



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Motivace k pracovnímu výkonu**

**Motivation to job performance**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích  
Vedoucí práce: PhDr. Lenka Emrová

**Aneta Pitterová**

---

**Praha 2016**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích  
**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Aneta Pitterová  
**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky  
**Téma bakalářské práce:** Motivace k pracovnímu výkonu  
**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** Motivation to job performance

### Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte základní motivační teorie a obvyklé postupy při motivování pracovníků k pracovnímu výkonu.
- Proveďte průzkum prostřednictvím rozhovorů a dotazníků, jak jsou pracovníci motivováni ve vybrané organizaci.
- Zpracujte a vyhodnoťte získaná data a vyhodnoťte výsledky.
- Porovnejte výsledky analýzy rozhovorů a dotazníků s pracovníky s teoretickými přístupy a navrhněte řešení.
- Doporučte možnosti zefektivnění problematických částí motivace při pracovním výkonu ve vybraném podniku.

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

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

**Základní odborná literatura:**

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

NOLEN-HOEKSEMA, Susan. *Psychologie Atkinsonové a Hilgarda*. Vyd. 3., přeprac. Překlad Hana Antonínová. Praha: Portál, 2012, 884 s. ISBN 978-802-6200-833.

PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2000, 328 s. ISBN 80-720-3258-5.

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

**Vedoucí bakalářské práce:** PhDr. Lenka Emrová

**Podpis vedoucího  
bakalářské práce:**



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

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015



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

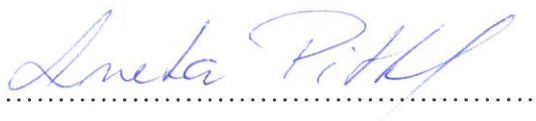
L.S.



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

**V Praze dne 5. prosince 2014**

**Podpis studenta stvrzující  
přijetí zadání práce:**



## **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 .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě poděkovala všem lidem, kteří mi byli ochotni poskytnout podklady pro vypracování této práce. Zvláště pak děkuji paní PhDr. Lence Emrové za odborné vedení, konzultování bakalářské práce a za rady, které mi poskytovala po celou dobu tvorby mé práce. Dále bych ráda poděkovala Pavlíně Skrčené, která mi umožnila přístup k mnoha důležitým informacím a materiálům ve společnosti, ve které jsem prováděla výzkumné šetření.

V neposlední řadě je mou milou povinností poděkovat svým rodičům a blízkým za morální a materiální podporu, které se mi dostávalo po celou dobu studia.

## **Abstrakt**

Předmětem bakalářské práce „Motivace k pracovnímu výkonu“ je analýza nástrojů, které se používají pro motivaci pracovníků ke zvýšení jejich pracovní výkonnosti. Teoretická část shrnuje motivační teorie a zabývá se motivačními činiteli, jejichž použití ovlivňuje výkon pracovníka. Praktická část interpretuje data získaná kvalitativním a kvantitativním šetřením a tato data porovnává s teoretickými východisky. Závěrečnou část tvoří doporučení pro zvýšení pracovního výkonu ve společnosti.

## **Klíčová slova**

Motivace, motivační faktory, pracovní výkon, teorie motivace, motivační proces

## **Abstract**

The subject of my bachelor thesis „Motivation to job performance“ is an analysis of the techniques which are used for the motivation of employees to increase their working performance. A theoretical part summarizes the motivation theories and also deals with the motivation factors which influence the employee's performance. A practical part reveals the data which were obtained by a qualitative and quantitative investigation and compares them with the theoretical assumptions. In the final part, some recommendations for the increasing of the working performance can be found.

## **Key words**

Motivation, motivation factors, working performance, theory of motivation, motivation process

# Obsah

Úvod.....	7
Teoretická část .....	9
1    Základní pojmy a jejich definice .....	9
1.1    Motivace a motiv.....	9
1.2    Motivační proces.....	11
1.3    Stimulace a stimul.....	12
1.4    Pracovní jednání a pracovní výkon .....	13
1.5    Psychologická smlouva.....	15
1.6    Vztah hodnocení a motivace .....	16
2    Teorie motivace .....	18
2.1    Teorie instrumentality .....	18
2.2    Teorie zaměřené na obsah.....	19
2.3    Teorie zaměřené na proces.....	23
3    Motivační činitelé.....	28
Praktická část .....	36
4    Metodika průzkumu.....	36
4.1    Cíl průzkumu.....	36
4.2    Postup a metodika .....	36
4.3    Cílová skupina.....	37
5    Charakteristika společnosti.....	39
5.1    Obchodní oddělení - Sales .....	41
5.2    Metoda používaná k motivaci k pracovnímu výkonu .....	42
6    Interpretace výsledků šetření.....	45
6.1    Vyhodnocení kvantitativního šetření (dotazníky) .....	45
6.2    Vyhodnocení kvalitativního šetření (rozhovory) .....	52
6.3    Výsledek a doporučení.....	56
7    Závěr.....	59
8    Literatura .....	60
9    Seznam obrázků.....	62
10   Seznam tabulek.....	63
11   Seznam grafů .....	64
12   Seznam příloh .....	65

## Úvod

Již od narození je lidský jedinec před počátkem provádění jakékoli činnosti motivován. Motivace je nutná pro směřování člověka k určitým cílům. Je tedy zřejmé, že opravdu zaujímá důležité místo v celém lidském životě.

Je jasné, že každá firma, která působí ve výrobní i nevýrobní sféře, pokud chce, aby její zaměstnanci podávali požadovaný a kvalitní výkon, musí disponovat širší nabídkou forem a nástrojů, které využívá k jejich motivaci. Na výkonu jedinců pak zákonitě závisí výkon celé firmy. Kladně motivovaní zaměstnanci působí optimisticky a na pracovišti svým chováním vytváří příjemnou atmosféru. Takto pozitivně je následně firma vnímána svými partnery i celou společností. Každý zaměstnanec většinou očekává splnění svých osobních nebo profesních představ. Jeho cílem se tedy stává jejich splnění pomocí kvalitně odvedené práce na vysoce profesionální úrovni. Je-li vhodně motivován, stoupá jeho produktivita a cíle jsou postupně plněny. Firma může k motivaci využít nejen materiální benefity, ale k dispozici by měla mít i oblast motivačních metod, které zaměstnanci využijí ke svému profesnímu rozvoji a k rozvoji v oblasti spolupráce. Záleží tedy na vedení firmy. Pokud chce firma na trhu působit věrohodně a konkurenceschopně, měli by v ní pracovat kladně motivovaní zaměstnanci, kteří jsou spokojeni a chtějí tedy na vysoké úrovni svoji firmu reprezentovat. Svým vystupováním ji kladně prezentují na trhu a vytvářejí tak její image. Vedení firmy by mělo znát své zaměstnance, aby je mohlo vhodným způsobem motivovat. Důležitá je nejen forma, která bude použita ke zjištění motivačních profilů zaměstnanců, ale stejně tak i použití motivačních nástrojů.

Jelikož každý člověk je individuální osobnost, je důležité každého jedince motivovat za pomoci jiných motivačních nástrojů. Nástroje použité k motivaci mohou působit jak motivačně tak i demotivačně. Postupem času vznikaly teorie motivace, které vykládají, jak pracovníky motivovat, a na co se u zaměstnanců zaměřit. Tato práce se proto v první části zabývá různými teoriemi motivace a jejich využitím v pracovním procesu a vymezením důležitých pojmů, které s motivací souvisí.

Cílem praktické části je zjistit, které faktory ovlivňují podávaný pracovní výkon a zda je finanční ohodnocení primární faktor, který motivuje zaměstnance k pracovnímu výkonu.



V praktické části popíšeme cíle, výzkumné otázky, metodu sběru dat a cílovou skupinu. Dále představíme společnost a provedeme průzkum prostřednictvím dotazníků a rozhovorů se zaměstnanci firmy. Získaná data vyhodnotíme a navrhneme možnosti, které by vedly k zefektivnění problematických částí motivace při pracovním výkonu ve společnosti.

## **Teoretická část**

### **1 Základní pojmy a jejich definice**

Většina firem se zajímá o to, jak dosáhnout vysokého výkonu u lidí. Z toho vyplývá, že organizace musí věnovat zvýšenou pozornost různým způsobům, jak motivovat lidi prostřednictvím nástrojů, kterými mohou být například různé stimuly, odměny, vedení lidí, práce, kterou vykonávají a podmínky ve firmě, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem tohoto působení je taktéž vytváření a rozvíjení motivačních procesů a pracovního prostředí. Dodržení těchto způsobů motivačního procesu následně zajistí, že pracovníci budou dosahovat odpovídajících pracovních výsledků (Armstrong, 2007, s. 219).

#### **1.1 Motivace a motiv**

Motivace je dnes jedním z nejpoužívanějších psychologických pojmů. Tento termín souvisí nejen s celkovým postavením jedince ve společnosti, ale také s jeho činností a osobností. Činnost, poznání a prožívání jedince má vliv na množství vnějších a vnitřních podnětů, které na něho stále doléhají. Člověk si vytváří vztah ke každé aktivitě, kterou vykonává a je k ní nějak motivován. Z tohoto nám tedy vyplývá, že termín motivace je velmi rozsáhlý. Můžeme pod něj zahrnout pojmy, jako jsou snaha, chtíč, touha, přání, očekávání, zájem, potřeba, cíl a další. *„Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytyčenému cíli“* (Berdnová, 1994, s. 183 - 184).

Podle Plamínka, (2010) je smyslem motivace vytvořit pozitivní přístup k něčemu. Motivace se často označuje jako proces nebo výsledek nějakého procesu. Je to tedy skutečnost, že se něco děje, nebo že něco existuje (Plamínek, 2010, s. 14). Vágnerová, (2004) říká, že motivace bývá spojena s emočním prožitkem. Ten slouží jako signál určité potřeby, případně prostředek hodnocení aktuálního stavu nebo situace a stimulace jednání, které je zaměřené na její uspokojení (Vágnerová, 2004, s. 168). Jak píše Blažek, (1999) motivovat spolupracovníky znamená vzbudit u nich vnitřní zájem a chuť zúčastnit se při plnění úkolů, které jim byly svěřeny. Stejně tak se může pojem motivace vyjádřit jako řetězec reakcí, které na sebe navazují. Pocit jakékoli potřeby vede ke vzniku přání docílit

určitých cílů. Stanovení těchto cílů vyvolává napětí, které podnítlí aktivity a ty potom vedou k dosažení cílů. Důsledkem se stává uspokojení (Blažek, 1999, s. 75).

Motivaci lze popsat také jako cílově orientované chování. Člověk je motivován v případě, když očekává, že určité kroky povedou k dosažení cíle a tím tak uspokojí jeho potřeby. Jiné lidi je možno motivovat uvedením do pohybu ve směru, kterým chceme, aby šli za dosažením výsledku. Nezávislé stanovení směru a podnikání kroků, které zajistí vytyčený cíl, souvisí s motivací sebe sama. Pracovní motivace může být dosažena dvěma směry. Buď se lidé motivují sami (vnitřní motivace) hledáním, nalézáním a vykonáváním práce, to uspokojí jejich potřeby a dosáhnout tak svého vytyčeného cíle. Nebo mohou být lidé motivováni managementem (vnější motivace) skrze pochvalu, odměňování či povyšování (Armstrong, 2007, s. 219 – 221).

Motivovat sebe a druhé je náročný úkol. Bez schopnosti motivovat sebe a druhé se prakticky nedá žít hodnotný a smysluplný život. Aby mohly firmy dosáhnout bezkonkurenčních výsledků a dokázat si udržet produktivní, úspěšné a spokojené zaměstnance a spolupracovníky, musí mít zkušené vedoucí. Navíc průzkumy potvrdily, že nízká motivace snižuje výkon zaměstnanců stejně jako nedostatek schopností. Motivace je velice důležitá složka vedení. Každý, kdo chce někoho motivovat, potřebuje být sám motivován, takže musí člověk motivovat a povzbudit sebe (Hansen, 2002, s. 16 – 34). Je důležité, aby motivace byla přiměřená, protože jen taková motivace směřuje k optimální úrovni výkonu. V případě, že jedinec nebude k výkonu dostatečně motivován, výsledek bude neuspokojivý a naopak, při přílišné snaze o úspěch bývá výsledek taktéž neuspokojivý (Bedrnová, 1994, s. 184).

Pro zajištění motivace lidí je potřeba, aby je poháněly jejich vlastní vnitřní podněty – motivy. Tyto motivy mohou v lidech být už od narození, často ale jejich vzniku dopomůžou podněty zvenčí (Plamínek, 1999, s. 37). Podle Vágnerové (2004) lze motivy popsat jako osobní příčiny určitého chování. Motivory jsou faktory, které podněcují lidské chování a zaměřují ho na určitý cíl. Toto jednání poté vede k uspokojení určité potřeby (Vágnerová, 2004, s. 168). Člověk jedná z velké části na základě motivů, které si uvědomuje a může o nich uvažovat, hodnotit je, přijímat je nebo je odmítat. To jak se člověk chová, můžeme pochopit na základě znalosti motivů (Bedrnová, 1994, s. 185).

## 1.2 Motivační proces

Proces motivace souvisí s potřebami a značí, že motivace je vyvolána vědomým či nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vedou k dosažení nebo získání nějakého přání. Dále jsou stanoveny cíle, které mají uspokojit tyto přání a potřeby. Poté se stanoví cesty nebo způsoby chování, které povedou k dosažení cílů. Pokud je cíle dosaženo a potřeba je uspokojena, tak se tento proces zakotví a v případě podobné potřeby se zopakuje. Jestliže cíle dosaženo nebylo a potřeba uspokojena nebyla, tak se předpokládá, že se tyto kroky již opakovat nebudou.



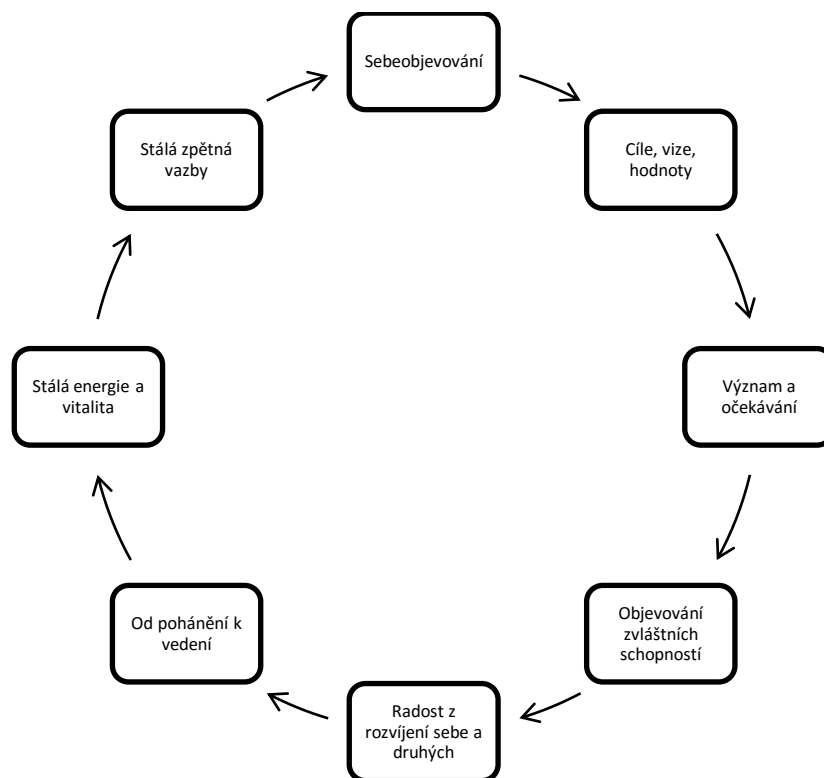
Obrázek 1 – Proces motivace

(Armstrong, 2007, s. 220)

Podle Hansena, (2002) je motivační proces možný vyjádřit jako plán přímé osobní motivace:

1. Sebeobjevování – seznámit se lépe se svými schopnostmi a možnostmi
2. Cíle, vize, hodnoty – budu žít a pracovat účelně a s jasným cílem
3. Význam a očekávání – budu dbát na to, aby se ti, které motivuji, cítili skutečně orientováni na cíl
4. Objevování zvláštních schopností – budu pomáhat těm, které motivuji, objevovat jejich schopnosti a možnosti
5. Radost z rozvíjení sebe a druhých – budu dbát na to, aby to, které motivuji, se radovali z objevování a tvoření
6. Od pohánění k vedení – budu druhé vždy vést a povzbuzovat a ne je nutit a omezovat
7. Stálá energie a vitalita – budu se snažit pomáhat kolegům dosáhnout plnosti svých možností

## 8. Stálá zpětná vazba – budu průběžně hodnotit pokroky těch, které motivuji



Obrázek 2 – Motivační proces

(Hansen, 2002, s. 34-35)

### 1.3 Stimulace a stimul

Mnohdy se můžeme setkat s tím, že se nerozlišují pojmy motivace a stimulace. Motivace se ale v působení jedince ukazuje jako vnitřní hnací síla, která organizuje všechnu jeho aktivitu směrem ke stanovenému cíli. Oproti tomu stimulace představuje souhrn vnějších podnětů, které usměrňují chování pracovníků a mají vliv na jejich motivaci (Bedrnová, 1994, s. 211). Stimul je označován jako vnější podnět. Je to pohonná jednotka, která působí ve směru k potřebné činnosti. Zdroj nepochází z člověka, ale z jeho okolí (Plamínek, 1999, s. 37). Stimul působí motivačně a vyvolá vnitřní pohnutku jen za předpokladu, že tento stimul je v souladu s celkovým zaměřením a aktuální situací člověka. Stimul na motivaci jedince nezapůsobí, jestliže tento předpoklad není splněn. Je jasné, že stimulace má vliv na motivaci pracovního jednání. Využití stimulů u pracovníků má za význam vyvolat určitou aktivitu nebo ji omezit. Jak bude stimulace

účinná, závisí na stupni a struktuře motivace pracovního chování jedince. Při vysoké nebo naopak při nízké úrovni motivace se působení motivace snižuje. Nejúčinnější je stimulace za předpokladu nižší náročnosti úkolu a menšího zájmu u pracovníka. Naopak vnitřní motivace jedince se zvyšuje při výrazném zájmu o práci a při komplikovaných úkolech (Bedrnová, 1994, s. 211 - 214).

## **1.4 Pracovní jednání a pracovní výkon**

Práce je přirozenou činností člověka a její výsledky zajišťují rozvoj společnosti. Při práci jedinec záměrně usiluje o splnění úkolu, který si vytyčil. Úkol splní pouze za pomoci vhodné motivace. Motivace pracovního jednání představuje snahu k výkonu práce a vztah pracovníka k pracovním povinnostem. Motivy, které působí na pracovní jednání člověka, můžeme dělit na:

- Aktivní motivy, které přímo iniciují pracovní výkon
- Podporující motivy, vytvářejí podmínky pro působení aktivních motivů
- Potlačující motivy, které zapříčiní odchýlení jedince k jiné aktivitě od pracovního výkonu

Pro motivaci pracovního jednání doposud nebyla vytvořena jednotná teorie. Teorie, které se zabývají tímto tématem, mají sice společné východisko, kterým je význam motivace pro pracovní výkon, ale ani jedna z teorií nevyjadřuje pracovní jednání člověka. I přes tento rozpor byly stanoveny určité soustavy poznatků, které toto téma zpracovávají. Mezi nejznámější patří Maslowova teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a expektační teorie (Bedrnová, 1994, s. 199 – 203).

Pracovní výkon je definován jako určitý stupeň plnění úkolů, kterými je tvořena náplň práce daného pracovníka. Tato náplň definuje množství a kvalitu práce, přístup k práci, mezilidské vztahy, ochotu plnit pracovní úkoly, pracovní chování a další faktory, které jsou důležité ke kvalitnímu vykonávání práce. Aby byl pracovní výkon úspěšný, je nutné, aby byly ve spojení tyto tři složky pracovního výkonu:

- Úsilí – odraz motivace, zahrnuje vynaloženou energii při plnění úkolu
- Schopnosti – osobní charakteristiky a úroveň znalostí a dovedností, tvoří horní hranici výkonu

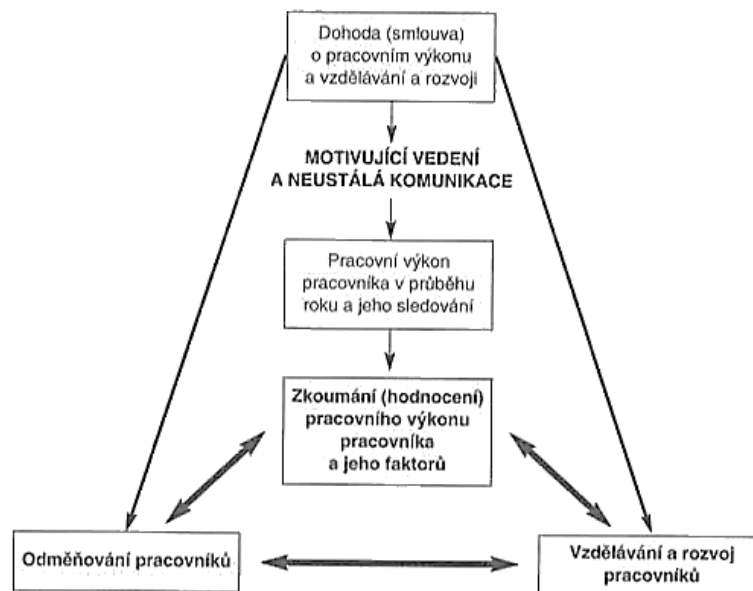
- Vnímání role či úkolů – cesta, která určuje orientaci pracovníka při vynakládání úsilí při pracovním výkonu

Při posuzování pracovního výkonu se používají základní kritéria: kvantita, kvalita a včasnost plnění (Koubek, 2007, s. 212).

Výše pracovního výkonu lidí není závislá pouze na jejich dosažené kvalifikaci a schopnostech pro danou pracovní činnost, ale hlavně je ovlivňována motivy a podněty, které na ně působí. Odborné předpoklady jedince, ovlivňují dosažení požadovaného výkonu a kvalitu práce. Pro výkon a kvalitu práce jsou nutné odborné i motivační zdroje. Vhodnou motivací lze zvýšit pracovní výkon v soukromém i veřejném sektoru. Velmi účinnou motivací pro rozvoj odborných předpokladů člověka je pracovní motivace jedince, která je na vysoké úrovni. Potřebu výkonu můžeme popsat jako úsilí o zvýšení či udržení vlastních dovedností ve všech činnostech, ve kterých je výkon považován za nezbytný. Proto vykonání těchto činností může být zdařilé nebo nezdařilé. Tato potřeba má tendenci se měnit na základě hodnocení a pomyslné odměny za výkon. Čím vyšší je předpokládaná odměna, tím vyšší je i podávaný výkon. Oproti tomu se jeví méně účinnou motivace strachem z neúspěchu. V tomto případě se výkon zvyšuje jen v krátkodobém horizontu. Vychází to z toho, že u motivace strachem se nevytvářejí žádné pevnější vazby na průběh a výsledky dané činnosti. Jedinec je při plnění úkolu v nejistotě o úspěšnosti výsledku a to má za následek, že se nemůže věnovat dalším vzdálenějším cílům. Naopak při motivaci úspěchem je jedinec průběžně seznamován se svými výsledky a s jejich hodnocením. Každý člověk si před zahájením činnosti, sám nastaví cíle, na základě kterých předpokládá dosažení určitého výsledku. Úroveň snahy vymezuje, zda bude vyvíjená činnost úspěšná nebo neúspěšná. Tato úroveň má podstatný vliv na skutečný výkon (Bedrnová, 1994, s. 223 – 225).

## Řízení pracovního výkonu

Podle Koubka, (2007) „představuje přístup, který je založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka“ (Koubek, 2007, s. 203).



Obrázek 3 – Řízení pracovního výkonu

(Koubek, 2007, s. 204)

### 1.5 Psychologická smlouva

Dohoda mezi pracovníkem a jeho vedoucím týmu, jehož je pracovník členem. V podstatě definuje očekávání obou smluvních stran. Psychologickou smlouvu je také možné charakterizovat jako řadu vzájemných, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli (Armstrong, 2007, s. 201). Podstatou psychologické smlouvy je fakt, že zaměstnanec má určité nároky na firmu a naopak firma má určité požadavky na zaměstnance. Mezi základní požadavky se řadí:

- Ekonomické požadavky – tyto požadavky mají za úkol formulovat, kolik práce musí být odvedeno a za jakou odměnu



- Společenské požadavky – zde platí veškerá práva a povinnosti pracovníků i organizace
- Etické požadavky – do této skupiny se zahrnují vzájemné způsoby jednání. Ze strany pracovníka například udržení firemního tajemství a ze strany firmy pomoc zaměstnanci v případě tísně. Tyto požadavky nebývají součástí pracovní smlouvy, ale jsou prvkem firemní kultury.

(Bedrnová, 1994, s. 206 - 207)

## **1.6 Vztah hodnocení a motivace**

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejdůležitějších motivačních nástrojů. Tato metoda může být také velmi účinná při řízení pracovního výkonu, ale pouze za předpokladu, že bude dobře nastaven systém hodnocení. Hodnocení má význam jak pro firmu, tak pro vedoucí pracovníky a zároveň i pro hodnocené zaměstnance. Firma využívá metody hodnocení zaměstnanců, aby docílila zvýšení osobní výkonnosti a rozvoje potenciálu u pracovníků. Dále se také zaměřuje na zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Toto hodnocení přispívá k motivaci jedinců, aby dosahovali vyššího pracovního výkonu. Na základě hodnocení mohou vedoucí pracovníci také poskytovat zpětnou vazbu, rozvíjet přednosti pracovníků a zajistit tak jejich další rozvoj. Pracovník skrze hodnocení získá ocenění práce, kterou vykonal a podnět k dalšímu úsilí. Může také představit své potřeby a osobní cíle (Bělohávek, 2008, s. 59 - 60).

### **Hodnocení pracovního výkonu podle cílů neboli Management by Objectives (MBO)**

Metodu, která hodnotí pracovníky, podle předem stanovených cílů popsal Peter F. Drucker. Tato metoda je založena na stanovení jasných a přesně formulovaných cílů. Dále se zpracuje plán, který představuje jednotlivé kroky, jak vytyčených cílů dosáhnout. Následně se vytvoří podmínky pro uskutečnění tohoto plánu. V dalším kroku se posuzuje úspěšnost při dosahování cílů pracovníka. Poté se udělají potřebná opatření ke zlepšení a nakonec se stanoví nové cíle.

Aby metoda hodnocení podle stanovených cílů byla úspěšná, je potřeba se řídit principem, který se využívá pro vytváření kvalitních cílů, metoda SMART. Jednotlivá písmena tohoto slova popisují, jak by měli vypadat dobře definované cíle.

- S (specific) – konkrétní, specifický, jednoznačný a srozumitelný
- M (measurable) – měřitelný (množství, kvalita, čas, peníze)
- A (achievable) – dosažitelný, podnětné
- R (relevant) – relevantní, podstatné, odpovídající cílům společnosti
- T (time – framed) – termínované, časově určené

(Koubek, 2010, s. 219 – 220).

### **Ostatní metody hodnocení pracovníků**

Pro hodnocení pracovníků se používá poměrně hodně metod. Mezi nejznámější a nejvyužívanější můžeme zařadit:

- Hodnocení na základě plnění norem – u této metody se nejprve stanoví normy nebo očekávaná úroveň výkonu a poté se vše s pracovníky projedná. Hodnocení probíhá na základě porovnání výkonu každého pracovníka s normami.
- Volný popis – tato metoda je univerzální a její podstatou je aby vedoucí pracovník písemně popsal pracovní výkon jedince.
- Hodnocení na základě kritických případů – hodnotitel vede písemné záznamy o případech, které se staly v průběhu vykonávání práce zaměstnance. Tyto písemné záznamy se provádějí po nějakou dobu a tvoří základ pro vyhodnocení výkonu pracovníka.
- Hodnocení pomocí stupnice – zde se hodnotí jednotlivé aspekty práce zvlášť (množství práce, kvalita práce, samostatnost, atd.) Stupnice může být číselná, grafická anebo slovní.
- Checklist - dotazník, který obsahuje určité formulace pracovního chování a posuzovatel označuje, zda se u pracovníka toto chování vyskytuje nebo ne.
- Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) – metoda, ve které se používá klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování jedince.
- Hodnotící rozhovor – jedná se o účelovou diskuzi. Díky rozhovoru dospějeme k pevným dohodnutým závěrům o budoucím rozvoji pracovníka (Koubek, 2010, s. 220 – 225).

## 2 Teorie motivace

Motivační teorie pomáhají určit faktory, které ovlivňují chování lidí. Pokud vedoucí pracovník porozumí motivačním teoriím, může lépe aplikovat dostupné motivační metody v týmu zaměstnanců. Může pak lépe porozumět jejich chování a snažit se ovlivnit kladným směrem jejich pracovní výkon.

Podle Armstronga, (2007) můžeme teorie motivace rozdělit na:

- Teorie instrumentality – F. W. Taylor
- Teorie zaměřené na obsah – A. Maslow, F. Herzberg
- Teorie zaměřené na proces – V. H. Vroom, Latham a Locke, J. S. Adams

### 2.1 Teorie instrumentality

Tato teorie usiluje o to, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Jako prostředek k zabezpečení používá systém odměn a trestů. Pojem „instrumentalita“ znamená přesvědčení, že po vykonání jedné věci, budeme nasměrováni k vykonání věci druhé. Původně tato teorie tvrdila, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie instrumentality se objevila ve 2. polovině 19. století. Teorie se domnívá, že bude-li výkon jedince provázen odměnami a tresty, bude tento výkon zvýšen. Z toho vyplývá, že jedinec bude lépe motivován k práci. Tato teorie má svůj původ v taylorismu tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911). Ten napsal: *„Je možné přimět během jakkoli dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.“* Tato teorie byla a ještě stále je využívána k motivování pracovníků. Tento přístup je ale založen na systému důsledné kontroly a neuznává řadu dalších lidských potřeb (Armstrong, 2007, s. 221 – 223).

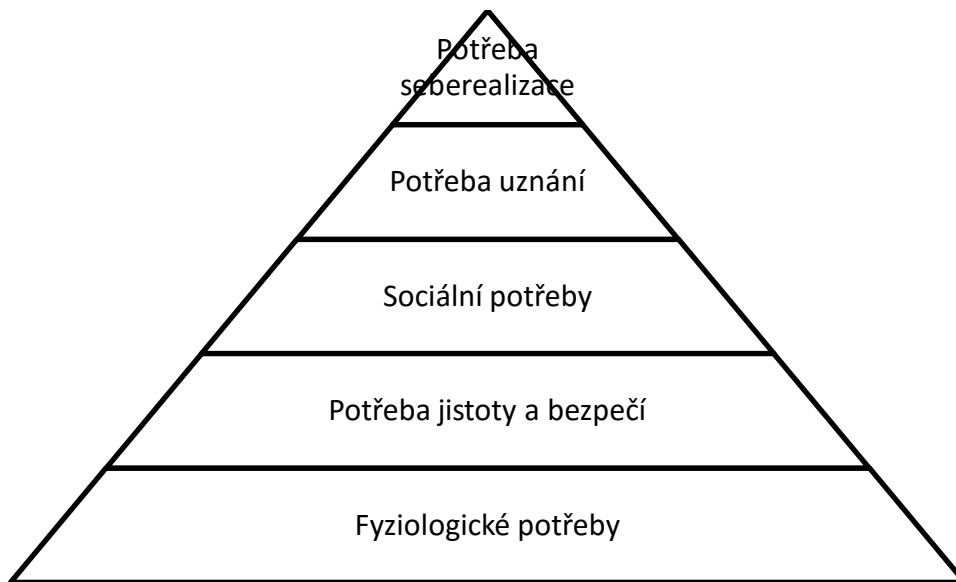
## **2.2 Teorie zaměřené na obsah**

U těchto teorií tvoří podstatu motivace potřeby. Potřeba, která není uspokojená, vyvolává napětí a stav nerovnováhy. Aby byla nastavena rovnováha, je nutno rozpoznat cíl, který uspokojí danou potřebu. Dále se musí zvolit způsob chování, který povede k dosažení stanoveného cíle. Potřebami, které nejsou uspokojeny, je tak motivováno každé chování jedince. Každá potřeba je pro jiného člověka jinak důležitá. Některé mohou podnítit silnější úsilí, které směřuje k dosažení cíle oproti jiným. Závisí to na více faktorech: na prostředí, které na člověka působilo, výchově, na dosavadním životě a také na jeho současné situaci. Jednu a tutéž potřebu je možno uspokojit různými cíli. Okruh možných cílů se rozšiřuje podle toho jak silná je ta potřeba a jak dlouho trvá. Zároveň však jeden cíl může uspokojit více potřeb. Teorii potřeb původně vytvořil Maslow (1954). Stanovil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je podstatou osobnosti. Herzbergovu teorii dvou faktorů (1957) nelze označit přímo jako teorii potřeb. Autor jednoznačně identifikoval pouze řadu základních potřeb. Mezi další teorie patří ERG teorie, jejímž zakladatelem je Alderfer (1972). Ten se zabývá potřebami existence, příslušnosti a růstu. Největší vliv však doposud měla Maslowova teorie potřeb (Armstrong, 2007, s. 223).

### **Maslowova teorie potřeb**

Abraham Maslow je zakladatel teorie, díky které je možno uchopit složitější rysy lidské motivace. Tato teorie patří k nejznámějším teoriím motivace lidského chování mezi všemi teoriemi motivace. Řadí se mezi humanistické modely. Základním principem této teorie je lidská snaha aktualizovat a realizovat vlastní potenciál. Člověk má sklon realizovat tento potenciál vzhledem k hierarchii vlastních potřeb (Lea, 1994, s. 86). Maslowova teorie uvádí, že potřeby lidí jsou uspokojovány postupně. Nejprve musejí být uspokojeny základní potřeby, a následně se mohou uspokojovat další potřeby a až poté může být dosaženo ostatních cílů (Forsyth, 2009, s. 17).

Maslowova hierarchie potřeb:



Obrázek 4 – Maslowova pyramida potřeb

Fyziologické potřeby se řadí mezi primární, které jsou vrozené. Mezi sekundární – naučené potřeby se řadí: potřeba jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání a potřeba seberealizace. Tyto potřeby se objevují až v průběhu života.

- Fyziologické potřeby: žízeň hlad, únava → naplnění: mzda + zaměstnanecké benefity
- Jistota a bezpečí: jistota práce, plat po dobu nemoci → naplnění: ujednán v pracovní smlouvě
- Sociální: vztahy na pracovišti, týmová práce → naplnění: úspěšná adaptace do týmu
- Uznání: pochvala, úspěch, ocenění → naplnění: kladná reakce vedoucího pracovníka
- Seberealizace: rozvoj schopností a dovedností, touha po sebezdokonalování → naplnění: postup na vyšší pozici

Podle Armstronga, (2007) potřeba seberealizace však nemůže být nikdy uspokojena. K psychologickému rozvoji dochází tím, že se lidé pohybují směrem vzhůru v hierarchii potřeb (Armstrong, 2007, s. 224). Na této teorii je nejdůležitější její hierarchické uspořádání, které jasně říká, že uspokojení lidské motivace může být pouze za předpokladu, že bude respektována hierarchická struktura potřeb. Lidské potřeby jsou

uspořádány zdola nahoru. Nejprve se soustředí na základní potřeby a nakonec na ty, které nás vedou k uspokojení a seberealizaci (Forsyth, 2009, s. 17 – 18).

Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul. Avšak práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, obzvláště je-li rutinní či nekvalifikovaná. Platí, že potřeba následující vyšší úrovně nastupuje v okamžiku, kdy je uspokojena potřeba předcházející. Z toho vyplývá, že jedinec je motivován výhradně neuspokojenými potřebami. Je jasné, že ne každý člověk dosáhne splnění nejvyšší úrovně potřeb. Toto závisí na psychice. Jde o to, které potřeby a jak silně jsou u jedince vyjádřeny a jak ovlivňují jeho jednání. Maslowova hierarchie potřeb má i v současnosti podstatný přínos. Objevuje se kritika, že vliv této teorie nebyl ověřen výzkumem a je jí vytýkáno, že je nepružná a v některých případech nekompromisní. Každý člověk může mít totiž nastavené různé priority a pak je těžké akceptovat názor, který tvrdí, že vývoj lidských potřeb je hierarchický. I Maslow měl určité pochybnosti o platnosti přesného uspořádání hierarchie (Armstrong, 2007, s. 224).

### **Herzbergova teorie dvou faktorů**

Frederick Herzberg popsal teorie, která je velmi důležitá z pohledu každodenního života a z hlediska okamžitého podnětu k činnosti. Tato teorie vytváří pozitivní motivace. Herzberg charakterizoval dvě kategorie faktorů: hygienické faktory a faktory motivační (Forsyth, 2009, s. 18).

Hygienické faktory (faktory nespokojenosti):

Všechny tyto faktory, které ovlivňují jedince, jsou označovány jako externí faktory. Pokud tyto faktory nefungují, vzniká pocit pracovní nespokojenosti. Jsou spojovány s vnějším prostředím pracovníka a negativně ovlivňují vnitřní motivaci. Je důležité, aby negativní faktory byly pod kontrolou. Motivace je v pořádku za předpokladu, že jsou v pořádku i všechny tyto faktory. Každý z nich, poskytuje celou řadu situací ke zvážení. Musí se s nimi zacházet opatrně a postupně, aby se na jedné straně zmenšil jejich negativní vliv, ale současně bylo nalezeno to, co má vliv pozitivní. Je potřeba, aby faktory byly neustále v rovnováze (Forsyth, 2009, s. 19, 25).

Patří sem například:

- Politika společnosti a administrativní procesy
- Míra kontroly
- Pracovní podmínky
- Plat
- Vztah s ostatními
- Osobní život (a vliv práce na něj)
- Pracovní pozice
- Pracovní jistota

Motivační faktory (faktory spokojenosti):

Jedinec je nucen k podávání vyššího výkonu a vynaložení vyššího úsilí ke splnění stanoveného pracovního cíle. Mají úzkou souvislost s danou pracovní náplní. Dále tyto faktory kladně ovlivňují pocity z vykonané práce. Existuje celá řada pozitivních faktorů, které se mohou použít k aktivnímu posílení motivačních pocitů. Tyto faktory vycházejí z vnitřních kvalit lidské povahy a nabízejí nejlepší příležitost pro manažery, které je mohou využít ke zlepšení pracovních výkonů svých zaměstnanců. Tyto klíčové faktory vytvářejí pozitivní motivaci a řadí se podle jejich síly (Forsyth, 2009, s. 19 – 20, 31).

Patří sem například:

- Úspěch
- Uznání
- Náplň práce
- Zodpovědnost
- Povýšení/postup
- Možnost růstu

Výhrady k Herzbergově teorii

Podle Armstronga, (2007) je Herzbergova dvoufaktorová teorie kritizovaná metoda výzkumu, na němž byla založena, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Bylo řečeno, že dalekosáhlé a bezdůvodné závěry byly učiněny na základě malých a příliš konkrétních vzorků respondentů. Dále prý neexistuje žádný

důkaz o tom, že motivátory opravdu zlepšují produktivitu. Navzdory této kritice má tato teorie stále úspěch. Je to proto, Z velké části proto, že je pro laika snadno srozumitelná a zdá se být spíše založena na „skutečném životě“ než na teoretických nápadech. Z tohoto důvodu měl Herzberg velký vliv na hnutí za obohacování práce. Jedinec hledá takovou podobu práce a pracovních míst, která bude maximalizovat příležitost k dosažení vnitřního uspokojení z práce a potom i ke zlepšení kvality pracovního života. Velmi důležitý je i důraz na rozlišování mezi vnitřní a vnější motivací (Armstrong, 2007, s. 228).

### 2.3 Teorie zaměřené na proces

U teorií, které se zaměřují na proces je kladen důraz na základní potřeby, na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci. Tyto teorie jsou také známy jako teorie kognitivní (poznávací). Jejich úlohou je zabývat se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je objasňují a chápou. Tyto kognitivní teorie mohou být podle Armstronga, (2007) pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb. Poskytují totiž realističtější návod pro metody motivování lidí (Armstrong, 2007, s. 224).

#### Expektační teorie (teorie očekávání)

Viktor Vroom (1964) navrhl vlivnou teorie pracovní motivace. Podle této teorie vychází pracovníkovo uspokojení z práce z následující rovnice:

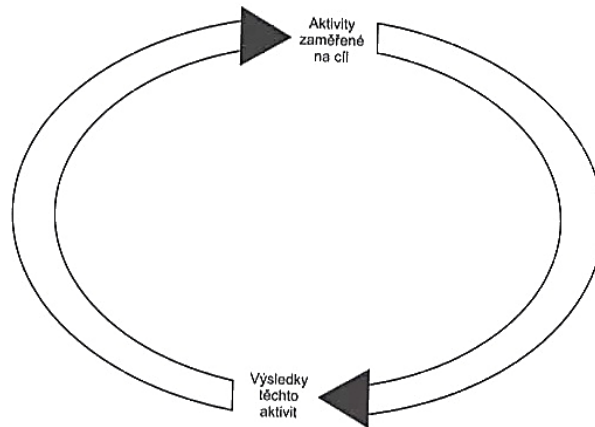
$$\text{Motivační síla} = f_i \sum E_{ij}V_j$$

- $E_{ij}$  – očekávání jednotlivce, že činnost  $i$  povede k výsledku  $j$
- $V_j$  – představuje zhodnocení výsledku  $j$  subjektem
- $f_j$  – libovolná monotonická funkce

Tato rovnice je jedním druhem přístupu. Jednotlivcova volba povolání či rozhodnutí v něm zůstat je považována jako rozhodování s rizikem mezi náhradními zdroji uspokojení (Lea, 1994, s. 247).



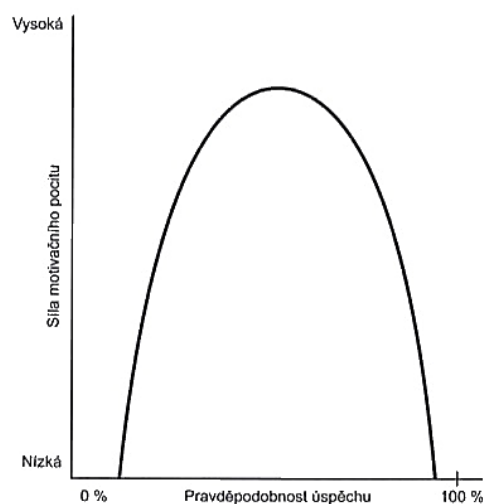
Podle Forsytha, (2009) teorie Viktora Vrooma uvádí principy, které jsou spojeny s dosahováním cílů. V této teorii jde o jakýsi virtuální kruh. Tento kruh vede lidi ke splnění stanovených cílů a k aktivitám, které k nim vedou, a dále pak pokračuje procesem nastavování nových cílů (Forsyth, 2009, s. 20).



Obrázek 5 – Činnosti vedoucí k cíli

(Forsyth, 2009, s. 20)

„Teorie nevyklučuje, aby měli manažeři vysoká očekávání nebo stanovili vysoké cíle, ale znamená to sledovat názor lidí na ně. Přesvědčte lidi, že mohou být výborní a pravděpodobně zjistíte, že mohou být a budou. Toto není jen teorie, ale něco, co se může využít a pracovat s tím“ (Forsyth, 2009, s. 20 – 21).



Obrázek 6 – Vliv pravděpodobnosti na úspěch motivace

(Forsyth, 2009, s. 21)

Forsyth, (2009) popsal tři body, které je důležité mít na paměti:

- Každý člověk se liší přesvědčením, pocity a potřebou jedinečných stimulátorů
- Část lidí nelze prioritně motivovat externími skutečnostmi a finančním ohodnoceními. Jejich motivační faktor je vnitřní uspokojení.
- Správné načasování úkolu, kdy jsou úkoly řazeny vzestupně podle obtížnosti. Úkoly, které jsou nejdůležitější, se často zdají být nespílitelné. Lidé nevěří v úspěch a tak to vzdají. V tuto chvíli může lidem pomoci nastartovat motivace.

(Forsyth, 2009, s. 21)

Podle Armstronga, (2007) „*Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence - instrumentalita - expektace (VIE), formulované Vroomem (1964). Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku*“ (Armstrong, 2007, s. 225).

Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech. Avšak jedinci se často dostávají do nových situací, kde existující zkušenosti nejsou odpovídajícím návodem pro situaci, která souvisí se změnami. V těchto situacích může docházet ke snížení motivace. Motivace je možná pouze za předpokladu, že mezi výkonem a výsledkem bude jednoznačně vnímaný a použitelný vztah. Výsledek musí být považován za nástroj, který uspokojí potřeby. Z toho vyplývá, že vnější peněžní motivace funguje pouze za předpokladu, že propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota odměny stojí za úsilí. Vnitřní motivace, která vyplývá z práce samotné, může být následně silnější než motivace vnější. Výsledky vnitřní motivace jsou z větší části pod kontrolou jedinců. Ti se tak mohou spolehnout na své dosavadní zkušenosti (Armstrong, 2007, s. 225).

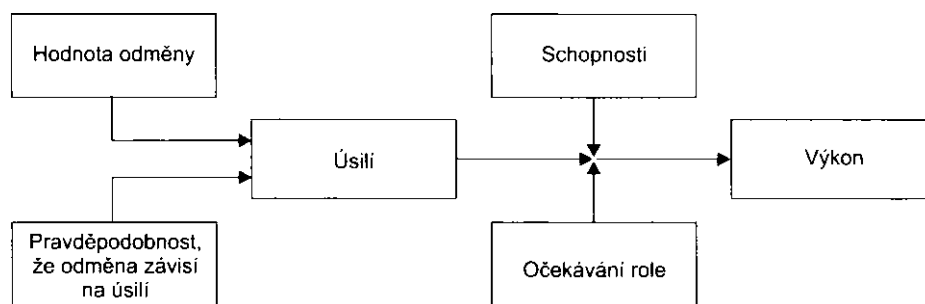
Tato teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem (1968), kteří na základě myšlenek Vrooma došli k závěru, že existují dva faktory, které určují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

- Hodnota odměny, která uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace
- Očekávání, které se týká vztahu mezi úsilím a odměnou

Čím vyšší je hodnota odměn a zároveň pravděpodobnost získání těchto odměn závisí na úsilí, tím vyšší úsilí musí být vynaloženo v dané situaci. Jak zdůrazňují Porter a Lawler, vynaložit pouze úsilí nestačí. Další dvě složky, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí, jsou:

- Schopnosti – individuální charakteristiky (inteligence, manuální dovednosti, znalosti)
- Vnímání role – to, co jedinec si přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat

(Armstrong, 2007, s. 225)



Obrázek 7 - Model motivace, pramen: Porter a Lawler, 1968

(Armstrong, 2007, s. 226)

## Teorie cíle

Tuto teorii zformulovali Latham a Locke (1979). Motivace a výkon jsou vyšší v případě, že si jednotlivci stanoví vysoké cíle. Tyto cíle musí být náročné, ale zároveň přijatelné a je nutná existence zpětné vazby na výkon. Důležitý je podíl jedinců na stanovení cíle, díky tomu se získá souhlas pro stanovení vyšších cílů. Cíle, které jsou náročnější, musejí být projednány a odsouhlaseny. Pro udržení motivace a pro dosahování stále vyšších cílů je nejdůležitější zpětná vazba. Jak píše Armstrong, (2007) Erez a Zidon (1984) zdůraznili potřebu přijetí cílů a vytvoření pocitu závazku, který se musí splnit. Autoři popsali, že když lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné. Erez (1977) také zdůraznil význam zpětné vazby. Teorie cíle je propojena s koncepcí řízení podle cílů, která pochází z 60. let. Tato koncepce však často selhávala, protože byla

používána byrokraticky. Na rozdíl od toho hraje teorie cíle klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2007, s. 226).

### **Teorie spravedlnosti**

Tato teorie se soustřeďuje na to, jak lidé vnímají způsob jednání s jejich osobou v porovnání s jinými lidmi. Spravedlivé zacházení vyplývá z toho, že s člověkem je jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání. Teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni za předpokladu, že se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže nastane opak (Armstrong, 2007, s. 226).

Podle Armstronga, (2007) Adams (1965) říká, že existují dvě formy spravedlnosti:

- Distributivní spravedlnost – popisuje, jak je člověk cítí, že je odměňován podle svého přínosu a v porovnání a ostatními
- Procedurální spravedlnost – představuje, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů, které používá podnik v oblastech jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

Pocity, které se týkají procedurální spravedlnosti, jsou úzce spojeny s interpersonálními faktory (Armstrong, 2007, s. 226 – 227).

Jak píše Armstrong, (2007) Tyler a Bies (1990) „rozeznávají pět faktorů, které přispívají k vnímání procedurální spravedlnosti. Jsou to:

1. *přiměřené zvažování pracovníkova stanoviska,*
2. *potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi,*
3. *důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků,*
4. *poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí,*
5. *poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.“*

(Armstrong, 2007, s. 227)

### 3 Motivační činitelé

Lidé jsou individuální osobnosti, a proto je nutno zvolit pro každého jedince jiné motivační činitele. Jejich správná volba dovede jedince různými cestami k úspěšnému splnění vytyčeného cíle. Znalost těchto motivačních činitelů může vedoucímu pracovníkovi značně usnadnit práci s jeho podřízenými. Mezi motivy, které ovlivňují výkon pracovníka, patří například:

#### Vztahy na pracovišti

Při jakémkoli mezilidském kontaktu jsou tvořeny vztahy různé intenzity. Tyto vztahy se pohybují na škále od pozitivních až po negativní vztahy. Vztahy mezi lidmi vznikají i při vykonávání výkonu v práci. Pracovní vztahy můžeme dělit na:

- Formální vztahy – tyto vztahy jsou upravované nejrůznějšími neosobními pravidly, která jsou platná v rámci pracovní skupiny, v rámci firmy, celostátně platné nebo platí mezinárodně.
- Neformální vztahy – tyto vztahy jsou založeny na emocích. Nejsou vedené vnějšími pravidly, ale naopak se řídí osobním zájmem. Hlavním symbolem neformálních vztahů na pracovišti je tykání mezi spolupracovníky, jak na stejných pozicích, tak i mezi nadřízeným a podřízeným.

Vztahy na pracovišti mají významný vliv na dosahování cílů firmy i jednotlivých pracovníků. Pracovní a mezilidské vztahy, které mají harmonický a uspokojivý charakter, způsobují vyšší produktivitu pracovníků a to má za následek zvýšení individuálního, týmového i celofiremního výkonu. Vztahy na pracovišti, které jsou rozvrácené, vytvářejí nepříznivé prostředí v organizaci. Důsledkem toho je špatné plnění stanovených cílů a přítomnost negativních jevů, které narušují atmosféru v týmu, jakou jsou konflikty a stížnosti (Koubek, 2010, s. 325 – 327).

#### Finanční ohodnocení

Většina pracovníků, pokládá finanční ohodnocení za nejdůležitější nástroj motivace. Paradoxem je, že finanční ohodnocení motivuje pracovníky jen krátkodobě a k podávání vyšších výkonů a dlouhodobé spokojenosti je nemotivuje. Finanční ohodnocení je samozřejmě důležité, ale musí být považováno za součást celku, tak jako ostatní motivační

činitele (Forsyth, 2009, s. 30). Podle Armstronga (2002) je motivace penězi vysoká u lidí, kteří očekávají za odvedený výkon vysoké finanční ohodnocení. Naopak u lidí, kteří mají nižší sebevědomí, nereagují tak výrazně na finanční ohodnocení, protože nepřepokládají, že dosáhnou vysokého pracovního výkonu. Uvažujeme-li tyto souvislosti, můžeme tvrdit, že vnější odměny mohou poškodit vnitřní zájem jedince. To znamená, že lidé, kteří vykonávají svoji práci jen pro peníze, mohou vnímat stanovenou náplň své práce jako méně příjemnou a zajímavou. Z toho důvodu pro ně bude tato práce pro ně hůře vykonatelná. Pro zlepšení výkonu by bylo nutno použití vhodnějších motivačních činitelů. Vysoké finanční ohodnocení může mít za následek kompenzaci ostatních nedostatků v průběhu výkonu práce, například dojíždění do práce. Oproti tomu nízké finanční ohodnocení mohou nahrazovat jiní motivační činitelé jako například dobrá atmosféra v práci. Vlivem správných faktorů mohou peníze způsobit pozitivní motivaci, ale nesprávně zavedený systém odměňování může pracovníky demotivovat. Cílem finančního ohodnocení je získat a udržet kvalitní pracovníky a zvyšovat jejich produktivitu (Armstrong, 2002, s. 169 – 170).

### **Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnanecké benefity patří mezi odměny, které firma poskytuje svým zaměstnancům na základě uzavření pracovní smlouvy. Na rozdíl od finančního ohodnocení nebývají tyto zaměstnanecké výhody vázány na pracovní výkon. Benefitů existuje velké množství a v Evropě se dělí do tří skupin:

- Výhody sociální povahy (příspěvek na důchod, životní a úrazové pojištění, půjčky, pojištění odpovědnosti za škodu, cestovní pojištění, jesle, mateřské školky, dovolená a další)
- Výhody, které mají vztah k práci (příspěvek na stravování, zajištěný pitný režim, slevy na firemní produkty, vzdělávání, jazykové kurzy, poukazy na sport, kulturu a zábavu aj.)
- Výhody spojené s postavením v organizaci (firemní automobily, služební telefony a počítače, pracovní oděv, firemní akce apod.)

Jelikož firmy poskytují velké množství zaměstnaneckých výhod, pracovníci se v těchto benefitech většinou neorientují. Na základě špatné informovanosti pak některé z těchto benefitů nevyužívají. Společnost nemá velké úsilí informovat své pracovníky o benefitech,

kteřé nabízí a písemné podklady jsou někdy špatně srozumitelné. Také způsob, kterým firma pracovníky informuje o výhodách, bývá nevhodný. Informace by tedy měly být pro zaměstnance srozumitelné a zasílané adresně každému pracovníkovi. Ve firmě by měly být prezentovány skřze nápadné, vhodně rozmístěné plakáty a firemní informační porady. V případě, že má společnost zájem na tom, aby byly zaměstnanecké benefity pro pracovníky motivující, měla mít přehled o tom, které z benefitů jsou pracovníky preferovány (Koubek, 2010, s. 319 – 321).

### **Kariérní růst (možnost povýšení)**

Postup v kariérním žebříčku je cílem většiny pracovníků, málokdo chce zůstat na stejném místě a stagnovat. Potřeba kariérního růstu je jedním z motivačních faktorů. Možnost kariérního postupu je spojena s využitím vlastních schopností a dovedností. V případě povýšení může přijít i převzetí další odpovědnosti. Kariérní růst je také cílem plánování a je velice důležité, aby byl pracovník podporován ze strany nadřízeného. Díky možnosti kariérního postupu může být zvýšena i efektivnost při výkonu práce. Motivační teorie rozlišují dva druhy postupu. V prvním případě se jedná o postup na vyšší pracovní pozici v rámci jedné firmě. Druhý případ nastává v případě postupu na vyšší pracovní pozici při přechodu pracovníka z jedné firmy do druhé (Forsyth, 2009, s. 39 – 40).

### **Pochvala, úspěch, uznání**

Pochvala podporuje pozitivní jednání člověka a vede jedince k tomu, aby takto pracoval i nadále. Pokud pracovník splnil stanovené cíle a máme zájem o další zvyšování jeho pracovního výkonu, je nutné opětovně využít kladné motivace. Využijeme zpětné vazby a v jejím rámci použijeme pochvalu. Aby tato pochvala měla význam, musí být konkrétní a osobně zaměřená. Většina pracovníků na vedoucích pozicích zapomíná na důležitost pochvaly. Abychom udrželi pracovní nasazení a náklonnost pracovníků, je nutné vyhledávat důvody proč podřízené pracovníky chválit (Bělohlávek, 2012, s. 21). Každý člověk je spokojený, pokud dosáhne vytyčeného cíle a splní zadaný úkol. Očekává však kladnou reakci od vedení firmy. V Průběhu dne může jedinec dosáhnout mnoha menších osobních i pracovních uspokojení. Jsou zde samozřejmě významnější faktory, které mají za následek celkové uspokojení. U úspěchu jsou i malé věci podstatné. Důležité je aby měli pracovníci informace o aktuálním stavu své cesty, která vede k dosahování cílů. To znamená, že pracovník by měl vědět, kolik úsilí bude muset ještě vyvinout k úplnému

dosažení stanoveného cíle. Pokud jedinec tohoto cíle dosáhne, docílí tím úspěšného splnění úkolu a jako reakce se dostaví celkové pracovní uspokojení. Úspěch je proto jeden z nejsilnějších a nejúčinnějších motivačních činitelů. Síla úspěchu je mnohokrát znásobena, jestliže je spojen s dalším motivátorem a to s uznáním. Pro kvalitní motivaci pracovníků je uznání ještě potřebnější faktor. Pokud pracovníci nemají jasně stanovené cíle, mohou obtížně dosáhnout úspěchu a také bývá velmi obtížné projevit uznání za vynaložené úsilí. Uznání výkonu může být malé a pomíjející („Dobrá práce“), ale také může být velké a hmatatelné (zvýšení finančního ohodnocení, povýšení nebo bonusy). Mezi těmito uznáními může být spousta dalších druhů motivace (Forsyth, 2009, s. 31 – 32).

### **Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí vytváří soubor materiálních podmínek pracovní činnosti, které mají vliv na pracovníka v průběhu výkonu práce. Pracovní prostředí ovlivňuje pracovní výkon, pohodu, ale i zdravotní stav zaměstnance. V případě nevhodného prostředí pro práci je podněcována u pracovníka nespokojenost, která zapříčiní snížení pracovního výkonu. Faktory, které definují pracovního prostředí:

- Prostorové řešení pracoviště
- Fyzikální podmínky
- Sociálně psychologické podmínky

Prostorového řešení pracoviště – zaměření zaměstnavatele na:

- Vhodnou pracovní polohu
- Optimální zorné podmínky
- Vhodnou výšku pracovní plochy
- Optimální pohybové prostory
- Pohodlný přístup na pracoviště

Fyzikální podmínky práce mají vliv na pracovní výkon, kvalitu odvedené práce a na zdravotní stav zaměstnanců. Mezi tyto podmínky patří pracovní ovzduší (teplota, vlhkost, čistota vzduchu), osvětlení, hluk a barevná úprava pracoviště.



Podstatou sociálně psychologických podmínek v zaměstnání je práce jedince v týmu s dalšími pracovníky nebo individuální práce člověka. Při duševní práci je lepší, když pracovník není nijak vyrušován, naopak při fyzické práci přítomnost ostatních tolik nevádí. Je ale zapotřebí, aby i člověk duševně pracující byl v kontaktu s lidmi a nebyl zcela izolován. Úplná izolace může mít za následek vyvolání psychické nepohody, která může způsobit snížení pracovního výkonu. Samozřejmě i vztahy na pracovišti mají velký podíl na pracovním chování a výkonu pracovníka (Koubek, 2010, s. 353 – 355).

### **Pracovní jistota**

Pracovní jistota může i nemusí být motivačním činitelem. Pracovníci mají rádi jistotu a bezpečí, pokud toto postrádají tak jsou demotivováni. Bezpečnost a jistota je velice citlivá záležitost. Stačí se tajně o něčem rozhodnout, bez vysvětlení toto rozhodnutí uskutečnit a jistota je narušena. Někteří jedinci mají v povaze riskovat. Pokud jim risk zaručí jakoukoli vyšší odměnu, využijí ho. I tento postup vede k narušení pocitu jistoty. Předjetí negativnímu dopadu je možné za předpokladu, že daný pracovník získá pocit celkové jistoty a bezpečí (Forsyth, 2009, s. 29).

### **Náplň práce**

Každý člověk tráví převážnou část svého života v práci. Pracovní výkon je vyšší za předpokladu, že člověk má svoji práci rád a baví ho. V tomto případě už samotné zaměstnání jedince motivuje. V případě, že práce je pro člověka nezajímavá, hledá si jedinec jiné motivační činitele, například pracovní prostředí. I když je práce nezáživná, může u pracovníka vzbudit zájem, například že vidí užitečnost a důležitost svého zaměstnání. Práce, kterou zaměstnanec vykonává, může být podpořena nejrůznějšími kladnými faktory, jako jsou:

- Vybavení – do této skupiny spadají věci jako mobilní telefon a notebook. Tyto věci mohou být využívány i soukromě.
- Funkčnost – tato kategorie je úzce spjata s vybavením. Podstatou, ale je funkčnost například systémů, aby se pracovníci nemuseli zákazníkům omlouvat, že jim něco nefunguje.
- Komfort – do této kategorie můžeme zařadit taxi služby, bezpečnostní opatření, parkovací prostory popřípadě i jesle nebo hlídání dětí.

- Úspora času – sem můžeme zahrnout třeba kantýnu nebo služby jako jsou kadeřnictví, obchody, cestovní kanceláře, které můžeme najít v místě pracoviště
- Kouření či nekuřácká politika – tato oblast je stále diskutabilní a každá pojem má své pro i proti
- Ostatní vybavení ke zlepšení pracovních podmínek – zde se můžeme bavit o klimatizaci, topení, světelných podmínkách, rostlinách, možnosti otevřít si okno či dveře apod.
- Prostředí – tento pojem bychom spíše nazvali atmosférou na pracovišti. Hodně věci jde lépe, když je dobrá komunikace a příjemně strávený čas s kolegy u čaje nebo kávy.

Všechny tyto faktory jsou velice důležité pro pracovníka a jeho podávaný výkon (Forsyth, 2009, s. 35 – 37).

### **Odpovědnost**

Odpovědnost je nerozlučně spojena s prací. Převážnou většinu lidí uspokojuje, když má konkrétně určenou odpovědnost. Člověk se cítí oceněn, podává vyšší výkon a je pečlivější při plnění úkolů, je nucen zvýšit své úsilí. Odpovědnost člověku dodává větší pocit významnosti jeho práce. Na základě toho se zvyšuje jeho produktivita, kvalita a efektivita. S vyšší odpovědností vzrůstá lidem i kreativita. Zodpovědnost nemůže být přidělena, jedinec ji musí vnitřně přijmout. Nadřízený může dát pracovníkovi příležitost vzít na sebe odpovědnost, ale pak už je to jen na pracovníkovi, zda tuto odpovědnost přijme či ne. Člověk, který je ctižádostivý většinou takovéto příležitosti vyžaduje. V tu chvíli vedoucí pracovník může odpovědnost využít jako nástroj pro motivaci pracovníka. Při tomto postupu musí vedoucí pracovník podpořit své podřízené a musí jim poskytnout kvalitní zpětnou vazbu, která je povzbudí (Forsyth, 2009, s. 38).

### **Zpětná vazba**

Zpětnou vazbu můžeme formulovat jako sdělení informací nebo shromažďování informací a jejich následné vyhodnocení. Jedná se o formu komunikace, v jejímž průběhu jsou pracovníkovi sděleny informace, ve kterých je obsažen popis jeho chování vzhledem k okolí. Zpětná vazba poskytuje pracovníkům návod možnosti úpravy jejich jednání. Pokud tento návod použijí, mohou lépe dosahovat svých předem vytyčených cílů. Každý jedinec po celý svůj život poskytuje a přijímá zpětné vazby. Tato aktivita je velice náročná

a většině lidí působí problémy. Zpětná vazba v nás vyvolává emoce, a to v pozici poskytovatele i příjemce. Způsob, jakým je zpětná vazba podávána, ovlivňuje mezilidské vztahy a pracovní jednání jedince i týmu. Je proto důležité, aby se poskytovatel i příjemce drželi určitých pravidel a vyvarovali se nejčastějších chyb (Šuleř, 2008, s. 112).

Pro poskytování zpětné vazby jsou stanovena určitá pravidla, která by se měla dodržet. Pouze v případě jejich dodržení je zpětná vazba kvalitní a úspěšná. Samozřejmě se zde vyskytují i chyby, kterých se poskytovatelé dopouštějí. Zpětná vazba od poskytovatele by měla být vyjádřena zcela jasně a srozumitelně. Dále by měla být otevřená a upřímná, ale je nutno zohlednit pocity příjemce. Pokud někomu poskytujeme zpětnou vazbu, měli bychom brát v úvahu její působení. Cílem zpětné vazby je poskytnutí pomoci danému jedinci, nikoli mu ublížit. Celá zpětná vazba by měla proběhnout v klidu a harmonii a s pozitivním přístupem. Poskytovatelé se často dopouštějí toho, že zpětnou vazbu berou příliš samozřejmě, ale příjemce si to může nesprávně vyložit. V tomto případě vzniká rozpor a je nutno nastalý problém okamžitě řešit osobním vysvětlujícím rozhovorem. Nespokojenost může také vyvolat jednostranná komunikace či manipulace ze strany poskytovatele zpětné vazby. Tomuto stavu je potřeba se vyvarovat (Šuleř, 2008, s. 112 – 115).

Příjemce by měl ve vlastním zájmu dodržovat předem stanovená pravidla a měl by se vyvarovat nejčastějších chyb. Pokud je nám podávána zpětná vazba, měli bychom ji přijmout, nechat si poradit a akceptovat rady a doporučení, která z ní vyplývají. Jedinec musí být připraven i na případ, že zpětná vazba může být také negativní. Člověk by měl zpětnou vazbu vnímat jako cenný zdroj informací a snahu nám pomoci. Příjemce by měl také projevit pozitivní reakci a pochopení směrem k poskytovateli. Příjemci zpětné vazby mají často sklon k pasivitě a protiútoky. Výsledkem pak mnohdy bývá konflikt, který byl zapříčiněn negativní zpětnou vazbou. Konflikt také způsobí to, že člověk už dopředu očekává, že zpětná vazba bude negativní (Šuleř, 2008, s. 113 – 114).

Pozitivní zpětná vazba, která je projevována pomocí pochvaly, poděkování nebo odměny, by měla být poskytnuta vždy, pokud pracovník dosáhne splnění stanoveného cíle. Pro zachování výše podávaného výkonu je nutné, poskytnout tuto pozitivní vazbu v co nejkratším časovém úseku po ukončení úkolu. Zpětná vazba pozitivního charakteru by měla být udělena veřejně. Negativní zpětná vazba by měla být poskytnuta také co nejdříve po nesprávně odvedeném pracovním výkonu. Naopak negativní zpětná vazba musí být

poskytována v soukromí, beze svědků. Poskytovatel negativní zpětné vazby musí vycházet z konkrétních údajů, které jsou doložitelné (Šuleř, 2008, s. 117).

Poskytování zpětné vazby je součástí kontrolního procesu. Významem zpětné vazby je kontrola podávaného pracovního výkonu jednotlivců i týmů, jeho srovnání a napravení odchýlení od stanoveného cíle (Šuleř, 2008, s. 115).

Mezi další činitele, které mohou mít vliv na pracovní výkon, patří flexibilita, možnost vzdělávání se (školení, jazykové kurzy), firemní akce (teambuilding, party) a další.

## **Praktická část**

### **4 Metodika průzkumu**

#### **4.1 Cíl průzkumu**

Cílem této práce je zjistit, jak ve firmě Nápoj přistupují k motivaci pracovníků, jaké metody používají a zda jsou tyto metody účinné. Představíme motivační nástroje, které firma používá, a zjistíme jejich dopad na pracovní výkon. Dále upozorníme na faktory, kterým společnost nevěnuje náležitě velkou pozornost a přitom se jeví podstatné při dosahování vysokého pracovního výkonu. V závěru navrhneme možná řešení, jak zaměstnance lépe motivovat k pracovnímu výkonu a jakým faktorům se vyhnout, aby výkonnost neklesala.

Výzkumné otázky

1. Který z faktorů nejvíce ovlivňuje pracovní výkon?
2. Je finanční ohodnocení nejsilnějším motivátorem?
3. Existuje rozdíl v motivaci pro různé generace?
4. Jak zaměstnanci na pozici Assistant hodnotí motivaci pomocí cílů?

#### **4.2 Postup a metodika**

Pro zjištění dat a pro zodpovězení výzkumných otázek použijeme kvantitativní a kvalitativní šetření. Kvantitativní šetření provedeme prostřednictvím dotazníků, které budou rozeslány elektronicky mezi zaměstnance firmy. Dotazované osoby budou odpovídat na otevřené i uzavřené otázky s možností výběru odpovědi z více variant. Dotazník je složen z několika sekcí, na které budou respondenti postupně odpovídat. Nejprve zodpoví osobní obecné informace a v další části dotazníku se odpovědi budou týkat celkové spokojenosti ve firmě. V následující sekci budou odpovídat na otázky, týkající se motivačních nástrojů, které ovlivňují jejich pracovní výkonnost. Teoretickým východiskem pro přípravu dotazníku byla teorie, která se zaměřuje na obsah, tj. teorie potřeb, kterou vytvořil Abraham Maslow. Tuto teorii jsme zvolili proto, že člověk je motivován hlavně neuspokojenými potřebami a Maslowova teorie jednotlivé potřeby popisuje a hierarchicky řadí za sebou. Otázky jsou proto seřazeny hierarchicky od základních fyziologických potřeb až po potřeby seberealizace, které jsou nejvyšší ze

všech. V závěrečné sekci respondenti odpovídají na otázky zaměřené na osobní a pracovní život a ovlivňování těchto dvou životních složek navzájem. Na základě tohoto výzkumu se pokusíme zjistit, které nástroje jsou pro motivaci nejúčinnější, které naopak zaměstnance demotivují. Dále zjistíme, jakou roli hraje v motivaci generační rozlišení a jaké motivační nástroje využít u mladších „dravějších“ pracovníků a jaké nástroje použít u pracovníků starších. Kvalitativní šetření provedeme prostřednictvím rozhovorů. Další informace potřebné k zodpovězení výzkumných otázek budou shromážděny za pomoci polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovor bude předem připraven formou, která umožní získat od respondentů informace, které se týkají stejných oblastí. Bude složen z chronologicky za sebou řazených otevřených otázek. Během rozhovoru s respondentem mohou být použity doplňující otázky. První část rozhovoru je zaměřena obecně na motivaci pracovníků, co zaměstnance motivuje a co je naopak demotivuje. Ve druhé části jsou kladeny otázky metodou, která je již ve firmě využívána, a to metoda MBO (Management by Objectives), motivace za pomoci stanovených cílů. V závěru budou respondenti hodnotit aktuální stav v organizaci, v oblasti motivace. Bude žádoucí, aby dotazovaní navrhli možnosti zlepšení v oblasti využívání kladné motivace v testované organizaci.

Veškeré získané informace vyhodnotíme a zpracujeme do grafů. Dále pak navrhne doporučení, která by měla vést ke zvýšení výkonnosti u pracovníků, popřípadě jaké formy motivace se jeví jako účinné a naopak jaké nástroje motivace se jeví jako neefektivní.

### **4.3 Cílová skupina**

Cílovou skupinou pro kvalitativní i kvantitativní šetření budou zaměstnanci firmy Nápoj, kteří pracují na obchodním oddělení On Trade. Do dotazníkového šetření budou zařazeni všichni pracovníci na daném oddělení. Obchodní oddělení se skládá z obchodního ředitele, obchodního manažera, 5 regionálních manažerů, manažera pro klíčové zákazníky, 19 oblastních a 19 obchodních zástupců a administrativního týmu, který má 5 členů. K rozeslání dotazníku bude použit firemní e-mail, na který budou respondenti odpovídat elektronicky. Celkový počet respondentů pro dotazníkové šetření bude 51. Z celkového počtu dotazovaných (51 osob = 100 %) odpovědělo na dotazníky 43 respondentů tj. 84,3 %. Pro šetření na základě rozhovorů jsme vybrali administrativní tým, který se skládá z 5 členů. Tento tým jsme zvolili z důvodu nejlepší dostupnosti jednotlivých pracovníků. Rozhovor proběhl se všemi členy administrativního týmu, tj. 5 osob

a úspěšnost byla tedy 100 %. Pracovní náplní tohoto týmu je administrativní podpora, měsíční zpracování výsledků obchodního oddělení, přípravu analýz a reportů, sběr a zpracování dat, evidence obchodních smluv, příprava prezentací a spolupráce s dalšími členy obchodního oddělení.

## 5 Charakteristika společnosti

Společnost Nápoj byla založena v roce 1898. Jedná se o jednu z největších světových potravinářských a nápojových firem. Tato společnost má kolem 300 000 zaměstnanců po celém světě a z toho je 31% žen ve vedoucích pozicích. V České republice má firma 415 zaměstnanců.

Vize společnosti je být světovou třídou ve výrobě nápojů a pochutin. Portfolio společnosti zahrnuje doplňkové občerstvení a nápoje, které nabízejí širokou škálu chutí. Snaží se zhodnocovat finanční prostředky investorů a vytváří příležitosti k osobnímu i profesnímu růstu zaměstnanců a obchodních partnerů. Hodnotami, na kterých staví je upřímnost, poctivost a zodpovědnost a to ve všech oblastech své činnosti. Přistupují zodpovědně k životnímu prostředí, zaměstnancům i zákazníkům.

Společnost zajišťuje udržitelný růst prostřednictvím investic do zdravější budoucnost pro lidi a naši planetu. Poskytuje širokou škálu potravin a nápojů a nalézá inovativní způsoby, jak minimalizovat náš dopad na životní prostředí tím, že šetří energii a vodu a snižuje objem obalů. Je to organizace, která si uvědomuje dopad svých činností na životní prostředí. 75 % odpadu je recyklováno a nerecyklovatelné odpady jsou použity k výrobě elektřiny a tepla v městské spalovně odpadů.

Produkty, které jsou nabízeny lidem, jsou zdravější a vycházejí vstříc požadavkům moderní doby. Dále finančně podporují zájmové integrační centrum pro děti s autismem a poskytují produkty na dětské tábory nebo na sportovní akce.

Na jaře roku 2014 se firma zapojila do osvětového programu „Zodpovědná firma“, který se týká zlepšení podmínek třídění odpadů ve firmách a zvýšení informovanosti v oblasti správného nakládání s odpady. Jelikož již splnili všechny podmínky, které jsou potřeba k získání certifikátu, na konci ledna 2015 proběhlo oficiální předání osvědčení o zapojení společnosti projektu Zodpovědná firma mezi představiteli firem.

Společnost se snaží pracovat tak, aby to bylo účelné. Lidé ve firmě společně objevují nové cesty, dosahují úspěchů, slaví a dělají velké věci. Zavazují se podávat výborný výkon nejenom jako jednotlivci, ale také v rámci týmů -> podpora společnosti jako celek.



Firma naopak dává lidem po celém světě to, po čem touží. Organizace stále přináší inovace s cílem chránit naši planetu, lidi, společnost a obchodní postupy. Nové trhy zajišťují nový způsob podnikání. Každý den je příležitostí k osobnímu a profesnímu rozvoji.

Pro společnost pracuje více než 300 000 vizionářů, podnikavých, přesvědčivých, výjimečně úspěšných a vlivných lidí. Firma se soustřeďuje na maximální pracovní nasazení, zodpovědnost a rotaci pracovních pozic. Tohle vše je jen zlomek toho, co dělá z této společnosti firmu s vedoucím postavením ve světě. Společnost si zakládá na týmové spolupráci, vzájemném respektu k jedinečným lidským vlastnostem, zkušenostem, znalostem a různým pohledům na věc. Práce v této organizaci je způsobem života, kde jsou možnosti pro osobní rozvoj a dosažení osobního uspokojení na základě propojení pracovních dovedností s životními zkušenostmi.

Mezi odměny nespadá jen mzda, ale i nejrůznější zaměstnanecké výhody, které společnost nabízí:

- Příspěvek na stravování
- Dovolena +5 dní
- Poukazy na sport, kulturu, zábavu a vzdělávání
- Životní a úrazové pojištění
- Pojištění odpovědnosti za škodu
- Cestovní pojištění
- Jazykové kurzy
- Vzdělávací aktivity - povinné, rozvojové
- Slevy na firemní produkty
- Firemní akce - Teambuildingy, Family days, Firemní party

(Interní zdroje firmy)

## 5.1 Obchodní oddělení - Sales

Toto oddělení zajišťuje prodej zboží a sleduje poptávky a připravuje nabídky svých produktů. Tvoří databázi dodavatelů a odběratelů a obstarává pravidelné obchodování. Stará se o současné zákazníky a zajišťuje jejich informovanost o aktuálních produktech. Dále se zaměřuje se na vyhledávání a získávání nových zákazníků. Vytváří smluvní podklady pro zákazníky, dále stanovuje ceny pro jednotlivé výrobky a vytváří ceníky, které aktualizuje podle potřeb zákazníků a ekonomické situace na trhu. Obchodní oddělení je rozděleno do dvou částí na On Trade a Off Trade.

Off Trade se zaměřuje na prodej zboží mimo místo spotřeby. Zahrnuje tedy všechny maloobchodní prodejny, jako jsou hypermarkety, supermarkety, obchody se smíšeným zbožím, specializované prodejny, obchodní domy, diskontní prodejny atd.

On Trade je prodejní kanál a prodej zboží se vykonává v místě spotřeby. Orientuje se na bary, restaurace, kavárny, kluby, hotely atd. Distribuce a prodej výrobků na tomto trhu vyžaduje zcela jiný přístup, než který se používá na Off Trade. Na tomto trhu jednáme buď přímo s majiteli nebo s manažery či odborníky, kteří pracují v některém z podniků. Tyto osoby hrají důležitou roli v procesu prodeje produktu. Zde jsou velmi důležité dobré osobní vztahy, které jsou klíčové pro obchodní růst. Prodej samozřejmě záleží i na jiných faktorech jako jsou typ produktu, ochutnávky, slevy, dárkové nabídky a další.

Celé oddělení je složeno z obchodního ředitele, obchodního manažera, regionálních manažerů, manažera pro klíčové zákazníky, oblastních a obchodních zástupců a administrativního týmu, který zodpovídá za administrativu oddělení, má na starosti smluvní dokumentaci, její zpracování a archivaci, informační podporu oddělení, zpracovávání dat, vstupů a výstupů do interních systémů firmy.

Aby oddělení fungovalo, je potřeba dobré komunikace mezi lidmi na oddělení a mezi odděleními navzájem. Celá firma je součástí jednoho koloběhu a jedno oddělení je závislé na tom druhém.

(Interní zdroje firmy)

## 5.2 Metoda používaná k motivaci k pracovnímu výkonu

Hlavním motivačním prostředkem na oddělení Sales On Trade je motivace za pomoci cílů, kde se zaměřují na dosažení ročních výsledků a respektují při tom základní povinnosti zaměstnance společnosti.

Cíle by měli obsahovat množství výzev, aby zajistily zaměstnancovo pokračující zlepšování se ve smyslu osobního růstu a zároveň úspěchu společnosti. Výkony, které pohání podnikání kupředu v krátkodobém horizontu, ale také připravují prostředí pro budoucí úspěchy, jsou poté odměňovány **ročními bonusy**.

Zaměřují se na základní požadavky:

- Jednání, kde se modelují hodnoty
  - Etický kodex
  - Etika a hodnoty
  - Zdraví a bezpečnost
  - Přístup vedení
  - Manager Quality
  - Důvěra, spolupráce a předávání znalostí
- Postupy, kde se zaměřují na:
  - Investice do lidí (zapojování členů do týmů a jejich rozvoj, osobní plánování a osobní rozvoj)
  - Firemní kultura – skvělé místo k práci (kultura a zapojení, kvalita, včasnost a diskuze na téma kariéra a teambuilding – pravidelné zasedání týmu, odměny a pochvaly, rovnováha mezi pracovním a osobním životem)

Při stanovení cílů se určují hlavní priority:

- Stanovit 1 maximálně 2 cíle na kategorii, který nejvíce přispěje úspěchu společnosti na krátkodobé i dlouhodobé úrovni
- Začlenění „jak“ a „co“
- Umožnit takový rozsah, který posune společnost kupředu
- Postavit cíle na strategických kompromisech (úkoly s nejvyšší prioritou)

Důraz se klade na zajištění rovnováhy mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli.

Rozvoj krátkodobých hodnot – zajišťování obchodních výsledků prostřednictvím výkonu a účelu

- Plnění obchodního plánu – dosahování výjimečných výsledků úspěšnou realizací úkolů
- Vytváření účinnosti – zvyšování produktivity snižováním nákladů

Výsledky, za které společnost nese odpovědnost v průběhu let. Nedílnou součástí dosahování obchodních výsledků je způsob dosažení, neboli „jak“.

Rozvoj dlouhodobých hodnot – zajištění budoucího úspěchu společnosti a jejím společníkům

- Rozvoj budoucího úspěchu podniku – označení a dosažení postupu v souladu s plány na dosažení dlouhodobého růstu a posílení inovací
- Zlepšení stavu organizace – vytvoření organizace, které je schopna sladit, provést a změnit svůj přístup s cílem poskytnout výjimečný výkon v budoucnu
- Rozvoj ostatních – rozvíjení schopností a kompetencí zaměstnanců
- Vlastní rozvoj – zlepšení účinnosti a schopností na cestě k osobnímu rozvoji

Zajištění úspěchu společnosti v budoucnu. Prvky strategie dlouhodobého plnění, které mohou být realizovány v průběhu daného roku a podíl na dlouhodobém úspěchu. Může se jednat o realizaci podnikového plánu nebo rozvoj našich talentů do budoucna.

Na konci roku je vždy hodnocení stanovených cílů a jejich splnění. Jedno hodnocení je pro krátkodobé cíle a jedno pro dlouhodobé cíle (50/50). Dohromady tyto dvě čísla představí index, stejně jako v předchozích letech.

Následující tabulka slouží pro hodnocení cílů a na základě splnění či nesplnění cílů se poté přidělují roční odměny.

1	2	3	4	5
<b>Většina cílů nebyla splněna</b>	<b>Většina cílů byla splněna</b>	<b>Cíle splněny</b>	<b>Cíle překročeny</b>	<b>Výrazné překročení většiny cílů</b>
Některé cíle byly splněny, výsledek je nicméně neuspokojivý ve srovnání s plánem	Většina cílů byla splněna, nebylo však dosaženo jednoho či více výsledků	Dosaženo všech výsledků, některé byly dokonce překročeny (všechny cíle splněny)	Dosaženo výsledků, které překračují očekávání (všechny cíle splněny)	Dosaženo výsledků, které významně překračují očekávání (všechny cíle splněny)

*Tabulka 1 – Tabulka pro hodnocení cílů*

„Jak“ byla práce vykonána, je stejně důležité jako „co“ bylo uděláno. Od manažerů se očekává, že budou v průběhu roku zaměstnancům dávat včasné zpětné vazby ohledně toho „co“ bylo vykonáno a „jak“ a to prostřednictvím „koučování“ výkonu a související dokumentace. Kalibrační proces bude zároveň přihlížet na vykonávání každodenní aktivit, i když nejsou zahrnuty do cílů.

(Interní zdroje firmy)

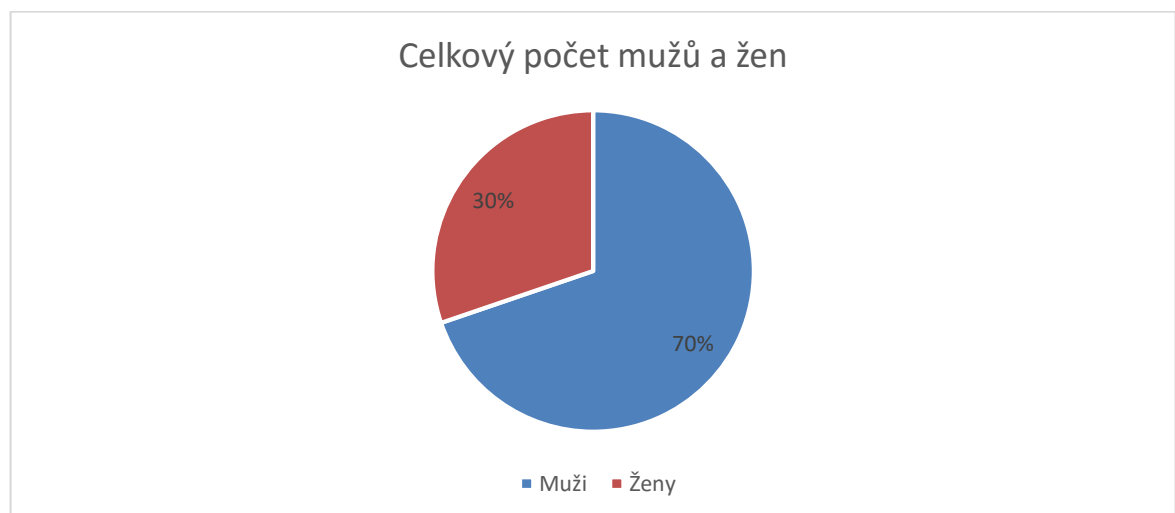
## 6 Interpretace výsledků šetření

V této části provedeme analýzu a vysvětlení dat, která jsme získali na základě dotazníků a rozhovorů. Tato data nám poslouží k zodpovězení předem stanovených výzkumných otázek (celkem 4). Celá kapitola je rozdělena do tří částí, kdy v první část je zaměřena na kvantitativní průzkum (dotazníkové šetření), druhá část se zabývá kvalitativním šetřením (rozhovory), v závěrečné třetí části je provedeno celkové vyhodnocení získaných dat a návrh doporučených řešení pro společnost.

### 6.1 Vyhodnocení kvantitativního šetření (dotazníky)

Tento průzkum byl zaměřen na oddělení Sales On Trade (obchodní oddělení, které se zaměřuje na prodej zboží do barů, restaurací, kaváren, hotelů atd.), kde momentálně pracuje 51 osob. Dotazníky byly rozeslány formou e-mailové komunikace všem 51 pracovníkům (100 %). Na dotazníky odpovědělo 43 osob (84,3 %). Pro vyhodnocení jsme brali 43 respondentů jako 100 %.

Z celkového počtu respondentů, kteří odpověděli na dotazníky tj. 43 osob je 30 mužů (70 %) a 13 žen (30 %).



Graf 1 – Celkový počet mužů a žen

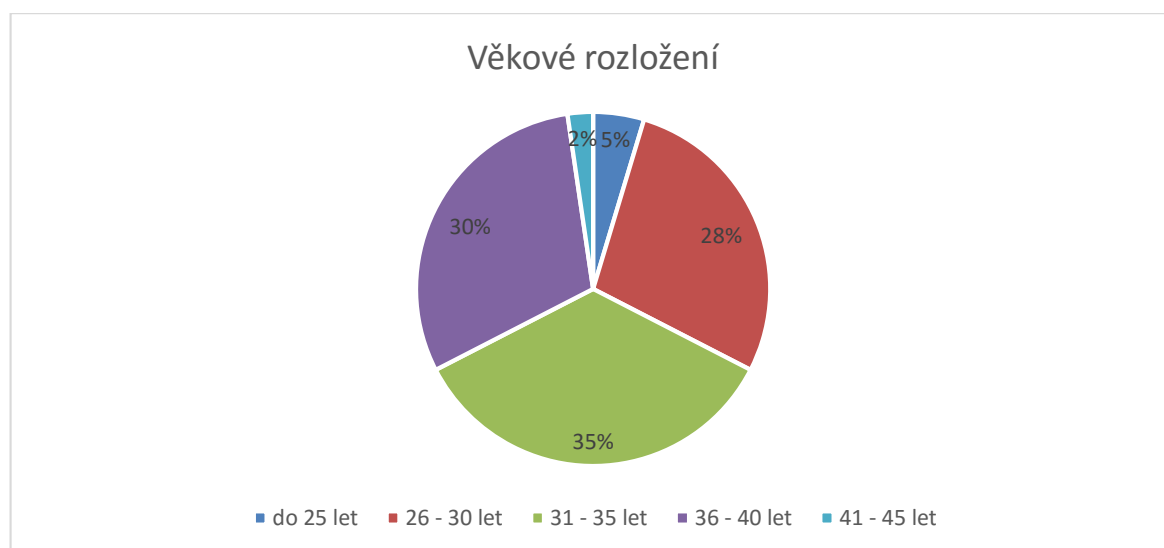
vlastní zpracování

Dále jsme zjišťovali, jaké bylo věkové rozložení zkoumaných osob.

Věk	Celkem	
	n	%
do 25 let	2	5 %
26 - 30 let	12	28 %
31 - 35 let	15	35 %
36 - 40 let	13	30 %
41 - 45 let	1	2 %
46 - 50 let	0	0 %
50 let a více	0	0 %
<b>Celkem</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Tabulka 2 – Věkové rozložení

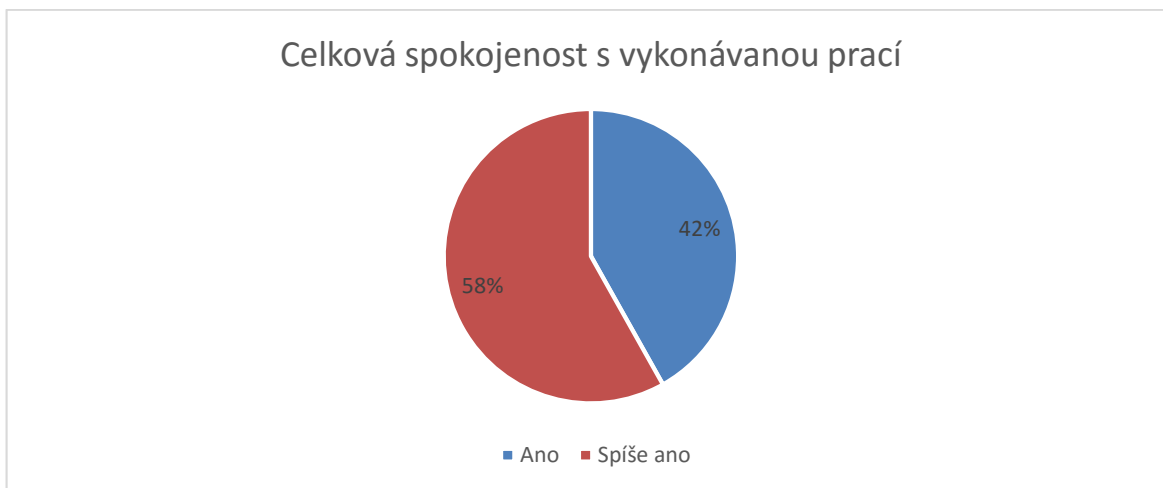
vlastní zpracování



Graf 2 – Věkové rozložení

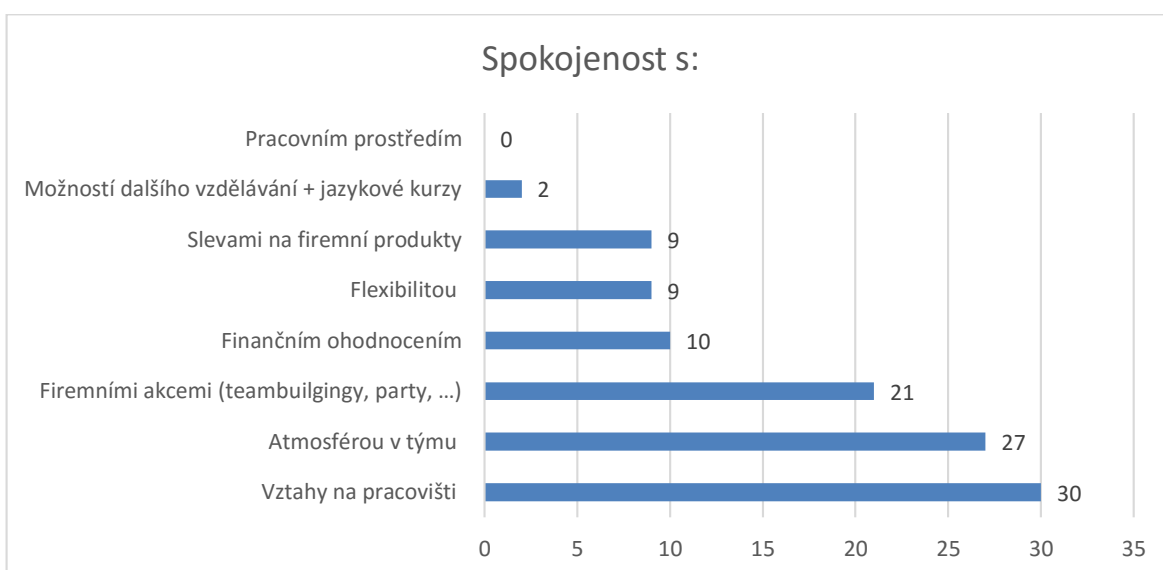
vlastní zpracování

Následující dva grafy znázorňují spokojenost ve firmě. Graf 3 zobrazuje celkovou spokojenost zaměstnanců s prací, kterou vykonávají. Z celkového počtu 43 respondentů 18 osob (42 %) je spokojeno se svým zaměstnáním a zbylých 25 osob (58 %) odpovědělo, že jsou spíše spokojeni. Graf 4 pak znázorňuje, jak jsou pracovníci spokojeni s jednotlivými motivačními faktory. Z Grafu 4 je patrné, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni se vztahy na pracovišti, které mezi sebou mají a to konkrétně 30 osob z celkových 43. Naopak nikdo ze zaměstnanců není spokojen s pracovním prostředím, které ve společnosti je.



Graf 3 – Celková spokojenost s vykonávanou prací

vlastní zpracování

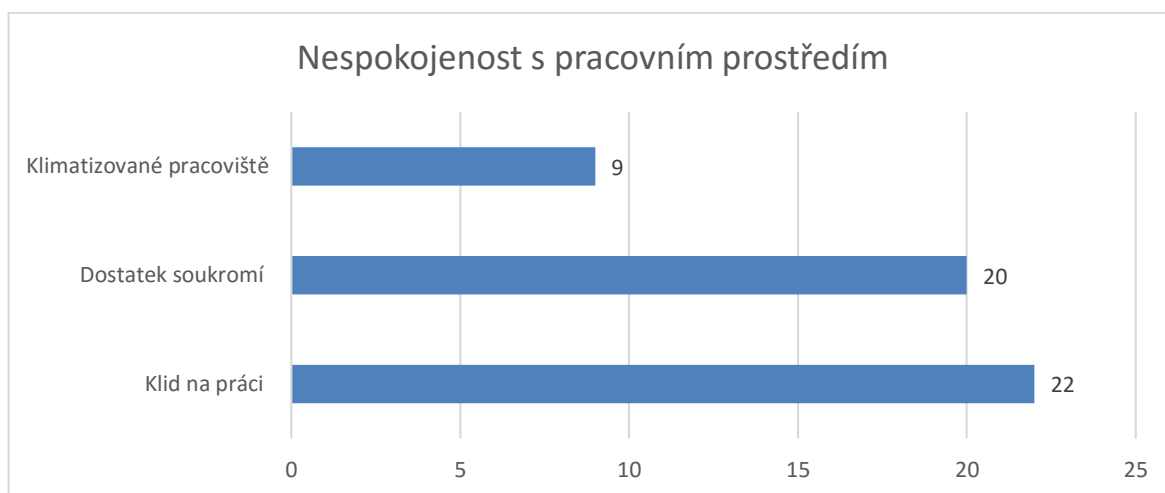


Graf 4 – Spokojenost s jednotlivými motivačními faktory

vlastní zpracování

Nyní navážeme na předchozí Graf 4, ze kterého nám vyplynulo, že nejmenší spokojenost ve společnosti je s pracovním prostředím. Zaměřili jsme se tady na konkrétní faktory, které v zaměstnancích vyvolávají nespokojenost. Dotazovaní hodnotili pět faktorů (klimatizované pracoviště, dostatek soukromí, klid na práci, moderní vybavení, dostatek prostoru) a u každého tohoto faktoru mohli svoji spokojenost hodnotit na škále od 1 do 4 (1 = spokojen/a, 4 = nespokojen/a). Výsledky jsou následující, pracovníci jsou nespokojeni s velkým hlukem, který je na pracovišti a nemají tedy klid na práci, dále jim schází soukromí a také jsou nespokojeni klimatizací na pracovišti.

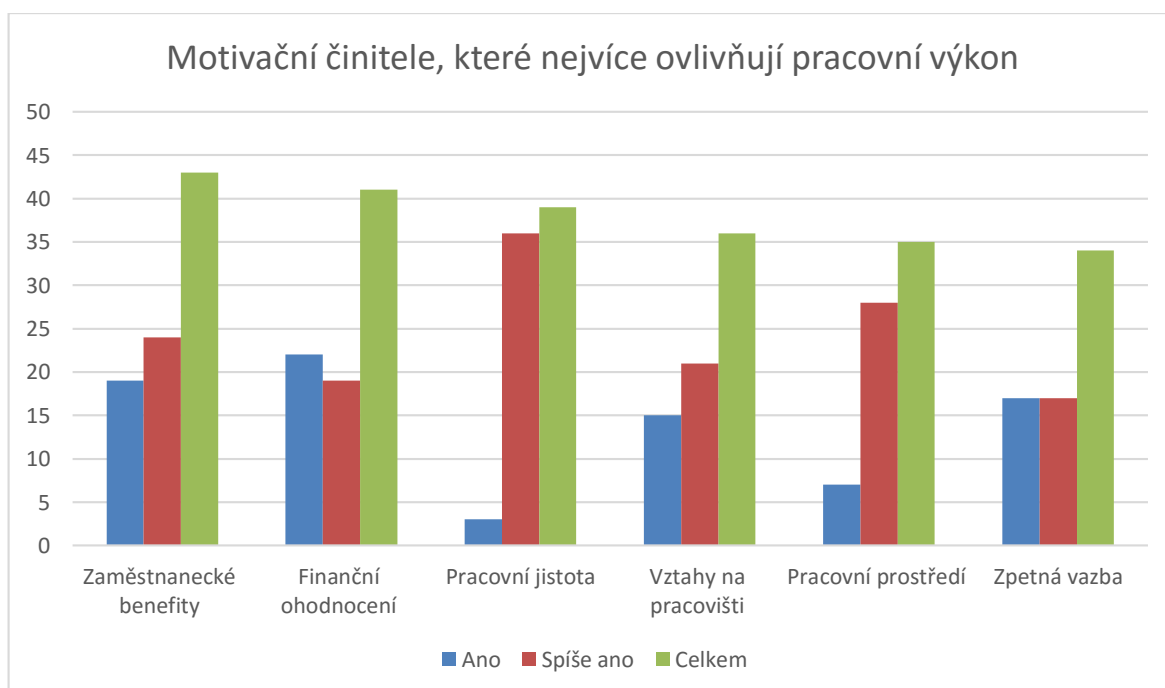




Graf 5 – Nespokojenost s pracovním prostředím

vlastní zpracování

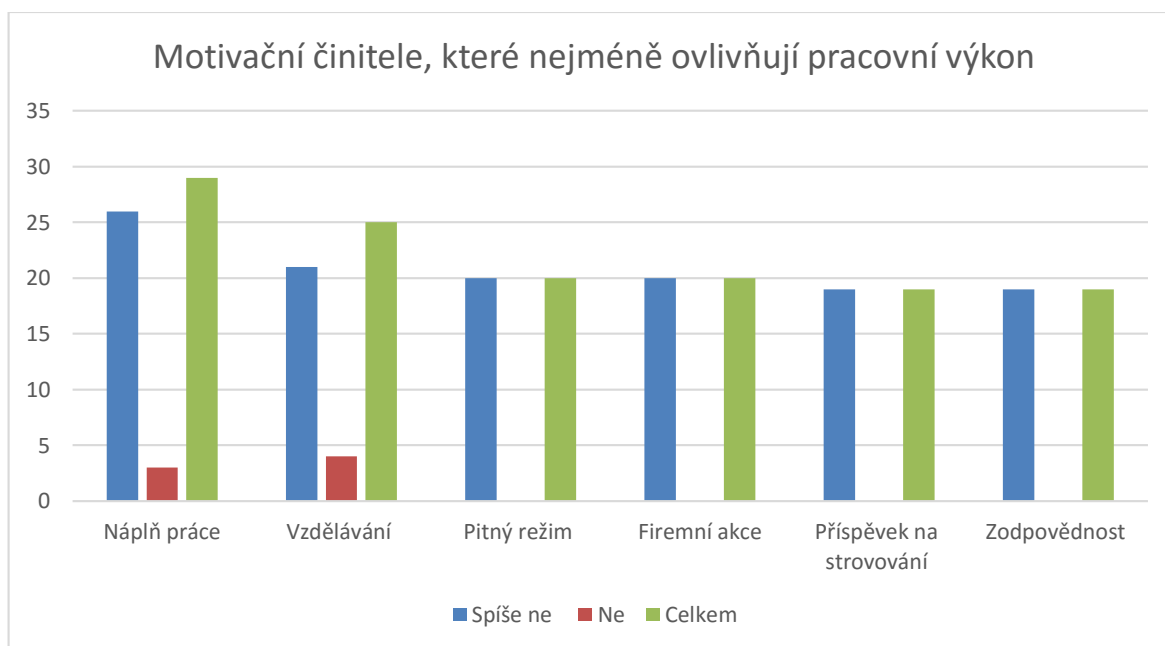
V další části dotazníku respondenti odpovídali na otázky, které se týkaly motivačních činitelů a pracovního výkonu. Na základě tohoto vyhodnocení zjistíme odpověď na první výzkumnou otázku: „Který z faktorů nejvíce ovlivňuje pracovní výkon?“. Graf 6 znázorňuje odpovědi ano - co ovlivňuje pracovní výkon pracovníků a odpovědi spíše ano – co spíše ovlivňuje výkon pracovníků. Obě kladné odpovědi, které zobrazují činitele nejvíce ovlivňující pracovní výkon, jsou označeny výrazem celkem. Z tohoto nám vyplývá, že činitel, který nejvíce ovlivňuje pracovní výkon je: zaměstnanecké benefity.



Graf 6 – Motivační činitele, které nejvíce ovlivňují pracovní výkon

vlastní zpracování

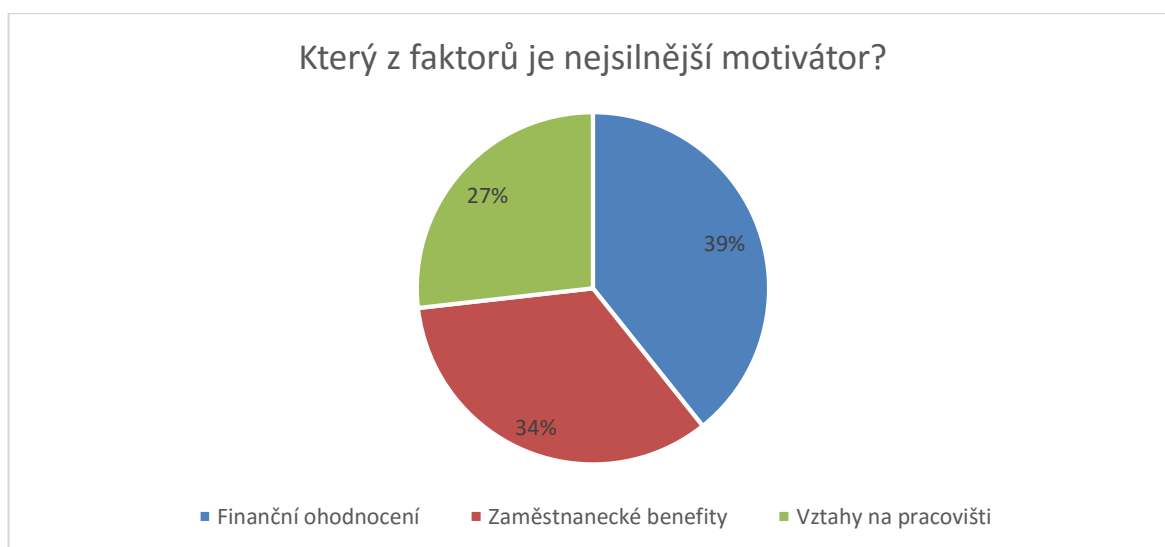
Graf 7 znázorňuje stejným způsobem jako Graf 6 motivační činitele, které ale nejméně ovlivňují pracovní výkon. Mezi činitele, které nejméně ovlivňují pracovní výkon, řadíme: náplň práce, vzdělání, pitný režim ...



Graf 7 – Motivační činitele, které nejméně ovlivňují pracovní výkon

vlastní zpracování

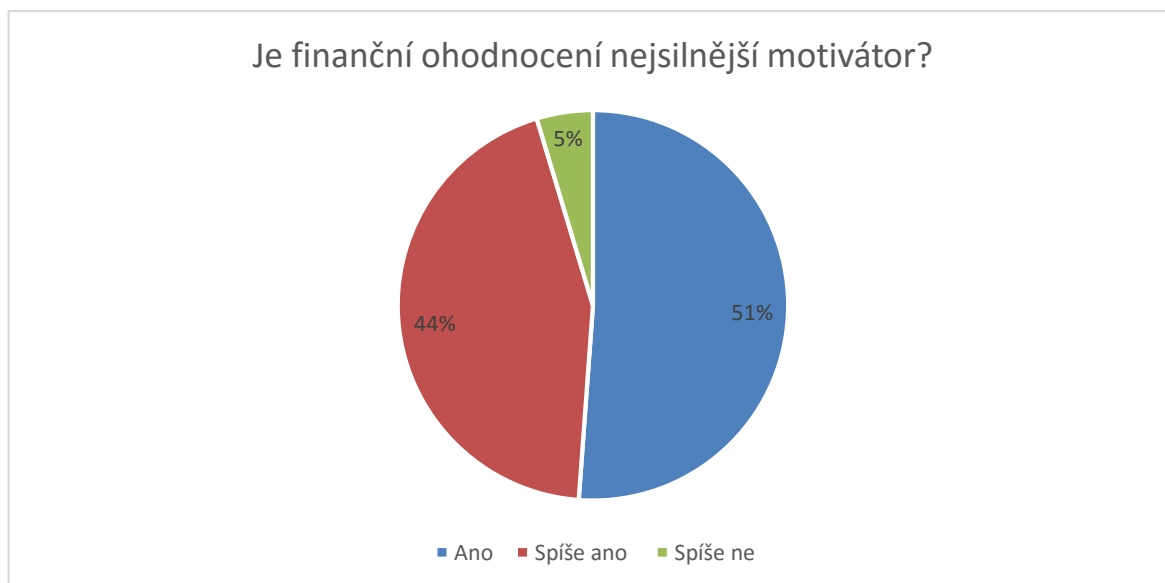
Nyní se budeme zabývat otázkou, který z faktorů je hodnocen jako nejsilnější motivátor. Toto vyhodnocení nám připraví základ pro druhou výzkumnou otázku. Respondenti hodnotili několik motivačních faktorů a mezi nejsilnější motivátory tedy můžeme zařadit finanční ohodnocení, zaměstnanecké benefity a vztahy na pracovišti.



Graf 8 – Který z faktorů je nejsilnější motivátor

vlastní zpracování

Graf 9 navazuje na graf předchozí a zároveň je odpovědí pro druhou výzkumnou otázku: „*Je finanční ohodnocení nejsilnějším motivátorem?*“. Podle výsledků z dotazníkového šetření je zřejmá odpověď ano. Finanční ohodnocení pro 51 % respondentů (22 osob) nejsilnější motivátor.

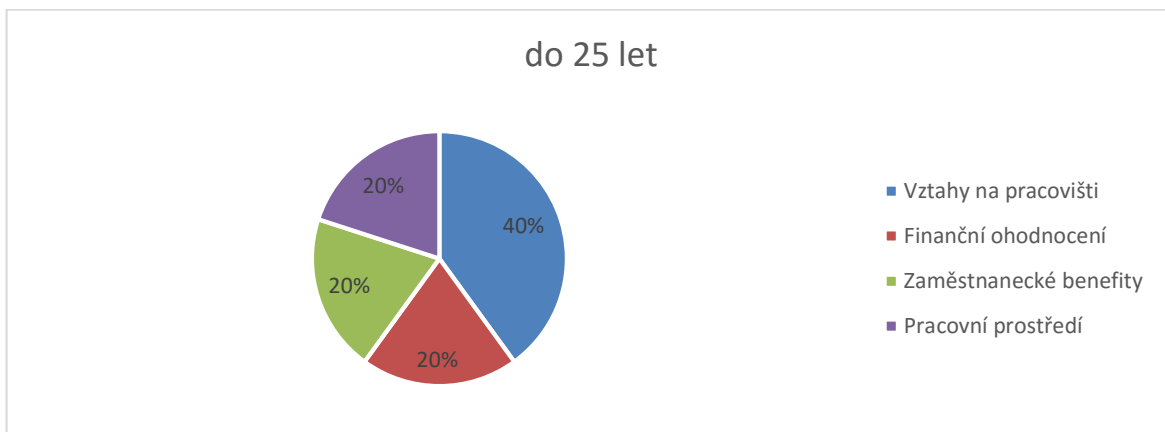


Graf 9 – *Je finanční ohodnocení nejsilnější motivátor*

vlastní zpracování

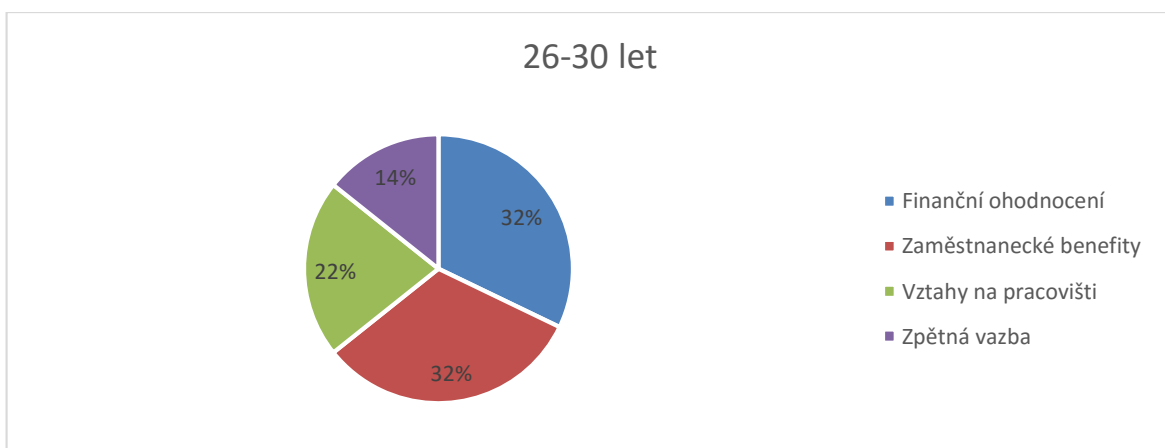
Odpověď na třetí výzkumnou otázku nalezneme v následujících čtyřech grafech, které znázorňují důležitost motivačních činitelů na základě odlišných věkových generací. Třetí výzkumná otázka hledá odpověď na otázku zda „*Existuje rozdíl v motivaci pro různé generace?*“. Odpověď zní ano. Ze získaných dat můžeme vyhodnotit, že pro jedince do 25 let jsou nejdůležitější vztahy na pracovišti, dále pak finanční ohodnocení, zaměstnanecké benefity a pracovní prostředí (viz Graf 10). Pro osoby ve věkovém rozmezí 26 – 30 let je už nejdůležitější finanční ohodnocení mezi další pak můžeme zařadit zaměstnanecké benefity, na třetí místo spadli vztahy na pracovišti a objevuje se zde zpětná vazba od vedení (viz Graf 11). Lidé v letech 31 – 35 jsou z části stejně motivováni jako předchozí generace. Jako nejsilnější motivátor je zde finanční ohodnocení a hned za ním jsou zaměstnanecké benefity. Další dvě pozice už se nám liší a v tomto věkovém rozmezí si pracovníci zakládají na pochvale a uznání od vedoucích pracovníků a jsou také motivováni skrze ocenění (viz Graf 12). Lidé ve věku 36 – 40 let si už zakládají na jiných prioritách než předchozí generace a to se také odráží v jejich motivačních činitelích. Mezi činitele, které motivují tyto jedince, můžeme zahrnout zpětnou vazbu, která je pro tuto generaci

nejvíce motivující, dále pak pochvalu a uznání, kariérní růst a vztahy na pracovišti (viz Graf 13).



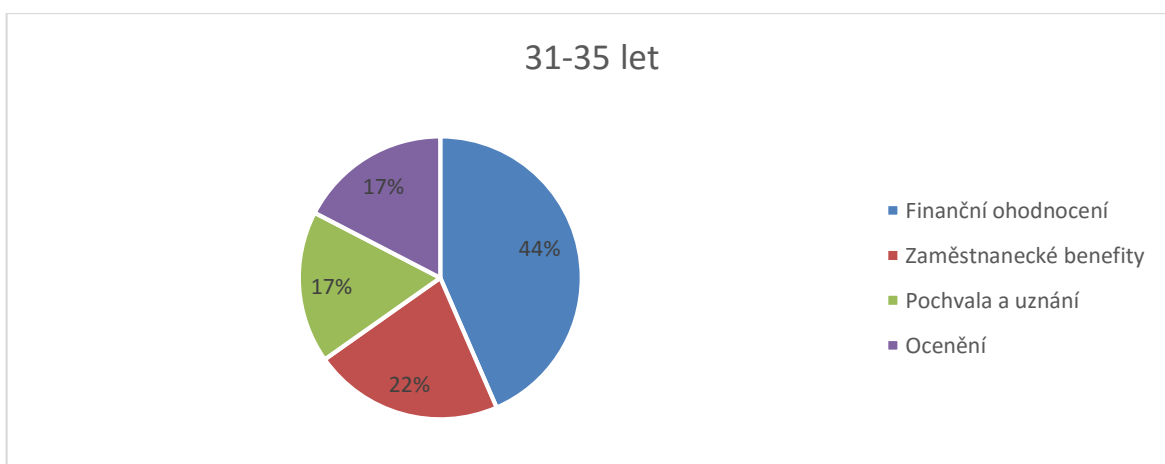
Graf 10 – Činitele motivující osoby do 25 let

vlastní zpracování



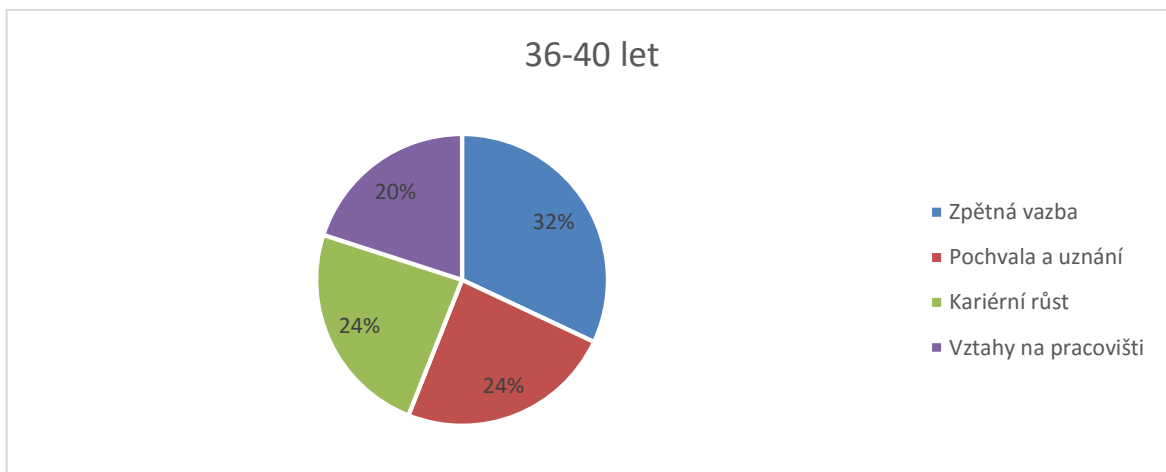
Graf 11 – Činitele motivující osoby 26 – 30 let

vlastní zpracování



Graf 12 – Činitele motivující osoby 31 – 35 let

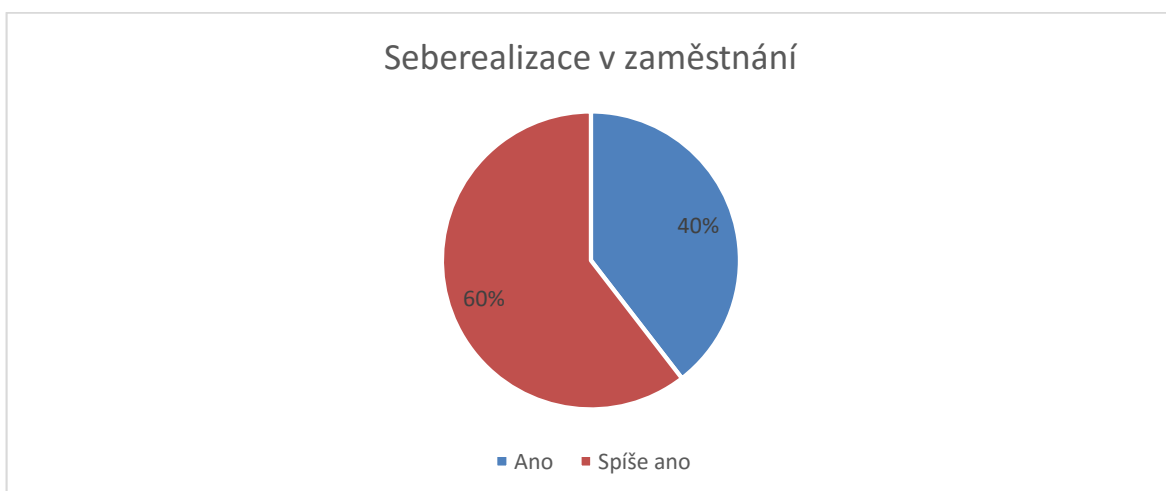
vlastní zpracování



Graf 13 – Činitele motivující osoby 36 – 40 let

vlastní zpracování

V závěru dotazníku jsme se zabývali tím, zda se pracovníci seberealizují ve svém zaměstnání, zda mají opravdu pocit naplnění a zda využívají svůj potenciál v zaměstnání. Výsledky jsou následující: 17 respondentů (40 %) má pocit úplné seberealizace při své práci a zbývající část respondentů 26 (60 %) mají taktéž pocit seberealizace v zaměstnání. Tento pocit je ale na nižší úrovni než u předcházející skupiny.



Graf 14 – Seberealizace v zaměstnání

vlastní zpracování

## 6.2 Vyhodnocení kvalitativního šetření (rozhovory)

### Pojem motivace k pracovnímu výkonu, nejsilnější motivátor a demotivace

Motivace k pracovnímu výkonu, pod tímto pojmem si respondenti, jako první vybavili aktivity zaměstnavatele vůči zaměstnancům. To, co vedení dělá pro své pracovníky, aby

chodili rádi do svého zaměstnání. Mezi motivační činitele dotazované osoby zařadily prostředí a lidi se, kterými tráví čas na pracovišti, finanční odměnu a zaměstnanecké benefity. Když jsme se podívali konkrétně, co pracovníky motivuje v jejich zaměstnání, tak se nám odpovědi celkem shodovaly. Respondenty v zaměstnání motivuje finanční ohodnocení, úspěch a uznání, pozitivní odezva od okolí, hrdost na firmu, kde dané osoby pracují. To na čem se ale respondenti shodli, je dobrý kolektiv a vztahy v týmu. Toto je pro ně velmi motivující. Dále jsme se zabývali otázkou, zda je finanční ohodnocení nejsilnějším motivátorem. U větší části respondentů (60 %) to tak opravdu je. Zbylá část dotazovaných (40 %) řadí finanční ohodnocení také do velmi silných motivátorů, ale jako nejsilnější považují pracovní podmínky jako celek, kolektiv a vztahy na pracovišti. To jak se v práci cítí, s kým pracují a jednají.



Graf 15 – Nejsilnější motivátor

vlastní zpracování

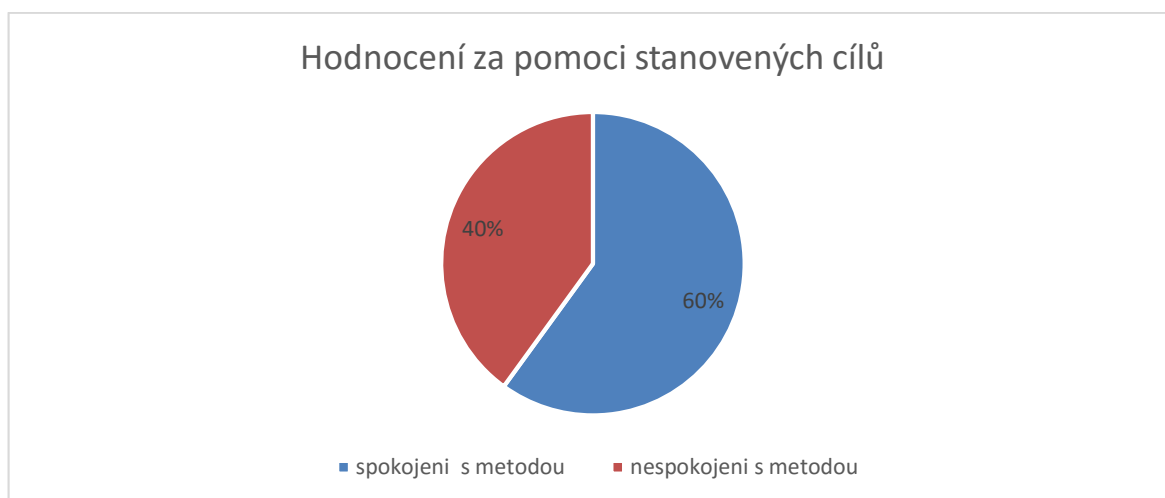
Zde máme tedy odpověď na jednu výzkumnou otázku: „Je finanční ohodnocení nejsilnějším motivátorem?“. Odpověď je tedy ano. Finanční ohodnocení je v kvalitativním šetření u většiny dotazovaných osob nejsilnějším motivátorem a u zbylých osob patří mezi ty silnější motivátory.

Další otázka řešila, jaké faktory demotivují pracovníky v jejich zaměstnání. Odpověď na tuto otázku byla jednoznačná. Všechny dotazované osoby demotivuje pracovní prostředí. Ve firmě je zaveden systém open space (otevřené kancelářské prostory) a s tímto uspořádáním pracovního prostoru jsou zaměstnanci velmi nespokojeni. Respondenti si stěžují na nedostatek soukromí a velký hluk. Nemají klid na svoji práci, vzájemně se vyrušují telefonáty. Tyto nevyhovující podmínky mají negativní vliv na jejich pracovní výkon.

Na základě získaných dat od respondentů, můžeme odpovědět na další výzkumnou otázku: „*Který z faktorů nejvíce ovlivňuje pracovní výkon?*“. Mezi faktory, které kladně ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců, můžeme zařadit finanční ohodnocení a vztahy na pracovišti. Naopak faktor, který negativně ovlivňuje výkon při práci zaměstnance je pracovní prostředí.

### **Hodnocení pracovního výkonu podle cílů neboli Management by Objectives (MBO)**

Na základě získaných informací od respondentů, tato metoda není mezi pracovníky moc oblíbená. Ve společnosti to funguje tak, že pracovník si sám dvakrát ročně nastaví krátkodobé a dlouhodobé cíle, které musí navazovat na cíle společnosti. Zaměstnanci toto nastavení považují za obtížné, jelikož se systém nastavování cílů neustále mění. Komplikované je také vytyčení dlouhodobých cílů, které pracovník nemůže sám ovlivnit, jelikož se stanovují v rámci celého týmu. S tím souvisí i úspěšnost jejich plnění. Krátkodobé cíle se respondenti určují spíše nižší, aby měli jistotu, že těchto cílů dosáhnou. Po jejich splnění si úroveň vždy navýší. Krátkodobé cíle se jim tedy daří plnit. Oproti tomu plnění dlouhodobých cílů je pro pracovníky velmi obtížné, jak bylo již zmíněno, zaměstnanec může výsledek ovlivnit jen z části. Celkový výsledek záleží na funkci celého týmu a to má za následek, že cíle vytyčené na dlouhodobém horizontu se plnit nedaří. Cíle se konzultují dvakrát za rok s vedoucím pracovníkem, kdy tedy obě strany řeknou, jak jsou spokojeni a navrhnou se případné úpravy a řešení cílů. Probírá se, co je pracovník schopen zvládnout jednotlivě a co se jeví reálné pro tým. U krátkodobých cílů se zpětná vazba řeší e-mailovou komunikací, s čímž nejsou pracovníci moc spokojeni. U cílů dlouhodobých je hodnocení podáváno osobně, ale v některých případech se i zpětná vazba musí vyžádat, není to bráno automaticky. Pracovníci tuto metodu hodnotí následovně. 40 % pracovníků není spokojeno s touto metodou, nemají ji rádi a považují ji za zbytečnou. Berou to jako masovou záležitost, kdy jsou všichni pracovníci hodnoceni na základě jednoho systému. Zbylá část dotazovaných osob (60 %) s touto metodou hodnocení za pomoci vytyčených cílů nemá problém a hodnotí ji kladně. Ale pouze za předpokladu, že tato metoda je funkční a vedoucí pracovník s ní umí pracovat. Pracovníci mají za to, že motivování skrze cíle určitě je účinná metoda nejen pro zvýšení pracovního výkonu, ale i pro osobní rozvoj. Nyní jsme zodpověděli další výzkumnou otázku: „*Jak zaměstnanci na pozici Assistant hodnotí motivaci pomocí cílů?*“. Větší část (60 %) dotazovaných osob hodnotí tuto metodu kladně, ale i přesto k tomu mají své výhrady. Zbylá část (40 %) s touto metodou nesouhlasí a považují ji za zbytečnou.



Graf 16 – Hodnocení za pomoci stanovených cílů

vlastní zpracování

Někteří zaměstnanci, ale také v této metodě vidí i problémy, které je třeba eliminovat (vyloučit). V první řadě nastavení a plnění dlouhodobých cílů, které pracovníci mohou ovlivnit jen z části, ale je to vlastně základ pro jejich roční odměnu. Jelikož nedochází k plnění těchto dlouhodobých cílů, přicházejí pracovníci o své roční odměny. V případě, že je cíl splněn a pracovník má nárok na roční bonus, přichází opět zklamání, protože výše ročních odměn je momentálně nastavena na velmi nízké procento. Další problém zaměstnanci vidí ve způsobu, kterým se tato metoda využívá ve společnosti. Neustále chodí e-maily s žádostí o splnění určitého úkolu a po jeho splnění opět přicházejí e-maily s děkovnými slovy. Pracovníkům toto přijde příliš formální a zdlouhavé.

### **Celková firemní motivace a její nedostatky**

Respondenti se ve většině případů shodli, že motivace ve firmě je nedostatečná a vidí zde mezery, na jejichž zaplnění je potřeba pracovat. Konkrétně vidí nedostatečnou motivaci ve finančním ohodnocení a v tom, že by společnost mohla poskytovat lepší benefity a zázemí pro své pracovníky. Zaměstnancům zde chybí motivační činitele jako je například klouzavá pracovní doba nebo sick days (volno při akutní nevolnosti). Dále by zaměstnanci ocenili motivaci skrze nastavený systém benefítů a ohodnocení, kdy při splnění nadstandardního úkolu pracovník získá předem stanovenou odměnu. Dále by preferovali účast zaměstnanců na sportovních akcích pořádané společností nebo dostávání vzorků z firemních produktů, toto by pro společnost nebylo finančně náročné a pro pracovníky by to byl zajímavý benefit.



### 6.3 Výsledek a doporučení

Na začátku praktické části jsme si stanovili čtyři výzkumné otázky, u kterých zjistíme, zda se nám potvrdily nebo vyvrátily.

Výzkumné otázky

1. Který z faktorů nejvíce ovlivňuje pracovní výkon?
2. Je finanční ohodnocení nejsilnějším motivátorem?
3. Existuje rozdíl v motivaci pro různé generace?
4. Jak zaměstnanci na pozici Assistant hodnotí motivaci pomocí cílů?

Výzkumná otázka č. 1 zkoumá faktory, které nejvíce ovlivňují pracovní výkon. Z obou šetření nám vyplynulo, že kladný vliv na výkon pracovníka má finanční ohodnocení, zaměstnanecké benefity a vztahy na pracovišti. Negativně však velmi ovlivňuje výkon pracovníka pracovní prostředí. Všechny tyto činitele jsou řazeny podle Herzberga mezi hygienické faktory (faktory nespokojenosti). Podle Forsytha, (2009) pokud tyto faktory nefungují, vzniká pocit pracovní nespokojenosti. Je tedy důležité, aby tyto negativní faktory byly pod kontrolou. Musí se s nimi zacházet opatrně a postupně, aby se na jedné straně zmenšil jejich negativní vliv, ale současně bylo nalezeno to, co má vliv pozitivní (Forsyth, 2009, s. 19, 25).

Výzkumná otázka č. 2 byla potvrzena. Na základě obou šetření jsme zjistili, že mezi nejsilnější motivátor patří finanční ohodnocení. Mezi další silné motivátory respondenti zařadili zaměstnanecké benefity a vztahy na pracovišti.

Výzkumná otázka č. 3 byla také potvrzena. Tato otázka byla zkoumána hlavně v dotazníkovém šetření. Ze získaných dat jsme vyhodnotili, že pro jedince do 25 let jsou nejdůležitější vztahy na pracovišti. Pro osoby ve věkovém rozmezí 26 – 30 let je už nejdůležitější finanční ohodnocení. Lidé v letech 31 – 35 jsou stejně motivováni jako předchozí generace. Jako nejsilnější motivátor je zde finanční ohodnocení. Tyto tři oblasti jsou motivováni k pracovnímu výkonu faktory nespokojenosti (hygienickými faktory). Pracovníky ve věku 36 – 40 let motivuje převážně zpětná vazba, která je vedena jak od nadřízených, tak i ze svého týmu. Zde můžeme vidět, že tuto generaci již nemotivují faktory nespokojenosti, ale naopak motivační faktory (faktory spokojenosti).

Výzkumná otázka č. 4 se zabývá motivací pracovníků za pomoci cílů. Tato otázka byla zkoumána jen na základě kvalitativního průzkumu (rozhovory). Respondenti tuto metodu z větší části (60 %) hodnotili kladně, ale i přesto k tomu mají své výhrady. Zbylá část (40 %) s touto metodou nesouhlasí a považují ji za zbytečnou.

Pro zvýšení pracovního výkonu ve společnosti Nápoj je potřeba efektivněji využívat metodu motivace za pomoci stanovených cílů. Tato metoda je jedním z nejvýznamnějších motivačních nástrojů. Může být také velmi účinná při řízení pracovního výkonu, ale pouze za předpokladu, že bude dobře nastaven systém hodnocení. Každý z vedoucích pracovníků by měl svým podřízeným vysvětlit, jak tato metoda funguje a jak si cíle stanovit. Cíle musí být jasné a přesně formulované. Dále se navrhne plán, jak tyto stanovené cíle dosáhnout, skrze jednotlivé kroky. Každý ze stanovených cílů musí být SMART (specifický, měřitelný, dosažitelný, odpovídající cílům společnosti, časově určený). Cíle by si měl určit pracovník sám, aby věděl, že je to pro něj reálné a že těchto cílů opravdu chce dosáhnout. Následně by měla proběhnout osobní konzultace cílů s vedoucím pracovníkem, kdy se k tomu obě strany vyjádří. Nejprve však pracovník vysvětlí nadřízenému, proč si tyto cíle stanovil a jak jich hodlá dosáhnout. Poté se k tomu vyjádří nadřízený. Ten může celý postup schválit nebo navrhne případné úpravy, které zajistí snazší a efektivnější dosažení vytyčených cílů pracovníka. Vedoucí pracovník sdělí podřízenému, jaká odměna bude následovat po splnění stanovených cílů. Po určitém období vedoucí pracovník podá osobně zpětnou vazbu podřízenému. V rámci dialogu rozeberou uběhlé období a obě strany se k tomu vyjádří, jak doposud vidí plnění stanovených cílů a případně navrhnou úpravy těchto cílů a postupu jejich plnění. Za předpokladu, že pracovník splnil již nějaký úkol nad rámec stanovených cílů, bylo by vhodné ze strany vedoucího pracovníka, podřízeného ocenit nejen pochvalou a uznáním, ale také malý benefitem ze strany společnosti (poukazy, firemní produkty). Tyto malé benefity jsou pro pracovníky velice důležité a když pracovník získá ocenění práce, kterou vykonal, vyvolá to v něm podnět k dalšímu úsilí. Podávání zpětné vazby by mělo být pravidelně poskytováno za určitá období. Zpětná vazba by měla proběhnout osobně a vždy tam musí být zájem vedoucího pracovníka, který musí usilovat o zvýšení výkonnosti a rozvoje potenciálu svých pracovníků. Dále by se měl zajímat o zlepšení komunikace se svými podřízenými. Celá tato metoda přispívá k motivaci pracovníků, aby dosahovali vyššího pracovního výkonu. Společnost Nápoj by měla omezit e-mailovou komunikaci a více se zaměřit na osobní komunikaci a větší zájem o své pracovníky.

Další faktor, který negativně ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců, je pracovní prostředí. Nově vzniklé podmínky pro práci nebudí moc velký ohlas u pracovníků. Naopak berou pracovní prostředí formou open space velice demotivačně. Stěžují si na velký hluk, nemají klid na práci a schází jim dostatek soukromí. Tomuto problému by bylo možno předejít před jeho realizací. Jeho současné řešení bude složitější. Mohly by ho částečně vyřešit odhlučňovací stěny mezi jednotlivými bloky, které by eliminovaly hluk při telefonování. Dále to bude záležet jen na jednotlivých pracovnících, kteří by měli brát ohledy na své kolegy a měli by být vstřícní.

## 7 Závěr

Motivace má sama o sobě velký vliv na produktivitu práce. Pracovník, který je v zaměstnání spokojený, má zájem na úspěšném plnění cílů, které má stanovené vedoucím pracovníkem nebo těch, které si sám určil. Je si vědom skutečnosti, že za kvalitně vykonanou práci bude následovat odměna a v případě neúspěchu, ho nadřizený podpoří. Takto motivovaný pracovník pak podává vyšší pracovní výkon. Motivace je tedy jedním z nejdůležitějších faktorů, které vedou k ziskovosti podniku. Pokud je ve firmě motivace vhodně využívána, docílí se toho, že firma bude zaměstnávat spokojené pracovníky, kteří budou podávat vysoký pracovní výkon, budou k firmě loajální a nebudou mít důvod k odchodu z firmy. Toto povede ke snížení nákladů, které je nutno vynaložit na výběr a zaškolení nových pracovníků.

Tato práce se v teoretické části zabývá obecnými poznatky, které souvisí s pojmem motivace k pracovnímu výkonu. Je zde vysvětlen význam motivace a dalších pojmů, které s motivací úzce souvisí. Dále se zabýváme objasněním obsahu vybraných motivačních teorií.

Analytická část práce je zaměřena na samotný proces motivace pracovníků ve firmě Nápoj. Pomocí dotazníkového šetření a polo-strukturovaného rozhovoru jsme získali poznatky o stavu spokojenosti a motivace zaměstnanců této firmy. Na základě zpracování výše zmíněných údajů jsme mohli posoudit celkový stav a úroveň systému motivace a spokojenosti pracovníků firmy. Dále jsme stanovili doporučení, která by mohla napomoci dalšímu rozvoji firmy z hlediska spokojenosti zaměstnanců. Na základě postřehů a praktických znalostí, získaných při působení ve firmě Nápoj jsme navrhli taková doporučení, která jsou pro tuto firmu důležitá a mohou mít konkrétní dopad na zvýšení úrovně pracovního výkonu zaměstnanců na všech pracovních pozicích. V současnosti je finanční ohodnocení stále nejsilnějším motivátorem u pracovníků, ale v mnoha případech se na předních místech objevují i zaměstnanecké benefity, mezilidské vztahy a další faktory, které působí na pracovní výkon zaměstnanců.

## 8 Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku: vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Úvod do teorie řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1999. ISBN 80-210-2085-7.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

HANSEN, Mark Victor a Joe D BATTEN. *Mistr motivace: tajemství inspirujícího vedení*. Praha: Pragma, 2002. ISBN 80-7205-865-7.

HELLER, Robert. *Jak motivovat druhé*. Vyd. 1. Praha: Slovart, 2001. Základy pro manažery. ISBN 80-7209-328-2.

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

LEA, S, Roger M TARPY a Paul WEMBLEY. *Psychologie ekonomického chování*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85623-93-5.

NELSON, Bob. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7205-776-4.

PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

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

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008dotisk. ISBN 978-80-251-2316-4.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0841-3.

Interní zdroje firmy

## 9 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Proces motivace.....	11
Obrázek 2 – Motivační proces .....	12
Obrázek 3 – Řízení pracovního výkonu .....	15
Obrázek 4 – Maslowova pyramida potřeb .....	20
Obrázek 5 – Činnosti vedoucí k cíli.....	24
Obrázek 6 – Vliv pravděpodobnosti na úspěch motivace.....	24
Obrázek 7 - Model motivace, pramen: Porter a Lawler, 1968 .....	26

## **10 Seznam tabulek**

Tabulka 1 – Tabulka pro hodnocení cílů .....	44
Tabulka 2 – Věkové rozložení .....	46



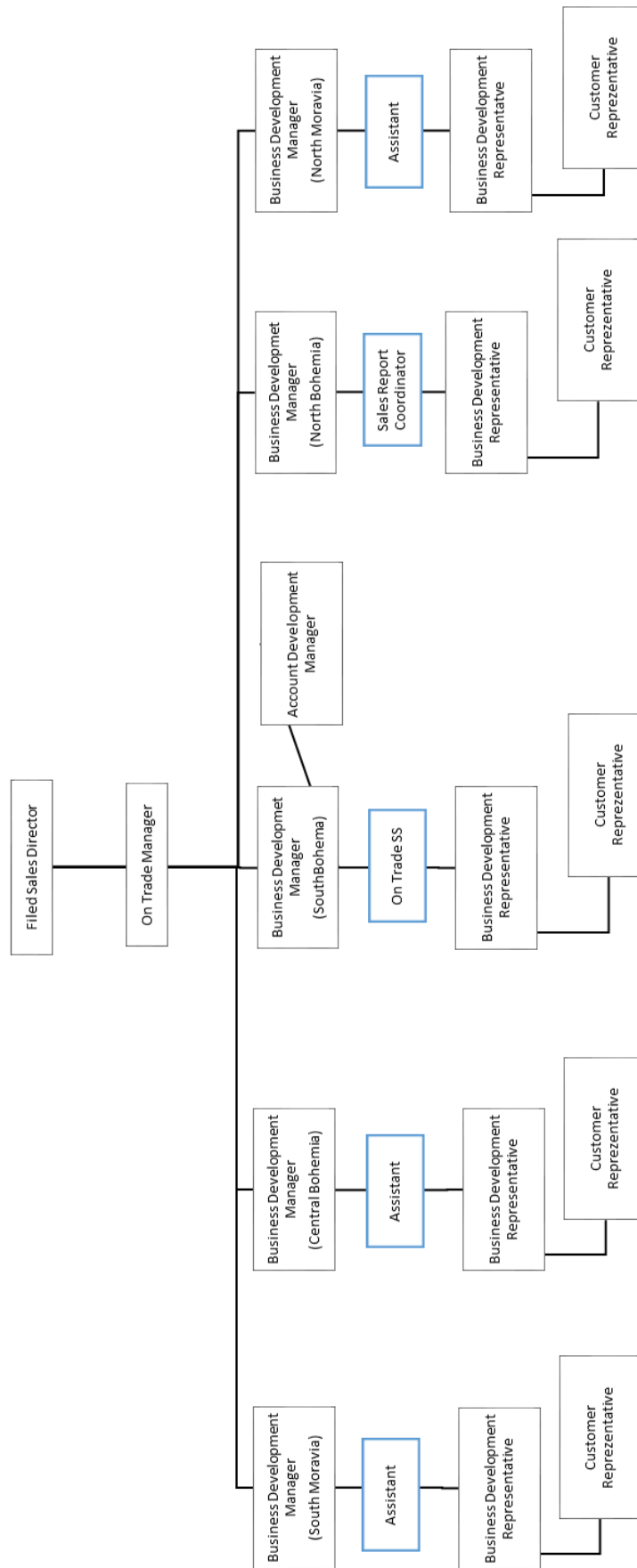
## 11 Seznam grafů

Graf 1 – Celkový počet mužů a žen.....	45
Graf 2 – Věkové rozložení.....	46
Graf 3 – Celková spokojenost s vykonávanou prací.....	47
Graf 4 – Spokojenost s jednotlivými motivačními faktory.....	47
Graf 5 – Nespokojenost s pracovním prostředím .....	48
Graf 6 – Motivační činitele, které nejvíce ovlivňují pracovní výkon.....	48
Graf 7 – Motivační činitele, které nejméně ovlivňují pracovní výkon .....	49
Graf 8 – Který z faktorů je nejsilnější motivátor .....	49
Graf 9 – Je finanční ohodnocení nejsilnější motivátor .....	50
Graf 10 – Činitele motivující osoby do 25 let .....	51
Graf 11 – Činitele motivující osoby 26 – 30 let .....	51
Graf 12 – Činitele motivující osoby 31 – 35 let .....	51
Graf 13 – Činitele motivující osoby 36 – 40 let .....	52
Graf 14 – Seberealizace v zaměstnání .....	52
Graf 15 – Nejsilnější motivátor .....	53
Graf 16 – Hodnocení za pomoci stanovených cílů .....	55

## **12 Seznam příloh**

Příloha 1 - Organizační struktura.....	66
Příloha 2 - Dotazník.....	67
Příloha 3 - Rorhovor .....	70
Příloha 4 - Rozhovor (respondent A).....	71
Příloha 5 - Rozhovor (respondent B).....	72
Příloha 6 - Rozhovor (respondent C).....	73
Příloha 7 - Rozhovor (respondent D).....	74
Příloha 8 - Rozhovor (respondent E).....	75

## Příloha 1 - Organizační struktura



## Příloha 2 - Dotazník

Dobrý den,

Ráda bych Vás poprosila o vyplnění tohoto dotazníku. Získané informace budou použity v mé bakalářské práci na Českém vysokém učení technickém v Praze. Dotazník se zabývá motivací k pracovnímu výkonu a skládá se z 25 otázek. Odpovědi v dotazníku jsou anonymní.

Předem děkuji za vyplnění.

Aneta Pitterová

### Údaje o respondentovi

1. Pohlaví:  muž  žena
2. Věk:  
 do 25 let     26 – 30 let     31 – 35 let     36 – 40 let  
 41 – 45 let     46 – 50 let     50 let a více
3. Aktuální pozice ve firmě: \_\_\_\_\_

### Celková spokojenost

4. Jste spokojen/a s prací kterou vykonáváte?  
*Zaškrtněte jednu z možností, se kterou se nejvíce ztotožňujete.*  
 ano     spíše ano     spíše ne     ne
5. Jak jste spokojen/a s:  
*U každého bodu zaškrtněte jedno číslo, které odpovídá Vaší spokojenosti.*  
(1 spokojen – 2 spíše spokojen – 3 spíše nespokojen – 4 nespokojen)
  - Atmosférou v týmu 1    2    3    4
  - Firemními akcemi 1    2    3    4
  - Vztahy na pracovišti 1    2    3    4
  - Finančním ohodnocením 1    2    3    4
  - Flexibilitou 1    2    3    4
  - Možností dalšího vzdělávání 1    2    3    4
  - Slevami na firemní produkty 1    2    3    4
  - Pracovním prostředím 1    2    3    4

6. Ohodnoťte Vaše pracovní prostředí

*U každého bodu zaškrtněte jedno číslo, které odpovídá Vaší spokojenosti.*

(1 spokojen – 2 spíše spokojen – 3 spíše nespokojen – 4 nespokojen)

- Klimatizované pracoviště 1 2 3 4
- Dostatek soukromí 1 2 3 4
- Klid na práci 1 2 3 4
- Moderní vybavení 1 2 3 4
- Dostatek prostoru 1 2 3 4

**Motivační nástroje x pracovní výkonnost**

*U otázek 7 – 21 zaškrtněte jednu z možností, se kterou se nejvíce ztotožňujete.*

7. Je pro Vás motivující dostatečný pitný režim na pracovišti?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
8. Jsou pro Vás motivující příspěvky na stravování?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
9. Považujete finanční ohodnocení jako nejdůležitější motivační činitel?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
10. Jsou pro Vaši motivaci důležité zaměstnanecké benefity?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
11. Je pro Vaši motivaci důležitá pracovní jistota?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
12. Ovlivňují Vaši pracovní výkonnost vztahy na pracovišti?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
13. Jsou pro Vás motivující firemní akce?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
14. Zvyšuje Váš pracovní výkon zpětná vazba od člověka na vyšší pozici?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
15. Ovlivňuje Vaši pracovní výkonnost pracovní prostředí?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
16. Je pro Vás motivujícím faktorem pochvala a uznání od nadřízeného?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
17. Motivuje Vás k práci možnost získání ocenění?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne

18. Je pro Vás motivující kariérní růst?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
19. Zvyšuje se Vaše motivace k pracovnímu výkonu s Vaší zodpovědností v práci?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
20. Motivuje Vás k vyššímu výkonu náplň práce, kterou vykonáváte?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
21. Odvíjí se Vaše motivovanost v práci od možnosti vzdělávání se?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne

### **Osobní x pracovní život**

*U otázek 22 – 25 zaškrtněte jednu z možností, se kterou se nejvíce ztotožňujete.*

22. Má Váš osobní život vliv na Vaši pracovní výkonnost?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
23. Ovlivňuje Vaše pracovní náplň Váš osobní život?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
24. Seberalizujete se ve svém zaměstnání (cítíte využití svého potenciálu, rozvoj vlastní osobnosti, naplnění)?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne
25. Máte pocit, že se práce stala Vaším životním stylem?  
 ano  spíše ano  spíše ne  ne

### **Příloha 3 - Rozhovor**

Ahoj, mé jméno je Aneta Pitterová a studuji na Českém vysokém učení technickém v Praze. Tento rozhovor poslouží k mé bakalářské práci, která se zabývá motivací k pracovnímu výkonu. Z tohoto rozhovoru, s tvým svolením pořídím zvukový záznam. Souhlasíš?

Představení: jméno – anonymní, věk

Obecné

1. Co tě napadne jako první, když se řekne motivace k pracovnímu výkonu?
2. Co tě ve tvém zaměstnání motivuje?
3. Je pro tebe nejsilnějším motivátorem finanční ohodnocení? – V případě že ne, který motivátor je tedy nejsilnější?
4. Je něco, co tě naopak demotivuje? A proč?

MBO (Management by Objective) – ve firmě se používá metoda k motivaci zaměstnanců za pomoci stanovených cílů

5. Jakým způsobem si stanovuješ cíle?
6. Na jakou úroveň se ti daří plnit krátkodobé a dlouhodobé cíle?
7. Stanovuješ si vysoké cíle nebo spíše cíle, o kterých víš, že s jistotou splníš?  
Proč?
8. Jakým způsobem probíhá tvoje konzultace cílů s vedením?
9. Jakým způsobem dostáváš od vedení zpětnou vazbu ke stanoveným cílům a k průběhu jejich plnění?
10. Jak hodnotíš tuto motivační metodu za pomoci cílů?
11. Jaké v tom vidíš problémy?

Závěr

12. Jak vnímáš motivaci ve firmě? Je dostatečná nebo vidíš někde mezery?
13. Jaké motivační činitele se pro tebe jeví jako prioritní, ale firma je nevyužívá?

Děkuji za poskytnutí rozhovoru.

#### **Příloha 4 - Rozhovor (respondent A)**

Ahoj, mé jméno je Aneta Pitterová a studuji na Českém vysokém učení technickém v Praze. Tento rozhovor poslouží k mé bakalářské práci, která se zabývá motivací k pracovnímu výkonu. Z tohoto rozhovoru, s tvým svolením pořídím zvukový záznam. Souhlasíš? „Ano.“ Tento rozhovor je anonymní, ale potřebovala bych vědět, kolik je to let? „Je mi 22 let.“ Výborně, děkuji. Nyní přistoupíme k obecným otázkám, které se týkají motivace. Co tě napadne jako první, když se řekne motivace k pracovnímu výkonu? „Jako první mě asi napadnou peníze.“ Co tě ve tvém zaměstnání motivuje? „V mém zaměstnání mi asi nejvíce motivuje dobrý kolektiv, vztahy mezi námi, akce, které firma pořádá. Ale nejdůležitější pro mě jsou ty vztahy, které mezi sebou máme.“ Je pro tebe nejsilnějším motivátorem finanční ohodnocení? „Ano, určitě. To je věc, která mě momentálně nejvíce popohání.“ Je něco, co tě naopak demotivuje? A proč? „Jo, určitě ten openspace a celkově to prostředí ve kterém pracujeme.“ A co konkrétně tě na tom demotivuje? „Asi to, že v celém prostoru je velký hluk a, při telefonování se navzájem vyrušujeme, zkrátka nemáme klid na svoji práci. Samozřejmě v takovýchto prostorech nemáme žádné soukromí. Tohle je pro mě velice demotivující.“ Dobře a nyní se přesuneme k otázkám, které se zabývají motivací za pomoci stanovených cílů. Jakým způsobem si stanovuješ cíle? „Já si cíle stanovuji na základě předchozích zkušeností, to jak jsem si cíle stanovovala období před tím.“ Na jakou úroveň se ti daří plnit krátkodobé a dlouhodobé cíle? „Zatím se mi cíle moc nedařili plnit, ale momentálně mám nastavené cíle tak, že si myslím, že je splním.“ Stanovuješ si vysoké cíle nebo spíše cíle, o kterých víš, že s jistotou splníš? Proč? „Dříve jsem si stanovovala příliš vysoké cíle, takže to mělo za následek, že jsem je nesplnila. Nyní jsem si ale stanovovala nižší cíle a myslím si, že jich dosáhnu.“ Jakým způsobem probíhá tvoje konzultace cílů s vedením? „Vždycky jednou za půl roku se sejdou se svým nadřízeným a probereme ty cíle, jak se daří/nedaří plnit.“ Jakým způsobem dostáváš od vedení zpětnou vazbu ke stanoveným cílům a k průběhu jejich plnění? „Vedoucí si mě zavolá do místnosti, kde jsme sami a on ti řekne, jak to vidí a pak ty řekneš svůj názor, jak se vidíš ty, na kolik bodů se hodnotíš, pak se vyjádří vedoucí, kolik ti on dává bodů a tímto způsobem vyhodnotíme uplynulý půlrok.“ Jak hodnotíš tuto motivační metodu za pomoci cílů? „Tuto metodu vidím docela dobře, celkem mi vyhovuje.“ Jaké v tom vidíš problémy? „Asi v tom žádné problémy nevidím.“ Tak se tedy přesuneme k závěrečným otázkám. Jak vnímáš motivaci ve firmě? Je dostatečná nebo vidíš někde mezery? „Pro mě je nedostatečná a to z hlediska financí.“ Jaké motivační činitele se pro tebe jeví jako prioritní, ale firma je nevyužívá? „Kromě toho finančního ohodnocení asi nic.“ Děkuji za poskytnutí rozhovoru.



## **Příloha 5 - Rozhovor (respondent B)**

Ahoj, mé jméno je Aneta Pitterová a studuji na Českém vysokém učení technickém v Praze. Tento rozhovor poslouží k mé bakalářské práci, která se zabývá motivací k pracovnímu výkonu. Z tohoto rozhovoru, s tvým svolením pořídím zvukový záznam. Souhlasíš? „*Ano.*“ Tento rozhovor je anonymní, ale potřebovala bych vědět, kolik je to let? „*Je mi 37 let.*“ Výborně, děkuji. Nyní přistoupíme k obecným otázkám, které se týkají motivace. Co tě napadne jako první, když se řekne motivace k pracovnímu výkonu? „*Co mě jako první napadne, možná nějaké benefity.*“ Co tě ve tvém zaměstnání motivuje? „*Momentálně nic moc, na tuhle otázku nemůžu nyní odpovědět.*“ Je pro tebe nejsilnějším motivátorem finanční ohodnocení? – V případě že ne, který motivátor je tedy nejsilnější? „*Není nejsilnějším, ale patří mezi ty hlavní motivátory. Momentálně v mém nastavení, ale žádný jiný faktor není, ale dokážu si představit, že u jiných lidí určitě je. Například u mladých lidí to může být kariérní růst.*“ Je něco, co tě naopak demotivuje? A proč? „*Demotivuje mě pracovní prostředí, a to velmi. Co mě demotivuje, jsou někteří kolegové, kteří jsou pesimističtí, a to je asi to hlavní.*“ Dobře a nyní se přesuneme k otázkám, které se zabývají motivací za pomoci stanovených cílů. Jakým způsobem si stanovuješ cíle? „*Tím, že musím, takže dvakrát ročně si je stanovuji, ale jelikož se ten systém pořád mění, tak je velice těžké ty cíle nastavit. A také to, že ty dlouhodobé cíle si nastavujeme společně, tak to je také velice obtížné. Ale s tím novým systémem co je teď, tak si myslím, že to bude jednodušší.*“ Na jakou úroveň se ti daří plnit krátkodobé a dlouhodobé cíle? „*Krátkodobé se mi daří plnit a ty dlouhodobější, tak u těch vždy potřebuju někoho dalšího, protože je plníme za tým. Takže za mě ano, daří se mi plnit i ty dlouhodobé, ale týmový výsledek už tam není.*“ Stanovuješ si vysoké cíle nebo spíše cíle, o kterých víš, že s jistotou splníš? Proč? „*Já si dávám malé cíle, a když to zvládnou tak si pak dám vyšší.*“ Jakým způsobem probíhá tvoje konzultace cílů s vedením? „*Probereme, řekneme si k tomu s vedoucí, co jsme schopni zvládnout jednotlivě a týmově.*“ Jakým způsobem dostáváš od vedení zpětnou vazbu ke stanoveným cílům a k průběhu jejich plnění? „*Ke stanoveným cílům dostávám zpětnou vazbu jednou, dvakrát za rok. A když máme poradu, tak tam třeba zhodnotíme nějaký ten krátkodobý úkol.*“ Jak hodnotíš tuto motivační metodu za pomoci cílů? „*Tuto metodu nemám ráda, podle mě je to úplně zbytečné. Je to masová záležitost a hodnotíš to podle počítače, všichni jsou hozeni do jednoho systému.*“ Jaké v tom vidíš problémy? „*Problém je to, že se mi to nelíbí, ale to neznamena, že to nebudu dělat. Je to prostě tady nastaveno, tak se to musí, ale nevidím v tom nějakou důležitost.*“ Tak se tedy přesuneme k závěrečným otázkám. Jak vnímáš motivaci ve firmě? Je dostatečná nebo vidíš někde

mezery? „*Je tu nedostatečná a je to slyšet ze všech stran.*“ Jaké motivační činitelé se pro tebe jeví jako prioritní, ale firma je nevyužívá? „*Jelikož jsem tu dlouho a vím, jak to bylo dřív. Motivace pro zaměstnance byla formou benefitů. Byly různé sportovní akce. A vůbec pocit, že něco můžeš, ne že to budeš využívat, ale že ta firma ti to vůbec nabídne. Člověk dělá v nápojářské firmě, ale nemá tu skoro nic k pití, zdá se mi to takové divné, a přitom to tu firmu nic nestojí.*“ Děkuji za poskytnutí rozhovoru.

## **Příloha 6 - Rozhovor (respondent C)**

Ahoj, mé jméno je Aneta Pitterová a studuji na Českém vysokém učení technickém v Praze. Tento rozhovor poslouží k mé bakalářské práci, která se zabývá motivací k pracovnímu výkonu. Z tohoto rozhovoru, s tvým svolením pořídím zvukový záznam. Souhlasíš? „*Ano.*“ Tento rozhovor je anonymní, ale potřebovala bych vědět, kolik je to let? „*Je mi 24 let.*“ Výborně, děkuji. Nyní přistoupíme k obecným otázkám, které se týkají motivace. Co tě napadne jako první, když se řekne motivace k pracovnímu výkonu? „*Něco co ta firma dělá pro zaměstnance, aby chodili rádo do své práce. Představuji si pod tím aktivitu zaměstnavatele vůči zaměstnancům.*“ Co tě ve tvém zaměstnání motivuje? „*Co mě motivuje, tak určitě peníze. Dále také když je fajn kolektiv a když si firma váží svých zaměstnanců a dává jim to i nějak najevo. Nebo třeba i pochvala a uznání od vedoucího.*“ Je pro tebe nejsilnějším motivátorem finanční ohodnocení? – V případě že ne, který motivátor je tedy nejsilnější? „*Úplně nejsilnější asi není. Nejsilnější motivátor bych řekla, že je ten kolektiv, ty vztahy na pracovišti.*“ Je něco, co tě naopak demotivuje? A proč? „*Ano, demotivuje mě pracovní prostředí. A to dokáže hodně demotivovat, když se tam necítíš útulně a nemáš klid na práci.*“ Dobře a nyní se přesuneme k otázkám, které se zabývají motivací za pomoci stanovených cílů. Jakým způsobem si stanovuješ cíle? „*Jelikož jsem tady krátce, tak teprve zjišťuji co a jak. Zatím jsem jen zjišťovala od kolegů, jak to funguje a jak si cíle nastavovat.*“ Na jakou úroveň se ti daří plnit krátkodobé a dlouhodobé cíle? „*Tak ty krátkodobé cíle se mi zatím daří plnit a ty dlouhodobější zatím nevím, to se uvidí v průběhu.*“ Stanovuješ si vysoké cíle nebo spíše cíle, o kterých víš, že s jistotou splníš? Proč? „*Asi spíše síle, o kterých vím, že je dosáhnu, a když se tak stane, tak si stanovím cíl vyšší. Mám radši jistotu u plnění cílů.*“ Jakým způsobem probíhá tvoje konzultace cílů s vedením? „*Konzultovala jsem to se svoji nadřízenou a ta nejprve navrhl, jak y to mohlo vypadat a já jsem řekla buď ano, nebo ne. V podstatě jsme to společně nastavili ty cíle.*“ Jakým způsobem dostáváš od vedení zpětnou vazbu ke stanoveným cílům a k průběhu jejich plnění? „*Zatím jsem zpětnou vazbu k plnění cílů*

*nedostala, jelikož jsme tu krátkou dobu, ale když mi skončila zkušební doba, tak jsem vlastně dostala zpětnou vazbu, že jsou spokojeni.“ Jak hodnotíš tuto motivační metodu za pomoci cílů? „Celkem kladně, myslím si, že to může motivovat pracovníky. Myslím si, že je to dobré nejen v práci, ale také to pomáhá rozvíjet moji osobu.“ Jaké v tom vidíš problémy? „Přijde mi, že to jak my máme nastavené ty cíle, tak ne všechno můžu ovlivnit já sama. Hodně tam záleží i na týmu jako celku.“ Tak se tedy přesuneme k závěrečným otázkám. Jak vnímáš motivaci ve firmě? Je dostatečná nebo vidíš někde mezery? „Já myslím, že je to tu nastavené celkem dobře, zatím žádné mezery nevidím.“ Jaké motivační činitele se pro tebe jeví jako prioritní, ale firma je nevyužívá? „Když to vezmu v porovnání s předchozím zaměstnáním, tak tam jsme mohli využívat sick days (volno při akutní nevolnosti). Dále bych celkem preferovala klouzavou pracovní dobu.“ Děkuji za poskytnutí rozhovoru.*

#### **Příloha 7 - Rozhovor (respondent D)**

Ahoj, mé jméno je Aneta Pitterová a studuji na Českém vysokém učení technickém v Praze. Tento rozhovor poslouží k mé bakalářské práci, která se zabývá motivací k pracovnímu výkonu. Z tohoto rozhovoru, s tvým svolením pořídím zvukový záznam. Souhlasíš? „Ano.“ Tento rozhovor je anonymní, ale potřebovala bych vědět, kolik je to let? „Je mi 29 let.“ Výborně, děkuji. Nyní přistoupíme k obecným otázkám, které se týkají motivace. Co tě napadne jako první, když se řekne motivace k pracovnímu výkonu? „Jako první, tak mě napadá prostředí a lidé, se kterými pracuji.“ Co tě ve tvém zaměstnání motivuje? „V mém zaměstnání mě určitě motivuje úspěch a hrdost na firmu, ve které pracuji.“ Je pro tebe nejsilnějším motivátorem finanční ohodnocení? – V případě že ne, který motivátor je tedy nejsilnější? „Finanční ohodnocení není nejsilnější, ale určitě je v té důležitější části. Jako nejsilnější motivátor, jak už jsem říkala, jsou pracovní podmínky jako celek, jak se v té práci cítím, s kým pracuji a s kým jednám.“ Je něco, co tě naopak demotivuje? A proč? „Demotivuje mě nefunkční systém komunikace a to že je vše bráno automaticky, jako samozřejmost.“ Dobře a nyní se přesuneme k otázkám, které se zabývají motivací za pomoci stanovených cílů. Jakým způsobem si stanovuješ cíle? „Tak samozřejmě beru v potaz cíle společnosti a na to navazuji ty své cíle.“ Na jakou úroveň se ti daří plnit krátkodobé a dlouhodobé cíle? „Já s tím zase až takový problém nemám a právě naopak je to pro mě ta motivace a za tím cílem si jdu.“ Stanovuješ si vysoké cíle nebo spíše cíle, o kterých víš, že s jistotou splníš? Proč? „Na tu krátkodobou bázi většinou nějaká ta jistota, ale samozřejmě důležitost a co se týče nějakého dlouhodobějšího

*horizontu, tak mám ráda vyšší cíle.*“ Jakým způsobem probíhá tvoje konzultace cílů s vedením? „*V mém případě asi ne úplně ideálně, já bych preferovala, aby mě můj nadřízený vedl, nicméně to funguje nyní tak, že si ty cíle stanovuji sama a až pak s ním to konzultuji.*“ Jakým způsobem dostáváš od vedení zpětnou vazbu ke stanoveným cílům a k průběhu jejich plnění? „*Zase je tam rozdíl, jestli jsou to ty krátkodobé nebo dlouhodobé cíle. U těch krátkodobých se to tady ve společnosti řeší nějakou e-mailovou komunikací, kdy mi v podstatě přijde e-mail „jo, díky“, když to přeženu a co se týká těch dlouhodobých cílů, tak většinou si to hodnocení musím vyžádat.*“ Jak hodnotíš tuto motivační metodu za pomoci cílů? „*Tato metoda se mi líbí, pokud s tím někdo pracuje. Pro mě osobně je to nástroj jak pracovat se svými podřízenými. Takže, mě se to líbí.*“ Jaké v tom vidíš problémy? „*Vidím problémy v odměňování po splnění těch cílů, kdy si myslí, že by měla být vyšší roční odměna než je momentálně nastavena.*“ Tak se tedy přesuneme k závěrečným otázkám. Jak vnímáš motivaci ve firmě? Je dostatečná nebo vidíš někde mezery? „*Mezery vidím, vidím je v tom, že jiní zaměstnavatelé jsou schopnější poskytnout lepší benefity a zázemí než naše společnost.*“ Jaké motivační činitelé se pro tebe jeví jako prioritní, ale firma je nevyužívá? „*Určitě je to nějaký systém benefitů a ohodnocení ve smyslu, že je tady nějaký úkol, který je nadstandardní a když bude splněn, pracovník za něj dostane předem určenou odměnu. Prostě přesně stanovená škála benefitů a odměn, to tady neexistuje.*“ Děkuji za poskytnutí rozhovoru.

## **Příloha 8 - Rozhovor (respondent E)**

Ahoj, mé jméno je Aneta Pitterová a studuji na Českém vysokém učení technickém v Praze. Tento rozhovor poslouží k mé bakalářské práci, která se zabývá motivací k pracovnímu výkonu. Z tohoto rozhovoru, s tvým svolením pořídím zvukový záznam. Souhlasíš? „*Ano.*“ Tento rozhovor je anonymní, ale potřebovala bych vědět, kolik je to let? „*Je mi 31 let.*“ Výborně, děkuji. Nyní přistoupíme k obecným otázkám, které se týkají motivace. Co tě napadne jako první, když se řekne motivace k pracovnímu výkonu? „*Jako první asi finanční odměna.*“ Co tě ve tvém zaměstnání motivuje? „*Tak hlavně pozitivní odezva od okolí.*“ Je pro tebe nejsilnějším motivátorem finanční ohodnocení? – V případě že ne, který motivátor je tedy nejsilnější? „*Určitě je to hodně silný motivátor a asi je i nejsilnější.*“ Je něco, co tě naopak demotivuje? A proč? „*Demotivuje mě pracovní prostředí, protože je tady přece jen velký hluk. Schází mi hodně klid na práci.*“ Dobře a nyní se přesuneme k otázkám, které se zabývají motivací za pomoci stanovených cílů. Jakým způsobem si stanovuješ cíle? „*Na to úplně nedokáži odpovědět, já si ty cíle vnitřně*

*stanoví, aniž bych si to uvědomila.“ Na jakou úroveň se ti daří plnit krátkodobé a dlouhodobé cíle? „Zatím jsem cíle vždy splnila.“ Stanovuješ si vysoké cíle nebo spíše cíle, o kterých víš, že s jistotou splníš? Proč? „Určitě si stanovuji cíle tak, abych je zvládla, a když se mi pak povede něco více, nad očekávání, tak jsem tím více motivována.“ Jakým způsobem probíhá tvoje konzultace cílů s vedením? „To je asi to co mě ta tom systému nastavování cílů nejvíce vadí. Je to strojené, není to, co bych si představovala. Na druhou staru, ale také nevím, jak bych to dělala jinak. Je to hodně formální, asi by mi přišlo lepší, kdyby ty cíle nebyly tak hloupě nazvané do těch pěti kategorií, aby to bylo trochu volnější. Ten rozhovor je vždy takový upjatý.“ Jakým způsobem dostáváš od vedení zpětnou vazbu ke stanoveným cílům a k průběhu jejich plnění? „Zprvė máme pololetní hodnocení, kde se ty cíle upravují nebo upřesňují. A ten výsledek je nějaké finanční ohodnocení při jeho splnění.“ Jak hodnotíš tuto motivační metodu za pomoci cílů? „Chápu, že musí nějaká taková metoda existovat, ale nejsem s ní úplně spokojena.“ Jaké v tom vidíš problémy? „Spíše je to taková obstrukce (překážka), několikrát přijde e-mail, že se má něco splnit, pak zase přijde několikrát poděkování, že jsme to stihli splnit. Takže spíše mě otravuje to, že je to takové formální a zdlouhavé.“ Tak se tedy přesuneme k závěrečným otázkám. Jak vnímáš motivaci ve firmě? Je dostatečná nebo vidíš někde mezery? „Určitě mi nepřijde, že je motivace dostatečná, já se spíše namotivuji sama, vnitřně.“ Jaké motivační činitele se pro tebe jeví jako prioritní, ale firma je nevyužívá? „Myslím si, že by se tady dalo určitě využít to, že budeme mít možnost dostávat nějaké vzorky z firemních produktů. Firmu by to stálo pár halířů a pro nás by to byl zajímavý benefit.“ Děkuji za poskytnutí rozhovoru.*