jiní zaměstnavatelé v dané lokalitě.

#### **1.4.1 Finanční nástroje pracovní motivace**

Mzdové náklady bývají významnou nákladovou položkou společností, a proto by jejich přerozdělování dle skutečných zásluh měla být věnována dostatečná pozornost. Ať už zaměstnanec upřednostňuje jako hlavní motiv své pracovní činnosti mzdu či nikoliv, na konci každého měsíce zaměstnavatel vyplácí finanční odměnu za odvedenou činnost každému zaměstnanci. Ve chvíli, kdy společnost odměňuje jeho výkon, chování a docházku v podstatě dle názoru autorky nakupuje toto jeho působení ve společnosti za určité období. Jak již bylo

uvedeno v Teorii očekávání (kapitola 1.3.3), jsou nástroje pracovní motivace účinné za předpokladu, že zaměstnanec chápe souvislost získané odměny a odvedené práce. Na základě této informace si zapamatuje vztah mezi odvedenou prací a odměnou a v budoucnu bude (za předpokladu spokojenosti s odměnou) své výkony opakovat k dosažení stejné, případně lepší, odměny.

Je-li pro zaměstnance výrazně motivující veličinou právě finanční odměna, potom taková osoba očekává, že za každou práci navíc získá i více materiálních statků. Zaměstnanci upřednostňující takový způsob motivace se často ubírají k hovorům o platu svém a osob v jejich okolí a k následnému porovnávání (Urban, 2008, s. 53).

Podle Armstronga (2009, s. 116) by manažeři měli mít na paměti, že zvýšení mzdy nebo platu, které je zdůvodněno zásluhami zaměstnance nad rámec jeho pracovních povinností, je sice pro odměněného motivující, avšak nikoliv dlouhodobě. Tyto odměny jednotlivcům jsou však paradoxně velice demotivujícím faktorem pro ostatní, neodměněné, zaměstnance. Nicméně hrozba takto demotivovaných zaměstnanců je nejspíše nevyhnutelná. Ke snížení počtu dotčených a demotivovaných zaměstnanců je pouze možné předem jasně definovat cíle a odměny za jejich dosažení. Na základě těchto informací může každý zaměstnanec zvážit, zda ho odměna bude motivovat k práci nad rámec jeho pracovních povinností.

Významným důvodem pro zvážení hodnot jednotlivých vyplácených položek v celkové finanční odměně pro konkrétní pracovní činnosti a pozice je, že jde o nástroj motivující nejen zaměstnance stávající, aby pro organizaci vytvářeli výsledky, ale také pro nové uchazeče o pracovní místa. Při výběru zaměstnání je pro potenciálního zaměstnance často zásadní informací právě peněžní i nepeněžní odměna, kterou za odvedenou práci získá (Armstrong, 2009, s. 115).

Jakákoliv finanční odměna bývá velice citlivým prostředkem ke zvýšení či udržení motivace zaměstnanců. Bělohlávek (2005, s. 51-52) ve své publikaci uvádí následujících několik principů motivujícího odměňování:

- Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy – zaměstnanci musí pochopit vztah mezi pracovními výsledky (vysokými či nízkými) a vyplacenou odměnou.
- Motivaci snižuje stejná nebo téměř stejná odměna – tento princip vychází z Teorie spravedlnosti (kapitola 1.3.3), která upozorňuje na chybné ohodnocení různých pracovních výsledků, jenž zaměstnanec vnímá velice negativně.



- Zásadní význam pevné složky mzdy – pohyblivá složka mzdy ovlivňuje výkonnost zaměstnanců, nicméně její výplata není jistá, ale pevná mzda vyjadřuje stabilitu a také oslovuje uchazeče o zaměstnání.
- Seznámení zaměstnanců s celkovými výsledky – zainteresovanost pracovníků podporuje týmového ducha a potlačuje soupeření mezi útvary organizace.
- V jednoduchosti je síla – snáze pochopitelná kritéria odměňování jsou motivačně účinnější.
- Odměňujte včas – adekvátně motivující odměna by měla být předána těsně po splnění úkolu (tento princip se týká také nefinančních odměn).
- Zdůvodnění vyplacené výše odměny – manažer by měl zaměstnanci vysvětlit vztah odměny a výkonu, jinak si zaměstnanec domyslí vlastní důvody pro nízkou/vysokou odměnu.
- Adekvátnost odměny – příliš vysoká (neodpovídající) odměna v zaměstnanci vyvolá pocit viny, naopak odměna příliš nízká vyvolá hněv.

### **Základní mzdové formy**

Podle Koubka jsou mzda či plat „vlastně odměnami za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník firmě zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě“ (Koubek, 2011, s. 176). Vzbuzuje-li mzda či plat nelibé pocity v zaměstnanci, silně to ovlivňuje jeho nespokojenost a nechť k práci (Wagnerová, 2008, s. 19). Jak je již uvedeno v úvodu této kapitoly, není však zvýšení platu dlouhodobě motivujícím faktorem. Přestože je prvotní zjištění nárůstu finanční odměny pozitivní, po čase zaměstnanec toto navýšení bere jako samozřejmost. Výrazně negativním faktorem, při snaze motivovat zaměstnance k vyšším výkonům pouze penězi, je především nespravedlivý systém odměňování (Wagnerová, 2008, s. 18-19). Podle autorky se u některých jedinců pocit spokojenosti s vlastní mzdou mnohdy nikdy nedostaví.

Koubek (2011, s. 165) definuje dvě základní mzdové formy, které jsou:

1. časová (základní) mzda či plat,
2. zásluhové mzdové formy:
  - úkolová mzda,
  - provozní (podílová) mzda,

- mzda za očekávané výsledky (smluvní mzda, mzda s měřitelným denním výkonem, programová mzda),
- mzda či plat za znalosti a schopnosti,
- mzda či plat za přínos.

Při volbě vhodné mzdové formy bere zaměstnavatel v úvahu nejen výsledky práce zaměstnance, ale mnohdy také hodnotu, kterou pracovník do své práce vkládá (schopnosti, znalosti, aktivní chování). Pravděpodobně nejlepší mzdový systém bude ten, který bude vyhovovat potřebám a zájmům společnosti a jejich pracovníkům, a zároveň bude akceptován všemi zaměstnanci. Doporučuje se takový fungující systém vytvářet, zavádět a rozvíjet za účasti všech členů organizace (Koubek, 2011, s. 169-170).

### **Výkonové odměňování**

Jedním z nejdůležitějších nástrojů motivace se pro mnoho firem, které sledují své výsledky a mzdové náklady, stalo odměňování založené na výkonu. Ať už společnost pojme tento systém s akcentem na zvýšení své konkurenceschopnosti na trhu práce či jako podporu dodržování pracovních zásad a posílení výkonnosti, ve výsledku dosáhne systém spravedlivého odměňování (Urban, 2017, s. 127).

Cílem tohoto systému je podpořit zaměstnance nebo skupinu zaměstnanců ke splnění stanoveného cíle a jeho dosažení dle dohody odměnit. Výkonové odměny mohou tvořit větší či menší část platu. Zásadní je však zaměstnance předem seznámit s požadavky na výkon a kritérii dosažení odměny. Zde nezbytná důvěra zaměstnance v získání slíbené odměny. Firma takto dává svým zaměstnancům příležitost k vyšším výdělkům (nad úroveň základní mzdy). Tato skutečnost jde ruku v ruce s vyšší platovou spokojeností zaměstnance a s podporou více schopných zaměstnanců. Což ve výsledku firmě přináší možnost udržet si kvalitní zaměstnance. Na základně provedených výzkumů může organizace od tohoto systému očekávat zvýšení produktivity práce o 20 - 25 % (Urban, 2017, s. 127-128).

Nejen že by společnost měla průběžně sledovat jasně nastavené výkonové ukazatele, ale také by měla zaměstnanci umožnit své výkony ovlivnit. Může-li zaměstnanec výsledky ovlivnit pouze minimálně, potom vyplacená odměna pro něho nemá výrazný motivační efekt (odměny za výsledky celé firmy). K podpoře motivace je také zásadní velikost odměn. Za motivační výši výkonové odměny je považováno nejméně 6 - 7 % základní mzdy (Urban, 2017, s. 128–131).

### **Dodatkové mzdové formy**

Tyto formy mzdových motivátorů bývají projevem zvláštního příplatkového ohodnocení nadstandartních výkonů pracovníka nebo nástrojem pro zvýšení jeho stávající motivace. Jejich hodnota a termín výplat bývá definován individuálně jednotlivcům, skupinám nebo kompletně pro všechny zaměstnance (Koubek, 2011, s. 183). V následujícím textu budou uvedeny typické formy dodatkových mzdových forem.

#### ➤ **Prémie**

Prémie jsou jednou z často využívaných forem finančních motivačních nástrojů. Jsou vypláceny periodicky nebo jednorázově jako nadstandartní finanční odměna za výsledky uplynulých období (Koubek, 2011, s. 183).

Periodické prémie se zaměstnancům vyplácejí za jejich odvedené pracovní výsledky dle předem stanovených kritérií ve stanoveném období. Podle předem stanovených pravidel se prémie mohou vázat na množství odvedené práce, její kvalitu, úspory, další sebevzdělávání v rámci pracovní činnosti a jiné aktivity. Smyslem skupinových prémie je vyvolat ve výkonnějších zaměstnancích zájem, aby vyvíjeli tlak na méně výkonné členy skupiny. Tímto přístupem však manažer podstupuje nebezpečí konfliktů mezi členy skupiny a tím zhoršení mezilidských vztahů (Koubek, 2011, s. 183).

Koubek (2011, s. 183) dále vysvětluje význam jednorázové prémie, jenž představuje mimořádnou odměnu vyplacenou za individuálně mimořádný výkon. Jednorázová prémie v podobě bonusu může být zaměstnanci poskytnuta v nepeněžní formě (např. výlet, hodnotná věc apod.).

#### ➤ **Odměny za úsporu času**

Výplata tohoto typu odměny lze uplatnit v případě, že zaměstnanec je odměňován časovou mzdou. Odměnu za úsporu času pracovník získá, pokud dokončí přidělený úkol za dobu kratší, než-li je definována dle normy. Zaměstnavatel může zaměstnanci vyplatit plnou hodinovou sazbu, přestože na dokončeném úkolu již nepracoval celou hodinu, a k tomu získá určité procento hodinového tarifu náležící mu za uspořené čas. Zaměstnavatel může vyplatit částku dle pohyblivého procenta hodinového tarifu, které je úměrné velikosti uspořené času (Koubek, 2011, s. 183).

#### ➤ **Osobní ohodnocení**

Zaměstnavatel má možnost pro motivaci zaměstnanců zvolit i způsob odměňování na základě jejich schopností. Osobní ohodnocení odvedené práce či schopností je využíváno především podniky, u kterých je důležitá zastupitelnost zaměstnanců, a ve kterých dochází k nezastavitelnému technologickému vývoji. Takové organizace si jsou vědomy nákladů,

kteře souvisejí s případnou fluktuací. Cílem finančního ohodnocení schopností zaměstnanců je jejich motivace k dalšímu sebevzdělávání. Předpokladem však je, že zaměstnavatel i po vyplacení osobního ohodnocení bude dále podporovat rozvoj a nové příležitosti zaměstnanců (Urban, 2017, s. 125-126).

#### ➤ **Podíly na výsledcích hospodaření**

Dalším motivačním nástrojem, který vedle odměn za práci (mzda, plat) zvyšuje motivaci a posiluje vazbu mezi zaměstnanec a společností, je výplata podílů na výsledcích hospodaření podniku. Nejčastěji podíl na zisku podniku představuje určité procento výsledku hospodaření účetní, případně daňové rozvahy nebo podílu na provozním zisku (Wöhe, Kislingerová, 2007, s. 162). Způsob výpočtu vypláceného podílu si každá společnost stanovuje sama. Nejběžnější formou výpočtu částky je odvození od velikosti základní mzdy nebo platu. Dále bývá rozhodující postavení zaměstnance v hierarchické struktuře organizace a délka jeho pracovního poměru ve firmě či délka jeho celkové praxe (Koubek, 2011, s. 184). Podíl na výsledku hospodaření nemusí mít vždy podobu hotovostní. Zaměstnancům bývá nabízena kapitálová účast nebo opce na kapitálové účasti (Wöhe, Kislingerová, 2007, s. 162).

Slabina tohoto nástroje pracovní motivace bývá, že běžný zaměstnanec si ne vždy uvědomí spojitost mezi jeho odvedenou prací ve společnosti a celkovým výsledky společnosti. Motivační nástroj této odměny ve formě podílu poté ztrácí účinnost (Koubek, 2011, s. 184).

#### ➤ **Odměňování zlepšovacích návrhů**

Motivačním nástrojem, který mnohem více propojuje vzájemný vztah a sounáležitost zaměstnance vůči společnosti, je odměňování za zlepšovací návrhy. Hodnota odměny je odvozena od hodnoty úspory (pokles nákladů) nebo od přírůstku zisku, který je spojen s konkrétním návrhem zaměstnance. Finanční částka je vyplácena buď jednorázově nebo periodicky. Jednorázová výplata je odvozena od očekávaného efektu, který s sebou návrh přinese. Naopak periodická výplata odměny je odvozena od skutečného efektu a je vyplácena po určitou dobu. Výše odměn za zlepšovací návrhy mají nejenom prohlubovat vztah zaměstnance k organizaci, ale také podporovat zdravou soutěživost pracovníků vymýšlením dalších zlepšovacích návrhů, které ve výsledku ušetří firmě peníze. (Koubek, 2011, s. 184).

#### ➤ **Poukázky pro volný čas**

V dnešní době velmi vyhledávanou výhodou, jenž zaměstnavatelé volí k podpoře spokojenosti svých zaměstnanců, jsou Flexi Passy, Relax Passy, Kafeterie či jinak nazvané poukázky. Jedná se o univerzální nástroj ve formě poukázek na podporu zdraví, vzdělání či mimopracovních aktivit zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří ve svém osobním životě načerpají

energii při jimi vyhledávaných aktivitách (kultura, sport, relaxace, nákupy, osobní rozvoj aj.), jenž finančně podporuje jejich zaměstnavatel, jsou v pracovním prostředí spokojenější a mnohdy i výkonnější (Moje Sodexo, 2018).

### ➤ **Další nepovinné finanční výhody**

Další finanční výhody, které zaměstnavatel dobrovolně poskytuje zaměstnancům v rámci aktivit souvisejících s výkonem práce v konkrétní organizaci, s cílem zvýšit jejich spokojenost a motivaci, jsou:

- stravenky, dotované stravování ve vlastním zařízení,
- příspěvky na vzdělávací kurzy a rekvalifikace související s pracovní pozicí,
- 5 týdnů dovolené,
- pracovní pomůcky či služby i pro soukromé použití (služební automobil, notebook)
- příspěvky na nadstandardní zdravotní péči (lázeňské procedury, vitamíny, rehabilitace),
- péči o děti (příspěvek na jesle, školy, dětské tábory),
- příspěvky na dovolenou či jiné volnočasové aktivity,
- finanční výpomoc (půjčky pro řešení bytové situace, finanční výpomoc při přestěhování do blízkosti zaměstnavatele),
- příspěvky na stavební spoření, zvýhodněné spotřebitelské úvěry,
- finanční podpora pojištění a připojištění (životní, kapitálové, penzijní, odpovědnost za škodu a jiné),
- dorovnání platu v nemoci,
- dárky a dárkové poukázky (kosmetika, restaurace),
- dary při významných příležitostech (vánoce, jubileum, svatba, narození dítěte, odchod do důchodu),
- poukázky na vlastní produkty či služby ve zvýhodněných cenách,
- poskytnutí poradenství (finanční, právní, osobní) (Urban, 2017, s. 145-146),
- příplatky na dopravu do zaměstnání,
- příplatky na pracovní oděv a obuv,

- příplatky na ubytování,
- 13. plat či náborový příspěvek (Koubek, 2011, s. 184-185),
- příspěvek na školné v rámci studia na vysoké škole či workshopy (HAVELKA, 2018b).

Uvedené finančních nástroje motivace představují širokou škálu možností, jak lze odměnit, motivovat a v konečném důsledku zvýšit nejenom výkon, ale také loajalitu zaměstnanců vůči zaměstnavateli. Autorka se domnívá, že přestože je samozřejmě nejdůležitější složkou systému odměňování zaměstnanců mzda, mnohdy jsou zaměstnanci vítány (i na úkor mzdy) různorodé benefity. Zaměstnavatel jimi vyjadřuje zájem o spokojenost zaměstnanců nejen v pracovním prostředí, ale také v soukromé sféře. Avšak někdy jsou po čase běžné formy finančních benefitů zaměstnanci považovány za samozřejmost, a tím pádem se vytrácí i energie a motivace, kterou na počátku přinášely. Z toho důvodu je nezbytné zvážit doplnění finančních nástrojů pracovní motivace i o nefinanční nástroje pracovní motivace.

#### **1.4.2 Nefinanční nástroje pracovní motivace**

Řadu zaměstnavatelů mnohdy svádí myšlenka, že nedostatečnou motivaci, snižující se výkon či pracovní morálku napraví v požadované výsledky prostou směnou za peníze. Nicméně všichni pracovníci si v zaměstnání neuspokojují pouze své potřeby prostřednictvím peněz (Urban, 2010, s. 97). Grafické znázornění výzkumů na obrázku 1 je důkazem, že někteří zaměstnavatelé stále přehlížejí nedostatečnou spokojenost svých zaměstnanců, která plyne z potřeb a pocitů každého jedince. Avšak jak již bylo uvedeno, ke spokojenosti a zvyšování výkonu zaměstnanců je zásadní poznání jejich osobitých motivů (motivační profil, kapitola 1.1). Navíc některé formy odměňování nemusí mít ani hmotnou povahu a ve výsledku zvýší v zaměstnanci pocit spokojenosti, užitečnosti a důležitosti výrazněji, než finanční odměna (Koubek, 2011, s. 156).

Podle Fairweathera (2009, s. 182) nejspíše neexistuje dostatečně dobře placený zaměstnanec, který pouze z důvodu platu je uspokojivě motivován k vysokým výkonům. A proto jsou velice významné i nefinanční odměny, které jsou v porovnání s finančními nástroji znatelně levnější, a při správném použití, jsou velice účinné.

Podstatou nefinančních nástrojů motivace je spíše podpořit spokojenost a sounáležitost zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity nebývají obvykle svou formou ani hodnotou vázány na výkony zaměstnance. Jde tedy o odměny poskytované zaměstnancům pouze za to, že pracují pro danou organizaci. Tyto benefity nemají výrazný vliv na jejich výkonnost. Jsou však součástí personálního marketingu, protože mnohdy přispívají k rozhodnutí uchazeče o

zaměstnání. Volbou zaměstnaneckých výhod může zaměstnavatel podporovat cíle organizace jako je například týmová práce, která se upevňuje na akcích pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, nebo podpora kondice pracovníků prostřednictvím lázeňských benefitů. Je však nezbytné zvolit takový „balíček“ benefitů, které zaměstnanci opravdu využijí (s přihlédnutím k motivačnímu profilu, věkovému zastoupení zaměstnanců, pracovním pozicím a vzdělání). Mladší lidé preferují benefity spojené s jejich rozvojem, lidé starší spíše uvítají zdravotní péči či penzijní připojištění. Lidé s nižším dosaženým vzděláním upřednostňují benefity, které jsou finančně hodnotné. Některé výhody však zajímají všechny pracující a již je zaměstnanci očekávají automaticky (např. stravenky). Některé firmy při poskytování benefitů přihlížejí k pracovnímu zařazení jedince či délce pracovního poměru. Na některé zaměstnanecké výhody zaměstnanci připlácejí, některé jim jsou poskytovány zcela zdarma. (PŘIKRYL, 2006; Koubek, 2015, s. 319-320).

Následující text bude zaměřen na konkrétní nefinanční nástroje, v důsledku kterým organizace může (za předpokladu vhodného použití) dosáhnout vyšší spokojenosti, loajality a motivace svých pracovníků.

Významným faktorem motivace bývá často právě samotná **náplň práce**. Pokud je práce vykonávána s potěšením, je to ještě vůbec práce? V moderní době roste význam pracovních podmínek a práce samotné, jakožto motivačního faktoru. Mnoho lidí považuje práci za prostředek k uspokojení právě těch nejvyšších potřeb (seberealizace - zejména v kontextu sociálním). Pokud zaměstnanec shledává svoji práci za zajímavou, samostatnou, tvůrčí, odpovědnou či jinak uspokojivou, přináší mu to libé pocity v rámci své vyšší sociální hodnoty. Avšak opět jde o individuální rozvržení stupňů žebříčků pyramidy potřeb jedince (Mikuláščík, 2015, s. 225; Blažek, 2014, s. 173). Podpora motivace a pracovní úspěšnosti zaměstnance bude snazší, pokud jeho výběr pro konkrétní pracovní činnost bude založen na jeho schopnostech, zkušenostech, zájmech a případně i potřebách (Urban, 2017, s. 47). Znalostí motivačního profilu zaměstnance (kapitola 1.1) a dostatečné komunikace s ním umožní manažerům předejít poklesu motivace a výkonu z důvodu stagnace pracovních schopností zaměstnance a jeho nespokojenosti s nemožností profesního růstu. **Kariérní růst** neznamená pouze povýšení, ale jedná se o jakoukoliv změnu pracovní náplně. Ne vždy však má organizace možnost zaměstnance povýšit. Takové organizace mohou toto omezení řešit například nastavením systému rozvoje zaměstnanců nebo interními náborů (upřednostnění interního uchazeče o volnou pracovní pozici) (Keményová, 2015).

Ambiciózní zaměstnanec nechce a nebude stagnovat na jednom místě. Potřebou takového jedince je více než u ostatní lidí, prostor pro růst a rozvoj. Pokud mu ho organizace

neposkytne, odejde a vyroste jinde (Armstrong, 2006, s. 205). V důsledku potřeby seberealizace, která jde ruku v ruce s potřebou úspěchu, lidé vyhledávají oblasti k neustálému sebezdokonalování. Vhodným nástrojem pracovní motivace se tedy nabízí zajistit pro takto cílevědomé zaměstnance **dostatek příležitostí ke vzdělávání** (Armstrong, 2006, s. 206). Motivujícím faktorem je pro zaměstnance jasně definovaná možnost kariérního postupu. Vidina reálného kariérního posunu je spojena s platovým růstem a silnějším uspokojením potřeby seberealizace. Tato představa je pomyslný bod, na který se zaměstnanec zaměří a v závislosti na snaze, dosáhnout tohoto bodu co nejdříve, zapříčiní zvýšení jeho pracovní efektivity (Forsyth, 2009, s. 39). Finanční i nefinanční podpora vzdělávání vlastních zaměstnanců je společností vyplácí. Tento nástroj nejenže zvýší motivaci zaměstnanců, ale také jejich efektivitu, pracovní výkon, loajálnost, dobrý pocit z vlastního růstu a v konečném důsledku i firemní know-how, konkurenceschopnost i celkovou prosperitu podniku (HAVELKA, 2018b).

Nicméně ne každý zaměstnanec je odhodlaný se k dosažení pocitu seberealizace postupnými kroky neustále vzdělávat. Výchozím předpokladem motivace zaměstnance ke vzdělávání je celková pracovní spokojenost. Podle výsledků řady průzkumů je prokázáno, že ve své práci spokojený zaměstnanec se ochotněji a rychleji učí. V takovém případě jedinec pociťuje dostatečnou vnitřní motivaci (Urban, 2017, s. 105-106).

V rámci **zvýšení pestrosti a různorodosti práce** doporučuje Mikuláščík (2015, s.135):

- Job-Rotation – plánované přemísťování pracovníků v rámci pracovního zařazení umožňuje zaměstnancům získat nové zkušenosti a zpestřit pracovní činnosti;
- Job-Enlargement – rozšíření pracovních aktivit a kvalifikace;
- Job-Enrichment – obohacení práce, zvyšování pravomocí, odpovědností, samostatnosti a významu práce, s cílem vzbudit v pracovníkovi pocit větší výzvy a úspěchu z vykonávané práce (Blažek, 2014, s. 173).

U těchto změn pracovních činností u zaměstnanců stávajících i v případě nábory zaměstnanců nových, je pro podporu motivace klíčové **zaškolení** (mentoring) a vysvětlení práce, která se od zaměstnance očekává. Zaměstnanec zaškolením samostatně vyzkouší nové činnosti a získá potřebnou jistotu pro práci (Urban, 2017, s. 49-50).

Urban (2017, s. 53) také v rámci nefinančních nástrojů motivace zaměstnanců při výkonu práce doporučuje, pro zvýšení zájmu o kvalitně odvedenou práci, vhodný **způsob zadání úkolu** (kapitola 1.2).



Pracovní motivaci zaměstnanců lze také ovlivnit **podmínkami pracovního prostředí**. Blažek (2014, s. 171) k tomuto faktoru práce, který také zvýší zajímavost práce, definuje dělení podmínek práce na materiální podmínky práce (vybavení pracoviště, zařízení nezbytné k práci, prostor a estetické řešení apod.) a podmínky společenské (mezilidské vztahy uvnitř organizace i se zainteresovanými osobami mimo organizaci). Shledávají-li zaměstnanci některé pracovní činnosti jako nudné, je možné následujícími prvky tyto činnosti zpestřit a tím působit na pracovní motivaci:

- Vybavení – notebook, mobil či pager i pro soukromé využití. Tyto technologie umožňují zaměstnanci práci i v klidu domova;
- Vybavení pracovního prostředí – klimatizace, topení, dobré osvětlení;
- Prostedí – dostatek prostoru, ergonomická židle, recepce, šatny a další prvky prostředí podporují dobrou atmosféru;
- Funkčnost – technická podpora funkčnosti zařízení a systémů umožňuje zaměstnanci pracovat bez prostojů a tím zvyšovat produktivitu a v konečném důsledku i jeho spokojenost s odvedenou prací;
- Komfort a úspora času – pro úsporu času a zvýšení spokojenosti zaměstnanců může organizace zajistit služby (obchod, cestovní kancelář, kantýna) v blízkosti místa výkonu práce;
- Kuřácké nebo nekuřácké pracoviště – vyhrazení místa pro kuřáky a podpora oboustranné tolerance (Forsyth, 2009, s. 35-36).

Vnitřní motivace založená na obsahu práce zaměstnance se také zvýší prostřednictvím **zvýšení jeho odpovědnosti**. Pokud po zaměstnanci vyžadujete, aby se pod vykonanou práci podepsal a pod svým jménem prezentoval své výsledky, vloží tento jedinec do procesu více svého já a jeho produktivita a přesnost práce se zvýší. Odpovědnost v lidech mnohdy vzbuzuje pocit větší důležitosti jejich práce a tím jejich snaha, produktivita, kreativita a kvalita vzroste (Forsyth, 2009, s. 38).

**Delegování pravomocí a odpovědností** nejenom motivuje zaměstnance k zodpovědnějším výsledkům, ale také urychlí proces rozhodování. Problém vzniká, pokud není manažer ochotný dodržovat dostatečnou míru delegace úkolů na své podřízené. Nedostatečná odpovědnost delegovaných úkolů snižuje pocit vlivu, sebevědomí a motivaci zaměstnancům. Mnohdy se tito schopní zaměstnanci odnaučí samostatně uvažovat a v horším případě ti schopnější opustí takto pro ně nezajímavé pracovní místo. Vhodné delegování úkolů a s nimi

spojených odpovědností šetří čas vedoucího pracovníka a podporuje rozvoj a plné využívání schopností zaměstnanců. Nicméně proces delegování odpovědností je založen na důvěře manažera ve schopnosti a zkušenosti svého podřízeného zaměstnance (Urban, 2017, s. 78).

**Vyslovení důvěry vedoucího ku schopnostem člena jeho týmu** je vysoce motivujícím nástrojem pro dosažení lepších výsledků v rámci svěřeného úkolu (Urban, 2017, s. 55). Faktor důvěry je však klíčovým motivátorem i ve vztahu zaměstnance ke svému nadřízenému či organizaci samotné. Důvěra je důležitým předpokladem pro stabilizaci schopných a loajálních zaměstnanců. Dle Urbana (2017, s. 109) se kvalifikovaní zaměstnanci často se svoji profesí výrazně identifikují, a proto mají potřebu, pracovat pro organizaci, které si váží. Vyhodnotí-li zaměstnanec svého nadřízeného či organizaci za nedůvěryhodné, pak ztrácí motivaci vynaložit pro společnost větší úsilí než je krajně nutné. V horším případě zaujme cynický postoj ke své práci a nadřízeným, případně společnost opustí. Pokud organizace v takové situaci nehledá a následně neodstraňuje možné příčiny nedůvěry zaměstnanců ve společnost, ale reaguje pouze zvyšováním kontrol jejich práce, dosáhne tímto jednáním pouze ke zpomalení pracovních činností a tím pádem ke zvýšení nákladů. Naopak, pokud bude ve společnosti panovat vzájemná důvěra, nebude nezbytné důkladně kontrolovat veškeré výsledky práce a v důsledku toho se proces práce zrychlí a náklady neporostou (Urban, 2010, s. 85 - 87). Faktor důvěry má totiž vliv na růst celkových výsledků. Stephen M. R. Covey (Covey a Merrill, 2008, s. 38) ve své knize vyjádřil důležitost míry důvěry ve vztahu k celkovým výsledkům organizace následující matematickou rovnicí:

$$(S \times R) \times D = V \tag{3}$$

kde: *S* strategie;

*R* realizace;

*D* důvěra;

*V* výsledky.

Důvěra, jakožto skrytá proměnná ve vzorci (3) vyjadřuje úspěch organizace. Nízká míra důvěry diskontuje dosažené výsledky a naopak vysoká míra důvěry výsledky organizace násobí (Covey a Merrill, 2008, s. 38).

V situaci, kdy trh práce nedisponuje výrazným množstvím volné pracovní síly (viz informace ČSÚ v úvodu kapitoly 1), může nedostatek pravdivých a včasných informací ze strany vedení společnost dostat do obtížné situace. Důvěra pracovníků je výrazně narušena je-li vedení neupřímné ve formulaci stavu a vývoje organizace, nedodrží-li sliby či nemá

zájem o názory svých zaměstnanců. Výrazně demotivujícím faktorem je také neschopnost vedoucích pracovníků nést odpovědnost za svá rozhodnutí. Avšak důvěryhodnost a s ní související přesvědčivý stav organizace stabilizuje a tvoří její image (Urban, 2010, s. 85-87).

**Pochvala zaměstnance** za dosažené výkony je jedním z nejsilnějších nástrojů motivace. Jakákoliv odměna, ať už finanční či nefinanční, by měla být formulována v návaznosti na reálně dosažené výsledky a to nejlépe bezprostředně po jejich dosažení. Zaměstnanec na základě pozitivní zpětné vazby bude do budoucna silně motivovaný pro další pochvalu vykonat stejné či ještě lepší výsledky (Fairweather, 2009, s. 184). Bělohlávek (2005, s. 49) vymezil následujících šest zásad motivující pochvaly, která musí být:

- konkrétní,
- adresná,
- veřejná,
- neformální,
- včasná,
- aktivně využívaná.

Nepeněžní, jinak také označované jako morální, ocenění práce lze zaměstnanci udělit prostřednictvím oficiálního a plánovaného vyznamenání, nebo jako spontánní ocenění v rámci bezprostředního kontaktu zaměstnance a manažera (Blažek, 2014, s. 170).

Podle Hroníka (2006, s. 50-52) je kontrola realitou funkcí zpětné vazby pro níž je nezbytnou podmínkou otevřenost systému. Otevřený systém podporuje zpětnou vazbu a přispívá k modelaci chování hodnocených jedinců ku obrazu hodnotitele či systému. Mnohostranná a permanentní **zpětná vazba** přináší výraznější výsledky. Nadřazený by se měl při udělování zpětné vazby zaměřit na komplexní informace o vyhovujícím či nevyhovujícím chování zaměstnance. Měl by se vyhnout hodnocení chování ve smyslu „dobře či špatně“. Cílem zpětné vazby není převychovat zaměstnance, ale navrhnout oblasti pro zlepšení či ocenit odvedenou práci (Hroník, 2006, s 50-52).

Mezi nejběžnější nehmotné formy ocenění zaměstnanců patří povýšení, přidělení prestižního projektu, rozšíření pracovní náplně a prospěšnosti práce pro zvýšení její zajímavosti, případně pochvala v podnikovém časopisu či upřímná slova díky (Armstrong, 2006, s. 204-205; Fairweather, 2009, s 184). Některé organizace používají jako nástroj pracovní motivace prostřednictvím veřejné pochvaly a uznání například vyhlašování zaměstnance měsíce či rozlišující barvy kravat nebo odznaků (Forsyth, 2009, s. 32-33). Avšak tyto praktiky jsou

podle Urbana (2017, s. 43-44) při špatném užití nevhodné pro motivaci zaměstnanců. Jako problém v těchto praktikách shledává autor nevhodné porovnávání a soutěžení mezi zaměstnanci, které spíše brání spolupráci a vyvolává nezdravé pracovní prostředí. Jako mnohem účinnější nástroj se pro podporu pracovní motivace doporučuje nastavení kritérií (pravidel), při jejichž splnění získá zaměstnanec pochvalu (odznak, zápis do časopisu, poděkování). Výsledky zaměstnanců jsou tedy porovnávány nikoliv mezi sebou, ale přímo s předem stanovenými požadavky.

Ústní či písemná pochvala na podporu motivace je jednou z nejméně nákladných forem pracovní motivace. Čas od času pochvalu za dobře odvedenou práci potřebuje každý zaměstnanec, především však ten, který vykonává rutinní práci, ve které nemá mnoho možností k osobnímu prosazení. Je více alternativ pro přímé vyjádření ocenění zaměstnance. Nejjednodušší jsou podle Forsytha (2009, s. 32) věty: „Dobrá práce.“, „Tak to má být.“ nebo „Skvěle.“. Bez pochvaly a ocenění práce se v zaměstnanci prohlubuje pocit, že manažer jejich práci neuznává a nebo mu na ní vůbec nezáleží. Na druhé straně chválí-li manažer neustále, může účinnost pochvaly jako motivačního nástroje klesnout. Pokud manažer zaměstnance chválí, ikdyž si to žádnou svojí aktivitou nezasloužil, ztrácí důvěryhodnost a pravděpodobně oslabí motivaci i celého týmu. Je-li si manažer jistý, že v jeho pracovním týmu vládne přátelská atmosféra, je vhodné udělit cílenou pochvalu i před ostatními zaměstnanci. Toto jednání podpoří skupinovou pracovní motivaci a navíc mnohdy i dobré mínění o vedoucím pracovníkovi (Urban, 2017, 73-77).

**Kritika** je obecně odmítána a vyvolává nepříznivé emoce, kterých se vedoucí pracovník musí vyvarovat prostřednictvím okamžitého a jasného návrhu, jak vzniklou situaci řešit. Tímto způsobem lze dovést problémové oblasti konkrétního pracovníka či skupiny ke zlepšení a zároveň předejít poklesu motivace (Urban, 2017, s. 64).

Bělohávek (2005, s. 50) také vymezil následujících osm zásad motivující kritiky, jejichž splnění manažer předejde nežádoucím emocím:

- musí být zjištěna přesná příčina selhání,
- kritizována by měla být především nedbalost a nezodpovědnost,
- zaměstnanci musí být jasně sděleno, co se od něho očekává,
- kritika musí být adresná,
- kritika musí být konkrétní,
- kritika nesmí obsahovat osobní napadení,

- neveřejné sdělení kritiky,
- kritika musí být sdělena důstojně a s respektem.

Pokud snížený výkon zaměstnance či nevhodné jednání, které nesouvisí s jeho schopnostmi, není nijak sankcionováno či kritizováno vedením, stává se z něho postupně zvyk. **Sankce** pro pracovníky, kteří neplní své povinnosti však musí být manažerem vhodně zvoleny. Důležitý je úhel pohledu. Kritika či postih, který vedoucí udělí však v zaměstnanci nemusí odstranit chybné chování. Opět je to o poznání charakteru konkrétních osob. Příkladem nefinanční sankce při nízkém výkonu zaměstnance je jeho přidělení na méně příjemnou práci. Sankcí pro zaměstnance, který neplní své pracovní povinnosti, může být odebrání určitých privilegií (možnost odchodu během pracovní doby). Běžným přístupem ke zvýšení motivace méně výkonných zaměstnanců je častější přítomnost vedoucího pracovníka na pracovišti. Ten má možnost bezprostředně oslovit pracovníka, který neplní své pracovní povinnosti a případně mu udělit i vhodný druh sankce. Aby sankce byly účinné a došlo k odstranění nežádoucích prvků chování, je žádoucí, aby s rostoucí závažností problému rostly i udělené sankce. Sankční opatření nebývají pro vedoucí pracovníky nijak příjemné. Avšak v případě trvale nižšího výkonu nebo nežádoucího chování již není možné zaměstnance motivovat k nápravě odměnou (Urban, 2017, s. 32-35). Na druhé straně je kontraproduktivní udělovat tresty za nedostatečnou výkonnost zaměstnanci, kterému schází potřebné dovednosti, nebo který neví, jak zlepšit svoji výkonnost (Urban, 2017, s. 26). Nicméně podle Fairweathera (2009, s. 158) je záměrem motivujícího manažera především rozvíjet silné stránky členů týmu, nikoli napravovat jejich nedostatky.

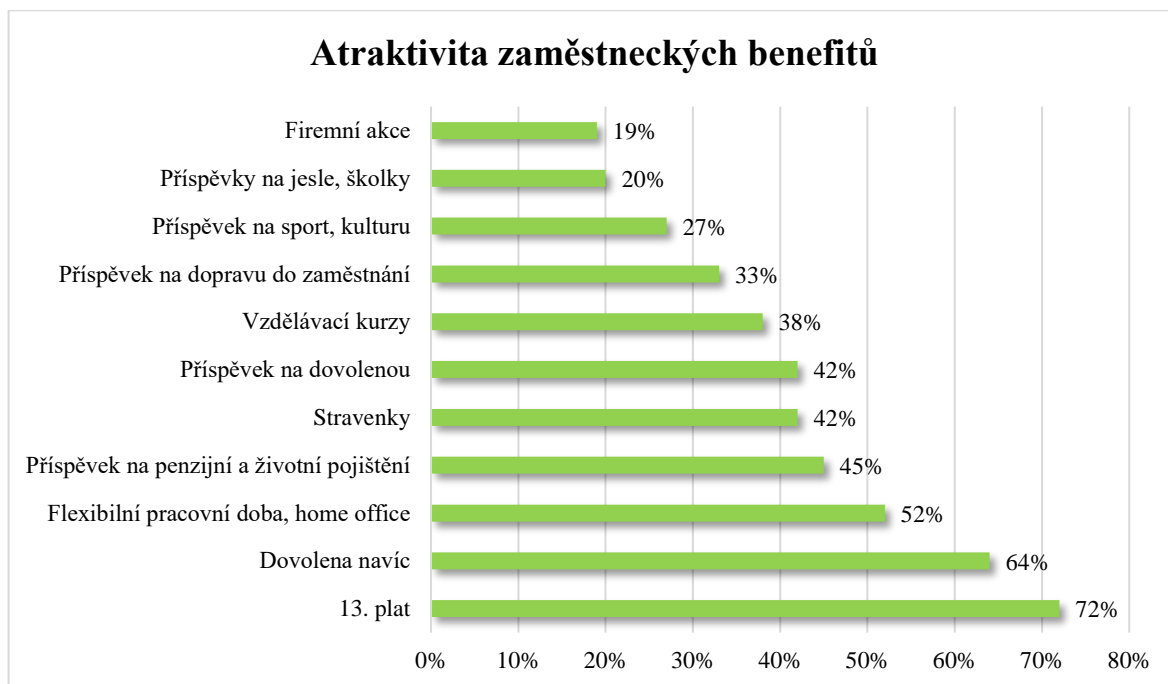
Úspěšná motivace zaměstnanců má významný vliv na výsledky společnosti, úspěch a celkovou prosperitu organizace. Konkurenční boj o schopné zaměstnance na trhu je stále výrazný. Zaměstnavatelé tedy mají nelehký úkol prezentovat nabízené pracovní pozice a pracovní benefity jedinečným způsobem, který jim pomůže vyniknout v nepřehledné škále pracovních nabídek (HAVEKKA, 2018a; HAVEKKA, 2018b). Moderní nástroje nefinanční motivace poskytované stálým zaměstnancům i zaměstnancům při náboru patří:

- teambuilding – důležité je stanovit cíl akce (pomoc po záplavách, výstavba dětského hřiště a další),
- pravidelná neformální setkání vedení se zaměstnanci – na nichž lze zhodnotit výsledky, představit výhled do budoucna a oslavit dosažené úspěchy či ocenit jednotlivce nebo týmy,
- interní soutěže – mezi zaměstnanci nebo týmy zaměstnanců (Morávek, 2013),

- „pet friendly“ kanceláře – domácí mazlíček v kanceláři navozuje přátelštější pracoviště (HR news, 2005),
- flexibilní pracovní doba – možnost pro zaměstnance, jejichž práce umožňuje pracovat z domu, sladit osobní život s prací, což podporuje výkonnost a snižuje absence,
- zábava a fitness – aktivní odpočinek na pracovišti,
- občerstvení na pracovišti – bezplatné snídaně, káva, dort v den narozenin (HAVELKA, 2018a),
- pitný režim – bezplatné nápoje po celou pracovní dobu,
- předkupní právo na majetek společnosti – vyřazený nábytek, elektronika,
- sleva na nákup produktů organizace – zaměstnanecký ceník (JAKASI: vysvětlujeme důležité pojmy, 2015).

### **1.4.3 Atraktivita zaměstnaneckých benefitů**

V březnu 2018 provedla autorka vlastní, anonymní, online průzkum atraktivity vybraných výše teoreticky vymezených zaměstnaneckých benefitů. Průzkum byl realizován prostřednictvím webu [www.survio.com](http://www.survio.com) a zúčastnilo se ho 100 aktuálně zaměstnaných osob. Na obrázku 7 jsou graficky znázorněny výsledky toho průzkumu. Autorka předpokládá, že výsledky tohoto nezávislého průzkumu mohou sloužit jako doporučení zaměstnavatelům při zhodnocení stávajících a volby nových zaměstnaneckých benefitů pro podporu pracovní motivace a spokojenosti jejich zaměstnanců. Více výsledků z nezávislého průzkumu motivace v příloze I.



**Obrázek 7:** Graf výsledků anonymního průzkumu atraktivity zaměstnaneckých benefitů

*Zdroj: vlastní zpracování (www.survio.com)*

#### 1.4.4 Daňové hledisko nástrojů motivace

Při volbě nástrojů pracovní motivace zvažují zaměstnavatelé nejenom motivační vliv na zaměstnanec, ale také jejich daňové aspekty. Náklady spojené s poskytovanými výhodami mohou, ale také nemusí být nákladem daňově uznatelným. Také z pohledu zaměstnance získaný benefit může nebo nemusí být osvobozený od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti (Urban, 2017, s. 147). Finanční benefity poskytované zaměstnavatelem se dle Urbana (2017, s. 147) z daňového pohledu mohou klasifikovat do tří základních kategorií:

- daňově uznatelný náklad organizace; osvobozen od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti (stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění),
- daňově neuznatelný náklad organizace; osvobozen od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti (kulturní a sportovní akce, nápoje na pracovišti, finanční výpomoc a další),
- daňově neuznatelný náklad organizace; není osvobozen od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti (benzínové karty, slevy na zboží apod.) (zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů).

Mnohdy rozhodujícím faktorem pro zaměstnavatele při volbě typů poskytovaných výhod je právě jejich daňový dopad jak pro ně samotné, tak i pro jejich zaměstnance.

## 1.5 Demotivující přístup manažerů

Nejčastější faktory, které oslabují nebo dokonce ničí motivaci zaměstnanců, souvisí převážně s firemní kulturou a jednáním nadřízených osob (viz obrázek 1 a 2). Pokud je přístup vedení k pracovníkům dlouhodobě nevhodný, dochází k morálnímu úpadku pracovního kolektivu a ztrátě důvěry zaměstnanců. Tento stav bývá často výrazně nákladný, protože nespokojení zaměstnanci neplní své úkoly nebo hůře – podráženi autoritu a nakonec firmu stejně opustí (Urban, 2008, s. 56).

A které nejčastější faktory tedy způsobují snížení motivace, demotivace či samotnou frustraci z práce? Podle Urbana (2008, s. 56-57) to jsou následující:

- Záměrné mlčení či dezinformace zaměstnanců - aktivitou výrazně snižující důvěryhodnost vedení a motivaci zaměstnanců je uvádění nepravdivých informací či jejich zatajování. Úplnost a jasnost informací musí být dostupná zaměstnancům především v oblastech, které se jim osobně dotýkají.
- To co manažer řekne, nedodrží – pokud dochází k rozporu mezi slovy a činy vedoucího pracovníka snižuje se jeho důvěryhodnost. Zaměstnanci shledávají jako minimálně provokativní nedodržování zásad organizace přímo manažery samotnými (kouření během pracovní doby).
- Opakované a nepromyšlené změny cílů a úkolů - dle autorky se tato činnost stává pro zaměstnance demotivující v případě, že na počátku byla práce považována za důležitou a před či po dokončení již byla vyhodnocena za nepodstatnou a výsledek snažení zaměstnance nebyl využit.
- Zaujatost hodnocení - jak uvádí Teorie spravedlnosti (kapitola 1.3.3) zaměstnanci nepřímou vyžadují, aby se s nimi jednalo slušně a spravedlivě. To platí především ve spravedlivém hodnocení. Manažeři by měli být schopni odůvodnit každé své hodnocení. Pokud je hodnocení nespravedlivé, tedy nepodložené reálnými výsledky, pracovní motivace klesá. Nicméně pracovní motivace zaměstnance klesá i v důsledku nevhodného podání hodnocení manažerem.
- Nedostatečná zpětná vazba - pokud zaměstnanec nedostane zpětnou vazbu od svého nadřízeného, dospěje k přesvědčení, že manažery jeho práce nezajímá a tedy o ni nestojí.



- Pouze kritika, žádná pochvala - manažer, který své podřízené pouze kritizuje a nedovede je pochválit, docílí snížení výkonu svých podřízených. Zaměstnanci často volí i takovou taktiku, kdy se raději svému nadřízenému vyhýbají.
- Tolerance a odměňování podprůměrné práce - jsou-li v pracovním týmu osoby s různými výsledky, ale se stejnou odměnou, výrazně to snižuje pracovní motivaci k lepším výsledkům. Zaměstnanci vidí, že manažeři více práce odmění stejnou hodnotou jako práci podprůměrnou. Alarmující pro zaměstnance je i tolerování nižších výkonů manažery. Vzbuzuje to v zaměstnancích otázku: Proč zrovna já bych se snažil?
- Omezený prostor pro rozvoj zaměstnanců - potlačování schopností zaměstnanců a omezování rozvoje znalostí je zásadní manažerská chyba. Postihuje jak pracovní motivaci zaměstnanců, tak i možnost rozvoje organizace.
- Iracionální pracovní pravidla a omezení - často příliš byrokraticky náročná pravidla, která vytváří čas pohlcující administrativu, vzbuzují v zaměstnancích nedůvěru managementu k jejich práci.
- Dlouhodobě negativní přístup a odstup manažerů - navzdory situaci, ve které se podnik nachází, jsou manažeři šířiteli pozitivního přístupu. Oni by měli přenášet energii na své zaměstnance. Pokud tomu tak není, a negativismus vychází přímo z vedoucího pracovníka, tak zaměstnanec cítí, že on nemůže nic změnit nebo zlepšit. Situace je špatná, protože i manažer ji tak veřejně prezentuje. V souvislosti s pesimistickým přístupem manažerů jde ruku v ruce i jejich rezervovanost. Zaměstnanci cítí nadřazenost a odstup vedení a jejich motivace klesá.

## 1.6 Motivační program organizace

Programy, které jsou podniky používány jako nástroj personální politiky s cílem regulované podpory motivace a výkonnosti zaměstnanců, jakožto nejcennějších činitelů vytvářejících hodnoty podniku, se nazývají motivační programy (Mikuláščík, 2015, s. 134 - 135).

Mikuláščík definuje motivační program jako „systém pravidel chování závazný pro management a současně písemná informace pro řadové pracovníky o tom, co a proč je pro ně výhodné, aby pracovali kvalitně a efektivně“ (Mikuláščík, 2015, s. 267). Podle Provazníkové a Komárkové (Kocianová, 2010, s. 39) obsahuje tento program dostupné stimulační nástroje zaměřené na pozitivní ovlivňování pracovní motivace, jenž jsou v souladu s personální

strategií, s personální a sociální politikou napříč celým systémem řízení lidských zdrojů v podniku.

Cílem správně vypracovaného a aplikovaného motivačního programu je vyvolat u zaměstnanců požadované chování (ovlivnit jejich pracovní ochotu, výkonnost, spokojenost a stabilitu). Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 239) je s podporou loajality k vlastní organizaci úzce spojen zájem zaměstnance o rozvoj a následné aktivní využití vlastních znalostí, dovedností a schopností v pracovním procesu. Předpokládá se, že v aktuálně náročných podmínkách tržního prostředí je systematický rozvoj zaměstnanců společnosti nejlepším prostředkem k dosažení základních cílů organizace. Zároveň by zaměstnanec měl pociťovat náležité výhody vůči svému vynaloženému úsilí (Mikuláščík, 2015, s. 267).

Vytvoření motivačního programu organizace předchází audit dosud použitých stimulů a analyzování vnitřních potřeb a motivů každého jednotlivého zaměstnance (blíže v kapitole 1.1 Motivační profil zaměstnance) (Mikuláščík, 2015, s. 135; Dvořáková a kol., 2012, s. 240). Znalost vnitřních potřeb a motivů jedince spolu s dalšími psychologickými a sociologickými průzkumy formují hodnocení stavu organizace v oblasti lidských zdrojů před zavedením plánovaného motivačního programu. Kleibl (Kocianová, 2010, s. 39) uvádí, že znalost silných a slabých stránek této oblasti napomáhá vytvořit motivační program na míru veškerých priorit pracovníků.

Vytvoření účinného motivačního programu předchází specifikace jasné strategie lidských zdrojů a celkové strategie organizace. Podle Dvořákové a kol. je jednou z variant tvorby motivačního programu následující, bodově formulovaný postup včetně doprovodných otázek:

- 1) „Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti – Jak to vypadá nyní?”
- 2) Odhalení příčin pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a specifikace celkového motivačního klimatu organizace – Kdo a co brání dosažení cíle?”
- 3) Vymezení cílů motivačního programu – Čeho chceme dosáhnout? Proč je to důležité?”
- 4) Konkretizace opatření a postupů k dosažení cílů v oblasti motivace zaměstnanců s přihlédnutím k základním faktorům, které ovlivňují lidské aspekty výkonnosti organizace – Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek? Která z nich jsou u nás možná?”
- 5) Vypracování motivačního programu včetně postupů, harmonogramu akcí a vymezené odpovědnosti – Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu? Kdo bude komu

odpovědný? Jak zabezpečíme dosažení cíle? Čeho jsme dosáhli?“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 240-241).

Podle Provazníkové a Komárkové je při tvorbě motivačního programu důležitá znalost následujících sociálně-ekonomických činitelů organizace:

- „technické, technologické a organizační podmínky práce;
- sociálně-demografické a profesně-kvalifikační charakteristiky pracovníků organizace;
- charakteristika pracovního prostředí, pracovních podmínek, vybavení pracovišť apod.;
- systém hodnocení a odměňování pracovníků;
- způsoby řízení a vedení pracovníků;
- systém personálního řízení a personální práci v organizaci;
- systém péče o pracovníky v organizaci;
- pracovní spokojenost (či nespokojenost) pracovníků, hodnotové orientace, aspirace, vztah k práci a k profesi, k uplatňovanému stylu řízení a vedení lidí, názory na informační politiku organizace ve vztahu k pracovníkům, subjektivní hodnocení celkové koncepce řízení organizace, záměrů a cílů organizace apod.“ (Provazníková a Komárková, cit. podle Kocianová, 2010, s. 39-40).

## 2 ZHODNOCENÍ MOTIVACE

Cílem této kapitoly je provést vyhodnocení stávající motivace ve vybraném podniku a na základě dostupných informací navrhnout možnosti řešení případných problémových oblastí. Nejprve bude představena společnost, v jejíž vybrané pracovní skupině byl proveden průzkum motivace zaměstnanců. Na základě domluvy s manažerem výrobního úseku bude v celé této práci společnost anonymizována – označení XY. Dále si zástupce podniku nepřál uvádět významná data ani předmět podnikání. V další části bude charakterizována metodika zpracování dotazníků a následně dojde k vyhodnocení získaných odpovědí. V závěrečné podkapitole autorka představí své konkrétní návrhy a doporučení, jak aktuální atmosféru pracovní motivace a spokojenosti ve vybrané pracovní skupině zlepšit.

### 2.1 Charakteristika společnosti

Společnost XY svoji činnost započala v Královehradeckém kraji na přelomu 90. let minulého století. Postupem času se k základnímu směru podnikání přidaly další aktivity a společnost získala významnou pozici na evropském trhu. V současné době společnost XY zaměstnává více než 1500 osob z celé České republiky. Vybraný výrobní úsek, ve kterém byl průzkum motivace realizován, čítá více než 400 zaměstnanců po celé České republice.

Následující informace vyplývají z převážně telefonického a emailového kontaktu mezi autorkou a manažerem úseku společnosti XY. Pro snadnou komparaci názoru manažera a zaměstnanců (dle výsledků šetření) budou získané informace rozděleny do kategorií podle kategorií dotazníku (viz příloha 1).

#### Základní informace

Na základě domluvy s manažerem úseku společnosti XY byl průzkum motivace zaměřen na tři pracovní skupiny ze tří krajů – Liberecký, Pardubický, Vysočina. Manažer úseku odůvodnil výběr těchto pracovních skupin snahou zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s aktuálním stavem odměn a pracovního prostředí. Dále manažer úseku od průzkumu očekává odhalení oblastí pro zlepšení a následné zvýšení spokojenosti a kvality zaměstnanci odvedené práce. Manažer úseku vybrané společnosti již aktivně plánuje zavést nové výhody pro své zaměstnance, kterými jsou: navýšení hodnoty stravenek na 100 Kč za odpracovaný den, rozšíření poukázek na volnočasové aktivity, docházkový bonus, vitamíny za nemocnost (Konzultace s manažerem úseku vybraného podniku XY, březen 2018).

Na základě domluvy s manažerem úseku společnosti XY budou výsledky dotazníkového šetření vyhodnoceny za všechny tři pracovní skupiny společně (dále jen „pracovní skupina“).

System odměňování, motivace a přístup celkově se neliší a v budoucnu nebude lišit pro jednotlivé skupiny v různých krajích.

V minulosti již byl průzkum motivace zaměstnanců pracovních skupin proveden, avšak výsledky nebyly autorce z důvodu zachování interních údajů sděleny. Manažer úseku však uvedl, že společnost podporuje pracovní motivaci převážně finančně. Autorka tedy předpokládá, že se tímto způsobem rozhodli na základě výsledků uvedeného průzkumu.

### **Práce a pracovní podmínky**

Hlavní pracovní činností zaměstnanců vybrané pracovní skupiny, ve které byl proveden průzkum motivace, je realizace externích služeb pro zákazníka, které mají manuální charakter. Členové vybrané pracovní skupiny jsou zařazeni do jedné ze tří pracovních pozic, z nichž jedna je výrobní a dvě jsou administrativní (teamleader a vedoucí pracovník). Každý zaměstnanec je v okamžiku uzavírání pracovní smlouvy srozuměn s úkoly, odpovědnostmi a pravomocemi, jež přísluší jeho pracovnímu zařazení. Výrobní pracovníci vykonávají spíše sedavou práci, která je náročná na zrak, a proto se během pracovního týdne na pozicích střídají. Tato práce je z 25 % normovaná, a to z důvodu různorodosti zákaznických požadavků. Měsíčně získávají zaměstnanci individuální hodnocení jejich pracovního výkonu ústní nebo písemnou formou (dle situace). Výrobní pracovníci a teamleaders pracují ve třisměnném provozu. Více než 90 % všech zaměstnanců pracovní skupiny má s podnikem uzavřenou smlouvu na plný úvazek. Malá část zaměstnanců pracuje na základě dohody o provedení práce nebo pracovní činnosti. Tito pracovníci se průzkumu pracovní motivace nezúčastnili (Konzultace s manažerem úseku vybraného podniku XY, březen 2018).

### **Nadřazení pracovníci a pracovní kolektiv**

Pracovní porady výrobních pracovníků a teamleaders probíhají jednou denně na každé směně. Vedoucí pracovníci svolávají porady dle nutnosti. Manažer úseku vybraného podniku hodnotí pracovní kolektiv pracovní skupiny kladně. Pracovní morálka zaměstnanců je více či méně bezproblémová, a proto je otevřen novým možnostem, jak zvýšit pracovní spokojenost a posílit loajalitu svých schopných zaměstnanců. Vztahy pracovníků v kolektivu jsou také podporovány firemními akcemi, které jsou pořádány jednou, případně dvakrát do roka (Konzultace s manažerem úseku vybraného podniku XY, březen 2018).

### **Odměňování a zaměstnanecké benefity**

Všem zaměstnancům je vyplácena mzda podle počtu odpracovaných hodin v měsíci. V rámci systému odměňování je dle manažera zavedena pohyblivá složka mzdy, jejíž výši může regulovat pouze vedoucí pracovník. Zaměstnanci je částka pohyblivé mzdy krácena pouze

v případě, že svým pracovním pochybením způsobil reklamaci. Hodnota pevné složky mzdy konkrétní pracovní pozice a její změny bývají vždy reakcí na vývoj inflace a mzdy konkurence, a to jak v dané lokalitě, tak celorepublikově v rámci obdobné pracovní náplně zaměstnanců.

Dle dostupných informací jsou každému zaměstnanci vypláceny prémie za nadstandardní výsledky v hodnotě 500 – 1000 Kč měsíčně. Dále zaměstnanec obdrží za každý odpracovaný den stravenku v hodnotě 80 Kč, na kterou doplácí 45 % hodnoty stravenky. Zaměstnancům společnost finančně přispívá na pojištění odpovědnosti za škodu. Pružnou pracovní dobu (pozdní začátek pracovní doby) mají zaměstnanci možnost využít dle domluvy s vedoucím pracovníkem. Dalším zajímavým zaměstnaneckým benefitem jsou poukázky na volnočasové aktivity, které jsou však poskytovány individuálně. Bližší informace o přidělování těchto poukázek autorce nebyl z důvodu zachování interních informací sdělen. Dále mají zaměstnanci možnost využít 20 dní dovolené (4 týdny). Zaměstnavatel také zajišťuje školení administrativních pracovníků v souvislosti s jejich vykonávanou prací. Jako posledním stimulačním faktorem je jednorázový náborový příspěvek 500 Kč pro každého nově zaměstnance (Konzultace s manažerem úseku vybraného podniku XY, březen 2018).

## **2.2 Metodika zpracování dat**

Průzkum pracovní motivace a spokojenosti s motivačním systémem společnosti byl ověřen prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě teoretických poznatků z kapitoly 1, konzultace s manažerem úseku a autorčiných zkušeností z podnikového prostředí byl vytvořen dotazník (viz příloha A), který byl rozdělen na kategorie:

- A. Identifikační otázky
- B. Práce a pracovní podmínky
- C. Nadřízení pracovníci
- D. Pracovní kolektiv
- E. Odměňování
- F. Zaměstnanecké benefity

Každá kategorie obsahuje otevřené, polootevřené nebo uzavřené otázky s možností hodnocení prostřednictvím bodové škály. Otevřené a polootevřené otázky umožnily zaměstnancům specifikovat své postoje k vybraným kategoriím. U tohoto typu otázek byla sledována četnost výskytu odpovědí. Uzavřené otázky se týkaly konkrétních faktorů. Zaměstnanci na bodové škále 1 – 4 vždy hodnotili důležitost a spokojenost s jednotlivými faktory (1 –

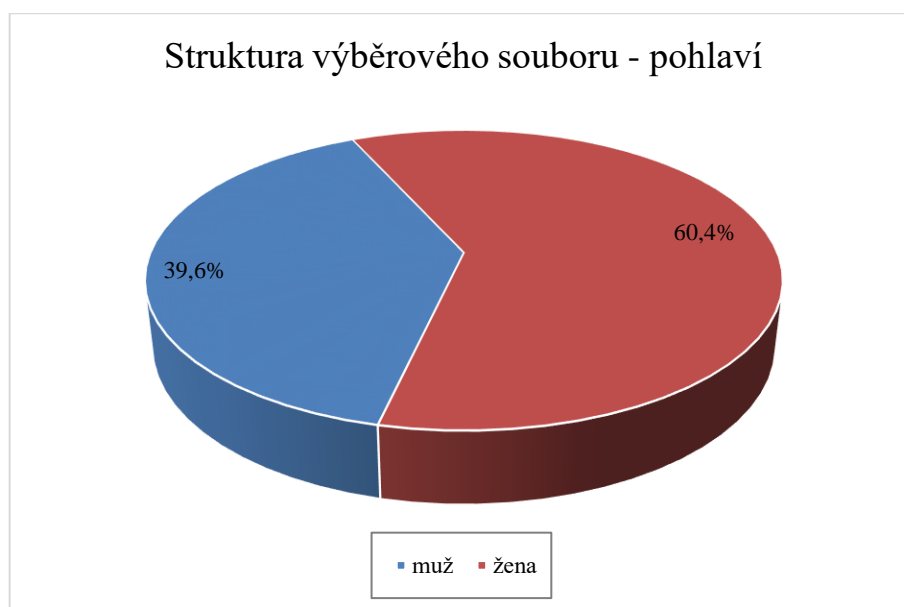
nedůležité/nespokojen/a; 2 – spíše nedůležité/spíše nespokojen/a; 3 – spíše důležité/spíše spokojen/a; 4 – důležité/spokojen/a). Byl zvolen sudý počet bodů z toho důvodu, aby byl vždy zjištěn jasný směr každé zaznamenané odpovědi. Tato čtyřbodová škála hodnocení důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů umožnila snáze zhodnotit, zda faktor zaměstnanci přináší potěšení nebo zklamání. Pokud zaměstnanec zvolí vysoké hodnocení důležitosti i spokojenosti konkrétního faktoru, lze předpokládat, že je tímto faktorem výrazně motivován. Pokud hodnota důležitosti bude vyšší než hodnota spokojenosti, hodnota difference bude kladná – faktor zaměstnanci přináší spíše zklamání. Pokud však hodnocení důležitosti je nízké a hodnocení spokojenosti naopak vysoké, difference je záporná – zaměstnanec faktor dostatečně neocení a tedy ho výrazně nemotivuje.

V úvodu dotazníku autorka představila sebe a cíl dotazníkového šetření. V textu bylo respondentům sděleno zajištění anonymity dotazníků. Nechybělo také stručné vysvětlení, jak dotazník vyplnit. Samotné dotazníkové šetření proběhlo v pracovních skupinách první týden v dubnu 2018. Dotazníky byly elektronickou poštou rozeslány do vybraných pracovních skupin, kde bylo vedoucími pracovníky rozdáno celkem 50 výtisků. Vyplněné dotazníky si autorka převzala na pobočce společnosti. Autorka veškerá data zpracovala pomocí programu Microsoft Excel.

### **2.3 Struktura výběrového souboru**

Po domluvě s hlavním manažerem úseku vybraného podniku XY byl průzkum motivace zaměřen na zaměstnance vybrané pracovní skupiny. Mezi tyto respondenty bylo rozdáno 50 dotazníků s návratností 96 % (48 dotazníků). Vysokou návratnost si autorka vysvětluje tím, že všichni zaměstnanci měli možnost projevit anonymně svůj postoj k široké škále faktorů firemní oblasti. V minulosti již průzkum motivace těchto zaměstnanců byl realizován, avšak termín ani přesné zaměření otázek nebyl, z důvodu zachování interních informací, autorce sdělen.

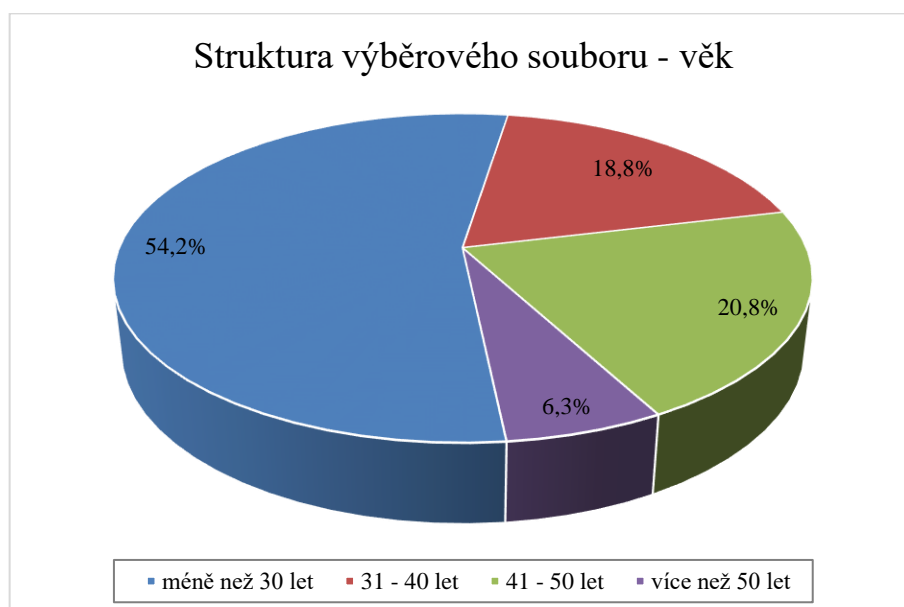
V úvodu dotazníku se autorka zaměřila identifikační otázky. První otázkou zjistila, že ze 48 respondentů se na dotazníkovém šetření podílelo 39,6 % (19 mužů) zaměstnanců a 60,4 % (29 žen) zaměstnankyň (viz obrázek 8).



**Obrázek 8:** Graf struktury výběrového souboru dle pohlaví

*Zdroj: vlastní zpracování*

Další otázka byla zaměřena na zjištění věkového zastoupení zaměstnanců. Na obrázku 9 je graficky znázorněno věkové rozdělení výběrového souboru zaměstnanců. V nejpočetnějším zastoupení jsou osoby mladší 30 let (54,2 %; 26 osob). Ve věku 31 – 40 let je 9 respondentů (18,8 %) a ve věku 41 – 50 let je 10 respondentů (20,8 %). Starší 50 let jsou pouze 3 respondenti (6,3 %).

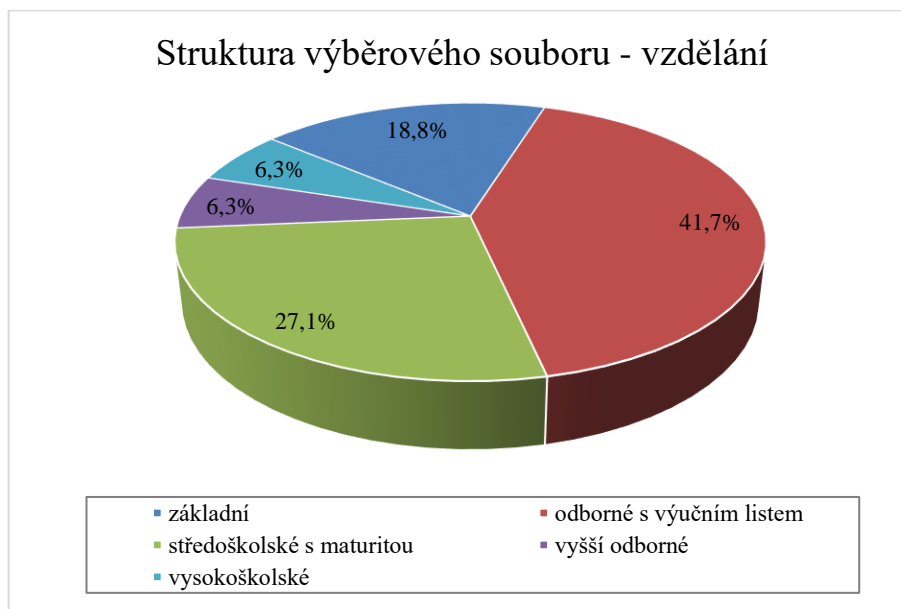


**Obrázek 9:** Graf struktury výběrového souboru dle věku

*Zdroj: vlastní zpracování*



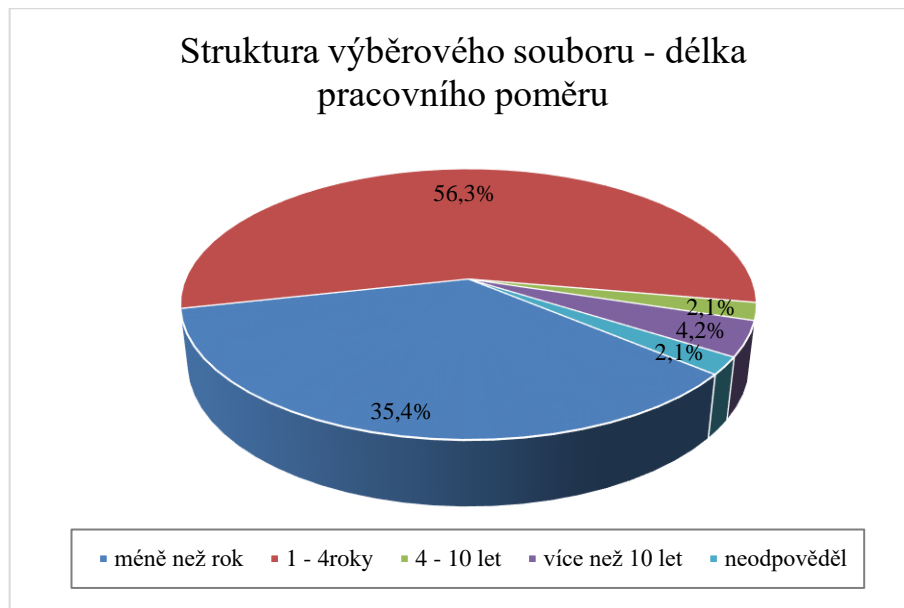
Dále byla skupina zaměstnanců tázána na jejich nejvyšší dotažené vzdělání (obrázek 10). Z odpovědí vyplývá, že základní vzdělání má 9 zaměstnanců (18,8 %), odborné s výučním listem má 20 zaměstnanců (41,7 %), středoškolské s maturitou má 13 zaměstnanců (27,1 %), vyšší odborné vzdělání mají 3 zaměstnanci (6,3 %) a vysokoškolské také 3 zaměstnanci (6,3 %).



**Obrázek 10:** Graf struktury výběrového souboru dle vzdělání

*Zdroj: vlastní zpracování*

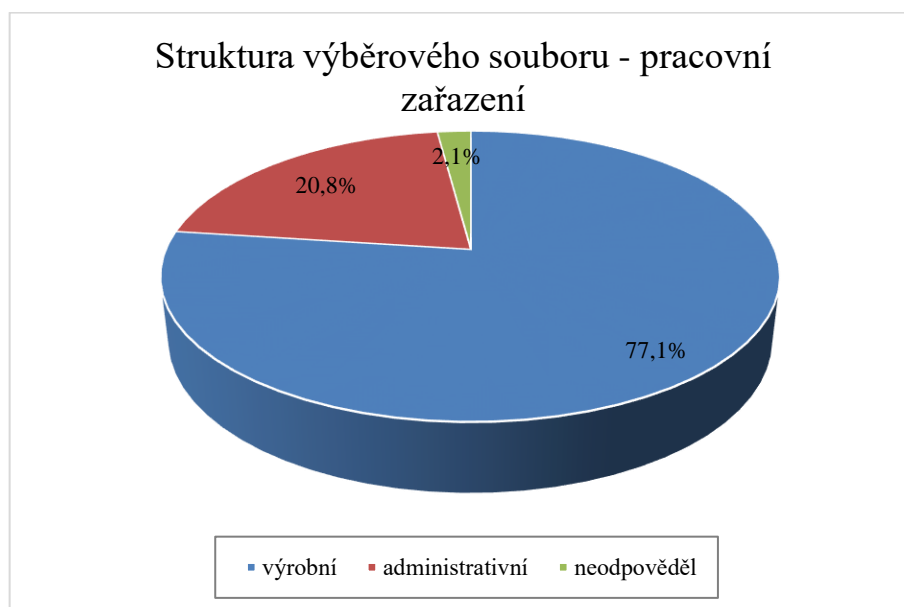
Dále byla zjišťována délka pracovního poměru respondentů ve vybraném podniku. Procentní vyhodnocení je graficky znázorněno na obrázku 11. 17 osob (35,4 %) zvolilo odpověď méně než rok, 27 osob (56,3 %) odpověď 1 – 4 roky. Jedna osoba (2,1 %) vybrala odpověď 4 – 10 let a dvě osoby (4,2 %) zaškrtnly odpověď více než 10 let. Pouze jedna osoba (2,1 %) na tuto otázku neodpověděla.



**Obrázek 11:** Graf struktury výběrového souboru dle délky pracovního poměru

*Zdroj: vlastní zpracování*

Poslední otázka této skupiny identifikačních otázek (obrázek 12) je zaměřena na třídění respondentů do pracovní skupiny dle jejich pracovního zařazení. Tato otázka je zásadní především pro následné vyhodnocení rozdílů v dosažení pracovní motivace těchto jednotlivých skupin zaměstnanců. Převážná většina (77,1 %; 37 osob) je zařazena do skupiny výrobních pracovníků. Pracovníků administrativního zařazení je 20,8 % (10 osob). Opět pouze jeden respondent (2,1 %) nevedl svoje pracovní zařazení.



**Obrázek 12:** Graf struktury výběrového souboru dle pracovního zařazení

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 2.4 Analýza výsledků dotazníkové šetření

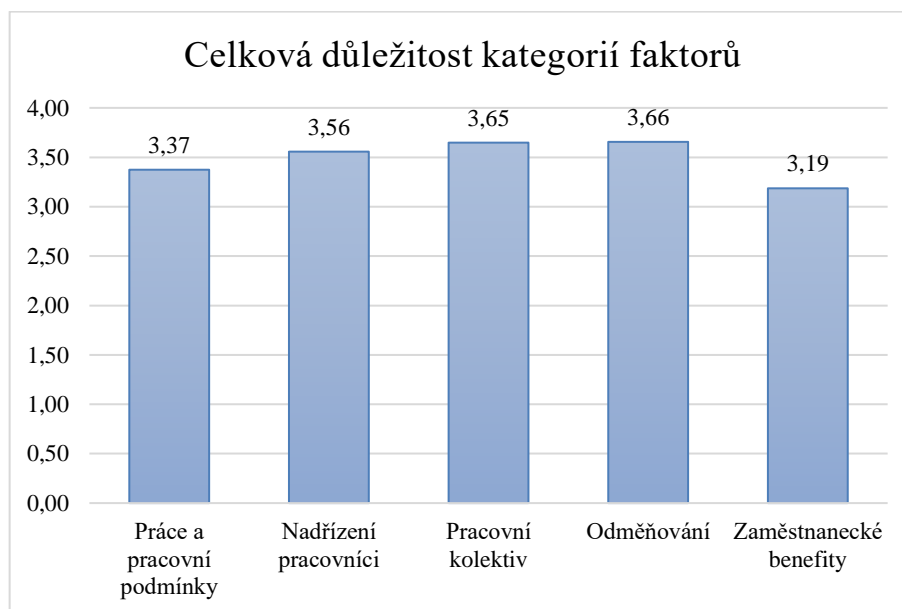
V této kapitole budou nejprve vyhodnoceny odpovědi zaměstnanců napříč celým podnikem. To znamená, že bude vyhodnocena důležitost a spokojenost zaměstnanců v rámci kategorií, do kterých jsou jednotlivé faktory zařazeny. Následně bude porovnána pracovní spokojenost a důležitost jednotlivých faktorů. V závěru budou vyhodnoceny otevřené a polootevřené otázky, jejichž výsledky rozšíří hodnocení uzavřených otázek.

### 2.4.1 Komplexní hodnocení důležitosti a spokojenosti zaměstnanců

V této kapitole budou nejprve vyhodnoceny odpovědi zaměstnanců napříč celé pracovní skupiny vybraného podniku XY, a to v rámci hodnocení důležitosti jednotlivých kategorií faktorů. Dále bude vyhodnocena spokojenost zaměstnanců s jednotlivými faktory opět za celou pracovní skupinu vybraného podniku XY. Výstupem této kapitoly bude porovnání rozdílů (diferencí) mezi důležitostmi a spokojenostmi jednotlivých kategorií.

#### Vyhodnocení důležitosti v rámci kategorií faktorů

S cílem zjistit důležitost jednotlivých oblastí pro zaměstnance vybrané pracovní skupiny byl sestaven následující graf (obrázek 13). Hodnoty v grafu uvedené jsou celkové průměrné indexy důležitosti jednotlivých kategorií faktorů.



**Obrázek 13:** Graf vyhodnocení celkové důležitosti kategorií faktorů

*Zdroj: vlastní zpracování*

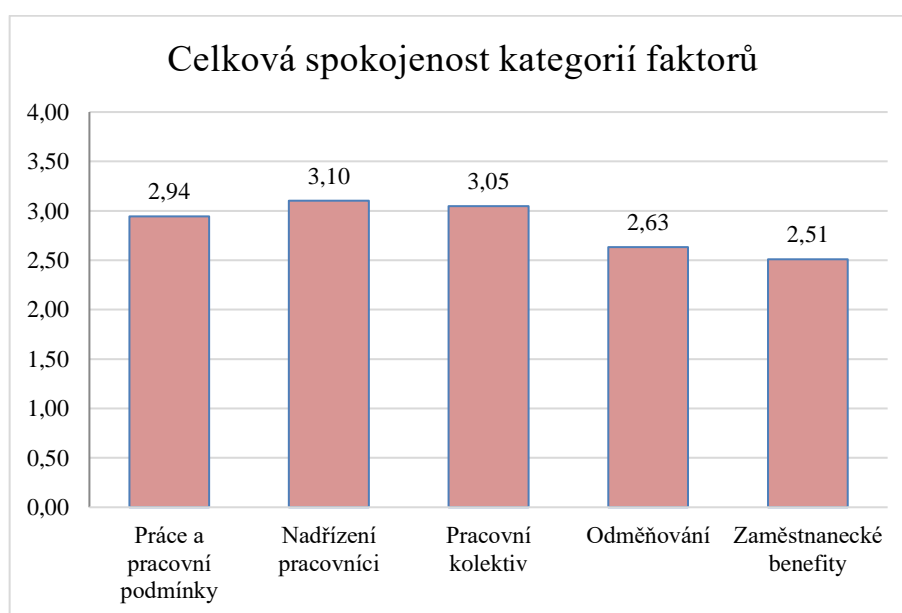
Z grafu je patrné, že nejdůležitější kategorií faktorů se zaměstnancům pracovní skupiny vybraného podniku XY jeví kategorie Odměňování (3,66). Dále Pracovní kolektiv (3,65),

Nadřizení pracovníci (3,56), Práce a pracovní podmínky (3,37) a jako nejméně důležitá je kategorie Zaměstnaneckých benefitů (3,19).

Je však nutné poukázat, že všechny kategorie dosáhly celkového průměrného indexu důležitosti vyšší než hodnota tři, což je hodnocení - spíše důležité. V rámci tohoto hodnocení kategorií je také nutné přihlídnout k počtu faktorů, které mohli respondenti ohodnotit. Například kategorie Pracovní kolektiv měla pouze 3 faktory a kategorie Zaměstnanecké benefity měla faktorů 11. Proto je autorkou doporučeno toto pořadí brát spíše orientačně (případně provést hloubkový interní průzkum a faktory rozšířit). Pro potřeby diplomové práce nebylo umožněno tyto kategorie již rozšířit o další faktory.

### Vyhodnocení spokojenosti v rámci kategorií faktorů

Graf (obrázek 14) níže znázorňuje celkové hodnocení spokojenost všech kategorií faktorů (dle celkového průměrného indexu spokojenosti). Největší spokojenost pociťují pracovníci vybrané pracovní skupiny s faktory v kategorii Nadřazených pracovníků (3,10) a v Pracovním kolektivu (3,05). Dále, dle dostupných průměrných hodnot, vykazují zaměstnanci spíše spokojenost s faktory kategorie Práce a pracovní podmínky (2,94), Odměňování (2,63) a hraničně Zaměstnanecké benefity (2,51).



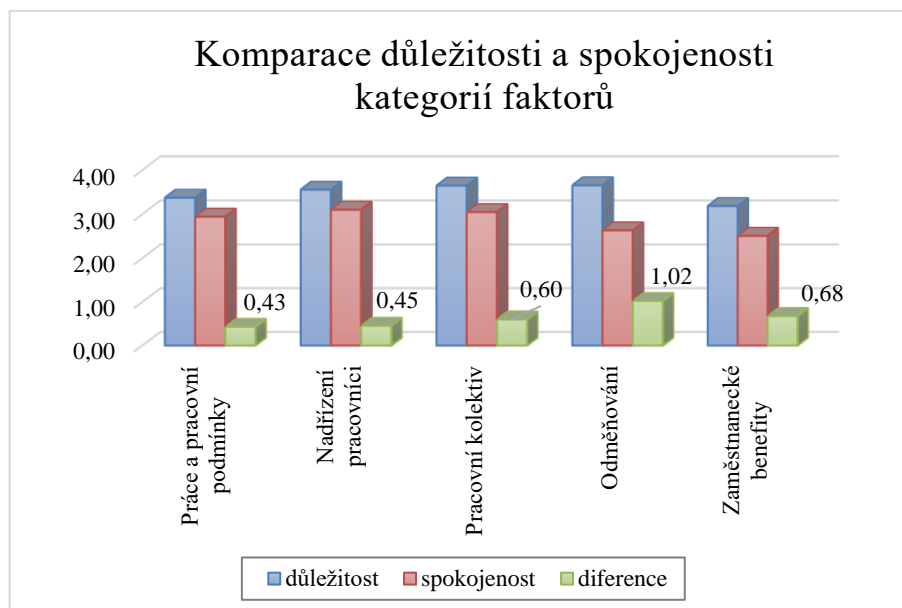
**Obrázek 14:** Graf vyhodnocení celkové spokojenosti kategorií faktorů

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Komparace důležitosti a spokojenosti kategorií faktorů

Komparací hodnot celkového průměrného indexu důležitosti a celkové průměrného indexu spokojenosti kategorií faktorů, na které měli zaměstnanci možnost v rámci dotazníkového šetření odpovědět, je možné odhalit problémové oblasti pracovní motivace zaměstnanců.

V následujícím grafu (obrázek 15) jsou propojeny hodnoty předchozích dvou grafů (obrázek 13 a obrázek 14), a tedy zobrazena difference mezi celkovou důležitostí a celkovou spokojeností u jednotlivých kategorií faktorů.



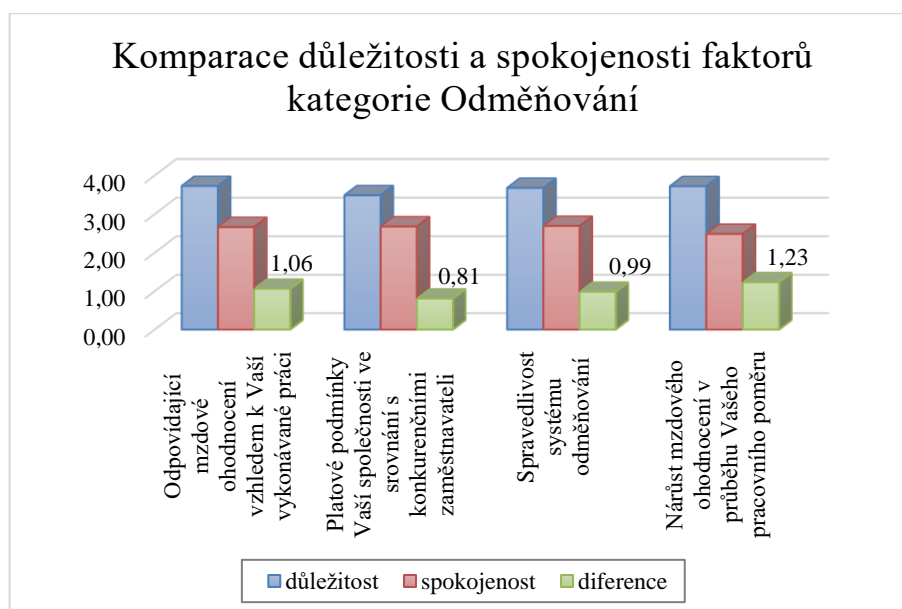
**Obrázek 15:** Graf zobrazující komparaci důležitosti a spokojenosti kategorií faktorů

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ze získaných odpovědí vybrané pracovní skupiny je prostřednictvím výše zobrazených hodnot na grafu evidentní, že žádná kategorie faktorů pracovní motivace nevykazuje vyšší spokojenost nad důležitostí. Zatímco faktory kategorii Práce a pracovní podmínky a Nadřazení pracovníci zaměstnanci hodnotili s nepříliš dramatickým rozdílem jejich důležitosti a spokojenosti (0,43; 0,45), znatelná difference mezi důležitostí a spokojeností nastala v hodnocení jednotlivých faktorů kategorie Pracovní kolektiv (0,60), Odměňování (1,02) a Zaměstnanecké výhody (0,68).

Nejvyšší diferenci důležitosti a spokojenosti vykazovala tedy kategorie Odměňování. Aby mohla autorka odhalit kritické oblasti, které způsobují tuto výraznou diferenci mezi důležitostí a spokojeností, je nutné nalézt konkrétní faktory způsobující tento rozdíl.

### **Komparace důležitosti a spokojenosti faktorů nejvýznamnější kategorie**



**Obrázek 16:** Graf zobrazující komparaci důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů kategorie s nejvyšší hodnotou diference

*Zdroj: vlastní zpracování*

Faktory z kategorie Odměňování, které způsobují nejvýraznější diferenci mezi důležitostí a spokojeností zaměstnanců vybrané pracovní skupiny jsou graficky zobrazeny na obrázku č 16 a jde o (v závorce uvedena diference celkových průměrných hodnot důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů):

1. Nárůst mzdového ohodnocení v průběhu pracovního poměru (1,23)
2. Odpovídající mzdové ohodnocení vzhledem k vykonávané práci (1,06)
3. Spravedlivost systému odměňování (0,99)
4. Platové podmínky Vaší společnosti ve srovnání s konkurenčními zaměstnavateli (0,81)

### **Vyhodnocení důležitosti v rámci jednotlivých faktorů**

Ze získaných odpovědí od zaměstnanců pracovní skupiny vybraného podniku XY vyplývá následujících deset nejdůležitějších faktorů (v závorce uvedena průměrná hodnota zvolených odpovědí na škále 1 – 4, kdy hodnota 1 klasifikuje nedůležitost faktoru a hodnota 4 klasifikuje důležitost faktoru):

1. Důvěra k přímému nadřízenému (3,78)
2. Odpovídající mzdové ohodnocení vzhledem k Vaší vykonávané práci (3,73)
3. Nárůst mzdového ohodnocení v průběhu pracovního poměru (3,72)

4. Jednání nadřízeného vůči podřízeným (3,71)
5. Spravedlivé hodnocení (3,70)
6. Spravedlivost systému odměňování (3,68)
7. Jistota práce (3,67)
8. Spolehlivost pracovníků (3,66)
9. Dobré vztahy v pracovním kolektivu (3,65)
10. Týmová práce (3,64)

Zjištěné výsledky tedy evidentně poukazují na důležitost spravedlivého vývoje odměňování a upřímných a vstřícných vztahů v pracovním kolektivu.

Průměrné hodnoty všech faktorů, jenž jsou vyšší než střední hodnota hodnotící škály 2,5, dokazují, že všechny faktory jsou více či méně pro zaměstnance důležité. Faktory, které zaměstnanci považují za nejméně důležité jsou následující čtyři:

1. Poukázky či příspěvky na volnočasové aktivity (sport, zdraví, kultura...) (2,79)
2. Firemní akce (kulturní, sportovní) (2,80)
3. Podpora vzdělávání (školení, lekce cizích jazyků) (2,94)
4. Pochopení strategie firmy (2,98)

Ani tyto faktory nelze považovat za bezvýznamné, protože se svým průměrným hodnocením blíží k hodnotě 3 (spíše důležité). Tabulka úplného vyhodnocení důležitosti jednotlivých faktorů v příloze B.

### **Vyhodnocení spokojenosti v rámci jednotlivých faktorů**

Vyhodnocení otázek, týkajících se spokojenosti s jednotlivými faktory, přinesl následující hodnoty deseti faktorů, se kterými jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni (v závorce uvedena průměrná hodnota zvolených odpovědí na škále 1 – 4, kdy hodnota 1 klasifikuje nespokojenost s faktorem a hodnota 4 klasifikuje spokojenost s faktorem):

1. Stravenky či příspěvky na stravování (3,48)
2. Jednání nadřízeného vůči podřízeným (3,33)
3. Srozumitelnost zadaných úkolů (3,31)
4. Jistota práce (3,27)
5. Důvěra k přímému nadřízenému (3,23)

6. Podpora spolupráce (3,21)
7. Dobré vztahy v pracovním kolektivu (3,19)
8. Včasná zpětná vazba související s výkonem (3,17)
9. Pružná pracovní doba (3,11)
10. Prostor pro rozhodování a odpovědnost (3,08)

Mezi další faktory, jejichž stav je pro zaměstnance uspokojivý (průměrná hodnota vyšší než 2,5) jsou: Styl řízení (3,08), Efektivní komunikace (3,06), Schopnost nadřízeného ocenit dobře odvedenou práci (3,02), Týmová práce (3,00), Náplň práce (2,98), Spravedlivé hodnocení (2,96), Spolehlivost spolupracovníků (2,96), Možnost získat nové dovednosti (2,90), Využití svých schopností a zkušeností při práci (2,86), Dostatečné informování o vývoji organizace (2,85), Možnost pracovního postupu (2,80), Projevené slovní či písemné uznání za kvalitně odvedenou či nadstandartní práci (2,78), Spravedlivost systému odměňování (2,70), Pochopení strategie firmy (2,69), Platové podmínky Vaší společnosti ve srovnání s konkurenčními zaměstnavateli (2,68), Odpovídající mzdové ohodnocení vzhledem k Vaší vykonávané práci (2,67), Příspěvek na dopravu do zaměstnání (2,61), Příjemné pracovní prostředí (čistota, bezpečnost, zázemí...) (2,58), Prémie (za nadstandartní výsledky) (2,50). Z výsledku tedy vyplývá, že zaměstnanci pociťují výraznou spokojenost s vybraným benefitem a se vztahy v kolektivu pracovníků i s přímými nadřízenými.

Následující výčet faktorů zobrazuje hodnocené faktory, jenž zapříčiňují nespokojenost pracovníků (v závorce uvedena průměrná hodnota zvolených odpovědí na škále 1 – 4, kdy hodnota 1 klasifikuje nespokojenost s faktorem a hodnota 4 klasifikuje spokojenost s faktorem):

1. Příspěvek na dovolenou (1,91)
2. Dovolena navíc (1,96)
3. Poukázky či příspěvky na volnočasové aktivity (sport, zdraví, kultura...) (2,15)
4. Finanční podpora pojištění a připojištění (životní, penzijní, odpovědnosti za škodu) (2,28)
5. Podpora vzdělávání (školení, lekce cizích jazyků) (2,34)
6. Firemní akce (kulturní, sportovní) (2,49)
7. Nárůst mzdového ohodnocení v průběhu pracovního poměru (2,49)

### **Komparace důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů**



Porovnání průměrných hodnot důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů byly zjištěny následující diference, které upozorňují na konkrétní faktory, jenž přes svoji vysokou důležitost nejsou dostatečně uspokojovány. Deset diferencí nejvýznamnějších faktorů je (v závorce uvedena diference celkových průměrných hodnot důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů):

1. Dovolená navíc (1,48)
2. Příspěvek na dovolenou (1,30)
3. Nárůst mzdového ohodnocení v průběhu Vašeho pracovního poměru (1,23)
4. Prémie (za nadstandartní výsledky) (1,10)
5. Odpovídající mzdové ohodnocení vzhledem k Vaší vykonávané práci (1,06)
6. Spravedlivost systému odměňování (0,99)
7. Finanční podpora pojištění a připojištění (životní, penzijní, odpovědnosti za škodu) (0,96)
8. Platové podmínky Vaší společnosti ve srovnání s konkurenčními zaměstnavateli (0,81)
9. Spravedlivé hodnocení (0,74)
10. Příspěvek na dopravu do zaměstnání (0,73)

Mezi další významné faktory patří: Příjemné pracovní prostředí (čistota, bezpečnost, zázemí...) (0,71), Spolehlivost spolupracovníků (0,70), Poukázky či příspěvky na volnočasové aktivity (sport, zdraví, kultura...) (0,64), Týmová práce (0,64), Podpora vzdělávání (školení, lekce cizích jazyků) (0,60) a Schopnost ocenit dobře odvedenou práci (0,58). Celý přehled hodnot faktorů je v příloze B.

V případě zvolené škály hodnocení (1-4) je diference výše uvedených faktorů nezanedbatelná. Proto bude následující text věnován analýze diferencí důležitosti a spokojenosti z hlediska délky pracovního poměru a pracovní skupiny.

#### **2.4.2 Hodnocení důležitosti a spokojenosti faktorů z hlediska skupin**

Na základě výše uvedených hodnot diferencí důležitosti a spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými faktory autorka předpokládá, že výrazně nápomocné, pro formulaci návrhů a odstranění faktorů snižujících pracovní motivaci, bude analýza odpovědí zaměstnanců z hlediska délky pracovního poměru a zařazení do pracovní skupiny.

## **Analýza významnosti jednotlivých faktorů z hlediska délky pracovního poměru**

Na začátek této analýzy je nutné uvést, že jeden respondent neodpověděl na otázku „Kolik let pracujete ve Vaší společnosti (včetně započatých)?“ a tedy nebudou jeho odpovědi v rámci této oblasti analyzovány.

### ➤ Délka pracovního poměru – méně než rok

Diference mezi důležitostí a spokojeností u jednotlivých faktorů podle pracovníků, kteří jsou u společnosti v pracovním poměru kratší dobu než jeden rok (včetně), jsou následující (v závorce uvedena diference průměrných hodnot důležitosti a spokojenosti s jednotlivými faktory):

1. Nárůst mzdového ohodnocení v průběhu Vašeho pracovního poměru (1,13)
2. Příjemné pracovní prostředí (čistota, bezpečnost, zázemí...) (1,00)
3. Prémie (za nadstandartní výsledky) (1,00)
4. Spravedlivost systému odměňování (0,94)
5. Dovolena navíc (0,93)
6. Příspěvek na dopravu do zaměstnání (0,93)
7. Odpovídající mzdové ohodnocení vzhledem k Vaší vykonávané práci (0,82)
8. Možnost získat nové dovednosti (0,71)
9. Poukázky či příspěvky na volnočasové aktivity (sport, zdraví, kultura...) (0,63)
10. Příspěvek na dovolenou (0,60)

Analýza hodnocení dále odhalila, že u dvou faktorů zaměstnanci vykazují vyváženost důležitosti a spokojenosti (Dostatečné informování o vývoji organizace; Podpora vzdělávání (školení, lekce cizích jazyků)). Jeden faktor dokonce vykazuje vyšší průměrné hodnocení spokojenosti nad důležitostí (Pružná pracovní doba (-0,13)). Autorka se však domnívá, že tento faktor je pro zaměstnance nesnadno hodnotitelný, protože ne všichni mají možnost pružné pracovní doby. Přehled všech hodnot důležitosti, spokojenosti a jejich diference jsou v příloze C.

### ➤ Délka pracovního poměru – 1 – 4 roky

Zaměstnanci vybrané pracovní skupiny, jejichž délka pracovního poměru je od 1 do 4 let, vykazovali následující diference mezi důležitostí a spokojeností jednotlivých faktorů (v

závorce uvedena diference průměrných hodnot důležitosti a spokojenosti s jednotlivými faktory):

1. Dovolená navíc (1,81)
2. Příspěvek na dovolenou (1,48)
3. Nárůst mzdového ohodnocení v průběhu Vašeho pracovního poměru (1,33)
4. Odpovídající mzdové ohodnocení vzhledem k Vaší vykonávané práci (1,26)
5. Finanční podpora pojištění a připojištění (životní, penzijní, odpovědnosti za škodu) (1,26)
6. Prémie (za nadstandartní výsledky) (1,15)
7. Platové podmínky Vaší společnosti ve srovnání s konkurenčními zaměstnavateli (1,04)
8. Spravedlivost systému odměňování (0,94)
9. Spolehlivost spolupracovníků (0,85)
10. Podpora vzdělávání (školení, lekce cizích jazyků) (0,81)

Zaměstnanci, pracující ve vybraném podniku XY výše zmíněnou dobu, vykazují vyšší průměrné hodnocení spokojenosti nad důležitostí u faktoru – Stravenky či příspěvky na stravování (-0,12). Přehled všech hodnot důležitosti, spokojenosti a jejich diference jsou v příloze D.

➤ Délka pracovního poměru – 4 – 10 let

Do této skupiny patří dle odpovědí pouze jeden zaměstnanec. Diference mezi důležitostí a spokojeností dle jeho názoru jsou (v závorce uvedena diference průměrných hodnot důležitosti a spokojenosti s jednotlivými faktory):

1. Podpora vzdělávání (školení, lekce cizích jazyků) (3,00)
2. Poukázky či příspěvky na volnočasové aktivity (sport, zdraví, kultura...) (3,00)
3. Příspěvek na dovolenou (3,00)
4. Firemní akce (kulturní, sportovní) (3,00)
5. Pochopení strategie firmy (2,00)
6. Příjemné pracovní prostředí (čistota, bezpečnost, zázemí...) (2,00)
7. Spravedlivé hodnocení (2,00)

8. Dobré vztahy v pracovním kolektivu (2,00)
9. Spolehlivost spolupracovníků (2,00)
10. Týmová práce (2,00)

Na druhé straně tento zaměstnanec pocítuje vyváženost mezi důležitostmi a spokojeností u faktorů: Možnost získat nové dovednosti, Prostor pro rozhodování a odpovědnost, Možnost pracovního postupu, Jistota práce, Srozumitelnost zadaných úkolů, Pružná pracovní doba, Příspěvek na dopravu do zaměstnání a Stravenky či příspěvky na stravování. Přehled všech hodnot důležitosti, spokojenosti a jejich difference jsou v příloze E.

➤ Délka pracovního poměru – více než 10 let

Analýza odpovědí zaměstnanců z této skupiny přinesla následující hodnoty diferencí mezi důležitostmi a spokojeností jednotlivých faktorů (v závorce uvedena difference průměrných hodnot důležitosti a spokojenosti s jednotlivými faktory):

1. Podpora vzdělávání (školení, lekce cizích jazyků) (2,00)
2. Poukázky či příspěvky na volnočasové aktivity (sport, zdraví, kultura...) (2,00)
3. Příspěvek na dopravu do zaměstnání (2,00)
4. Stravenky či příspěvky na stravování (1,50)
5. Příspěvek na dovolenou (1,50)
6. Schopnost ocenit dobře odvedenou práci (1,00)
7. Spravedlivost systému odměňování (1,00)
8. Nárůst mzdového ohodnocení v průběhu Vašeho pracovního poměru (1,00)
9. Prémie (za nadstandartní výsledky) (1,00)
10. Finanční podpora pojištění a připojištění (životní, penzijní, odpovědnosti za škodu) (1,00)

I tato skupina zaměstnanců vykazuje vyšší průměrnou spokojenost nad důležitostmi, a to u faktorů: Příjemné pracovní prostředí (čistota, bezpečnost, zázemí...) (-0,50), Možnost pracovního postupu (-1,00), Pochopení strategie firmy (-1,00), Firemní akce (kulturní, sportovní) (-1,00) a Prostor pro rozhodování a odpovědnost (-1,50). Přehled všech hodnot důležitosti, spokojenosti a jejich difference jsou v příloze F.

**Analýza významnosti jednotlivých faktorů z hlediska pracovních skupin**

Na začátek této analýzy je opět nutné uvést, že jeden respondent neodpověděl na otázku zjišťující jeho pracovní zařazení v pracovní skupině vybraného podniku XY. Tedy nebudou jeho odpovědi v rámci této oblasti analyzovány.

➤ Pracovní skupina – výrobní

Respondenti patřící do výrobní skupiny vykazují následující hodnoty difference mezi důležitostí a spokojeností jednotlivých faktorů (v závorce uvedena difference průměrných hodnot důležitosti a spokojenosti s jednotlivými faktory):

1. Dovolena navíc (1,37)
2. Nárůst mzdového ohodnocení v průběhu Vašeho pracovního poměru (1,28)
3. Odpovídající mzdové ohodnocení vzhledem k Vaší vykonávané práci (1,14)
4. Prémie (za nadstandartní výsledky) (1,11)
5. Příspěvek na dovolenou (1,11)
6. Spravedlivost systému odměňování (0,95)
7. Finanční podpora pojištění a připojištění (životní, penzijní, odpovědnosti za škodu) (0,88)
8. Příjemné pracovní prostředí (čistota, bezpečnost, zázemí...) (0,84)
9. Příspěvek na dopravu do zaměstnání (0,77)
10. Platové podmínky Vaší společnosti ve srovnání s konkurenčními zaměstnavateli (0,75)

Výrobní zaměstnanci vybrané pracovní skupiny pocítují vyšší průměrnou úroveň spokojenosti nad průměrnou hodnotou její důležitosti u faktoru: Stravenky či příspěvky na stravování (-0,06). Přehled všech hodnot důležitosti, spokojenosti a jejich difference jsou v příloze G.

➤ Pracovní skupina – administrativní

V rámci této skupiny respondentů byly zjištěny následující hodnoty difference mezi důležitostí a spokojeností faktorů kategorie odměňování (v závorce uvedena difference průměrných hodnot důležitosti a spokojenosti s jednotlivými faktory):

1. Dovolena navíc (1,90)
2. Podpora vzdělávání (školení, lekce cizích jazyků) (1,70)
3. Poukázky či příspěvky na volnočasové aktivity (sport, zdraví, kultura...) (1,70)

4. Příspěvek na dovolenou (1,60)
5. Finanční podpora pojištění a připojištění (životní, penzijní, odpovědnosti za škodu) (1,40)
6. Nárůst mzdového ohodnocení v průběhu Vašeho pracovního poměru (1,10)
7. Platové podmínky Vaší společnosti ve srovnání s konkurenčními zaměstnavateli (1,00)
8. Spravedlivost systému odměňování (1,00)
9. Prémie (za nadstandartní výsledky) (1,00)
10. Spolehlivost spolupracovníků (0,90)

Také zaměstnanci této skupiny pocítují vyšší průměrnou úroveň spokojenosti nad průměrnou hodnotou její důležitosti u faktorů: Prostor pro rozhodování a odpovědnost (-0,10), Pružná pracovní doba (-0,20) a Projevené slovní či písemné uznání za kvalitně odvedenou či nadstandartní práci (-0,22). Přehled všech hodnot důležitosti, spokojenosti a jejich diference jsou v příloze H.

### 2.4.3 Klasifikace otevřených a polootevřených otázek

V následujícím textu budou vyhodnoceny otevřené a polootevřené otázky, které umožnily respondentům z vybrané pracovní skupiny otevřeně projevit svůj názor mimo škálu důležitosti a spokojenosti.

#### Kategorie – Práce a pracovní podmínky

##### ➤ Otázka č. 1

První otevřenou otázkou, která byla zařazena do zmíněné kategorie, byla otázka „Pokud nejste spokojen/a s prací či pracovním prostředím, v čem shledáváte prostor pro zlepšení?“.

Mnozí zaměstnanci tuto otázku vynechali. Z celkového počtu odevzdaných dotazníků na tuto otázku odpovědělo pouze 8 respondentů. Následující tabulka 4 zobrazuje odpovědi respondentů seřazené podle četnosti.

**Tabulka 4:** Vyhodnocení odpovědí otevřené otázky č. 1

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
komunikace	2	22,2%
čistota	2	22,2%
více čistého vzduchu, klimatizace	2	22,2%

pracovní oblečení (nohavice)	1	11,1%
více pauz	1	11,1%
uzamykatelné skříňky na doklady na pracovišti	1	11,1%
$\Sigma$	9	100,0%

*Zdroj: vlastní zpracování*

Část odpovědi jednoho zaměstnance nebyla zařazena do vyhodnocující tabulky z důvodu nevhodnosti.

Z výsledků této otázky je evidentní, že problémem pracovní skupiny je komunikace a pracovní prostředí. Nicméně jedná se pouze o názor pěti lidí z celé vybrané pracovní skupiny. V tomto případě autorka doporučuje spíše přihlédnout k vyhodnocení faktorů této kategorie v rámci hodnocení spokojenosti všech zaměstnanců (kapitola 2.2.1; Vyhodnocení spokojenosti v rámci jednotlivých faktorů).

### **Kategorie – Nadřízení pracovníci**

#### ➤ Otázka č. 2

V rámci druhé otevřené otázky měli zaměstnanci vybrané pracovní skupiny možnost vyjádřit, čeho si na svém přímém nadřízeném nejvíce váží. Odpovědi s vyjádřením četnosti jsou uvedeny v následující tabulce 5.

**Tabulka 5:** Vyhodnocení odpovědí otevřené otázky č. 2

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
lidský přístup	11	23,4%
komunikativnost	7	14,9%
upřímnost	6	12,8%
spolehlivost	4	8,5%
profesní přístup	4	8,5%
zkušenost, odbornost	4	8,5%
spravedlnost	2	4,3%
ochota	2	4,3%
pochopení	2	4,3%
schopnost uznat chybu	1	2,1%
podpora	1	2,1%
týmový přístup	1	2,1%
zájem o podřízené	1	2,1%

pracovitost	1	2,1%
$\Sigma$	47	100,0%

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ze získaných odpovědí je evidentní, že zaměstnanci vítají především dobrý přístup svých přímých nadřízených pracovníků. Dále také jejich způsob upřímné komunikace a důvěru.

➤ Otázka č. 3

Na druhou stranu měli zaměstnanci také možnost v následující otázce projevit názor na jimi vnímaná pochybení ze strany přímého nadřízeného. V následující tabulce 6 jsou zobrazeny tyto odpovědi i s vyjádřením jejich četnosti.

**Tabulka 6:** Vyhodnocení odpovědí otevřené otázky č. 3

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
vznětlivost (konflikty TL vs. GL, se zaměstnanci)	4	30,8%
napadání zaměstnanců (slovní, fyzické)	1	7,7%
nestálost názorů	1	7,7%
pomalé rozhodování	1	7,7%
povyšování v kolektivu	1	7,7%
spaní v pracovní době	1	7,7%
časová zaneprázdněnost	1	7,7%
nezkušenost s vedením týmu	1	7,7%
nedochvilnost	1	7,7%
urážlivost	1	7,7%
$\Sigma$	13	100,0%

*Zdroj: vlastní zpracování*

Dva respondenti odpověděli, že nemají ke svému nadřízenému žádné výhrady. Vznětlivost a konflikty na pracovišti vadí čtyřem zaměstnancům. Za zásadní problém autorka považuje i odpověď: „napadání zaměstnanců (slovní, fyzické)“. Nicméně tato a další odpovědi byly uvedeny pouze jednou a tedy se může jednat pouze o subjektivně pociťovaný problém jednotlivce.

### **Kategorie – Pracovní kolektiv**

➤ Otázka č. 4

Na otevřenou otázku zaměřující se na pracovní kolektiv a návrhy pro jeho zlepšení odpovědělo pouze 6 zaměstnanců. Nicméně takto nízký počet není autorkou považován



za špatný výsledek, protože otázka byla formulována tak, aby nespokojený zaměstnanec vyjádřil svůj návrh na zlepšení pracovního kolektivu.

V následující tabulce 7 je výčet těchto odpovědí včetně četností. Tuto oblast autorka nebude slovně hodnotit, z důvodu nízkého počtu odpovědí a jejich malé četnosti, kvůli které je autorka považuje za subjektivní názory jednotlivých zaměstnanců. Odpovědi poslouží jako podněty především odpovědným osobám ve vybraném podniku XY.

**Tabulka 7:** Vyhodnocení odpovědí otevřené otázky č. 4

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
více stabilních zaměstnanců	1	14,3%
prostor k vytvoření zázemí	1	14,3%
špatný kolektiv a jednání s pracovníky na směně B	1	14,3%
vytvořit důvěru s pracovníky	1	14,3%
zlepšit komunikaci	1	14,3%
více vzájemného respektu	1	14,3%
propustit určité zaměstnance	1	14,3%
$\Sigma$	7	100,0%

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Kategorie – Zaměstnanecké benefity**

➤ Otázka č. 5

V pořadí pátá a poslední otevřená otázka byla zaměřena na benefity, které zaměstnanci vybrané pracovní skupiny postrádají ke své pracovní spokojenosti a tedy i zvýšení své motivace. Opět budou v následující tabulce 8 zobrazeny odpovědi zaměstnanců včetně jejich četností.

**Tabulka 8:** Vyhodnocení odpovědí otevřené otázky č. 5

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
dovolená navíc	9	15,5%
podpora vzdělávání (cizí jazyky)	6	10,3%
příspěvek na dovolenou	6	10,3%
příspěvek/poukázky na volnočasové aktivity (sport, kultura)	6	10,3%
příspěvek na dopravu	5	8,6%
13. plat	5	8,6%
penzijní připojištění	4	6,9%

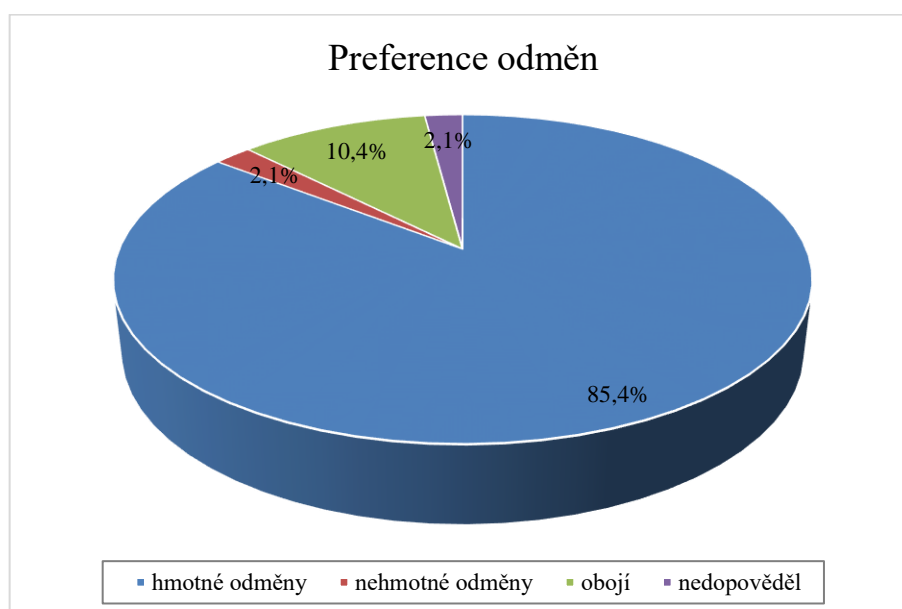
odměny za docházku (nízkou nemocnost)	4	6,9%
prémie	3	5,2%
vánoční prémie	2	3,4%
lepší stravenky	2	3,4%
odměny za kvalitu	1	1,7%
motivační bonusy	1	1,7%
slovní uznání	1	1,7%
dárek na narozeniny	1	1,7%
14. plat	1	1,7%
častější firemní akce	1	1,7%
	$\Sigma$	58
		100,0%

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky výše je patrné, že zaměstnanci vybrané pracovní skupiny stávající 4. týdny dovolené hodnotí za nedostačující. Zaměstnanci postrádají převážně benefity finančního charakteru, pouze jeden respondent postrádá čistě nefinanční benefity – slovní uznání.

➤ **Otázka č. 6**

Cílem první polootevřené otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci preferují pro svoji pracovní motivaci spíše hmotné odměny (zvýšení platu, finanční poukázky) nebo nehmotné odměny (vzdělávání, pochvala).



**Obrázek 17:** Graf vyhodnocující polootevřenou otázku č. 6

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu (obrázek 17) je evidentní, že hmotné odměny jsou pro pracovní motivaci zaměstnanců pracovní skupiny zásadní. Tímto způsobem odpovědělo celkem 45 respondentů. Nehmotné odměny pro zvýšení své pracovní motivace upřednostňuje pouze jedna osoba. Obě zmíněné výhody preferuje 5 respondentů. Na tuto otázku neodpověděla jedna osoba.

➤ Otázka č. 7

Druhá polootevřená a v pořadí poslední otázka tohoto šetření se týkala zásadních faktorů, které zaměstnance dokáží v jejich zaměstnání demotivovat. Zaměstnanci měli vybrat maximálně tři faktory. Následující tabulka 9 přehledně zobrazuje výčet těchto faktorů včetně četností jejich výskytu.

**Tabulka 9:** Vyhodnocení odpovědí polootevřené otázky č. 7

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
nedostatečná mzda, plat	32	25,6%
špatné vztahy na pracovišti	29	23,2%
špatný přístup vedení	23	18,4%
neuspokojivé pracovní podmínky	15	12,0%
nedostatečné zaměstnanecké benefity	9	7,2%
nedostatek příležitostí k pracovnímu postupu	8	6,4%
nedostatek uznání	8	6,4%
jiné:	1	0,8%
$\Sigma$	125	100,0%

*Zdroj: vlastní zpracování*

Za nejvýrazněji demotivující faktory je vybranou pracovní skupinou považována nedostatečná mzda či plat, špatné vztahy na pracovišti a přístup vedení a neuspokojivé pracovní podmínky.

#### 2.4.4 Shrnutí výsledků provedeného šetření

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že se ho zúčastnily převážně ženy. Nejpočetnější skupinou jsou výrobní pracovníci a zároveň jsou to z většiny pracovníci, kteří jsou u společnosti zaměstnáni po dobu jednoho až čtyř let. Více než polovina respondentů je mladších 30 let. A převážná většina osob dosáhla odborného vzdělání s výučním listem.

Hloubkový průzkum faktorů z pohledu celopodnikového hodnocení důležitosti a spokojenosti zaměstnanců s nimi odhalil rozdíly (diference) průměrných hodnot bodového hodnocení zaměstnanců. Pro následnou komparaci „silných“ a „slabých“ motivačních faktorů poslouží výčet deseti faktorů, který je seřazen od nejvyšší difference takto:

1. Dovolená navíc
2. Příspěvek na dovolenou
3. Nárůst mzdového ohodnocení v průběhu Vašeho pracovního poměru
4. Prémie (za nadstandartní výsledky)
5. Odpovídající mzdové ohodnocení vzhledem k Vaší vykonávané práci
6. Spravedlivost systému odměňování
7. Finanční podpora pojištění a připojištění (životní, penzijní, odpovědnosti za škodu)
8. Platové podmínky Vaší společnosti ve srovnání s konkurenčními zaměstnavateli
9. Spravedlivé hodnocení
10. Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Faktor, který se umístil na prvním místě díky své výrazné diferenci mezi důležitostí a spokojeností, dostala na vrchol žebříčku difference důležitosti a spokojenosti více výsledků analýz (z pohledu skupin zaměstnanců – výrobní i administrativní pracovníci, z pohledu délky pracovního poměru – méně než rok, 1 – 4 roky). Potřebu dovolené nad rámec stávajících 4 týdnů zdůraznili respondenti také v otevřené otázce č. 5, kde devětkrát vyjádřili nespokojenost s nedostatečným množstvím dovolené.

Aby mohla analýza sloužit ke konstrukci návrhů a pozdější realizaci nápravných opatření, byly průměrné hodnoty důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů podrobeny dalším komparacím, a to z pohledu délky pracovního poměru respondenta a jeho pracovního zařazení.

Mezi 10 faktorů (nad rámec výše uvedených nejvýznamnějších celopodnikových faktorů) s nejvyšší diferencí průměrných hodnot důležitosti a spokojenosti, považují zaměstnanci, pracující u firmy kratší dobu než 1 rok - Příjemné pracovní prostředí (čistota, bezpečnost, zázemí), Možnost získat nové dovednosti a Poukázky či příspěvky na volnočasové aktivity (sport, zdraví, kultura). Zájem této skupiny zaměstnanců o pracovní prostředí, rozvoj dovedností a podporu aktivního života autorka očekávala, a to na základě teoretických východisek v kapitole 1.4.2 – Nefinanční nástroje motivace. Autorka vlastním zkoumáním dat totiž odhalila, že se jedná o relativně mladou skupinu lidí. Faktory poukazující na nespokojenost s pracovním prostředím byly také uvedeny v otevřené otázce č. 1, avšak jejich četnost není vysoká (66,6 % odpovědí).

Skupina pracovníků, jejichž zaměstnanecký poměr ve vybraném podniku trvá jeden až čtyři roky, vyjádřila výraznou diferencí nespokojenosti s důležitými faktory deset faktorů, z nichž dva nejsou uvedeny ve výčtu celopodnikových faktorů výše. Tyto faktory jsou Spolehlivost spolupracovníků a Podpora vzdělávání (školení, lekce cizích jazyků). Významnost faktoru Podpora vzdělávání byla také zdůrazněna v otevřené otázce č. 5, ve které ho 6 pracovníků uvedlo jako benefit, který postrádají.

Faktory Firemní akce (kulturní, sportovní), Pochopení strategie firmy, Příjemné pracovní prostředí (čistota, bezpečnost, zázemí), Dobré vztahy v pracovním kolektivu, Spolehlivost spolupracovníků a Týmová práce - to jsou faktory, jejichž hodnocení přineslo výraznou diferencii nad rámec celopodnikových „problémových“ faktorů u jednoho zaměstnance, který ve vybraném podniku pracuje mezi čtyřmi a deseti lety. Bohužel je toto názor pouze jednoho zaměstnance. Tím pádem mu není možné přisuzovat významnější vypovídací hodnotu.

Zpracování získaných odpovědí od dvou zaměstnanců, kteří ve vybraném podniku pracují déle než 10 let, odhalilo pro ně významné faktory, u kterých pociťují nerovnost mezi důležitostmi a spokojeností. Jedná se o faktory: Podpora vzdělávání (školení, lekce cizích jazyků), Poukázky či příspěvky na volnočasové aktivity (sport, zdraví, kultura) a Stravenky či příspěvky na stravování. U těchto dvou zaměstnanců také vyplynula na povrch nespokojenost s faktorem Schopnost (nadřízeného) ocenit dobře odvedenou práci. Tuto oblast měli zaměstnanci bez rozdělení do skupin možnost ohodnotit v otázce č. 3. Absence pochval zde však uvedena nebyla. Tedy se nejspíše jedná o subjektivní názor těchto dvou osob, kteří ho v otevřené otázce již dále nepodpořili.

Další přístup k analýze zaměstnaneckého hodnocení důležitosti a spokojenosti s vybranými faktory byl zvolen z pohledu skupiny výrobních pracovníků. Protože je však výrobních pracovníků ve vybrané pracovní skupině 77,1 % všech respondentů, byl touto analýzou odhalen pouze jeden faktor, který nebyl celopodnikově ohodnocen svou diferencí za „problémový“, a výrobní pracovníci ho za „problémový“ shledávají - Příjemné pracovní prostředí (čistota, bezpečnost, zázemí). Tento názor sdílejí respondenti z této skupiny výrobních pracovníků s osobami v kratším než ročním pracovním poměru.

Administrativní pracovníci svým hodnocením vyjádřili nespokojenost s faktory: Podpora vzdělávání, Poukázky či příspěvky na volnočasové aktivity (sport, zdraví, kultura) a Spolehlivost pracovníků. Těmito chybějícími faktory se potvrdil předpoklad autorky. Administrativní pracovníci vyžadují mnohem více možnost sebevzdělávání, nežli pracovníci výrobní.

Na druhou stranu se mezi faktory, u kterých většina zaměstnanců (i podle celopodnikového hodnocení) vnímají dostatečnou harmonii mezi důležitostmi a spokojeností, řadí Stravenky a příspěvky na stravování, Dostatečné informování o vývoji organizace, Srozumitelnost zadaných úkolů a Pružná pracovní doba, kterou však nemohou hodnotit všichni respondenti.

## 2.5 Návrhy na zlepšení aktuálního stavu motivace

Na základě veškerých dostupných informací budou autorkou v následujícím textu formulovány návrhy, jejichž realizace by mohla zvýšit stávající pracovní motivaci zaměstnanců nebo alespoň zamezit klesání jejich aktuální pracovní motivace.

### Dovolená

Zaměstnavatel v tuto chvíli zaměstnancům poskytuje 4 týdny dovolené (20 dní). Diference důležitosti a spokojenosti tohoto faktoru je při čtyřbodové hodnotící škále vysoká (1,48). Požadavek na vyšší počet dní dovolené byl také nejčtenější odpovědí v otevřené otázce č. 5, což problematičnost tohoto faktoru výrazně podporuje. Autorka zaměstnavateli navrhuje zvážit navýšení počtu dní dovolené. **Pátý týden dovolené** se stává mezi zaměstnavateli velice oblíbeným benefitem, který zaměstnancům přináší spokojenost a novou energii do práce prostřednictvím rovnováhy mezi jejich soukromým a pracovním životem.

Pokud zaměstnavatel rozhodne nenavýšit počet dní dovolené o týden, autorka doporučuje poskytnout zaměstnancům jeden **den dovolené navíc ku příležitosti narozenin zaměstnance** připadající na pracovní den. Zaměstnanci by tak měli možnost prožít narozeniny mimo pracovní prostředí se svými blízkými. Dále autorka navrhuje **tři dny sick days**. Zaměstnanci tak nebudou nuceni použít dny dovolené na krátkodobé nemoci.

I druhý výrazně problémový faktor souvisí s dovolenou zaměstnanců, a to tak, že většina zaměstnanců postrádá **finanční příspěvek na dovolenou**. V tomto případě autorka zaměstnavateli navrhuje vytvořit systém odměň, jehož podstata by mohla být založena na docházce zaměstnance, a byla by součástí docházkového bonusu, jehož zavedení je již v plánu změn. Navázání těchto dvou benefitů by snížilo časovou náročnost a administrativu nutnou ke spravedlivému přidělení odměň. Částka vyplacena jako příspěvek na dovolenou by se odvíjela od počtu dní nepřítomnosti zaměstnance (nemoc, neomluvená absence, časté lékařské prohlídky v pracovní době). Tímto systémem by zaměstnanec mohl být finančně motivován k maximální docházce a společnost by snáze plánovala výrobu a realizovala zakázky.

### Odměňování

Nárůst mzdového ohodnocení v průběhu pracovního poměru u společnosti hodnotí převážná většina respondentů jako problémový faktor. Naprostá většina respondentů je motivována hmotnými odměnami. K tomuto tématu je také nezbytné zdůraznit, že nedostatečná mzda či plat byla respondenty označena jako nejvíce demotivující faktor (32x). Autorka zaměstnavateli v tomto případě doporučuje uvážit **nárůst mezd**. Přestože z dostupných informací je o nárůstu mezd rozhodováno na základě vhodných kritérií (pracovní pozice zaměstnance, změny hodnoty inflace a mezd konkurence), autorka se domnívá, že by zaměstnavatel mohl uvážit další faktor, ke kterému při nárůstu mezd bude přihlíženo - délku pracovního poměru ve vybrané společnosti. Tímto krokem by mohl v zaměstnancích budovat věrnost a loajalitu ke společnosti.

V rámci kategorie odměňování bylo výraznou diferencí (0,99) zaměstnanci upozorněno také na spravedlnost systému odměňování. Autorka doporučuje zaměstnavateli stanovit jasná, měřitelná a objektivní kritéria systému odměňování. Případně stávající kritéria přehodnotit. Jednoduchý, průhledný a spravedlivý systém odměňování v zaměstnancích vyvolá vyšší důvěru a zdravé pracovní klima (kapitola 1.3.3 – Teorie očekávání, Teorie spravedlnosti).

V rámci vysoké difference důležitosti a spokojenosti zaměstnanců s vyplácenými prémie navrhuje autorka zaměstnavateli zvážit do budoucna navýšení hodnoty **prémii**, která je v tuto chvíli 500 – 1000 Kč měsíčně dle výsledků zaměstnance. Protože však autorka nebyla z důvodu zachování interních informací společnosti seznámena s částkami pevné a pohyblivé složky mzdy pracovníků, není schopna objektivně posoudit, zda je hodnotové rozpětí prémie adekvátní.

## **Vzdělávání**

Za zásadní faktor ke zvýšení motivace především administrativních pracovníků autorka považuje aktivní podporu vzdělávání. Diference faktoru Podpora vzdělávání byla u skupiny administrativních pracovníků vysoká (1,70). Také 6 pracovníků uvedlo, že tento benefit ke své práci postrádají. Ano, zaměstnavatel poskytuje školení pracovníkům, která souvisí s jejich pracovní náplní. To je však dle dostupných výsledků dotazníkového šetření nedostačující pro administrativní zaměstnance. Autorka tedy navrhuje zajistit **lektorku cizích jazyků** (dle uvedených odpovědí v otázce č. 5), která by do konkrétní pracovní skupiny docházela každý týden na 1,5 hodiny. Výuky jazyků by se měli možnost zdarma účastnit všichni administrativní pracovníci v pracovní době. V rámci této výuky by lektorka každý půlrok účastníky kurzu podrobila písemné zkoušce získaných znalostí. Manažer úseku vybraného podniku by na základě výsledků vyhodnotil, zda je kurz pro konkrétní zaměstnance přínosem nebo nikoliv.

Realizace tohoto návrhu by vybrané společnosti přinesla nejen zvýšení pracovní spokojenosti a motivace k sebevzdělávání účastníků kurzů, ale také navýšení hodnoty zaměstnance pro firmu. Zaměstnavatel by těmto spokojeným a schopným zaměstnancům mohl v důsledku rozvoje jejich dovedností rozšířit pracovní náplň o zajímavé příležitosti a nové pravomoci.

Na závěr autorka zaměstnavateli doporučuje, věnovat dostatečnou pozornost a případně eliminovat čtyři nejčastěji demotivující faktory, které ohodnotili zaměstnanci pracovní skupiny vybraného podniku XY v otázce č. 7. Autorka na tyto faktory upozorňuje i z toho důvodu, že stejné faktory se umístily na předních příčkách i nestranného průzkumu motivace veřejnosti (obrázek 2). Tedy lze předpokládat, že tyto faktory více či méně demotivující většinu zaměstnaných osob.



## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat systém motivace ve vybraném podniku a navrhnout doporučení pro praxi.

Práce je členěna na dvě hlavní kapitoly. Nejprve bylo vymezeno obecné pojetí pracovní motivace, motivačního profilu a pracovní spokojenosti. Další část práce byla věnována teoriím pracovní motivace. Nezbytností práce bylo také vymezení nástroje pracovní motivace, jejichž znalost byla využita při formulaci návrhů pro vybraný podnik (pracovní skupinu). Také byl bodově vymezen nevhodný přístup manažera, který v konečném důsledku přináší úpadek motivace zaměstnanců. V závěru této části bylo popsáno využití motivačního programu pro organizaci.

Ke splnění cíle v druhé části práce autorka využila teoretická východiska, která byla v oblasti motivace publikována. V praktické části byla nejprve charakterizována vybraná společnost XY, která si přála být anonymizována. Následně byl na základě kontaktu s manažerem úseku společnosti XY popsán aktuální motivační systém vybrané pracovní skupiny. Analýza systému motivace ve vybrané pracovní skupině podniku byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření. Tohoto šetření se zúčastnilo 50 zaměstnanců, přičemž návratnost vyplněných dotazníků byla 96 %. Cílem dotazníkového šetření bylo zaměstnancům zprostředkovat možnost projevit svůj názor na stav v pracovní skupině vybraného podniku, a zároveň touto cestou odhalit silné faktory, které aktuálně zaměstnance s největší pravděpodobností motivují v aktivitách spojených s výkonem práce. Na druhé straně autorka od výsledků dotazníkového šetření očekávala odkrytí třecích ploch (faktorů), které svojí vysokou kladnou hodnotou difference důležitosti a spokojenosti pracovní snahu zaměstnanců spíše utlumují.

Analýzou výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zásadní rozdíl mezi důležitostí a spokojeností pocítují zaměstnanci v kategorii Odměňování. V této kategorii zaměstnanci hodnotí jako nejproblematictější faktor Nárůst mzdového ohodnocení v průběhu pracovního poměru. Naopak kategorie Práce a pracovní podmínky vykazuje nízký rozdíl důležitosti a spokojenosti zaměstnanců. V rámci hodnocení důležitosti všech faktorů šetření byla nejčastěji za nejdůležitější faktor označena Důvěra k přímému nadřízenému. Naopak nejméně důležitým faktorem zaměstnanci shledávali Poukázky či příspěvky na volnočasové aktivity. Za nejspokojivější faktor byly zaměstnanci zvoleny Stravenky a či příspěvky na stravování a za nejméně uspokojivý faktor byl vyhodnocen Příspěvek na dovolenou. V rámci komparace průměrného hodnocení důležitosti a spokojenosti byla zjištěna nejvýraznější difference, tedy

faktor, jehož strádání zaměstnance demotivuje – Dovolená navíc. Jednotlivé faktory byly blíže analyzovány z různých pohledů skupin zaměstnanců. V závěru praktické části autorka, na základě výsledků analýzy a informací ze strany společnosti, navrhla řešení problémových oblastí. Využití těchto návrhů by mohlo navýšit stávající nízké hodnocení spokojenosti zaměstnanců v určitých faktorech, a tedy i jejich pracovní motivaci.

Zadaný cíl práce byl autorkou splněn.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] AQUINAS, P. G., 2009. *Human resource management*. New Delhi: Vikas Publishing House Pvt.. ISBN 9788125918097.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 2006. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vydání. Přeložil Ondřej DOBIÁŠEK, Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-00-0.
- [3] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání. Přeložil Josef KOUBEK, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [5] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vydání. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0505-9.
- [7] BĚLOHLÁVEK, František, 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0433-8.
- [8] BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [9] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1300-4.
- [10] COVEY, Stephen M. R. a Rebecca R. MERRILL, 2008. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-176-8.
- [11] ČESKO. Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky*. 1992, částka 117, s. 3473 – 3491. Dostupné také z: [http://www.pracepropravniky.cz/\\_userfiles/texty\\_prilohy/10069.pdf](http://www.pracepropravniky.cz/_userfiles/texty_prilohy/10069.pdf)

- [12] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 4. čtvrtletí 2017: Poslední čtvrtletí 2017 potvrdilo rekordní zaměstnanost. *czso.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsp-4-ctvrtleti-2017>
- [13] DOLEŽAL, Jan a kol., 2016. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5620-2.
- [14] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [15] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [16] FAIRWEATHER, Alan, 2009. *Jak být motivujícím manažerem: ...a dosáhnout výsledků rychle a s minimem stresu*. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3002-8.
- [17] FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [18] HAVELKA, R. Benefity, benefity a zase ty šílené benefity (1/2). In: *HR news* [online]. 2018a [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/benefity-benefity-a-zase-ty-silene-benefity-1-2-id-3323848>
- [19] HAVELKA, R. Benefity, benefity a zase ty šílené benefity (2/2). In: *HR news* [online]. 2018b [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/benefity-benefity-a-zase-ty-silene-benefity-2-2-id-3323850>
- [20] HR NEWS. Domácí mazlíčci na pracovišti - pro a proti. In: *HRnews.cz* [online]. 2005 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/domaci-mazlicci-na-pracovisti-pro-a-proti-id-162795>
- [21] HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1458-2.
- [22] CHAMBERS, Gary, 2001. *Reflections on motivation*. London: Centre for Information on Language Teaching and Research. ISBN 19-020-3144-X.
- [23] JAKASI: VYSVĚTLUJEME DŮLEŽITÉ POJMY. Jaké mohou být zaměstnanecké výhody?. In: *JAKASI.cz* [online]. 2015 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: [www.jakasi.cz/jake-mohou-byt-zamestnanecke-vyhody/](http://www.jakasi.cz/jake-mohou-byt-zamestnanecke-vyhody/)

- [24] CITÁTY SLAVNÝCH OSOBNOSTÍ. Citáty. In: *citaty.net* [online]. 2018 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://citaty.net/citaty/9487-john-c-maxwell-nejdrazsimi-pracovniky-nejsou-ti-co-maji-nejvyssi/>
- [25] KEMÉNYOVÁ, Zuzana. Kariéerně růst neznamená jen povýšení. Někdy stačí obyčejný zájem nadřízeného. In: *mBlue Czech, s.r.o., human resources* [online]. 2015 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://mblue.cz/blog/karierne-rust-neznamena-jen-povyseni-nekdy-staci-obycejny-zajem-nadrizeneho/>
- [26] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [27] KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktual. a dopl. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [28] KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [29] LIKER, Jeffrey K. a David P. MEIER, 2016. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Přeložil Dan HELEKAL. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5800-8.
- [30] LINKEDIN TALENT SOLUTIONS. Why & How People Change Jobs. In: *LinkedIn Corporation* [online]. 2015 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_us/job-switchers/PDF/job-switchers-global-report-english.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/job-switchers/PDF/job-switchers-global-report-english.pdf)
- [31] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4221-2.
- [32] MOJE SODEXO. Poukázky pro volný čas. In: *Mojesodexo.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/nase-produkty/volny-cas-40/>
- [33] MORÁVEK, Daniel. 5 nástrojů, kterými zabráníte poklesu motivace vašich zaměstnanců. In: *Podnikatel.cz: Průvodce vašim podnikáním* [online]. 2013 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/5-nastroju-kterymi-zabranite-poklesu-motivace-vasich-zamestnancu/>
- [34] NAIDU, N.V.R. a T. Krishna RAO, 2008. *Management and entrepreneurship*. New Delhi: I K International Publishing House Pvt.. ISBN 9788190675789.

- [35] NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-856-03-019.
- [36] PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [37] PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd.. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [38] PLEVOVÁ, Ilona a kol., 2012. *Management v ošetrovatelství*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3871-0.
- [39] PLHÁKOVÁ, Alena, 2006. *Dějiny psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0871-x.
- [40] PŘIKRYL, J. Čtvrtina firem už využívá systému volitelných zaměstnaneckých výhod. In: *KarieraWeb* [online]. 2006 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: [https://kariera.ihned.cz/c4-10078040-19853420-q00000\\_d-10078040-19853420-q00000\\_dctvrtina-firem-uzvyuziva-systemu-volitelych-zamestnaneckych-vyhod](https://kariera.ihned.cz/c4-10078040-19853420-q00000_d-10078040-19853420-q00000_dctvrtina-firem-uzvyuziva-systemu-volitelych-zamestnaneckych-vyhod)
- [41] RYAN, Richard M. a Edward L. DECI, 2017. *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press. ISBN 978-1-4625-2876-9.
- [42] ŘÍČAN, Pavel, 2010. *Psychologie osobnosti: Obor v pohybu*. 6., revidované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3133-9.
- [43] SANDEL, Michael J., 2012. *What money can't buy: the moral limits of markets*. New York: Farrar, Straus and Giroux. ISBN 978-0-374-20303-0.
- [44] SAPRU, R. K., 2013. *Administrative theories and management thought*. 3. edition. Delhi: PHI Learning. ISBN 978-81-203-4734-2.
- [45] ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ, 2008. *Základy managementu*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita. ISBN 978-80-248-1520-6.
- [46] ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [47] TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.
- [48] URBAN, Jan, 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2465-2.

- [49] URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3176-6.
- [50] URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [51] WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [52] WÖHE, Günther a Eva KISLINGEROVÁ, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd.. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

## **DALŠÍ ZDROJE**

- [53] Konzultace s manažerem úseku vybraného podniku XY
- [54] Survio [online]. 2018 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <http://www.survio.com>

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A..... Dotazník
- Příloha B..... Průměrné hodnocení důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů, včetně výsledné difference – z pohledu celé pracovní skupiny
- Příloha C..... Průměrné hodnocení důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů, včetně výsledné difference z pohledu délky pracovního poměru – méně než rok
- Příloha D..... Průměrné hodnocení důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů, včetně výsledné difference z pohledu délky pracovního poměru – 1 – 4 roky
- Příloha E..... Průměrné hodnocení důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů, včetně výsledné difference z pohledu délky pracovního poměru – 4 – 10 let
- Příloha F..... Průměrné hodnocení důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů, včetně výsledné difference z pohledu délky pracovního poměru – více než 10 let
- Příloha G..... Průměrné hodnocení důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů, včetně výsledné difference z pohledu pracovní skupiny - výrobní
- Příloha H..... Průměrné hodnocení důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů, včetně výsledné difference z pohledu pracovní skupiny – administrativní
- Příloha I..... Výsledky veřejného dotazníku survio.com



## Příloha A

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Adéla Votroubková a jsem studentkou 5. ročníku fakulty Ekonomicko-správní Univerzity Pardubice.

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je zaměřen na motivaci zaměstnanců. Vaše odpovědi budou využity jako podklad pro zpracování analytické části mé diplomové práce na téma „Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku“.

Cílem dotazníku je prozkoumat Vaši stávající pracovní motivaci a spokojenost s motivačním systémem ve Vaší společnosti.

Dotazník je anonymní. Pouze v úvodu dotazníku najdete několik identifikačních otázek, které budou sloužit ke statistickému vyhodnocení odpovědí. Vedení Vaší společnosti získá souhrnné výsledky, které budou sloužit jako podněty ke zlepšení těch oblastí, ve kterých nejste spokojeni.

Dotazník prosím vyplňte do 6. dubna 2018 a odevzdejte

Předem děkuji za Vaši spolupráci. Adéla Votroubková

*Není-li uvedeno jinak, označte, prosím, pouze jednu odpověď.*

*Ve sloupci **Důležitost** prosím zakroužkujte u každé položky bodové hodnocení na stupnici 1-4, podle toho, jak jsou pro Vás jednotlivé faktory důležité.*

*1 – nedůležité*

*2 – spíše nedůležité*

*3 – spíše důležité*

*4 – důležité*

*Ve sloupci **Spokojenost** prosím zakroužkujte u každé položky bodové hodnocení na stupnici 1-4, jak spokojený/á jste s těmito jednotlivými faktory.*

*1 – nespokojen/a*

*2 – spíše nespokojen/a*

*3 – spíše spokojen/a*

*4 – spokojen/a*

### A. Identifikační otázky

1. Kolik je Vám let?
  - méně než 30 let
  - 31 – 40 let
  - 41 – 50 let
  - více než 50 let
2. Vaše pohlaví:
  - muž
  - žena
3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:
  - základní
  - odborné s výučním listem
  - odborné s maturitou
  - středoškolské s maturitou
  - vyšší odborné
  - vysokoškolské

4. Kolik let pracujete ve Vaší společnosti (včetně započatých)?

- méně než rok
- 1 – 4 roky
- 4 - 10 let
- více než 10 let

5. Do jaké pracovní skupiny jste zařazen/a?

- výrobní
- administrativní

### B. Práce a pracovní podmínky

	Důležitost *				Spokojenost **			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Náplň práce	1	2	3	4	1	2	3	4
Využití svých schopností a zkušeností při práci	1	2	3	4	1	2	3	4
Možnost získat nové dovednosti	1	2	3	4	1	2	3	4
Prostor pro rozhodování a odpovědnost	1	2	3	4	1	2	3	4
Možnost pracovního postupu	1	2	3	4	1	2	3	4
Jistota práce	1	2	3	4	1	2	3	4
Srozumitelnost zadaných úkolů	1	2	3	4	1	2	3	4
Pochopení strategie firmy	1	2	3	4	1	2	3	4
Příjemné pracovní prostředí (čistota, bezpečnost, zázemí...)	1	2	3	4	1	2	3	4

\*(1 – nedůležité; 4 – důležité)

\*\* (1 – nespokojen/a; 4 – spokojen/a)

6. Pokud nejste spokojen/a s prací či pracovním prostředím, v čem shledáváte prostor pro zlepšení?

.....

.....

.....

.....

.....

### C. Nadřízení pracovníci

	Důležitost *				Spokojenost **			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Jednání vůči podřízeným	1	2	3	4	1	2	3	4
Efektivní komunikace	1	2	3	4	1	2	3	4
Včasná zpětná vazba související s výkonem	1	2	3	4	1	2	3	4
Schopnost ocenit dobře odvedenou práci	1	2	3	4	1	2	3	4
Dostatečné informování o vývoji organizace	1	2	3	4	1	2	3	4

Podpora spolupráce	1	2	3	4	1	2	3	4
Důvěra k přímému nadřízenému	1	2	3	4	1	2	3	4
Styl řízení	1	2	3	4	1	2	3	4
Spravedlivé hodnocení	1	2	3	4	1	2	3	4

\*(1 – nedůležité; 4 – důležité)

\*\*\*(1 – nespokojen/a; 4-spokojen/a)

7. Čeho si na svém přímém nadřízeném nejvíce vážíte?

.....

.....

.....

.....

8. Co Vám na něm naopak vadí?

.....

.....

.....

.....

#### D. Pracovní kolektiv

	Důležitost *				Spokojenost **			
Dobré vztahy v pracovním kolektivu	1	2	3	4	1	2	3	4
Spolehlivost spolupracovníků	1	2	3	4	1	2	3	4
Týmová práce	1	2	3	4	1	2	3	4

\*(1 – nedůležité; 4 – důležité)

\*\*\*(1 – nespokojen/a; 4-spokojen/a)

9. Pokud nejste spokojen/a s pracovním kolektivem – uveďte návrh oblasti pro zlepšení.

.....

.....

.....

.....

#### E. Odměňování

	Důležitost *				Spokojenost **			
Odpovídající mzdové ohodnocení vzhledem k Vaší vykonávané práci	1	2	3	4	1	2	3	4
Platové podmínky Vaší společnosti ve srovnání s konkurenčními zaměstnavateli	1	2	3	4	1	2	3	4
Spravedlivost systému odměňování	1	2	3	4	1	2	3	4
Nárůst mzdového ohodnocení v průběhu Vašeho pracovního poměru	1	2	3	4	1	2	3	4

\*(1 – nedůležité; 4 – důležité)

\*\*\*(1 – nespokojen/a; 4-spokojen/a)

#### F. Zaměstnanecké benefity

	Důležitost *				Spokojenost **			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Prémie (za nadstandartní výsledky)	1	2	3	4	1	2	3	4
Stravenky či příspěvky na stravování	1	2	3	4	1	2	3	4
Finanční podpora pojištění a připojištění (životní, penzijní, odpovědnosti za škodu)	1	2	3	4	1	2	3	4
Pružná pracovní doba	1	2	3	4	1	2	3	4
Podpora vzdělávání (školení, lekce cizích jazyků)	1	2	3	4	1	2	3	4
Poukázky či příspěvky na volnočasové aktivity (sport, zdraví, kultura...)	1	2	3	4	1	2	3	4
Projevené slovní či písemné uznání za kvalitně odvedenou či nadstandartní práci	1	2	3	4	1	2	3	4
Dovolená navíc	1	2	3	4	1	2	3	4
Příspěvek na dovolenou	1	2	3	4	1	2	3	4
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1	2	3	4	1	2	3	4
Firemní akce (kulturní, sportovní)	1	2	3	4	1	2	3	4

\*(1 – nedůležité; 4 – důležité)

\*\*\*(1 – nespokojen/a; 4-spokojen/a)

10. Uveďte jaké zaměstnanecké benefity postrádáte a jejich poskytování by zvýšilo Vaši pracovní spokojenost.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

11. Pro svoji pracovní motivaci preferujete:

- hmotné odměny (zvýšení platu, finanční poukázky...)
- nehmotné výhody (vzdělávání, rozšíření odpovědnosti)

12. Který z následujících faktorů Vás dokáže v zaměstnání demotivovat? (zaškrtněte max. 3 faktory)

- Nedostatečná mzda, plat
- Neuspokojivé pracovní podmínky
- Špatné vztahy na pracovišti
- Nedostatečné zaměstnanecké benefity
- Nedostatek příležitostí k pracovnímu postupu
- Nedostatek uznání
- Špatný přístup vedení
- Jiné:

Děkuji Vám za Váš čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

Přeji hezký den.

## Příloha B

Faktor	Důležitost	Spokojenost	Diference
Náplň práce	3,44	2,98	0,46
Využití svých schopností a zkušeností při práci	3,42	2,88	0,54
Možnost získat nové dovednosti	3,44	2,90	0,54
Prostor pro rozhodování a odpovědnost	3,32	3,08	0,24
Možnost pracovního postupu	3,19	2,80	0,39
Jistota práce	3,67	3,27	0,40
Srozumitelnost zadaných úkolů	3,63	3,31	0,31
Pochopení strategie firmy	2,98	2,69	0,29
Příjemné pracovní prostředí (čistota, bezpečnost, zázemí...)	3,29	2,58	0,71
Jednání vůči podřízeným	3,71	3,33	0,38
Efektivní komunikace	3,63	3,06	0,56
Včasná zpětná vazba související s výkonem	3,51	3,17	0,34
Schopnost ocenit dobře odvedenou práci	3,60	3,02	0,58
Dostatečné informování o vývoji organizace	3,06	2,85	0,21
Podpora spolupráce	3,57	3,21	0,37
Důvěra k přímému nadřízenému	3,79	3,23	0,56
Styl řízení	3,44	3,08	0,35
Spravedlivé hodnocení	3,70	2,96	0,74
Dobré vztahy v pracovním kolektivu	3,65	3,19	0,46
Spolehlivost spolupracovníků	3,66	2,96	0,70
Týmová práce	3,64	3,00	0,64
Odpovídající mzdové ohodnocení vzhledem k Vaší vykonávané práci	3,73	2,67	1,06
Platové podmínky Vaší společnosti ve srovnání s konkurenčními zaměstnavateli	3,49	2,68	0,81
Spravedlivost systému odměňování	3,68	2,70	0,99
Nárůst mzdového ohodnocení v průběhu Vašeho pracovního poměru	3,72	2,49	1,23
Prémie (za nadstandartní výsledky)	3,60	2,50	1,10
Stravenky či příspěvky na stravování	3,49	3,48	0,01
Finanční podpora pojištění a připojištění (životní, penzijní, odpovědnosti za škodu)	3,24	2,28	0,96
Pružná pracovní doba	3,17	3,11	0,06
Podpora vzdělávání (školení, lekce cizích jazyků)	2,94	2,34	0,60
Poukázky či příspěvky na volnočasové aktivity (sport, zdraví, kultura...)	2,79	2,15	0,64
Projevené slovní či písemné uznání za kvalitně odvedenou či nadstandartní práci	3,02	2,78	0,24
Dovolená navíc	3,44	1,96	1,48
Příspěvek na dovolenou	3,21	1,91	1,30

Příspěvek na dopravu do zaměstnání	3,34	2,61	0,73
Firemní akce (kulturní, sportovní)	2,80	2,49	0,32

## Příloha C

Faktor	Důležitost	Spokojenost	Diference
Náplň práce	3,35	2,94	0,41
Využití svých schopností a zkušeností při práci	3,29	2,94	0,35
Možnost získat nové dovednosti	3,53	2,82	0,71
Prostor pro rozhodování a odpovědnost	3,41	3,24	0,18
Možnost pracovního postupu	3,41	2,88	0,53
Jistota práce	3,82	3,41	0,41
Srozumitelnost zadaných úkolů	3,53	3,41	0,12
Pochopení strategie firmy	2,94	2,76	0,18
Příjemné pracovní prostředí (čistota, bezpečnost, zázemí...)	3,59	2,59	1,00
Jednání vůči podřízeným	3,76	3,65	0,12
Efektivní komunikace	3,59	3,24	0,35
Včasná zpětná vazba související s výkonem	3,41	3,35	0,06
Schopnost ocenit dobře odvedenou práci	3,59	3,12	0,47
Dostatečné informování o vývoji organizace	3,00	3,00	0,00
Podpora spolupráce	3,44	3,18	0,25
Důvěra k přímému nadřízenému	3,82	3,41	0,41
Styl řízení	3,29	3,12	0,18
Spravedlivé hodnocení	3,76	3,18	0,59
Dobré vztahy v pracovním kolektivu	3,47	3,24	0,24
Spolehlivost spolupracovníků	3,44	3,19	0,25
Týmová práce	3,59	3,18	0,41
Odpovídající mzdové ohodnocení vzhledem k Vaší vykonávané práci	3,65	2,82	0,82
Platové podmínky Vaší společnosti ve srovnání s konkurenčními zaměstnavateli	3,38	2,94	0,44
Spravedlivost systému odměňování	3,63	2,69	0,94
Nárůst mzdového ohodnocení v průběhu Vašeho pracovního poměru	3,63	2,50	1,13
Prémie (za nadstandartní výsledky)	3,59	2,56	1,00
Stravenky či příspěvky na stravování	3,47	3,41	0,06
Finanční podpora pojištění a připojištění (životní, penzijní, odpovědnosti za škodu)	2,87	2,40	0,50
Pružná pracovní doba	3,06	3,13	-0,13
Podpora vzdělávání (školení, lekce cizích jazyků)	2,63	2,63	0,00
Poukázky či příspěvky na volnočasové aktivity (sport, zdraví, kultura...)	2,94	2,25	0,63
Projevené slovní či písemné uznání za kvalitně odvedenou či nadstandartní práci	3,13	3,07	0,29
Dovolená navíc	3,41	2,60	0,93
Příspěvek na dovolenou	3,18	2,47	0,60

Příspěvek na dopravu do zaměstnání	3,44	2,47	0,93
Firemní akce (kulturní, sportovní)	2,87	2,92	0,08



## Příloha D

Faktor	Důležitost	Spokojenost	Diference
Náplň práce	3,41	2,96	0,44
Využití svých schopností a zkušeností při práci	3,44	2,78	0,67
Možnost získat nové dovednosti	3,30	2,81	0,48
Prostor pro rozhodování a odpovědnost	3,35	2,93	0,42
Možnost pracovního postupu	3,08	2,64	0,40
Jistota práce	3,52	3,15	0,37
Srozumitelnost zadaných úkolů	3,63	3,22	0,41
Pochopení strategie firmy	2,96	2,63	0,33
Příjemné pracovní prostředí (čistota, bezpečnost, zázemí...)	3,04	2,48	0,56
Jednání vůči podřízeným	3,67	3,15	0,52
Efektivní komunikace	3,63	3,00	0,63
Včasná zpětná vazba související s výkonem	3,54	3,12	0,42
Schopnost ocenit dobře odvedenou práci	3,56	2,96	0,59
Dostatečné informování o vývoji organizace	3,11	2,78	0,33
Podpora spolupráce	3,70	3,26	0,44
Důvěra k přímému nadřízenému	3,77	3,19	0,58
Styl řízení	3,52	3,07	0,44
Spravedlivé hodnocení	3,65	2,88	0,77
Dobré vztahy v pracovním kolektivu	3,74	3,26	0,48
Spolehlivost spolupracovníků	3,74	2,89	0,85
Týmová práce	3,62	2,92	0,69
Odpovídající mzdové ohodnocení vzhledem k Vaší vykonávané práci	3,74	2,48	1,26
Platové podmínky Vaší společnosti ve srovnání s konkurenčními zaměstnavateli	3,52	2,48	1,04
Spravedlivost systému odměňování	3,67	2,73	0,94
Nárůst mzdového ohodnocení v průběhu Vašeho pracovního poměru	3,74	2,41	1,33
Prémie (za nadstandartní výsledky)	3,56	2,38	1,15
Stravenky či příspěvky na stravování	3,42	3,56	-0,12
Finanční podpora pojištění a připojištění (životní, penzijní, odpovědnosti za škodu)	3,41	2,15	1,26
Pružná pracovní doba	3,26	3,07	0,19
Podpora vzdělávání (školení, lekce cizích jazyků)	3,04	2,22	0,81
Poukázky či příspěvky na volnočasové aktivity (sport, zdraví, kultura...)	2,63	2,15	0,48
Projevení slovní či písemné uznání za kvalitně odvedenou či nadstandartní práci	2,96	2,62	0,35
Dovolená navíc	3,41	1,59	1,81
Příspěvek na dovolenou	3,15	1,67	1,48

Příspěvek na dopravu do zaměstnání	3,22	2,67	0,56
Firemní akce (kulturní, sportovní)	2,81	2,31	0,54

## Příloha E

Faktor	Důležitost	Spokojenost	Diference
Náplň práce	4,00	3,00	1,00
Využití svých schopností a zkušeností při práci	4,00	3,00	1,00
Možnost získat nové dovednosti	4,00	4,00	0,00
Prostor pro rozhodování a odpovědnost	4,00	4,00	0,00
Možnost pracovního postupu	4,00	4,00	0,00
Jistota práce	4,00	4,00	0,00
Srozumitelnost zadaných úkolů	4,00	4,00	0,00
Pochopení strategie firmy	4,00	2,00	2,00
Příjemné pracovní prostředí (čistota, bezpečnost, zázemí...)	4,00	2,00	2,00
Jednání vůči podřízeným	4,00	3,00	1,00
Efektivní komunikace	4,00	3,00	1,00
Včasná zpětná vazba související s výkonem	4,00	3,00	1,00
Schopnost ocenit dobře odvedenou práci	4,00	3,00	1,00
Dostatečné informování o vývoji organizace	4,00	3,00	1,00
Podpora spolupráce	4,00	3,00	1,00
Důvěra k přímému nadřízenému	4,00	3,00	1,00
Styl řízení	4,00	3,00	1,00
Spravedlivé hodnocení	4,00	2,00	2,00
Dobré vztahy v pracovním kolektivu	4,00	2,00	2,00
Spolehlivost spolupracovníků	4,00	2,00	2,00
Týmová práce	4,00	2,00	2,00
Odpovídající mzdové ohodnocení vzhledem k Vaší vykonávané práci	4,00	3,00	1,00
Platové podmínky Vaší společnosti ve srovnání s konkurenčními zaměstnavateli	4,00	3,00	1,00
Spravedlivost systému odměňování	4,00	2,00	2,00
Nárůst mzdového ohodnocení v průběhu Vašeho pracovního poměru	4,00	3,00	1,00
Prémie (za nadstandartní výsledky)	4,00	3,00	1,00
Stravenky či příspěvky na stravování	4,00	4,00	0,00
Finanční podpora pojištění a připojištění (životní, penzijní, odpovědnosti za škodu)	4,00	3,00	1,00
Pružná pracovní doba	4,00	4,00	0,00
Podpora vzdělávání (školení, lekce cizích jazyků)	4,00	1,00	3,00
Poukázky či příspěvky na volnočasové aktivity (sport, zdraví, kultura...)	4,00	1,00	3,00
Projevené slovní či písemné uznání za kvalitně odvedenou či nadstandartní práci	3,00	2,00	1,00
Dovolená navíc	4,00	2,00	2,00
Příspěvek na dovolenou	4,00	1,00	3,00

Příspěvek na dopravu do zaměstnání	4,00	4,00	0,00
Firemní akce (kulturní, sportovní)	4,00	1,00	3,00

## Příloha F

Faktor	Důležitost	Spokojenost	Diference
Náplň práce	4,00	3,50	0,50
Využití svých schopností a zkušeností při práci	4,00	3,50	0,50
Možnost získat nové dovednosti	4,00	4,00	0,00
Prostor pro rozhodování a odpovědnost	2,50	4,00	-1,50
Možnost pracovního postupu	2,50	3,50	-1,00
Jistota práce	4,00	3,50	0,50
Srozumitelnost zadaných úkolů	4,00	4,00	0,00
Pochopení strategie firmy	3,00	4,00	-1,00
Příjemné pracovní prostředí (čistota, bezpečnost, zázemí...)	3,50	4,00	-0,50
Jednání vůči nadřízeným	3,50	3,50	0,00
Efektivní komunikace	3,50	3,00	0,50
Včasná zpětná vazba související s výkonem	3,50	3,00	0,50
Schopnost ocenit dobře odvedenou práci	4,00	3,00	1,00
Dostatečné informování o vývoji organizace	3,00	3,00	0,00
Podpora spolupráce	3,00	3,00	0,00
Důvěra k přímému nadřízenému	3,50	3,50	0,00
Styl řízení	3,00	3,00	0,00
Spravedlivé hodnocení	3,50	3,00	0,50
Dobré vztahy v pracovním kolektivu	3,50	3,00	0,50
Spolehlivost spolupracovníků	4,00	3,50	0,50
Týmová práce	4,00	3,50	0,50
Odpovídající mzdové ohodnocení vzhledem k Vaší vykonávané práci	4,00	3,50	0,50
Platové podmínky Vaší společnosti ve srovnání s konkurenčními zaměstnavateli	3,50	3,00	0,50
Spravedlivost systému odměňování	4,00	3,00	1,00
Nárůst mzdového ohodnocení v průběhu Vašeho pracovního poměru	4,00	3,00	1,00
Prémie (za nadstandartní výsledky)	4,00	3,00	1,00
Stravenky či příspěvky na stravování	4,00	2,50	1,50
Finanční podpora pojištění a připojištění (životní, penzijní, odpovědnosti za škodu)	3,00	2,00	1,00
Pružná pracovní doba	3,00	3,00	0,00
Podpora vzdělávání (školení, lekce cizích jazyků)	4,00	2,00	2,00
Poukázky či příspěvky na volnočasové aktivity (sport, zdraví, kultura...)	3,50	1,50	2,00
Projevené slovní či písemné uznání za kvalitně odvedenou či nadstandartní práci	3,00	3,00	0,00
Dovolená navíc	3,50	2,50	1,00
Příspěvek na dovolenou	3,50	2,00	1,50

Příspěvek na dopravu do zaměstnání	3,50	1,50	2,00
Firemní akce (kulturní, sportovní)	2,00	3,00	-1,00

## Příloha G

Faktor	Důležitost	Spokojenost	Diference
Náplň práce	3,38	2,95	0,43
Využití svých schopností a zkušeností při práci	3,41	2,84	0,57
Možnost získat nové dovednosti	3,35	2,81	0,54
Prostor pro rozhodování a odpovědnost	3,33	3,00	0,33
Možnost pracovního postupu	3,22	2,72	0,47
Jistota práce	3,59	3,27	0,32
Srozumitelnost zadaných úkolů	3,59	3,11	0,49
Pochopení strategie firmy	2,95	2,73	0,22
Příjemné pracovní prostředí (čistota, bezpečnost, zázemí...)	3,19	2,35	0,84
Jednání vůči podřízeným	3,70	3,30	0,41
Efektivní komunikace	3,59	3,11	0,49
Včasná zpětná vazba související s výkonem	3,44	3,22	0,22
Schopnost ocenit dobře odvedenou práci	3,54	2,97	0,57
Dostatečné informování o vývoji organizace	3,03	2,92	0,11
Podpora spolupráce	3,58	3,19	0,39
Důvěra k přímému nadřízenému	3,78	3,19	0,58
Styl řízení	3,38	3,08	0,30
Spravedlivé hodnocení	3,67	2,94	0,72
Dobré vztahy v pracovním kolektivu	3,65	3,30	0,35
Spolehlivost spolupracovníků	3,58	3,00	0,58
Týmová práce	3,59	3,03	0,57
Odpovídající mzdové ohodnocení vzhledem k Vaší vykonávané práci	3,70	2,57	1,14
Platové podmínky Vaší společnosti ve srovnání s konkurenčními zaměstnavateli	3,42	2,67	0,75
Spravedlivost systému odměňování	3,64	2,69	0,95
Nárůst mzdového ohodnocení v průběhu Vašeho pracovního poměru	3,67	2,38	1,28
Prémie (za nadstandartní výsledky)	3,57	2,43	1,11
Stravenky či příspěvky na stravování	3,42	3,49	-0,06
Finanční podpora pojištění a připojištění (životní, penzijní, odpovědnosti za škodu)	3,14	2,29	0,88
Pružná pracovní doba	3,14	2,97	0,14
Podpora vzdělávání (školení, lekce cizích jazyků)	2,72	2,39	0,33
Poukázky či příspěvky na volnočasové aktivity (sport, zdraví, kultura...)	2,68	2,28	0,36
Projevené slovní či písemné uznání za kvalitně odvedenou či nadstandartní práci	3,09	2,71	0,47
Dovolená navíc	3,35	2,03	1,37
Příspěvek na dovolenou	3,19	2,03	1,11

Příspěvek na dopravu do zaměstnání	3,39	2,60	0,77
Firemní akce (kulturní, sportovní)	2,77	2,63	0,22

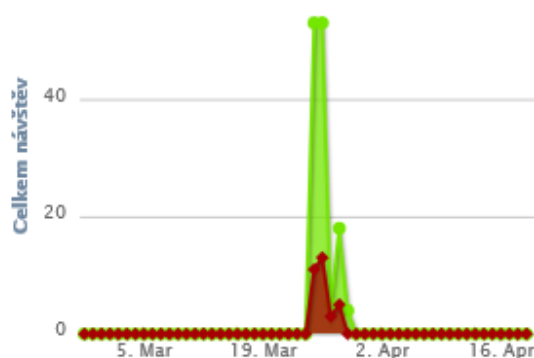
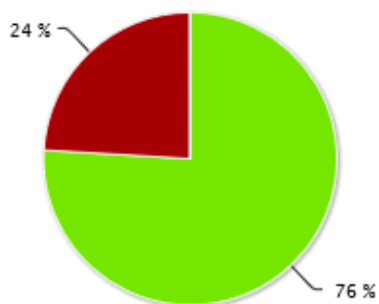


## Příloha H

Faktor	Důležitost	Spokojenost	Diference
Náplň práce	3,60	3,10	0,50
Využití svých schopností a zkušeností při práci	3,50	3,00	0,50
Možnost získat nové dovednosti	3,70	3,20	0,50
Prostor pro rozhodování a odpovědnost	3,40	3,50	-0,10
Možnost pracovního postupu	3,11	3,11	0,00
Jistota práce	3,90	3,30	0,60
Srozumitelnost zadaných úkolů	3,70	3,40	0,30
Pochopení strategie firmy	3,10	2,70	0,40
Příjemné pracovní prostředí (čistota, bezpečnost, zázemí...)	3,60	3,40	0,20
Jednání vůči podřízeným	3,70	3,50	0,20
Efektivní komunikace	3,70	3,00	0,70
Včasná zpětná vazba související s výkonem	3,70	3,10	0,60
Schopnost ocenit dobře odvedenou práci	3,80	3,20	0,60
Dostatečné informování o vývoji organizace	3,30	2,70	0,60
Podpora spolupráce	3,60	3,30	0,30
Důvěra k přímému nadřízenému	3,80	3,60	0,20
Styl řízení	3,60	3,10	0,50
Spravedlivé hodnocení	3,80	3,10	0,70
Dobré vztahy v pracovním kolektivu	3,60	2,90	0,70
Spolehlivost spolupracovníků	3,90	3,00	0,90
Týmová práce	3,78	3,00	0,78
Odpovídající mzdové ohodnocení vzhledem k Vaší vykonávané práci	3,80	3,00	0,80
Platové podmínky Vaší společnosti ve srovnání s konkurenčními zaměstnavateli	3,70	2,70	1,00
Spravedlivost systému odměňování	3,80	2,80	1,00
Nárůst mzdového ohodnocení v průběhu Vašeho pracovního poměru	3,90	2,80	1,10
Prémie (za nadstandartní výsledky)	3,70	2,70	1,00
Stravenky či příspěvky na stravování	3,70	3,40	0,30
Finanční podpora pojištění a připojištění (životní, penzijní, odpovědnosti za škodu)	3,50	2,10	1,40
Pružná pracovní doba	3,40	3,60	-0,20
Podpora vzdělávání (školení, lekce cizích jazyků)	3,80	2,10	1,70
Poukázky či příspěvky na volnočasové aktivity (sport, zdraví, kultura...)	3,30	1,60	1,70
Projevené slovní či písemné uznání za kvalitně odvedenou či nadstandartní práci	2,78	3,00	-0,22
Dovolená navíc	3,70	1,80	1,90
Příspěvek na dovolenou	3,20	1,60	1,60

Příspěvek na dopravu do zaměstnání	3,10	2,50	0,60
Firemní akce (kulturní, sportovní)	3,00	2,10	0,90

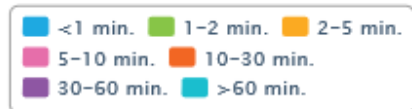
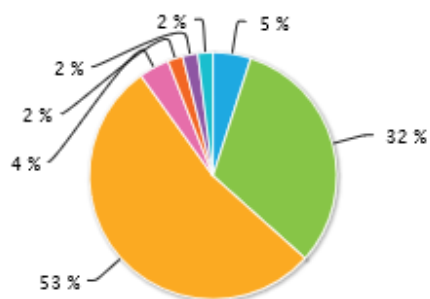
# Příloha I



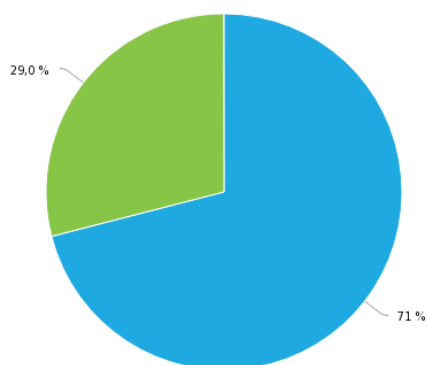
## Zdroje návštěv

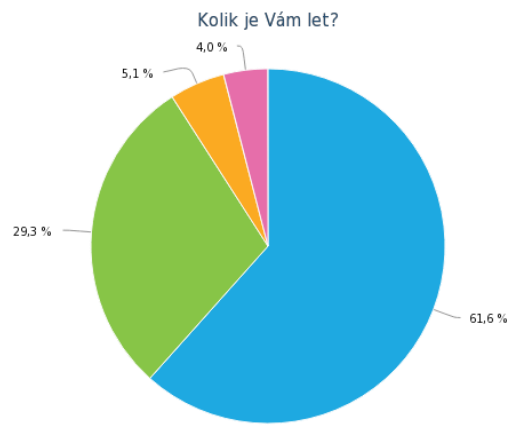


## Čas vyplňování dotazníku



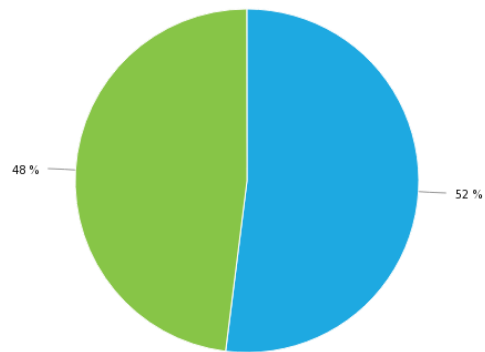
## Vaše pohlaví





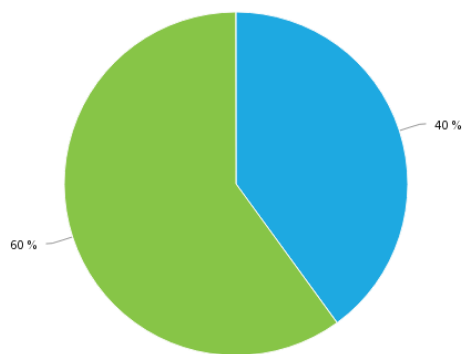
● méně než 30 let ● 31 - 40 let ● 41 - 50 let ● více než 50 let

Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně NEFINANČNĚ motivován/a?



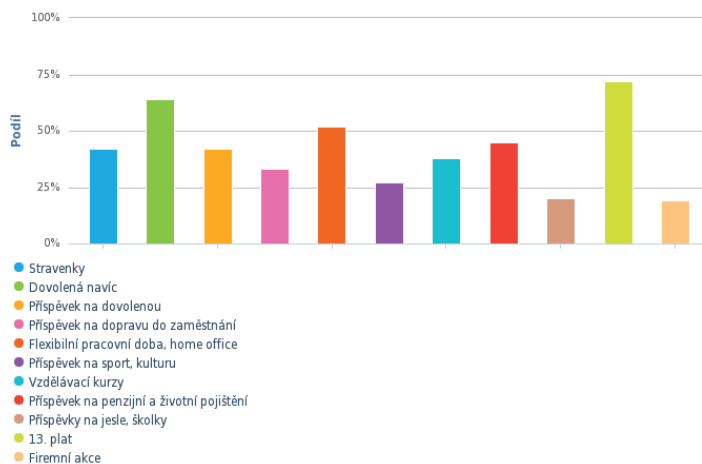
● Ano ● Ne

Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně FINANČNĚ motivován/a?

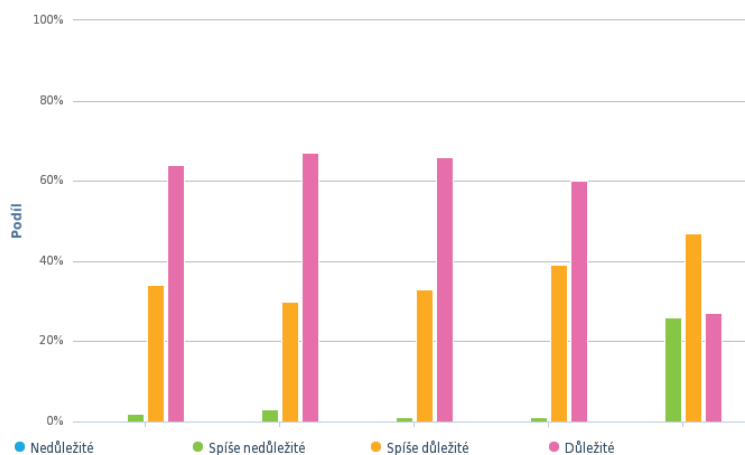


● Ano ● Ne

### Jaké zaměstnanecké benefity jsou pro Vás atraktivní?



### Ohodnoťte, za jak důležité shledáváte následující motivační faktory.



	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Důležité
<b>Práce a pracovní podmínky</b>	0	2	34	64
<b>Přístup nadřízených pracovníků</b>	0	3	30	67
<b>Dobré vztahy v pracovním kolektivu</b>	0	1	33	66
<b>Mzda, plat</b>	0	1	39	60
<b>Zaměstnanecké benefity</b>	0	26	47	27

### Které z následujících faktorů Vás dokáží demotivovat?

