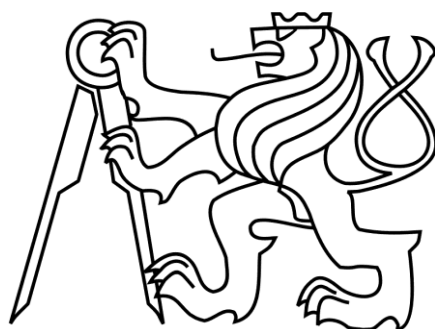


**2014 - 2015**

**Margarita Raskina**

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

**Katedra inženýrské pedagogiky**



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Praha 2015**

**Margarita Raskina**





**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

## **Motivace k pracovnímu výkonu**

## **Motivation to the professional efficiency**

Bakalářská práce

Studijní program:   Ekonomika a management  
Studijní obor:       Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
Vedoucí práce:     PhDr. Lenka Adamová, CSc

**Margarita Raskina**



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Praha 2015**



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Margarita Raskina  
**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky  
**Téma bakalářské práce:** Motivace k pracovnímu výkonu  
**Téma bakalářské práce v anglickém jazyce:** Motivation to the professional efficiency

### Zásady pro vypracování:

1. Získat základní orientaci v problematice
2. Teoreticky zpracovat problematiku motivace k pracovnímu výkonu
3. Vypracovat dotazník a provést šetření
4. Zpracovat a provést analýzu získaných dat
5. Vyhodnotit výsledky šetření
6. Navrhnout případná doporučení
7. Shrnout výsledky práce a splnění cílů

**Rozsah grafických prací:** Dle úvahy autorky bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

ARMSTRONG, M.: Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 str. ISBN: 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

BLAŽEK, Ladislav. Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

DONNELLY, H. James, GIBBON, L. James a John M. IVANCEVICH. Management. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, dotisk 2007. 824 s. ISBN 978-80-7169-422-3.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.


**Vedoucí bakalářské práce:** PhDr. Lenka Adamová, CSc.

**Podpis vedoucího bakalářské práce:** ..... 

**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 6. května 2015

L.S.

.....   
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

.....   
Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.  
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:** ..... 

## **Vzor citačního záznamu**

*Raskina, Margarita. Motivace k pracovnímu výkonu. Praha: ČVUT 2016. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.*

## **Prohlášení**

*Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.*

*Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.*

V Praze dne .....05.04.2016.....

podpis: .....Margarita Raskina.....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Lence Adamové, CSc za odborné vedení této bakalářské práce, čas strávený konzultacemi a cenné a připomínky. Děkuji také p. Ing. Liboru Cupalovi a p. Anežce Rosslerové za trpělivost a ochotu mi pomáhat při psaní.



## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá tématem Motivace k pracovnímu výkonu. Hlavním záměrem této bakalářské práce je zjistit současnou úroveň motivace v podniku a doporučit případné vylepšení. Ve svojí bakalářské práci zkoumám zavedený systém motivování, pohled na motivaci ze strany zaměstnance a moje doporučení.

## **Klíčová slova**

Motivace, motivování, zaměstnanci, pracovní prostředí

## **Abstract**

Bachelor's thesis deals with motivation to job performance. The main aim of this work is to determine the current level of motivation in the company and to recommend possible improvements. In my thesis I am going through the introduction of a current system of motivating, opinion of the employee and my recommendations.

## **Key words**

Motivation, motivating employees, work environment

# MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

## OBSAH

ÚVOD .....	2
1 TEORETICKÁ ČÁST .....	3
1.1 Charakteristické znaky motivace .....	3
1.2 Motivační teorie .....	5
1.2.1 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	5
1.2.2 Maslowova hierarchie potřeb.....	6
1.2.3 Vroomova teorie subjektivní pravděpodobnosti .....	7
1.3 Vymezení motivátorů.....	8
1.4 Vliv motivace na pracovní výkon zaměstnance.....	11
1.4.1 Motivace a dílčí cíle pracovního úkolu .....	12
1.4.2 Hodnocení motivovanosti zaměstnanců.....	14
1.4.3 Motivace zaměstnanců vedoucí k dalšímu vzdělávání .....	16
2 PRAKTICKÁ ČÁST .....	19
2.1 Představení společnosti .....	20
2.2 Vymezení pobočky .....	21
2.3 Vliv společenských aspektů na motivaci .....	22
2.4 Šetření dotazováním.....	23
2.4.1 Konstrukce dotazníku .....	23
2.4.2 Výzkum vlivu prostředí .....	25
2.4.3 Výzkum vlivu atmosféry.....	27
2.4.4 Výzkum vlivu finanční motivace.....	28
2.4.5 Výzkum vlivu benefitů.....	29
2.5 Návrhová část.....	31
2.5.1 Vyhodnocení výsledků šetření .....	31
2.5.2 Identifikace problémových oblastí.....	31
2.5.3 Vyslovení návrhů a doporučení .....	32
ZÁVĚR.....	39
Seznam použité literatury .....	40
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	41
Příloha č. 1.: Výzkumný dotazník .....	42

# ÚVOD

Současné podmínky hospodářství je možné vymežit jako turbulentní, kdy změna přichází nečekaně a s neuchopitelnou dynamikou účinku. Podnikatelské subjekty se tak obecně musejí umět vypořádat s touto nejistotou a opírat se o hlavní faktory konkurenční výhody. V prostředí dobré dostupnosti výrobních faktorů půdy a kapitálu, které vystupují pro uživatele jako téměř homogenní se stává hlavním prostředkem konkurenceschopnosti člověk – jedinečný a nezaměnitelný nositel výrobního faktoru práce.

Předmětem tohoto textu je motivace zaměstnanců. Cíl pak představuje realizace analýzy motivace v prostředí konkrétního podnikatelského subjektu se sestavením návrhů pro eliminaci nebo alespoň zmírnění identifikovaných nedostatků. V souladu se stanoveným cílem je možné vyslovit výzkumné otázky a hypotézy:

*Jsou zaměstnanci spokojeni s prostředím pracoviště typu open space?  
Co je pro pracovníky při výkonu pracovní činnosti nejvíce frustrujícím činitelem?  
Je finanční ohodnocení čerpané od společnosti motivující?  
Které finanční a pracovní benefity berou pracovníci jako motivační?*

Hypotéza H1: Uspořádání pracoviště typu open space je ze strany zaměstnanců odmítáno.

Hypotéza H2: Vnímaná výše finanční odměny od společnosti je brána jako nevyhovující.

Pro naplnění daného cíle a zodpovězení výzkumných otázek bude nejprve věnován prostor představení charakteristických znaků motivace. Následně bude pozornost zaměřena na jednotlivé motivační teorie: Herzbergerova dvoufaktorová teorie, Maslowova hierarchie potřeb a Vroomova teorie subjektivní pravděpodobnosti. Vlastní podkapitola se zacílí na vymezení jednotlivých motivátorů s následnou identifikací vlivu motivace na pracovní výkon zaměstnance z hlediska motivace a dílčích cílů pracovního úkolu, hodnocení motivovanosti zaměstnanců a motivovanosti vedoucí k dalšímu vzdělání.

Získané znalosti budou posléze uplatněny v části praktické, kdy bude po představení podniku přistoupeno k výkonu šetření pomocí výzkumného nástroje dotazníku s určením motivačních faktorů působících v kontextu prostředí, atmosféry, finanční motivace a benefitů.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

V rámci teoretické části bude provedena rešerše odborných zdrojů pro postihnutí předmětné problematiky jako zdroje informací pro následný výkon vlastního šetření v části praktické v reflexi specifických podmínek konkrétního podniku.

## 1.1 Charakteristické znaky motivace

Motivace je nedílnou součástí života každého člověka, bez ohledu na to, zda se jedná o oblast pracovní nebo soukromou. Ze všeobecného hlediska motivace podněcuje lidi k tomu, aby něco konali, přičemž výsledným efektem po správném dokončení určité činnosti nebo úkolu je právě motivační cíl, jímž může být kupříkladu vlastní vnitřní spokojenost daného člověka nebo získání odměny či finanční ohodnocení.

Je naprosto přirozené, že lidé vykonávají určité činnosti z konkrétního důvodu, a právě k tomu jim slouží motivace. Vždy však záleží na její podobě, na jejím podání a vysvětlení. K tomu, aby byla motivace skutečně přínosná, musí být totiž vhodným způsobem zvolená a aplikovaná vůči zaměstnanci či skupině zaměstnanců.

Motivaci je možné definovat více způsoby, avšak podstata zůstává vždy stejná. „*Pojem motivace vyjadřuje psychologické důvody, respektive příčiny lidského jednání. Jde o zvláštní druh příčinnosti, který vyjadřuje motiv. Konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná určitým způsobem, což souvisí se snahou dosáhnout určitého cíle.*“ (Blažek, 2011, s. 160)

Hlavním účelem motivace je vést lidi k tomu, aby byli plni nadšení pro věc, aby měli dostatečnou energii a vůli pro konkrétní činnost, aby oplývali cílevědomostí, pracovním nasazením, příznivým naladěním a pozitivním přístupem k práci, rozhodností a vůbec dobrým pocitem při realizování pracovních činností.

Motivační působení „*mnohých podniků je zaměřeno na rozvoj podnikové kultury ve smyslu posilování těch forem chování, myšlení a rozvíjení hodnot, které podporují motivaci, tvořivost a podnikavost zaměstnanců, včetně ztotožnění se s podnikem.*“ (Vodák, 2011, s. 102).

U všech podnikatelských subjektů je totiž vlastní podniková kultura významným faktorem úspěšnosti podniku jako celku, proto by se na ni nikdy nemělo zapomínat.

Motivování ostatních lidí je možné přiblížit jako „*vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů, s cílem dosáhnout jeho žádoucího chování. Tyto vnější podněty se nazývají stimuly. V dané souvislosti se též hovoří o vnitřní motivaci, založené na motivech, které jsou v člověku a vnější motivaci, založené na vnějších motivech či stimulech přicházejících zvenčí. Pro efektivnost motivování je důležité, aby stimuly dokázaly vyvolat pozitivní rezonanci motivů.*“ (Blažek, 2011, s. 160).

V rámci rozdělení motivace na vnitřní a vnější lze vnitřní motivaci tedy definovat jako typ motivace, kterou si každý jedinec či zaměstnanec vytváří zcela sám, protože vychází z jeho aktuální individuální potřeby, zatímco motivace vnější je zaměstnanci překládána kupříkladu od jeho přímého nadřízeného, a to mimo jiné v podobě finančního bonusu.

Samotný motiv však nemusí být pouze jeden, naopak se může jednat o více motivů současně, v tomto případě jde o takzvané smíšené motivy. Tyto motivy se mohou vzájemně doplňovat a nejrůznějším způsobem překrývat. Jelikož lidé upřednostňují mnohdy rozličné motivy, je třeba zaměřit se při jejich aplikaci na jejich hlavní účelovost pro konkrétního jedince či zaměstnance.

Lze také říci, že promyšlený motiv je určitým odůvodněním, proč nějakou věc či činnost dělat, to znamená, že je do jisté míry spojen s racionalizací. Motiv je tedy možné přirovnat k rozumovému a účelovému důvodu plánované realizace úkolu nebo činnosti. V případě cíleného motivování jiného člověka, což motivování zaměstnanců reálně představuje, je potřeba vyvinout úsilí v podobě motivování vůči zaměstnanci. Ve skutečnosti to tedy znamená, že zaměstnanci je poskytnut motiv nebo stimul, který ho má podnítit k tomu, aby ten či onen zadaný úkol splnil. Tímto krokem je záměrně iniciováno jednání nebo chování zaměstnance, respektive je jím stimulován zájem zaměstnance, který ho má pobídnout či přimět k aktivitě.

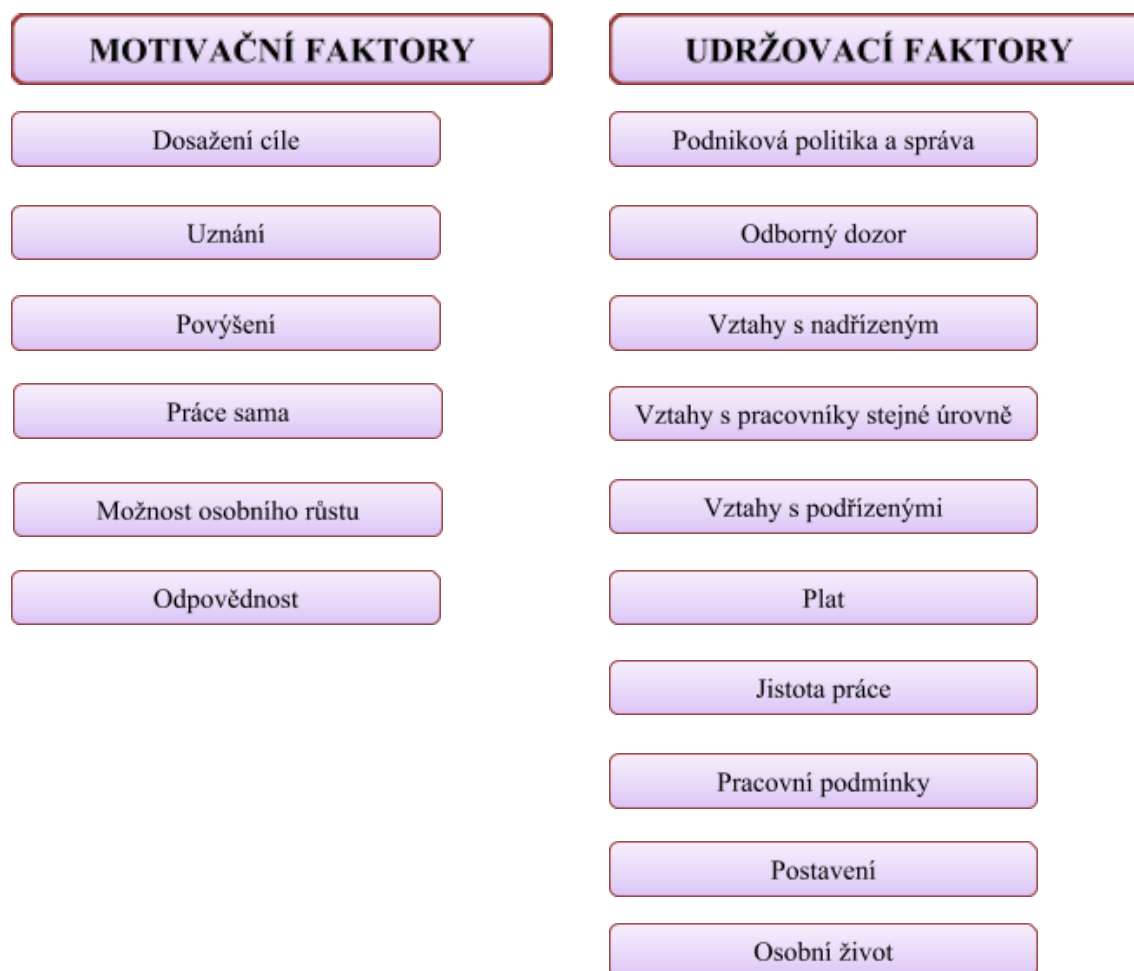
## 1.2 Motivační teorie

Z hlediska motivace a motivování ostatních lidí bylo vytvořeno množství motivačních teorií, na jejichž základě se při skutečné aplikaci motivace zpravidla vychází. Mezi tři nejznámější motivační teorie se řadí Herzbergova dvoufaktorová teorie, Maslowova Hierarchie potřeb a Vroomova teorie subjektivní pravděpodobnosti.

### 1.2.1 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Teorie Fredericka Herzberga z roku 1959 vychází ze dvou faktorů, jimiž jsou motivační a udržovací faktory, které mají do jisté míry podobu vnitřních a vnějších motivátorů.

Obr. č. 1.: Herzbergova dvoufaktorová teorie



Zdroj: Vlastní zpracování na základě DONNELLY a kol. *Management*. (Donnelly, Gibbon, Ivanchevich, 2007, s. 376).

Zatímco motivační faktory se orientují na samotnou práci zaměstnance, faktory udržovací se vztahují k vnějšímu prostředí práce. (Donnelly, Gibbon, Ivanchevich, 2007, s. 376)

Herzbergova dvoufaktorová teorie se soustřeďuje zejména na práci a je založena na takovém pojetí motivace, při níž motivační faktory působí jako motivující a jsou tudíž uspokojující, ale faktory udržovací poskytují pouze malé uspokojení po vykonané práci, proto jsou brány jen jako udržovací podmínky původní cílené motivace. (Donnelly, Gibbon, Ivanchevich, 2007, s. 377)

## 1.2.2 Maslowova hierarchie potřeb

Hierarchie potřeb Abrahama Maslowova je v oblasti managementu natolik známá a užívaná, že ji z praktického hlediska uplatňuje většina manažerů. Tato teorie je založena na vnitřních a individuálních potřebách jedince jakožto motivačních podnětech, tudíž zde nehraje roli využívání jakýchkoli vnějších motivů. Zde je dán zcela výhradní předpoklad, který udává tu skutečnost, že jakmile jsou potřeby jedince naplněny, jedinec je uspokojen a dosavadní motivace se tak přirozeně a plynule vytrácí.

Obr. č. 2.: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování na základě ADAIR, John. *Efektivní motivace*. (Adair, 2004, s. 30)

Na výše uvedeném obrazném znázornění hierarchie potřeb v podobě pyramidy je uveden výčet potřeb, přičemž na úplném vrcholu se nachází v pomyslném slova smyslu člověk (zaměstnanec) a pod ním jsou uvedeny potřeby, které jsou obecně pro lidi nejdůležitější, zatímco směrem ke spodní části pyramidy jsou postupně uvedeny potřeby méně důležité.

- Fyziologické potřeby zahrnují potřeby nezbytně nutné k životu člověka, tedy zejména potravu, vodu a spánek.
- Potřeba jistoty znamená jistotu bezpečí a ochrany před možným nebezpečím.
- Společenské potřeby znázorňují potřebu lidské sounáležitosti, lásky, přátelství a naplněného společenského života.
- Potřeba uznání deklaruje úspěch sebepřijetí, sebeúcty a získané postavení.
- Potřeba seberealizace vymezuje potřebu osobního rozvoje a růstu, dosažené znalosti a zkušenosti. (Adair, 2004, s. 30)

Maslowova hierarchie potřeb slouží také k jakési předloze či vzorci, na základě něhož mohou manažeři reálněji a snadněji posoudit, co by pro zaměstnance mohlo být při stanovení motivace opravdu důležité a co naopak nikoli.

### **1.2.3 Vroomova teorie subjektivní pravděpodobnosti**

Americký psycholog Victor H. Vroom formuloval v roce 1964 dnes již známou teorii očekávání a motivace, jejímž prostřednictvím lze úspěšně měřit míru motivace. Při tomto měření se vychází z valence, což je výše priority, jež má pro daného jedince konkrétní výsledek předmětné činnosti. Valence může být trojího druhu, a to buď pozitivní, neutrální anebo negativní. (Adair, 2004, s. 24)

Důležitým aspektem Vroomovy teorie je takzvaná subjektivní pravděpodobnost, která s valencí úzce souvisí, jelikož „*popisuje očekávání jedince, že jisté chování povede k určitému výsledku. Subjektivní je proto, že se lidé ve svých odhadech ohledně souvislosti mezi jejich chováním a výsledky liší. Síla motivace k určitému činu tedy závisí jak na valenci výsledku, tak i na subjektivní pravděpodobnosti dosažení.*“ (Adair, 2004, s. 25).



Pro výpočet a zjištění výsledku míry motivace daného jedince se využívá Vroomův vzorec (neboli rovnice očekávání), kdy motivace k určitému jednání se rovná násobku valence výsledku a subjektivní pravděpodobnosti, tedy očekávání, že konečné jednání vyústí v patřičný výsledek. (Adair, 2004, s. 25). Zásadním předpokladem Vroomovy teorie je racionální jednání člověka, které vychází z „přirozené nebo instinktivní schopnosti zvažovat očekávané výsledky a porovnávat je s nutným výdejem energie.“ (Adair, 2004, s. 30).

Všechny teorie motivace jsou založeny na procesu zkoumání motivovanosti zaměstnanců a současně i na procesu utváření motivací. Pomocí teorie motivace lze poměrně dobře také zjistit, proč se zaměstnanci chovají určitým způsobem, proč vůbec vynakládají dané úsilí v konkrétním směru či situaci. Motivační teorie nabízí jakousi formu, podobu či předlohu toho, jak mohou organizace motivovat a povzbudit zaměstnance k tomu, aby uplatnili dosažené znalosti a schopnosti a tyto poté vyvinuli způsobem, jenž podpoří splnění cílů organizace. (Armstrong, 2007, s. 2019).

*„Cíle chápání a uplatňování motivační teorie je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupů přesáhne náklady jejího vytváření. Toho lze dosáhnout pomocí svobody jednání a rozhodování, řízení se vlastním úsudkem. Ve většině rolí existuje prostor pro to, aby se pracovníci rozhodli, kolik úsilí chtějí vynakládat. Mohou dělat jen tolik, aby se s rolí vyrovnali, nebo se mohou vrhnout do své práce a přinášet přidanou hodnotu.“* (Armstrong, 2007, s. 2019).

### **1.3 Vymezení motivátorů**

K tomu, aby byla motivace dostatečně účinná a účelná, musí být nanejvýš efektivní. Z tohoto důvodu je třeba zvolit vůči zaměstnanci nejvhodnější typy motivátorů, za pomoci nichž bude zaměstnanec plnit zadané pracovní úkoly s plným nasazením.

## Typy motivátorů

- Profesionální růst a uplatnění kreativity.
- Pracovní úspěch a s ním související uznání.
- Možnost kariérního růstu, respektive povýšení na vyšší funkci.
- Odpovědnost a pocit vlastní důležitosti, osobní seberealizace.
- Finanční ohodnocení, odměny a bonusy.
- Dobré pracovní podmínky, moderní a čisté pracoviště, klidné zázemí.
- Kladné mezilidské vztahy na pracovišti, přátelská atmosféra, možnost získání pomoci od spolupracovníků a současně i vlastní pomoc ostatním spolupracujícím kolegům.
- Možnost dalšího vzdělávání prostřednictvím bezplatných školení, kurzů nebo odborných přednášek či praxe.
- Možnost využití zaměstnanecké bezúročné půjčky či půjčky s velmi výhodným nízkým úročením.
- Zaměstnanecké rabaty, respektive možné využití koupě výrobků společnosti s výraznou slevou.
- Poskytnutí služebního mobilního telefonu, notebooku či auta pro firemní a mnohdy i pro soukromé účely.
- Sociální program pro zaměstnance společnosti, který spočívá v poskytovaném a dotovaném penzijním, kapitálovém nebo životním pojištění.
- Poskytnutí určité výše proplaceného dopravného, které přímo souvisí s dopravou zaměstnance do zaměstnání.
- Využití pružné pracovní doby nebo zkráceného pracovního úvazku, případně výkon práce z domova.

Při motivování zaměstnanců je však třeba nezapomínat na to, že „*nastartování a udržování pozitivní a žádoucí motivace zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu je individuální a dlouhodobá záležitost, která naráží na omezení jak na straně zaměstnanců, tak na straně organizace*“ . (Šikýř, 2014, s. 136). V mnoha případech platí ta skutečnost, že ač pro jednoho zaměstnance může být motivační podnět vhodný, u

zaměstnance jiného už tomu tak být nemusí. Každý člověk má totiž jiné osobní hodnoty a potřeby, tudíž může požadovat i jiné pracovní podmínky a s tím související druh motivačního podnětu.

Každá organizace by měla mít zpracovanou koncepci motivace zaměstnanců takovým způsobem, aby dokázala zaujmout všechny zaměstnance, protože pouze v případě, že všem zaměstnancům bude vyhověno a vyjde se jim z pracovního hlediska do určité míry vstříc, budou pracovat s o to větším úsilím, rychleji, odpovědněji a efektivněji.

Neméně důležitým podpůrným aspektem motivace je taktéž přátelská, přirozená a otevřená komunikace mezi nadřízenými pracovníky a podřízenými zaměstnanci bez jakýchkoli známek povýšenosti, arogance či nepřiměřené odtažitosti. Zaměstnancům by mělo být sděleno, že pokud se u nich naskytne pracovní problém nebo jiná překážka, a to případně i osobního či rodinného charakteru, která jim zamezuje nebo je omezuje v další pracovní činnosti, mohou kdykoli přijít za nadřízeným pracovníkem, který s nimi danou věc či záležitost vyřeší nebo se jim bude snažit pomoci, aby se opět mohli plně navrátit do pracovního procesu. Tímto bude zajištěno uspokojení zaměstnanců s tím, že se o ně nadřízení pracovníci a vedení společnosti opravdu zajímá a současně bude spokojena i samotná společnost, jelikož bude i nadále dosaženo předem daného pracovního výkonu a úspěšně dokončeny i dílčí pracovní cíle či plány.

Vztah nadřízených pracovníků a podřízených zaměstnanců hraje při motivaci důležitou roli, jelikož *„jednání a chování podřízených odpovídá tomu, jaké jednání a chování nadřízení podněcují a oceňují. Současně musí podřízeným vytvořit odpovídající pracovní podmínky a musí je soustavně podněcovat ke zhodnocování předností a využívání příležitostí na straně jedné a k potlačování nedostatků a překonávání hrozeb na straně druhé.“* (Šikýř, 2014, s. 136).

K tomu, aby mohla být motivace z praktického hlediska opravdu účinná, je zapotřebí, aby zaměstnanci přesně věděli, co je od nich vyžadováno. *„Každý podřízený musí mít v každém okamžiku prostřednictvím svého nadřízeného jistotu v tom, co se od něj očekává (obsah práce), čeho má dosáhnout (výsledky práce) a co k tomu potřebuje (pracovní způsobilost i pracovní podmínky). Jedině tak je možné dosáhnout efektivního využití individuální motivace a schopnosti*

*zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“ (Šikýř, 2014, s. 136).

Záleží z velké části na manažerovi nebo nadřízeném pracovníkovi, jakým stylem zaměstnance motivuje a jak využije vlastní dovednosti zaměstnance motivovat, aby zaměstnanci skutečně vynaložili své úsilí a takzvaně vydali ze sebe to nejlepší.

## **1.4 Vliv motivace na pracovní výkon zaměstnance**

Pokud má nadřízený pracovník správně motivovat své zaměstnance, měl by sám být dostatečně motivován. Motivace nadřízeného pracovníka znamená především schopnost vytvořit u zaměstnanců či svých spolupracovníků zájem, ochotu a nadšení aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli podniku. Motivace je určitým řetězcem na sobě návazných reakcí, a to potřeb, přání a uspokojení. Zatímco potřeby vyvolávají přání, přání zase vyvolává určité napětí a napětí právě způsobuje akci, jejímž konečným následkem je uspokojení.

Pokud je u zaměstnance zaznamenán nedostatečný a neuspokojivý pracovní výkon, s největší pravděpodobností se jedná o související nedostatek motivace. Samozřejmě ne zcela vždy se jedná pouze o motivaci, v mnoha případech může jít i o minimální zkušenosti zaměstnance nebo o jeho vlastní pracovní tempo, které již sám není schopen zrychlit.

Východiskem procesu motivace je nedostatek či neuspokojená potřeba, která se stává prvotním mezičlánkem celého řetězu událostí, jež vedou k určitému chování a jednání zaměstnance. (Donnelly, Gibbon, Ivanchevich, 2007, s. 376).

Pokud neuspokojená potřeba u zaměstnance přetrvává, způsobuje mu tím fyzické nebo duševní napětí, jež se ve výsledku projeví jeho nedostatečným pracovním výkonem.

Nedostatečná míra motivace nebo neschopnost jejího správného uplatnění může vést k následujícím nepříznivým aspektům, které zaměstnanec pocítuje.

- Ztráta dosavadní důvěry v nejvyšší vedení.
- Stres, fyzické a psychické napětí z přepracovanosti.
- Nesoulad mezi zaměstnancem a pracovním místem.
- Nedostatečné koučování a tudíž i slabá zpětná vazba.
- Vlastní pocit nedocení a neuznání ze strany nadřízených.
- Nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem zaměstnance.
- Zaměstnání nebo konkrétně pracovní místo nesplňuje původní očekávání.
- Velmi málo příležitostí osobního i kariérního růstu či dalšího možného povýšení. (Leigh, 2009, s. 40)

Při samotném plánování strategie motivace je třeba nejprve zvážit, co je pro zaměstnance důležité a co naopak nikoli. Jedná se o to zjistit, jaké má daný zaměstnanec ve skutečnosti očekávání od pracovního místa, a v případě že je to ze strany společnosti možné, v budoucnu mu při správném a včasném plnění pracovních úkolů vyhovět.

Jakmile tedy kupříkladu zaměstnanec po určitou dobu plní zadané úkoly podle předem sestaveného pracovního plánu a v souladu s časovým harmonogramem, náleží mu ze strany společnosti sjednaná odměna, která byla původní motivací. Zaměstnanec takto přirozeně uzná, že vzájemná dohoda byla opravdu splněna a bude i nadále usilovat o to, aby pracoval stále efektivně v součinnosti se zadanými pracovními úkoly od nadřízených. Poté lze adekvátně usoudit, že motivace byla dostatečně účinná a je možná ji aplikovat i nadále nebo ji postupně obměňovat či nahrazovat jiným motivačním podnětem.

#### **1.4.1 Motivace a dílčí cíle pracovního úkolu**

Motivace by měla vést ke zvýšenému úsilí a snažení zaměstnance při jeho pracovní činnosti, avšak pokud nejsou zaměstnanci nabídnuty základní podmínky k realizaci, ani motivace sama o sobě příliš nezmůže. Nezbytnou součástí správného provedení pracovní činnosti je také dokonalá informovanost zaměstnance o pracovním plánu, o jeho jednotlivých rocích a konečných cílech, protože jen za těchto podmínek může zaměstnanec na základě motivace postupně reálně posoudit,

zda je pracovní úkol z jeho strany zvládnutelný a jakým způsobem se mu potom daří, jaké dělá pokroky a co mu ještě zbývá dokončit, aby byl předem vymezený a dohodnutý cíl splněn.

Nadřízený pracovník by měl nejprve jasně vymežit pracovní cíl v součinnosti s pracovním plánem, jak cíle nejlépe a nejefektivněji dosáhnout. Celý pracovní plán by měl být rozložen do dílčích úkolů či záměrů a tyto posléze finálně utvářet v žádoucí stavy či cíle. Takový plán by se měl skládat ze tří hlavních kroků, jimiž jsou účel, záměr a cíl. Je velmi důležité, aby zaměstnanci věděli, co, jak a proč mají dělat, za jakým účelem, s jakým předpokladem a v jakém časovém rozmezí nebo období.

- **Účel** - Za účelem stojí skutečný celkový pracovní úkol, který představuje konečný výsledek, ale také žádoucí směr posunu směrem k výsledku.
- **Záměr** - Záměr je účelný směr úsilí, který zahrnuje jednu nebo více oblastí společného úkolu nebo úkolu jednotlivce. Záměr je otevřený směr, jenž lze s postupem času doplňovat nebo pozměňovat.
- **Cíl** - Veškeré pracovní úsilí vede k plánovanému cíli, který je specifický, reálně dosažitelný, časově vymezený, přesně daný a tedy i hmatatelný. (Adair, 2004, s.132)

Je zřejmé, že účel, záměr i cíl spolu přímo a úzce souvisí. Bez účelu nebo záměru by nebyl důvod konkrétní cíl naplnit, protože by zde nemohla být položena základní pomyslná otázka, proč se vůbec o dosažení cíle snažit a jakým způsobem cíle dosáhnout. Nezbytná je i zpětná vazba, tedy přiměřená reakce nadřízeného a komunikace s podřízenými zaměstnanci. Následně již postačí zaměstnance vhodně motivovat, aby pracovního cíle dosáhli.

Co se týká výše zmíněné zpětné vazby, tato je často v souvislosti s motivací velmi podceňována, což má ale za následek nepříznivý vývoj situace v rámci dalších plnění pracovních úkolů.

*„Bez zpětné vazby v pracovním procesu by lidé nevěděli, zda se pohybují ve správném směru a správnou rychlostí. Pokud lidé vědí, že se posouvají vpřed, vede je to ke zvýšení jejich úsilí. Na druhé straně zpětná informace o tom, že je dosahováno relativně malého*

*pokroku, také motivuje, protože to soustředí myšlenky na to, co se musí ještě udělat, pokud má být dosaženo úspěchu.“ (Adair, 2004, s.132)*

#### **1.4.2 Hodnocení motivovanosti zaměstnanců**

Výsledky aplikované motivace vůči zaměstnancům je také velmi vhodné za určité období shrnout a následně porovnat, přičemž se zjišťuje, zda měly na zaměstnance pozitivní vliv. Jedná se o důkladný průzkum či výzkum motivovanosti zaměstnanců, jež *„měří spokojenost zaměstnanců s různými faktory, které na jejich motivovanost působí, a může číselně vyjádřit vliv těchto faktorů na celkovou motivovanost. Motivovaností se zde rozumí stav citového a intelektuálního zapojení zaměstnance do dění ve firmě.“ (Kocianová, 2010, s. 90)*

Samotnými faktory, které jsou zde měřeny a jimž zaměstnanci přiřkládají číselné hodnocení, jsou mimo jiné nadřazení pracovníci, pracovní úkoly, školení, mzda, kariérní růst, pracovní doba, benefity, pocity naplnění a uspokojení z vykonané práce a jiné motivační podněty. Na základě získaných údajů jsou výsledné hodnoty analyzovány a podle dosažených výsledků se buď v uplatňování dosavadní motivační strategie pokračuje, nebo je pozměněna či zcela nahrazena novou motivační strategií.

Jestliže je na základě hodnocení motivovanosti zjištěno, že zaměstnanec své pracovní úkoly neplní v takové míře, v jaké by je plnit měl, nebo se jeho pracovní výkon za poslední dobu výrazně snížil, je zapotřebí osobně si s tímto zaměstnancem promluvit a hledat pro obě strany, respektive pro zaměstnance i pro organizaci, příznivá východiska. Nejčastějším východiskem je právě motivace, která nemusela být pro daného zaměstnance dostatečná.

Příčinou neplnění pracovních norem či plánů ze strany zaměstnance mohla být neochota zaměstnance tyto úkoly plnit a dosahovat cílů organizace. Tato neochota spočívá v neposkytování vlastních zdrojů (kupříkladu času nebo způsobilosti) k dosahování definovaných cílů. Je prvotně důležité zjistit, co zaměstnance motivuje a *„přizpůsobit tomu způsob řízení /například umožnit zaměstnanci participaci na definování cíle místo direktivního nařizování, umožnit zaměstnanci uplatnit vlastní tvořivý přístup při řešení problémů místo bezmyšlenkovitého vykonávání pokynů*

*nadřízeného, poskytnout nezkušenému zaměstnanci jasný návod, jak úlohu splnit a umožnit mu být úspěšný místo stresování zaměstnance hledáními již objevených postupů a podobně).“ (Pilářová, 2008, s.25)*

V současné době je zpravidla ve většině společností věnována pozornost právě motivaci zaměstnanců, protože zaměstnavatelé si čím dál více uvědomují její nezbytnost. Všichni představitelé podnikatelského sektoru by si totiž měli uvědomit, že *„spokojen a motivovaný zaměstnanec je v dnešní znalostní společnosti klíčovým faktorem k jejich úspěšnému fungování. I řada výzkumů ukazuje, že odpovědný přístup firem k jejich zaměstnancům jim může přinést řadu benefitů, například v podobě přední pozice na trhu práce a získání pověsti dobrého zaměstnavatele, vyšší loajality zaměstnanců, jejich nižší fluktuace či absence, či jejich vyšší výkonnost.“* (Kunz, 2012, s.22)

V případě, že zaměstnanec splnil veškeré zadané požadavky, které byly kladeny na pracovní úkol, a s úspěchem ho podle plánu dokončil, lze dost dobře usoudit, že motivace byla prospěšná a vhodně směřovaná. Samotná motivace by však neměla být jediným vodítkem, podle něhož zaměstnanec dobře odvádí svůj pracovní výkon. Po úspěšném zvládnutí pracovní činnosti by měly přijít ze strany nadřízeného pracovníka oprávněná slova uznání a pochvaly, která tak přinesou zaměstnanci ještě více energie a chuti do práce, protože i on sám vidí, že si vedení společnosti jeho práce skutečně cení.

Uznání a pochvala za odvedený pracovní výkon jsou jakýmsi dodatečným aspektem motivace. Uznání může být formální i neformální, individuální nebo společné, tedy za celý pracovní tým. V každém případě by uznání mělo mít určité znaky, které vychází z celkové vize společnosti.

- *„Vyslovení uznání by mělo souhlasit se základním principem dobrého vedení, tedy zacházet s každým spravedlivým a stejným způsobem.*
- *Mělo by ocenit skutečný úspěch nebo přispění ke společnému prospěchu, ne prospěchářství.*
- *Mělo by odrážet základní hodnoty organizace.*
- *Mělo by sloužit jako příklad k povzbuzení všech, kterých se to týká.*



- *Pokud je to možné, mělo by být proto vyslovováno veřejně před pracovní skupinou nebo organizací.*
- *Především však musí být uznání nefalšované a upřímné, tedy opravdové.*“ (Adair, 2004, s.170)

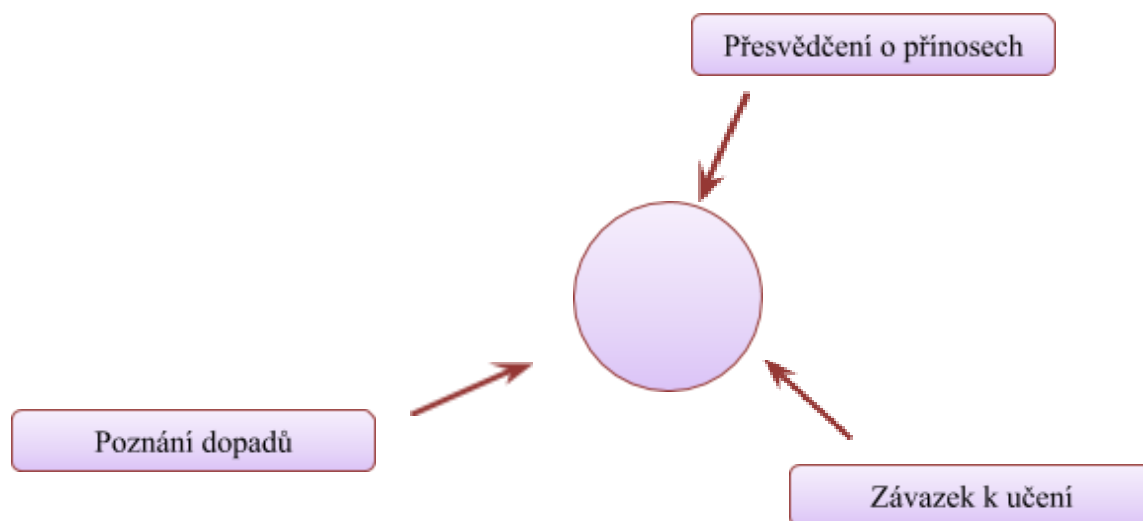
Umění oceňovat a chválit zaměstnance by mělo být průvodním předpokladem každého nadřízeného pracovníka, jelikož se v něm promítá i úspěšnost celé organizace. Pouze spokojení zaměstnanci totiž mohou odvádět perfektní pracovní výkony, vyvarovat se případných pochybení a vynakládat úsilí k dosažení pracovních cílů, na čemž samozřejmě výrazně profituje i organizace jako celek.

### **1.4.3 Motivace zaměstnanců vedoucí k dalšímu vzdělávání**

V oblasti motivování zaměstnanců je významným typem i motivace zaměřená na vzdělávání zaměstnanců, která by je příznivě podpořila v jejich cestě k dalšímu a hlubšímu vzdělávání a sebezdokonalování. Vzdělávání zaměstnanců totiž přináší přínosy nejen samotnému zaměstnanci v oblasti jeho kariéry, ale i přímo i dané společnosti, která jeho získané poznatky a dovednosti v rámci pracovního procesu zaměstnance využívá.

Motivování zaměstnanců *„k učení a zvyšování vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Jsou-li účastníkům ujasněny cíle a je dohodnut kontrakt pro danou vzdělávací akci, je třeba přihlídnout k motivaci účastníka na učení.“*(Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 101) Cyklus motivačního působení na zaměstnance poté může být aplikován způsobem, který je naznačen na níže uvedeném obrázku.

Obr. č. 3.: Motivační cyklus vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Jozef VODÁK, a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 101)

Nadřízený pracovník by měl zaměstnanci poreferovat o tom, jak důležité a do budoucna užitečné je jeho průběžné či dodatečné vzdělávání, případně mu uvést i konkrétní příklad vztahující se na jiného zaměstnance a jeho úspěšnou kariéru. Na základě těchto podnětů a případně i další formy motivace by se měl zaměstnanec již závazně s nadřízeným pracovníkem dohodnout na konkrétní formě jeho vzdělávání. Samozřejmostí je zajistit ze strany vedení společnosti zaměstnanci uvolnění ze zaměstnání pro ty dny, kdy bude docházet do určeného vzdělávacího střediska.

Na finální efektivitu vzdělávání působí jak motivace k učení, tak i související ochota zaměstnance vlastní schopnosti, dovednosti a znalosti zdokonalit. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 102). Na motivaci zaměstnanců především působí následující znaky.

- *„Hodnota, jíž účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře, a náročnosti úkolů v rámci vzdělávacích aktivit. Jsou-li úkoly příliš lehké, ztrácejí účastníci zájem a pozornost, jsou-li naopak příliš náročné, úsilí účastníků se v průběhu kurzu bude snižovat.*

- *Okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde jen o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků.*“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 102).

Podle toho, jaký způsob nabízí společnost zaměstnancům v oblasti vzdělávání, odměňování, motivování, péče o zaměstnance a budování jejich loajality je ve skutečnosti rozhodujícím elementem její konkurenceschopnosti. Dá se s jistotou říci, že péče o zaměstnance je jednou ze zásadních oblastí zájmu moderních podniků a současně předpokladem k vybudování společnosti na mezinárodní úrovni. (Šmída, 2007, s. 237)

Společnosti, které usilují o neustálou motivaci zaměstnanců, k tomuto kroku vedou zpravidla možné budoucí zvýšené pracovní výkony zaměstnanců a zlepšování kvality jejich práce. Neměli by však také zapomínat, že *„vedle toho je však důležitým cílem i stabilita pracovníků, docházka do práce, dodržování pracovní i technologické kázně a iniciativa.*“ (Bělohávek, 2008, s.108).

Důraz na jednotlivé motivační podněty by se měl odvíjet podle toho, co je z hlediska společnosti považováno za nezbytné.

Motivace je důležitým faktorem výkonnosti a efektivity podniku, pomáhá získat a udržet zaměstnance i jejich vysokou výkonnost. Hlavní důvody motivace tkví především v neustále narůstající konkurenci, zrychleném vývoji podnikání, nových technologiích. Základním předpokladem zdárné motivace zaměstnanců je však existence takového typu pracovních vztahů, v nichž nechybí důvěra, spolehlivost a férové jednání.

## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

V rámci praktické části je věnována pozornost skutečné situaci motivování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem je zjistit spokojenost zaměstnanců s aktuální situací na pracovišti a také zjistit a přezkoumat osobní požadavky jednotlivců a případně navrhnout více optimální řešení pro osoby pověřené: HR oddělení a liniový management.

Pro naplnění daného cíle je nejdříve představena v nezbytném rozsahu samotná společnost s uvedením čtenáře do kontextu vlivu společenských aspektů na motivaci zaměstnanců. Poté je uplatněno dotazování pro výzkum vlivu prostředí, atmosféry, finanční motivace a benefitů. Získané poznatky se stávají východiskem k identifikaci problémových oblastí s vyslovením návrhů a doporučení pro eliminaci nebo alespoň upozadění zjištěných nedostatků. Nejdříve tak dochází k poznání aktuální situace z hlediska specifických podmínek zvoleného podnikatelského subjektu:

- Skladba pracovního kolektivu.
- Segmentace kolektivu na skupiny dle jednotlivých znaků s určením zastoupení.
- Výzkum postojů v kontextu osobní spokojenosti zaměstnanců.
- Určení motivaci relevantních procesů, již užívaných v pracovním prostředí.

Následně se pozornost zaměřuje na situace, které vystupují jako brzdy pro zaměstnance s působením na tvorbu nemotivujícího prostředí, opozitního pro vhodné podmínky stimulující pracovní výkon. Na závěr jsou prezentovány osobní zkušenosti a vyslovena doporučení pro zvolenou společnost ke zlepšení současného stavu v oblasti motivace zaměstnanců.

Pro sběr dat, sloužících k reportingu byla použita kvantitativní metoda sběru informací, a to ve formě dotazníkového šetření. Výsledky byly po ručním třídění dle jednotlivých znaků zavedeny do programu Microsoft Excel se zpracováním datových tabulek a grafů pro přehledné zobrazení výstupů provedeného šetření. Skupinu dotazovaných tvoří soubor respondentů o velikosti 30 zaměstnanců. Z tohoto množství vystupuje pouze třetina zaměstnanců jako interních, kdy zbytek tvoří externí pracovníci s termínovanou smlouvou a pracovníci na výpomoc, u nichž neplatí závazek ke společnosti na plný úvazek.

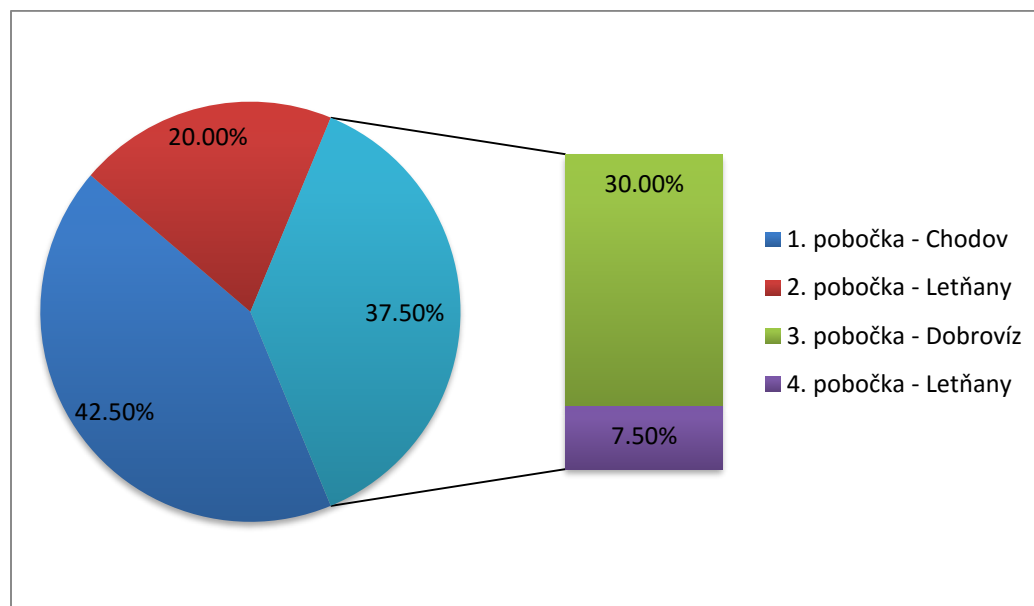
## 2.1 Představení společnosti

Vzhledem k prezentování citlivých interních informací nebude zveřejněn název společnosti, avšak samotná reálná data garantují validnost zpracování. Povolení pro uskutečnění výzkumu bylo získáno od liniové manažerky, která zároveň poskytla nezbytné vstupní informace. Zároveň byla zdůrazněna důležitost a přínosnost zpracovávaného tématu pro organizaci, kdy je motivace lidských zdrojů v této společnosti vnímána jako zásadní faktor.

Analyzovaný podnik patří mezi celosvětově největší logistické společnosti. Vzniknul v USA před šedesáti lety, avšak v současné době spadá do vlastnictví německé korporace. Prostřednictvím podniku je zaměstnáváno téměř 300.000 lidí s penetrací trhů ve všech zemích na světě.

Motiv pro výběr této společnosti se nalézá u již uvedeného důrazu na motivaci zaměstnanců a rovněž ve zmíněném globálním rozsahu podnikání, které determinuje multikulturnost jako zajímavý prvek k výzkumu. V Praze má tato společnost čtyři pobočky, kdy se každá zabývá jinou činností. Celkově je pouze v rámci pražských poboček zaměstnáno asi 2.000 lidí. O jejich rozčlenění dle dílčích lokalit vypovídá následující graf.

Graf č. 1.: Segmentace podílu pražských zaměstnanců dle poboček (v %)



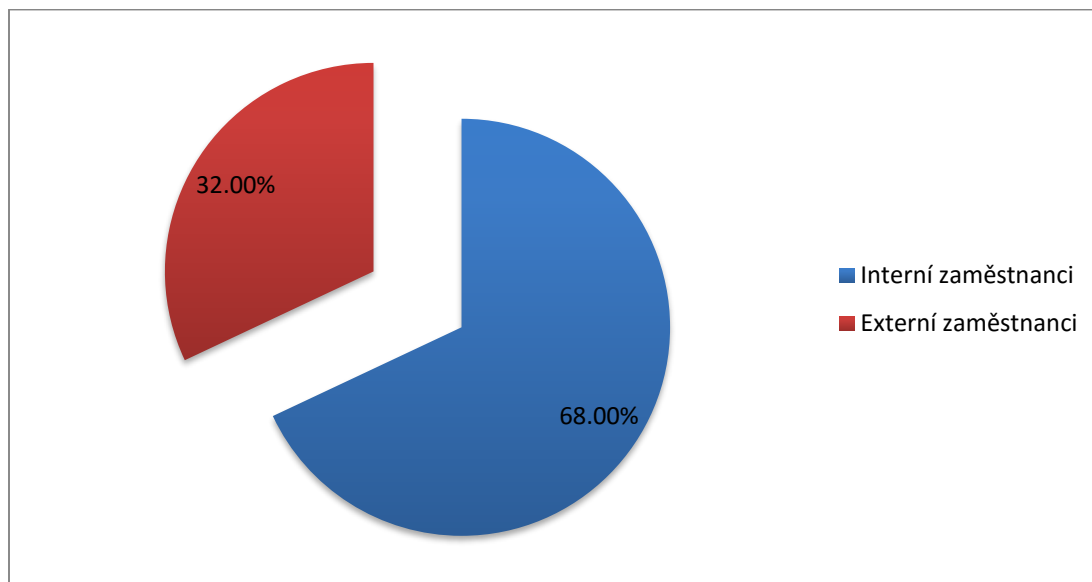
Zdroj: Autor na základě vlastního zpracování

## 2.2 Vymezení pobočky

Zájmovou oblast reprezentuje pobočka č. 1 – Chodov, která se zabývá počítačovou podporou uživatelů v segmentu Střední Evropy. Tato konkrétní pobočka se sídlem na Chodově zaměstnává téměř 900 pracovníků.

Systém chodu této části je řízen projektově a financován zakázkově, proto je většina zaměstnanců outsourcingována přes dvě partnerské personální agentury. Jedna se přitom zabývá externisty – studenty a druhá se stará o externisty na seniorských pozicích. Zhruba 70% zaměstnanců pak patří k interním zdrojům společnosti.

Graf č. 2.: Outsourcingové zastoupení

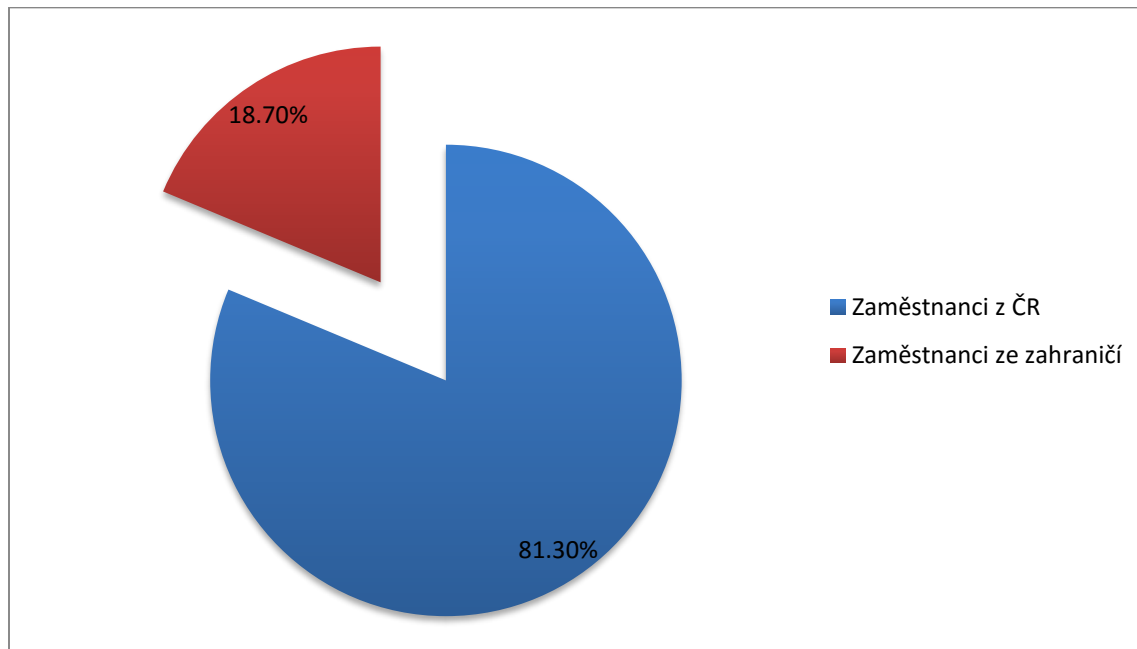


Zdroj: Autor na základě vlastního zpracování

Důležitou oblast představuje zastoupení dle národnosti, a to v kontextu samotné podstaty mezinárodní společnosti. Z celkového počtu 100 % pracovníků se jedná o podíl 75 % cizinců, kdy z tohoto podílu zhruba 23 % zaměstnanců pochází ze zahraničí.

Národnostní zastoupení je tak z kvantitativního hlediska velmi pestré. Pokud by však byl brán ohled výhradně na původ zaměstnanců z hlediska občanství, pak dominantní podíl 81,3 % tvoří zaměstnanci pocházející z České republiky a „pouze“ 18,7 % pocházejících ze zahraničí.

Graf č. 3.: Zastoupení zaměstnanců dle občanství



Zdroj: Autor na základě vlastního zpracování

## 2.3 Vliv společenských aspektů na motivaci

Jak již bylo zmíněno, analyzovaná společnost vznikla v USA, proto také většina pravidel o interních HR procesech pochází z Ameriky. Bohužel americké směrnice jsou velmi specifické a některé z nich nejsou v Evropě použitelné. Pravidla spolupráce v kolektivu zakládají na rovnosti jakýchkoliv aspektů, ale hlavně s důrazem na tři faktory:

- rasa
- pohlaví
- náboženské vyznání

Spojené státy řeší otázku velmi početných skupin jiných ras, a to především: Afroameričanů, Hispanců a Asiatů. V praxi je tak při situaci hlášení na vakanci v americké společnosti uplatňována *povinnost vyplnit rasovou příslušnost do příslušného formuláře*, a to i navzdory situování pobočky v Praze. Je tak postupováno pro případ, aby se v dalších kolech vyhnulo jakémukoliv nedorozumění a podnikatelský subjekt se vyhnul případným kulturním neshodám, kdy panuje vysoká citlivost jednotlivých příslušníků ke své národnosti.

Společnost velmi úzce spolupracuje s pobočkou v Malajsiji, takže se lze velmi často setkat se zaměstnanci s asijskou kulturou. *Firemní dress code* ovšem usiluje alespoň o optické upozadění těchto rozdílů ve sjednocení zaměstnanců. Oblečení je tak pro všechny zaměstnanci stejné - pracovní outfit s platností nošení od pondělí do čtvrtka. Drobné předměty garderoby označující kulturní nebo náboženskou příslušnost nejsou výslovně zakázané formou interní směrnice nebo jiné úpravy, ale doporučuje se i během pátku vyvarovat se nápadnějším znakům kulturní nebo rasové odlišnosti.

Další faktor podporující náboženskou variaci jsou *modlitebny* - ničím nevyčnávající místnosti, rozdělené dle náboženského příslušenství. Co se týče rozdílu pohlaví, bohužel jediné doporučení, které se dává je vhodnost a pravidla oblékání dle pracovní etikety a morálky. Nicméně tento aspekt je spíše ovlivněn nerovnostmi.

Oficiálním jazykem pracovní komunikace je angličtina. Manažeři a vedení se snaží vytvořit prostředí rovné pro všechny, které bude motivovat každého stejně a přispěje k optimalizaci výkonu. Společný jazyk v tomto kontextu vystupuje jako nezbytný prostředek jednotící komunikaci.

## 2.4 Šetření dotazováním

Šetření formou dotazování tvoří hlavní nástroj pro získání informací stran zájmové oblasti. Jako doprovodných nástrojů bude využito rešerše interních zdrojů a vlastní zkušenosti získané z pobočky na základě zastávané pozice zaměstnance.

### 2.4.1 Konstrukce dotazníku

Výzkumný nástroj dotazníkového šetření sestává z anonymní formy a kvantitativního charakteru výzkumu. Aplikovaný dotazník se skládá ze sady předem připravených a účelově formulových otázek a tvrzení, na něž může respondent reagovat formou výběru z přednastavených odpovědí nebo formou volné odpovědi.

Dochází tak k měření postojů testovaných osob prostřednictvím písemného dotazování jako obecně oblíbené metody pro těžení poznatků na základě vlastních výpovědí zaměstnanců společnosti. Z těchto důvodů je možné považovat metodu jako nevhodnější vzhledem k výzkumnému záměru. (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001, s. 164)

Ve vlastní konstrukci dotazníku dochází k nabídce otázek a tvrzení, kdy se kombinuje systém přednastavených odpovědí dle pěti-škálového modelu a prostoru pro volnou reakci. Samotný pěti-faktorový model se skládá z možných reakcí:



- |                |   |                  |
|----------------|---|------------------|
| • Rozhodně ano | x | Spokojen         |
| • Spíše ano    | x | Spíše spokojen   |
| • Nevím        | x | Nevím            |
| • Spíše ne     | x | Spíše nespokojen |
| • Rozhodně ne  | x | Nespokojen       |

Pro výzkum vlivu prostředí slouží první dvě otázky:

- Jak jste spokojen(a) se současným uspořádáním pracoviště typu open space?
- Pokud jste nespokojen(a) s uspořádáním typu open space, jak byste situaci napravil(a)?

Formulace otázky směřuje k hlavnímu problému, se kterým se společnost aktuálně potýká, a to rozporuplné přijímání open space zaměstnanci. Navazující otázka pak má za cíl identifikovat případné řešení problému.

Pro výzkum vlivu frustrátorů jsou formulovány tři navzájem propojené otázky:

- Co Vás při výkonu pracovní činnosti nejvíce frustruje?
- Jakou shledáváte příčinu tohoto frustrujícího faktoru?
- Jakým opatřením byste identifikovaný frustrátor elimoval(a)?

Je tak využito komplexní identifikace hlavního vnímaného frustrátoru a zároveň opatření, která by pomohla toto působení zmírnit. Cennou informací poskytuje i určení hlubší příčiny existence frustrujícího faktoru, kdy pouze odstranění samotného jádra problému může vystupovat jako účinné řešení.

Výzkum vlivu finanční motivace vychází ze dvou otázek:

- Jak jste spokojeni s finančním ohodnocením Vaší práce od společnosti?
- Pokud nejste spokojeni s finanční odměnou, co byste navrhovali pro zlepšení situace?

I přes možnost zodpovědět první otázku pomocí jasného rozložení mezi dichotomickými veličinami „ano – ne“ je vhodné poskytnout širší škálu reakcí, která by odstupňovala vnímání spokojenosti. U návrhů řešení se pak naskýtá prostor volné odpovědi.

Výzkum vlivu benefitů tvoří poslední otázku dotazníku:

- Které finanční a pracovní benefity byste ocenili jako motivační?“

V odpovědi mají pracovníci prostor vymezit současně implementovaný benefit nebo také navrhnout nový, který by při zavedení ve společnosti působil motivačně. Celý dotazník je v plném znění situován v rámci Přílohy č. 1.

## 2.4.2 Výzkum vlivu prostředí

Jevem moderních a velkých firem je dlouhodobý pronájem objektů v již vystavěných office - parcích. Tyto kancelářské prostory se liší pouze umístěním, rozlohou a výbavou. Podstata je ale všude stejná: pro efektivnější využití rozlohy se kanceláře stavějí metodou „*Open space*“. Tato metoda znamená otevřené prostranství, nebo-li sdílenou kancelář pro většinu zaměstnanců.

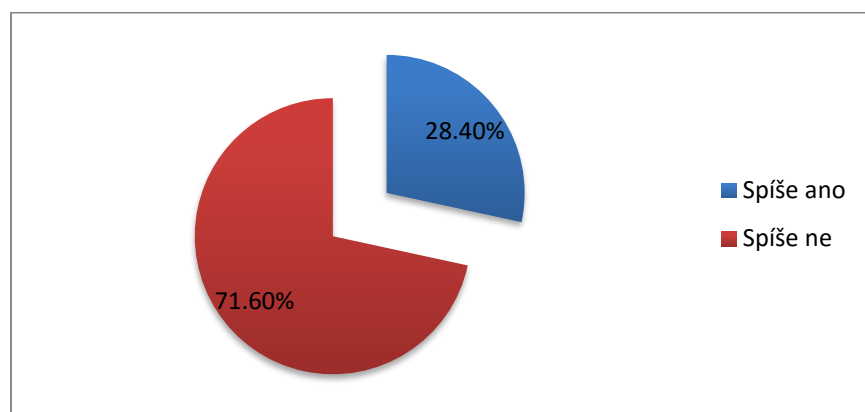
I když je prostředí open space obecně považováno za motivující a udržující morálku kolektivu, dle vlastních zkušeností v této firmě lze konstatovat, že menší nesdílené prostory by byly vítány.

Hlavním problémem je absolutní nedostatek soukromí. Nejvíce trpí zaměstnanci v průchozích zónách, a to jak z osobního pocitu, že jsou „*sledováni*“, tak i z vnějšího mínění. Je známo, že se bohužel většinou vytváří spíše negativní názor – proto se v případě zahlédnutí osobních věcí na monitoru vyskytují tendence myslet si, že se dotýčný zaměstnanec nedostatečně věnuje svojí práci.

Dalším frustrujícím prvkem jsou zvukové, pachové, vizuální projevy a chování kolegů, které buď nedovoluje se pořádně soustředit nebo vyvolává podrážděnost až nechuť. Tyto situace se neřeší snadno - i vhodné a slušné napomenutí bohužel může být bráno spíše negativně a vyvolat později konflikt.

Velmi často se doporučuje snažit se situaci přizpůsobit, ale jen do té míry, dokud to dovoluje klidné vnímání. Jako vhodný pomocník v takových situacích je prezentován MP3 přehrávač s vlastním výběrem hudby. Nejen, že uvolní od napnutého prostředí, ale i vhodně zvolená hudba dokáže zvýšit motivaci.

Graf č. 4.: Spokojenost zaměstnanců s kanceláří typu „Open Space“ (v %)

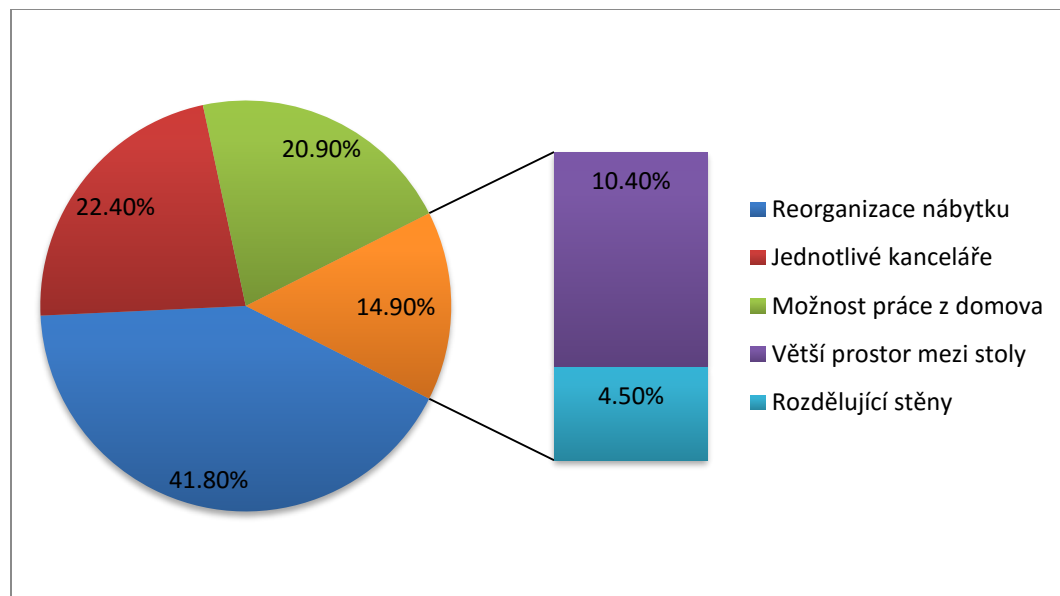


Zdroj: Autor na základě vlastního zpracování

V rámci představeného dotazníku vznesený dotaz na spokojenost se současným uspořádáním pracoviště formou open space spadají názory zaměstnanců jednoznačně k vyjádření stavu nevyhovujícího, a to pro 71,60 %. Pouze necelá třetina respondentů je tak spíše spokojena s aktuální podobou pracoviště.

Identifikace problému právě v této oblasti byla předpokládána. Proto dotazník obsahoval navazující otázku vztahující se na navržení vlastního způsobu řešení situace respondentem, pokud u předchozí otázky vyjádřil svou nespokojenost s open space.

Graf č. 5.: Jednotlivé návrhy úprav prostor kanceláře (v %)



Zdroj: Autor na základě vlastního zpracování

Nejvíce respondentů nespokojených s uspořádáním pracoviště by volilo jako nápravu situace reorganizaci nábytku (41,80 %). Tento způsob řešení s upřednostněním téměř poloviny odpovídajících je zároveň pro firmu ekonomicky přívětivý, kdy se jedná o prostou změnu v dispozici nábytkového vybavení současného pracoviště více vstřícným využitím vzhledem k pracovníkům.

Na druhém místě se umístil návrh nápravy formou vybudování jednotlivých kanceláří, které by vhodně segmentovaly prostor pro jednotlivé pracovníky a skupiny pracovníků. Následuje zavedení možnosti práce z domova, kdy je zastoupení hlasů pro tuto alternativu srovnatelné s požadavkem na implementaci jednotlivých kanceláří (22,40 % oproti 20,90 %). Zároveň jde o moderní formu benefitu, který je u pracovníků stále populárnější.

Prostým zvětšením prostoru mezi jednotlivými stoly by situaci řešilo 10,40 % zaměstnanců, zatímco 4,50 % by zavedlo rozdělující stěny, které by vyčlenily pro každého pracovníka vlastní, pevně ohraničený prostor.

### 2.4.3 Výzkum vlivu atmosféry

Atmosféra byla v teoretické části vymezena jako jeden z nejdůležitějších faktorů. Negativní vztah k prostředí může působit jako zásadní frustrátor. Společnost proti takovému riziku zavedla právě sjednocení jazyka v podobě angličtiny ve formě firemního jazyku, aby si všichni zaměstnanci byli navzájem rovni. Samotný jazyk nerozlišuje „ty“ a „Vy“, kdy je tak napomáháno zejména mladším pracovníkům a zaměstnancům na nižších hierarchických pozicích pro rozbití komunikační bariéry a přínosu kreativního řešení, které nemají obavu prezentovat před druhými.

Stává se však velmi často, že dochází k nějakému osobnímu konfliktu. A to v důsledku toho, že denně přijde průměrný pracovník do styku s velkým množstvím lidí a k tomu postrádá soukromí. Právě tento bod uvedlo jako nejvíce frustrující u otevřené otázky „Co Vás při výkonu pracovní činnosti nejvíce frustruje?“ celých 90 % respondentů<sup>1</sup>.

Odpovědi na navazující otázku „Jakou shledáváte příčinu tohoto frustrujícího faktoru?“ je pak třeba segmentovat ve vazbě na demografické aspekty respondentů, a to z hlediska pohlaví. V návaznosti na pohlaví respondentů je pak možné identifikovat vnímané hlavní příčiny konfliktů v pozici hlavního frustrátoru jako:

- Ženy – závist kolegyň.
- Muži – nedostatečná ochota ke spolupráci a nedostatečné plnění svých povinností.

Návrh řešení tohoto problému v reakci na otázku „Jakým opatřením byste identifikovaný frustrátor elimoval(a)?“ je však poněkud vágní, kdy dominantní podíl reakcí spadá k nedopouštění se takových jednání.

Jako primární řešení těchto konfliktů se tak uvádí snaha o nedopouštění se takových. V případě, že ke konfliktu došlo se pak ze strany společnosti nedoporučuje řešit jej samostatně. I v případě sebemenšího náznaku konfliktu by se měl dotčený pracovník obrátit na liniového manažera (přímo nadřízeného), který ihned a objektivně vyhodnotí situaci a zabrání dalšímu šíření a rozvoji příslušného konfliktu.

Bohužel takové řešení je značně polemické. Čím větší je společnost, tím těžší je udržet si přehled o vztazích na pracovišti. Obzvlášť těžká je tato situace pro Juniorské pozice, kdy tito zaměstnanci jsou ve firmě pouze krátkodobě a s primárním motivem získání nových zkušeností. Především pro tuto skupinu jsou tak klidné vztahy na pracovišti tím nejdůležitějším aspektem motivace zaměstnance.

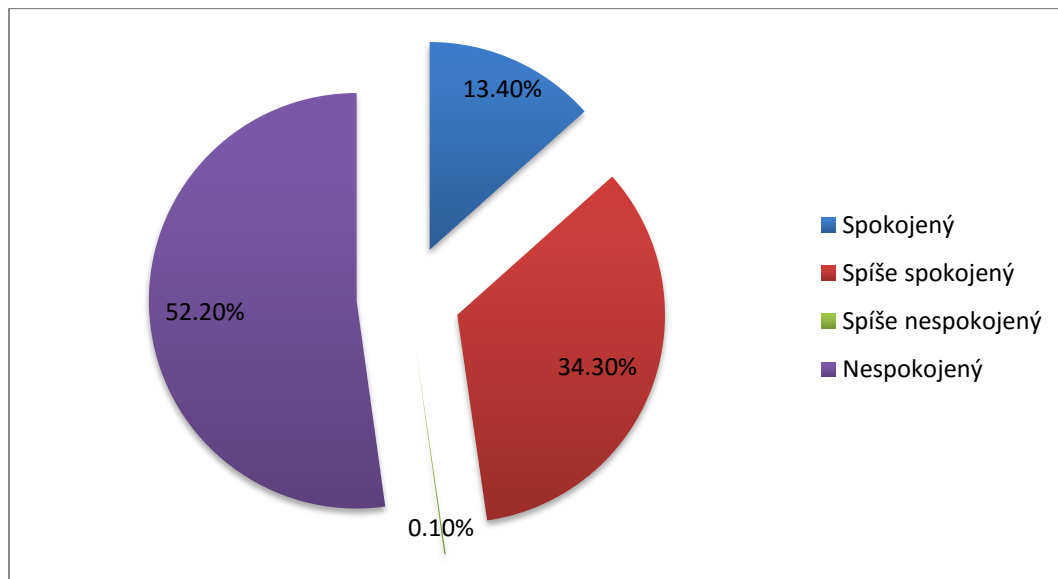
---

<sup>1</sup> Vysoký rozptyl odpovědí u zbývajících 10 % reakcí je pak možné shledávat za minoritní vzhledem k nemožnosti určit dominantní sekundární frustrátor.

## 2.4.4 Výzkum vlivu finanční motivace

Finanční odměna nebo-li mzda je finanční hodnocení zaměstnance zaměstnavatelem za vykonanou práci a jedná se o primární motiv navazování pracovního vztahu ze strany pracovníka. Finanční ohodnocení bohužel většinou neodpovídá zaměstnancem vnímané skutečně vykonávané práci a liší se společnostmi, regionem, pohlavím nebo i národností.

Graf č. 6.: Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením



Zdroj: Autor na základě vlastního zpracování

Výše částky nabízené společnostmi však závisí na možnostech vlastního podnikatelského subjektu a přístupu k zaměstnancům. Nicméně poslední dobou se obecně mezinárodní společnosti snaží čím dál více srovnat platové ohodnocení jednotlivých pozic k jistým standardům. Proto, nejedná-li se o nějakou mimořádnou pozici, finanční motivace patří k těm méně zajímavým, kdy předmětná společnost není výjimkou.

Bohužel se většinou nedá dohodnout na požadované výši mzdy. Dle vlastního výzkumu bylo identifikováno, že většina zaměstnanců v rámci výzkumného vzorku není spokojena s výší svého výdělku. Přitom se jedná o nespokojenost tzv. „absolutní“, kdy žádný z respondentů není spíše nespokojený, ale nespokojený rozhodně. Pouze 13,40 % respondentů je pak se současnou finanční odměnou spokojeno.

Navazující otevřená otázka: „Pokud nejste spokojeni s finanční odměnou, co byste navrhovali pro zlepšení situace?“ se zaměřila na identifikaci nápravných opatření v případě nespokojenosti s odměnou, kdy lze jako hlavní požadavky plynoucí z odpovědí respondentů definovat:

- Při stanovení výše finančního ohodnocení pozice by se k základu měla přiúčtovat výkonnostní složka.
- Měla by být stanovena bonusová částka dle možností společnosti.
- V potaz by se mělo rovněž brát životní minimum.
- Společnost by měla hlouběji reflektovat individuální potřeby zaměstnanců se stanovením takové odměny, která je dostačující pro motivování jedince.

#### 2.4.5 Výzkum vlivu benefitů

Výzkum vlivu benefitů bylo nezbytné realizovat jako formu otevřené otázky: „Které finanční a pracovní benefity byste ocenili jako motivační?“, kdy značný rozsah v praxi uplatňovaných benefitů nedovoluje úplné taxativní postihnouti všech možností. Respondenti pak poskytnuli repertoár finančních a pracovních benefitů, které by osobně oceňovali jako příspěvek ze strany společnosti vedoucí k navýšení motivace.

Z hlediska *finančních benefitů* se těší největšího zájmu stravenky a FlexiPasy. Kategorizací se řadí k finančním druhům motivace, i když se nevyplácejí přímo, ale ve formě poukázek. Jsou velmi oblíbeny mezi zaměstnavateli, protože se dají zvýhodnit při placení daní. **Stravenky**, neboli poukázky na stravování jsou vydávané kupóny, které se dají použít k hrazení obědů nebo přímo na nákup potravin. Mají nestandardizovanou hodnotu - záleží vždy na firmě, kolik přispěje (jsou však vždy alespoň z větší části hrazeny).

**FlexiPas** je v podstatě stejný benefit, co stravenka, ale dá se jím platit za širší rozsah služeb a produktů, jako například kino, sport, někdy i cestování. Výhodou stravenek a flexipasů je fakt, že nejsou zdanitelné.

**Příspěvek na dovolenou** - systém příspěvků na dovolenou funguje tak, že každý měsíc se z výplaty zaměstnance odebírá určité procento peněz a ukládá se do dovolenkového fondu a v momentě, kdy zaměstnanec odchází na dovolenou, společnost mu přispěje jistou částkou odpovídající výši našetřené hodnoty.

**Životní pojištění** - velmi často náleží zaměstnanci za dlouhou spolupráci jako součást souboru dlouhodobě motivačních benefitů, např. společnost nabízí zvýhodněné služby svým zaměstnancům. Většinou se jedná o životní pojištění, zvýhodnění vedení účtů, půjčky a jiné.

**Třináctý plat, osobní ohodnocení, vánoční prémie...** - jedná se o druh finančního benefitu, nevyplácenému pravidelně a většinou v různé výši, např. dle úspěšnosti hospodaření oddělení za určité období.

Soubor požadovaných *pracovních benefitů* je značně širší, kdy se jedná o vazbu na samotný výkon pracovní činnosti, tedy s charakterem trávení pracovního času. Pracovníci by ocenili zejména

**Pitný režim** - poslední dobou téměř všechny mezinárodní korporace dodržují trend ekologie, fit a osobního rozvoje.

Velmi důležitou součástí denní péče o svoje tělo je pitný režim. Zaměstnanci mají tendenci jej nedodržovat, a to z různých důvodů: nejsou drobné do automatů, není čas, nejsou zvyklí a další. Dostatečné množství tekutin je velmi prospěšné nejen pro pleť a orgány, ale pomáhá snižovat stres, uvolnit se a na chvíli zastavit. Z tohoto důvodu zaměstnavatelé často nabízejí velký výběr jak teplých, tak i studených nápojů zcela zadarmo.

**Vybavení kanceláře** - jak již bylo zmíněno - bohužel moderní společnosti v rámci ekonomie mají tendenci zařizovat kanceláře formou *Open Space*. Jako kompenzace zaměstnancům pak slouží - ortopedický nábytek, nové počítače a pracovní pomůcky. Za chod kanceláře odpovídá *Office manager*, který se snaží přihlížet jednotlivým požadavkům.

**Vzdělání zaměstnanců** - zvýšení kvalifikace, kurzy nebo dokonce získání titulu MBA umožňuje ušetřit velké množství peněz, pokud pracovník využije kurzů nabízených zaměstnavatelem. Firmy tyto benefity velmi rády poskytují - jsou zvýhodněné od státu a zvyšují kvalifikaci zaměstnanců. Mezi nejčastější kurzy patří kurzy jazykové a počítačové.

**Pracovní vůz, telefon** - na vyšších pozicích patří mezi nejoblíbenější benefity pracovní telefon, vůz, parkovací místa a parkovací čipy, které se mohou využít mimo pracovní dobu.

**Společenské aktivity** - v průběhu roku se velmi často pořádají společenské aktivity, které mají za úkol sjednotit kolektiv a pomoci se začleněním společensky slabým jedincům. Mezi nejoblíbenější společenské aktivity patří sport, vánoční party, ekologické aktivity jako například sázení stromů nebo charita.

**Pracovní cesty** - pracovní cesty jsou nedílnou součástí práce, za benefit se však považuje navýšení rozpočtu, aby si zaměstnanec mohl po práci někam vyjít nebo si dopřát skleničku s kolegy.

**Zdravotní benefity** - nejčastější zdravotní benefit je vakcinace v období chřipek a nějakých větších infekcí, která je zcela zadarmo. Na další druhy vakcinace se přiděluje částečně hrazený příspěvek. Mezi další zdravotní benefity patří bezplatné prohlídky u lékaře nebo příspěvek na hrazení posilovny.

**Osobní benefity** - jsou dělané na míru jednotlivým zaměstnancům v rámci možností. Mezi nejčastější osobní benefity patří školka. Každý osobní benefit musí být probrán se zástupcem HR a schválen liniovým manažerem.

## 2.5 Návrhová část

Provedené šetření přineslo některé důležité poznatky, které mohou stát jako jádro navrhovaných opatření pro zlepšení situace v oblasti motivace zaměstnanců. Na sumarizaci vyhodnocení výsledků šetření tak naváže identifikace problémových oblastí s vyslovením návrhů a doporučení.

### 2.5.1 Vyhodnocení výsledků šetření

Vyhodnocení výsledků šetření hovoří o existenci frustrátoru na úrovni pracovních podmínek s lokalizací v udržovacích faktorech dle Herzbergerovi dvoufaktorové teorie. Prostředí open space není ze strany zaměstnanců vítáno, kdy je hlavním problémem absolutní nedostatek soukromí a pocit kontinuálního sledování.

Navzdory snaze společnosti o rovnost mezi pracovníky a otevřenost komunikace byl identifikován hlavní frustrátor v osobních konfliktech. U žen se jedná především o příčinu v závisti kolegyně a u mužů v nedostatečné ochotě ke spolupráci a nedostatečném plnění svých povinností. Od společnosti pak zaměstnanci požadují zavedení takových opatření, která by působila proti tomuto jednání preventivně.

Vroomova teorie subjektivní pravděpodobnosti nachází uplatnění v kontextu posouzení finanční motivace, kdy je očekávání zaměstnanců spojeno s podhodnocením podávaného pracovního výkonu, přičemž 52,20 % pracovníků není spokojeno se svým finančním ohodnocením. Pouze 13,40 % respondentů je naopak se současnou finanční odměnou spokojeno.

Nápravou by respondenti požadovali zavedení výkonnostní složky odměny s přímou vazbou na podaný pracovní výkon, stanovení bonusové částky a zohlednění vývoje životního minima. Rovněž by měly být hlouběji reflektovány individuální potřeby zaměstnanců se stanovením takové odměny, která je dostačující pro motivování jedince.

Benefity jsou obecně velmi vítanou složkou odměňování, kdy si zaměstnanci váží každého poskytnutého zvýhodnění, které působí motivačně na podávaný pracovní výkon. Je tak naplněna podstata implementace benefitů jako motivačních nástrojů.

### 2.5.2 Identifikace problémových oblastí

V návaznosti na v teoretické části vymezené motivátory se nachází problém na úrovni:

- Finanční ohodnocení, odměny a bonusy.
- Dobré pracovní podmínky, moderní a čisté pracoviště, klidné zázemí.
- Kladné mezilidské vztahy na pracovišti, přátelská atmosféra, možnost získání pomoci od spolupracovníků a současně i vlastní pomoc ostatním spolupracujícím kolegům.



- Zaměstnanecké rabaty, respektive možné využití koupě výrobků společnosti s výraznou slevou.
- Využití pružné pracovní doby nebo zkráceného pracovního úvazku, případně výkon práce z domova.

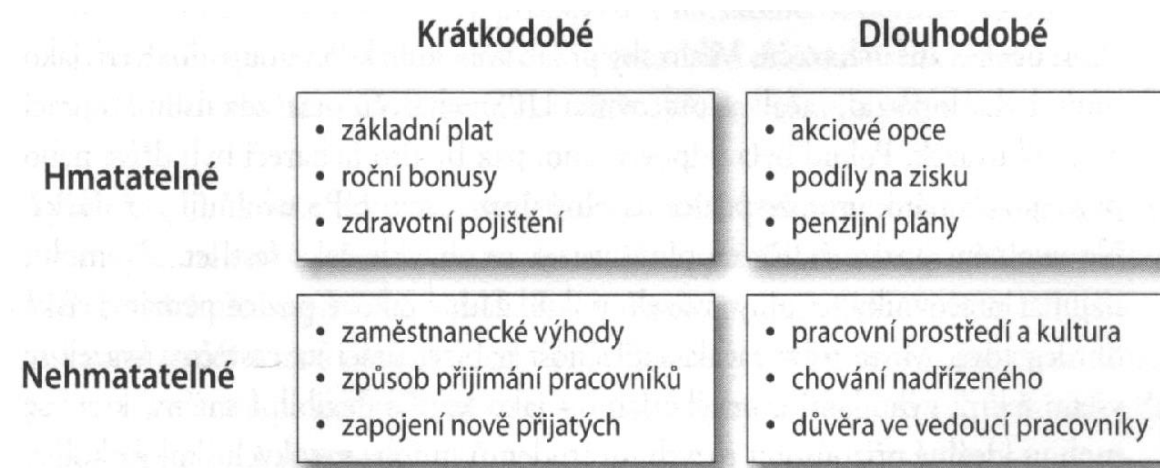
Konkrétně se jedná o soubor čtyř problémových oblastí:

- Pro 71,60 % zaměstnanců není vyhovující systém open space.
  - Řešení je vítáno formou reorganizace nábytku (41,80 %), vybudování jednotlivých kanceláří (22,40 %), zavedení možnosti práce z domova (20,90 %), rozšíření většího prostoru mezi stoly (10,40 %) nebo implementace rozdělovacích stěn (4,50 %).
- Pro 90 % respondentů tvoří největší frustrátor osobní konflikty na pracovišti.
  - U žen tvoří hlavní příčinu závist kolegyň a u mužů nedostatečná ochota ke spolupráci a nedostatečné plnění svých povinností.
  - Řešení by bylo uvítáno v účinné prevenci proti takovému jednání.
- 52,20 % zaměstnanců je nespokojeno s finančním ohodnocením.
  - Jako nápravu by zaměstnanci přivítali zavedení výkonnostní složky mzdy, stanovení bonusové částky, zohlednění vývoje životního minima a reflektování individuálních potřeb zaměstnanců se stanovením právě takové odměny, která je schopná působit motivačně.
- Benefity jsou pro pracovníky účinným motivátorem, kdy velmi citlivě vnímají každé dílčí zvýhodnění, kterému přikládají váhu v motivaci svého pracovního výkonu.

### 2.5.3 Vyslovení návrhů a doporučení

Společnost by měla jednoznačně směřovat k uplatnění modelu dlouhodobé motivace pomocí nehmatatelných faktorů pro dosažení nákladově efektivního systému, který je schopen generovat motivační prostředí. K tomu je ovšem nezbytné revidovat pracovní prostředí a kulturu, a to zejména ve vymezených problémových oblastech.

Obr. č. 4.: Čtyři strategické kvadranty



Zdroj: BRANHAM L., (Branham, 2009, s. 256)

V ohledu na odměňování současný trend hovoří o uchopení čerpaných transferů nikoliv jako jednoduché kompenzace za čas věnovaný práci u společnosti, ale je třeba myslet na komplexní spokojenost pracovníka. V centru zájmu podniku by nemělo být získávat maximální výkon krátkodobě, ale zajistit soubor příhodných podmínek pro dlouhodobou maximalizaci potenciálu každého pracovníka.

Aktuální zájem tak směřuje k implementaci konceptu Total Reward Optimization, kterou zpracovala společnost Towers Watson. Peněžní odměna se tak stává provázanou s cíli organizace, je odvozena na základě tržních sazeb a flexibilní. Zaměstnanecké výhody jsou tvořeny na míru potřeb a zájmům jedince s determinací toho, co pracovník skutečně chce a žádá. Prostředí se transformuje na podnětné, vnímavé, citlivé a příjemné, tedy vše to, co dosavadní open space není. (Pilařová, 2008, s. 120).

Tab. č. 1.: Celková optimalizace odměny

<p style="text-align: center;"><b>PENĚŽNÍ ODMĚNA</b></p> <p>Nynější</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jistá a zaručená</li> <li>• Podprůměrná</li> <li>• „Jedna velikost pro všechny“</li> </ul> <p>Budoucí</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provázaná s cíli organizace</li> <li>• Tržní sazby</li> <li>• Flexibilní</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY</b></p> <p>Nynější</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vstřícné k rodině</li> <li>• Paternalistické</li> <li>• Jisté, zaručené</li> </ul> <p>Budoucí</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Šité na míru jedinci</li> <li>• Flexibilní</li> <li>• Oceňované pracovníky</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>VZDĚLÁVÁNÍ</b></p> <p>Nynější</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobré příležitosti ke vzdělávání</li> <li>• Polopatické vodění za ručičku</li> <li>• Rozkouskované</li> </ul> <p>Budoucí</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Více cílevědomé vzdělávání</li> <li>• Zaměřené na cíle organizace</li> <li>• Dobré příležitosti jako dosud</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PROSTŘEDÍ</b></p> <p>Nynější</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komfortní</li> <li>• Rodinné</li> <li>• Formální</li> </ul> <p>Budoucí</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podnětné</li> <li>• Vnímavé, citlivé</li> <li>• Příjemné</li> </ul>

Zdroj: ARMSTRONG, M., (Armstrong, 2009, s. 442)

Účinné řízení lidských zdrojů je především schopnost manažera efektivně odhalit a využít energii a intelektuální potenciál svých zaměstnanců. Toho se ale nedá dosáhnout bez pochopení hnacích sil neboli motivace, která určuje lidské chování a výkon v organizaci. Dobrých výsledků se dá dosáhnout pouze za předpokladu orientace v lidské psychologii.

Spisovatel a psycholog Dean Spitzer tvrdí, že 50 % zaměstnanců vynakládá jen tolik úsilí, kolik je třeba pro udržení svojí pozice a až 80 % zaměstnanců může, pokud budou skutečně chtít, dosáhnout podstatně vyššího výkonu, než toho, co mají teď. Důležitá je však část "*pokud budou chtít*".

Co musí společnost udělat, aby motivovala svoje podřízené tímto způsobem? V tomto ohledu se nabízí jako vhodné doporučení implementace způsobů, jak zvýšit motivaci a zlepšení kvalitu výkonu a spokojenost personálu, které se osvědčily v praxi:

**Zaměstnanci mohou být motivováni něčím jiným, co není přímo spojeno s jejich prací.** Dynamičtí zaměstnanci s významným růstovým potenciálem zpravidla mají různé zájmy a

koníčky, které nijak nesouvisí s vykonávanou prací. Liniový manažer často jednoduše neví, že jeden z jeho podřízených má zájmy i mimo kancelář a nakonec je velmi překvapen, když zjistí, že jeden z jeho "nenápadných" podřízených disponuje vyznamenáním za sportovní aktivity nebo je profesionálním fotografem. Proto by se mělo využít potenciálu zaměstnance v oblasti, která ho stimuluje. Je proto třeba zjistit, co zaměstnance skutečně baví.

Pozitivní postoj manažera k zájmům jednotlivce jen posílí vliv a pozitivně ovlivní jeho práci. S podporou managementu je tato situace dvojnásob výhodná: pracovník dosáhne větších úspěchů v životě, čímž se zlepší i kvalita a výkon jeho práce.

**Naučte své podřízené měřit míry úspěšnosti vykonané práce.** Vytvořte a proberte spolu s podřízenými reportní formuláře, které jim umožní sledovat denní výsledky své práce a vidět skutečný pokrok nebo nedostatky. Zaměstnanci, kteří budou schopni neustále sledovat své aktivity budou moci monitorovat a vyhodnocovat růst vlastní profesionality. Reporty zaměstnancům poskytnou dobrý základ pro věcný a konstruktivní dialog s top managementem o dosažených výsledcích a prostor pro rozvoj.

Jak toho dosáhnout? - Jakýkoliv pracovní cíl lze definovat v čase, kdy je vázán na konkrétní ukazatele úspěšnosti a může být měřen jednoduchým systémem hodnocení. Pokud objem práce nebo jakýkoliv další aspekt nelze vyjádřit v číselné podobě, vytvoří se stupnice pro hodnocení produktivity práce. Velmi důležité pro úspěšně vykonanou a ohodnocenou práci je poskytnutí zpětné vazby pro zaměstnance.

**Ptejte se zaměstnanců na výsledky své práce.** Čím více je informací, tím vyšší je motivace! Z tohoto důvodu se dobrý manažer snaží o co nejintenzivnější výměnu a získat dat ve společnosti. Pokládejte otázky podřízeným s cílem přimět je, aby se zamysleli nad vykonanou prací a hovořili o konkrétních výsledcích. Otázky jako: "jakých výsledků včera dosáhlo vaše oddělení?" nebo "kolik hovorů byste mohl udělat pro dnešek?" stimulují zlepšení informovanosti zaměstnance. A analýza těchto informací pomáhá vnitřní motivaci zaměstnance.

**Sledujte úroveň motivace zaměstnanců.** Ve většině organizací manažeři nemají představu o skutečné úrovni motivace svých podřízených. Různé postupy oceňování společnosti často nezahrnují posouzení úrovně motivace zaměstnanců a spokojenosti s prací. Pokud však začnete získávat informace o motivaci, pak se naučíte řídit kolektiv. Zeptejte se podřízených, co by chtěli. Lidé nejsou stejní, každý má jiná přání a tužby, a proto mají různí zaměstnanci různé cíle a touhy. Je třeba poskytovat různé příležitosti k práci a profesnímu rozvoji. Chcete-li zvýšit motivaci, musíte najít individuální přístup ke každému podřízenému. Jedním z nejúčinnějších způsobů je komunikace se zaměstnanci.

Plánujte dopředu a pořádejte schůzky se svými podřízenými. Během nich nebudete diskutovat jen o aktuálních výsledcích a plánech do budoucna, ale také se budete snažit pochopit, co je pro zaměstnance v tuto chvíli nejdůležitější a zda je motivován, nebo naopak, zda mu třeba něco brání nebo nějak komplikuje práci. Takové meetingy slouží k tomu, aby zaměstnanci pochopili to, že jejich zájmy a aktuální situace jsou důležité pro management, což samo o sobě přináší velmi pozitivní náboj a také umožní získat důležité informace o motivaci zaměstnance. V návaznosti na

získané informace, by se měly vyvodit správné závěry, zhodnotit, co se může změnit a co může zvýšit motivaci zaměstnance.

**Vysvětlete podřízeným váš systém odměňování.** "Neprůhlednost" v systému odměňování a udělování odměn vede spíše k frustraci a cynismu, než-li zvýšení motivace. Pokud systému odměňování zaměstnanci nerozumějí, dojdou k závěru, že management je prostě nerespektuje. Prokažte úctu svým zaměstnancům tím, že velmi podrobně vysvětlíte podstatu nového motivačního programu: jeho cíle, průběh a mechanismus. Pravidelně informujte a odpovídejte na otázky podřízených o tom, jak by systém pobídek mohl ovlivnit jejich aktuální činnosti.

**Posilte interakci.** V mnoha organizacích jsou manažeři a podřízení příliš zaneprázdněni. Není možnost dostatečně komunikovat. Chcete-li zvýšit intenzitu kontaktu mezi vedením organizace a zaměstnanci, mohou se například naplánovat pravidelné meetingy a činnosti. Nejde motivovat zaměstnance, se kterým se sotva poznáte.

**Stanovte jasné cíle.** Zaměstnanci musí být jasné, co přesně dělá, proč to dělá, do kdy má dělat svou práci a to, co bude výsledkem úspěšné realizace tohoto úkolu. Jednoduše lze dosáhnout skvělých výsledků, pokud každý zaměstnanec uvidí výši a účinnost svého osobního vkladu a pokud získá přesvědčení, že svou práci přispěje k realizaci projektu.

**Vytvořte "banku" nápadů.** Většina manažerů by byla velmi ráda, kdyby s nimi zaměstnanci sdíleli své myšlenky a nápady. V praxi však podřízeného často přeruší nebo i rovnou odmítnou při samotném pokusu takový návrh předložit. Jako řešení se nabízí vytvoření virtuální banky nápadů, kam by zaměstnanci zapisovali své postřehy a návrhy.

**Motivujte znalostmi.** Nejdůležitější je, aby zaměstnanec neustále rozvíjel svoje dovednosti. Proto většina firem používá kurzy a školení jako odměnu a motivační faktor. Nechte podřízené vybrat si školení a nabídněte jim bezplatné vzdělání. Znalosti jsou silný motivační faktor, který je překvapivě levný ve srovnání s jejich skutečnou hodnotou k rozvoji, a to jak zaměstnance, tak i společnosti.

**Odměňujte jednotlivé zaměstnance za osobní přínos skupině.** Velmi často si zaměstnanci myslí, že jejich osobní přínos zůstává neoceněný. Management je zvyklý mluvit obecně a vyjadřovat se za celý tým. Nicméně je velmi důležité posuzovat každého jedince zvlášť. Jen tímto způsobem se může zvýšit osobní motivace.

Tohoto přístupu se dá docílit tím, že liniovým manažerům nebo team leaderům bude svěřeno za úkol každý týden nebo měsíc (záleží na druhu práce) hodnotit a vyzdvihnout největší úspěchy jednotlivců. Pomocí průběžných výsledků budete moci na konci období sestavit report, který by mohl být zajímavý pro top management. Časem usilujte o to, aby nejen manažeři, ale i sami zaměstnanci pozitivně hodnotili přínos kolegů.

**Udržujte výměnu pozitivních informací mezi zaměstnanci.** Osobní kladné hodnocení zaměstnanců je velmi efektivní motivující faktor. Firemní kultura, která podporuje vzájemné kladné hodnocení zaměstnanců za určité období, zvyšuje úroveň motivace a produktivity.

**Vyhledávejte lidi s vnitřní motivací.** Při vyhledávání nových zaměstnanců manažeři hledají specialisty s velkými zkušenostmi. Bohužel ale jen málo si všimají jejich zájmu o vykonávání zaměstnání. Nicméně postoj určuje motivaci, což má zásadní dopad na odhodlání zaměstnance ke zvýšení kvalifikace, což zase přímo ovlivňuje kvalitu odvedené práce.

Přítom je mnohem snazší vyškolit motivované pracovníky, než motivovat kvalifikované specialisty. Zaměstnávejte lidi, kteří již dříve prokázali vysokou míru iniciativy, nadšení, optimismu, motivace k vykonávání práce a snahy růst. Nejúčinnější způsob, který vám pomůže poznat lidi ve fázi předvýběru, jsou pohovory s uchazeči s použitím speciálních motivačních technologií a testování.

**Přizpůsobte přístup motivování.** Lidé se liší ve svém postoji k různým formám pobídek a to, co funguje pro jednoho zaměstnance naopak nefunguje pro jiného. Zvýrazněte formy odměňování, které podle Vašeho názoru jsou nejvhodnější pro každého z vašich podřízených. Zkontrolujte praktickou účinnost těchto metod a upravte je podle potřeby. Přidejte ty, které nebyly původně akceptované. Někteří pracovníci ocení systematickou a emocionální podporu v průběhu jejich činnosti, pro ostatní je důležité získat kladné hodnocení za odpracovaný celek a poskytnutí finálního feedbacku.

**Vyjádrete konkrétně Vaše požadavky.** Zaměstnanci se mnohem ochotněji pouštějí do předem jasně stanovených úkolů a vykazují mnohem lepší výsledky, když předem jasně vědí očekávání vedení. Čím lépe jste schopni vysvětlit podřízeným cíle a způsoby hodnocení vykonané práce, tím je pravděpodobnější, že tyto cíle budou dosažené včas a v plné míře. Co očekáváte od lidí? - Výkonnost nebo ochotu převzít odpovědnost za riskantní projekt? Zaměření na kvalitu a efektivitu využití inovací?

Diskutujte o vašich očekáváních se zaměstnanci, přihlížejte k jeho názorům a dovoluňte zaměstnanci využít veškeré informace, které mohou mít vliv na celkovou produktivitu. Dosáhněte společné chápání norem. Zafixujte svoje společné rozhodnutí - co, jak a kdy je třeba udělat. Snažte se vyhnout zbytečnému rušení a vlivu vedlejších faktorů v průběhu výkonu práce zaměstnanců. Zkuste stanovit předem pevné "*pilíře*" pro výkon daného projektu.

**Zadávejte vysoké standardy.** Pokud je práce jednoduchá a monotónní, lidé sleví a ztratí zájem o práci. Dobří manažeři začínají efektivně motivovat zaměstnance od jejich příchodu do organizace. Je důležité zapojovat do meetingu experty a seniory již od začátku, aby zaměstnanci viděli úroveň požadovaného výsledku a byli obeznámeni s parametry očekávané produktivity. I přes vysoce daný standart, pracovníci musí mít jistotu, že ho dokážou dosáhnout. V opačném případě dochází k demotivaci kolektivu. Při hodnocení odvedené práce je důležité ocenit nejdříve pozitivní stránky. Oceňujte i pouhé pokusy zaměstnanců, tím se zvýší jejich snaha.

**Vyžadujte feedback.** Častou příčinou snížení zájmu o práci je nedostatek pravidelné zpětné vazby od managementu. Pokud nedostatečně věnujete pozornost činnosti svých podřízených (i ve formě kritiky), mají nakonec dojem, že pracují "*zbytečně*". Proto si stanovte jako pravidlo pravidelné návštěvy podřízených. Taková setkání "*bez důvodů*", mají silný motivační efekt a slouží jako důkaz vašeho zájmu k jejich každodenní práci.

Během meetingů s manažery a zaměstnanci, věnujte pozornost následujícím otázkám: Co dělají v současné chvíli? Jak jsou spokojeni s výsledky svojí práce? Jaké faktory jim brání účinnému provádění plánovaných cílů: nedostatek profesionality, nedostatek zdrojů nebo vzájemné podpory, problémy s interakcí, nedostatečná koordinace systémů s ostatními odděleními? Veřejně hodnot'te úspěchy jedinců. Pracovníci musejí vědět, že jejich úspěchy nezůstanou bez povšimnutí.

## ZÁVĚR

Předmětem tohoto textu byla motivace zaměstnanců. Cíl pak představovala realizace analýzy motivace v prostředí konkrétního podnikatelského subjektu se sestavením návrhů pro eliminaci nebo alespoň zmírnění identifikovaných nedostatků.

Pro naplnění daného cíle byl nejprve věnován prostor představení charakteristických znaků motivace. Následně byla pozornost zaměřena na jednotlivé motivační teorie: Herzbergerova dvoufaktorová teorie, Maslowova hierarchie potřeb a Vroomova teorie subjektivní pravděpodobnosti. Byly vymezeny jednotlivé motivátory s následnou identifikací vlivu motivace na pracovní výkon zaměstnance z hlediska motivace a dílčích cílů pracovního úkolu, hodnocení motivovanosti zaměstnanců a motivovanosti vedoucí k dalšímu vzdělání. V části praktické bylo realizováno představení podniku s výkonem šetření pomocí nástroje dotazníku. Na tomto základě je tak možné zodpovědět stanovené výzkumné otázky:

*Jsou zaměstnanci spokojeni s prostředím pracoviště typu open space? Zaměstnanci nejsou v 71,60 % případů spokojeni se systémem open space. Co je pro pracovníky při výkonu pracovní činnosti nejvíce frustrujícím činitelem? Pro 90 % respondentů tvoří největší frustrátor osobní konflikty na pracovišti. U žen tvoří hlavní příčinu závist kolegyň a u mužů nedostatečná ochota ke spolupráci a nedostatečné plnění svých povinností.*

*Je finanční ohodnocení čerpané od společnosti motivující? 52,20 % zaměstnanců je nespokojeno s finančním ohodnocením. Které finanční a pracovní benefity berou pracovníci jako motivační? Benefity jsou pro pracovníky účinným motivátorem, kdy velmi citlivě vnímají každé dílčí zvýhodnění, kterému přiřkládají váhu v motivaci svého pracovního výkonu.*

Hypotéza H1: Uspořádání pracoviště typu open space je ze strany zaměstnanců odmítáno byla potvrzena většinou (71,60 %) respondentů. Hypotéza H2: Vnímaná výše finanční odměny od společnosti je brána jako nevyhovující byla potvrzena většinou (52,20 %) respondentů. Pro zajištění nápravy identifikovaných nedostatků byl sestaven systém návrhů a doporučení jako praktický přínos pro zkoumaný podnikatelský subjekt. Na základě uvedených skutečností a vlastního zpracování je tak nezbytné považovat stanovený cíl za zcela naplněný.



## Seznam použité literatury

- ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2004. 178 s. ISBN 978-80-868-5100-6.
- ARMSTRONG, M.: *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2009. 442 str. ISBN: 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- DONNELLY, H. James, GIBBON, L. James a John M. IVANCEVICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, dotisk 2007. 824 s. ISBN 978-80-7169-422-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
- LEIGH, Branham. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- PILAŘOVÁ, I.: *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. 120 str. ISBN: 978-80-2472-042-5.
- SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E.: *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2001. 164 s. ISBN 978-80-7261-038-4.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. č. 1.: Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	05
Obr. č. 2.: Maslowova hierarchie potřeb.....	06
Obr. č. 3.: Motivační cyklus vzdělávání zaměstnanců.....	16
Obr. č. 4.: Čtyři strategické kvadranty.....	35
Graf č. 1.: Segmentace podílu pražských zaměstnanců dle poboček (v %)......	20
Graf č. 2.: Outsourcingové zastoupení.....	21
Graf č. 3.: Zastoupení zaměstnanců dle občanství.....	22
Graf č. 4.: Spokojenost zaměstnanců s kanceláří typu „Open Space“ (v %)......	26
Graf č. 5.: Jednotlivé návrhy úprav prostor kanceláře (v %)......	27
Graf č. 6.: Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením.....	29
Tab. č. 1.: Celková optimalizace odměny.....	36

## **Příloha č. 1.: Výzkumný dotazník**

**[01]** Jak jste spokojen(a) se současným uspořádáním pracoviště typu open space?

- Rozhodně ano     Spíše ano     Nevím     Spíše ne     Rozhodně ne

**[02]** Pokud jste nespokojen(a) s uspořádáním typu open space, jak byste situaci napravil(a)?

---

**[03]** Co Vás při výkonu pracovní činnosti nejvíce frustruje?

---

**[04]** Jakou shledáváte příčinu tohoto frustrujícího faktoru?

---

**[05]** Jakým opatřením byste identifikovaný frustrátor elimoval(a)?

---

**[06]** Jak jste spokojeni s finančním ohodnocením Vaší práce od společnosti?

- Spokojen     Spíše spokojen     Nevím     Spíše nespokojen     Nespokojen

**[07]** Pokud nejste spokojeni s finanční odměnou, co byste navrhovali pro zlepšení situace?

---

**[08]** Které finanční a pracovní benefity byste ocenili jako motivační?‘‘

---

