



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

MOTIVATING OF EMPLOYEES

**STUDIJNÍ PROGRAM**  
EKONOMIKA A MANAGEMENT

**STUDIJNÍ OBOR**  
PERSONÁLNÍ MANAGEMENT V PRŮMYSLOVÝCH PODNICÍCH

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

VAŠÁK

JAKUB

**2017**



## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Vašák	Jméno:	Jakub	Osobní číslo:	438642
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	MÚVS ČVUT - Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Motivace zaměstnanců		
Název bakalářské práce anglicky:	Motivating of employees		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Navržení motivačního systému ve vybraném podniku.          PŘÍVOS: Na základě zjištěných informací dla dotazníkového šetření navrhnout motivační systém.          OSNOVA: 1. Úvod. 2. Teoretická část (motivace, stimulační, pracovní motivace, problematika odměňování, poskytování zaměstnaneckých benefitů). 3. Praktická část (představení podniku, vyhodnocení nasbíraných informací dotazníkovým šetřením, sestavení obecných závěrů, navržení motivačního systému). 4. Závěr, záměr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009          ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007          NAKONEČNÝ, Milan. Motivace [pracovního jednání a její řízení]. Praha: Management Press, 1992          TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004</p>		
Jméno a pracovní titel vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Lenka Mynářková, Ph.D., MÚVS ČVUT - Oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracovní titel konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	06. 11. 2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	05. 06. 2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 08. 2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

27-04-2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

VAŠÁK, Jakub. *Motivace zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

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

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

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D. za cenné připomínky, rady, trpělivost, odborné vedení a motivování k výslednému cíli bakalářské práce. Za korekturu bych též rád poděkoval Ing. Bc. Ivě Urbanové a MUDr. Janu Davidovi.

# **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá tvorbou motivačního systému ve vybraném podniku. Teoretická část obsahuje obecné poznatky o motivaci, stimulaci a pracovní motivaci zaměstnanců v podniku. Dále je zde analyzována problematika odměňování, která je zaměřena na zaměstnanecké výhody. V praktické části je představen podnik, ve kterém bylo vykonáno dotazníkové šetření. Předmětem dotazníkového šetření bylo prozkoumat a analyzovat motivaci pracovníků. Na základě těchto zjištěných informací je v zakončení bakalářské práce uveden návrh na motivační systém, který by reflektoval požadavky a přání zaměstnanců.

## **Klíčová slova**

pracovní motivace, zaměstnanecké benefity, psychologie práce, motivační systém

# **Abstract**

This thesis deals with a motivation system in a selected company. The theoretical part consists of the theory of motivation in general, and discusses a general knowledge of motivation, stimulation and the motivation of employees in a selected company. There is also a remuneration analysis which is focused on employee benefits. The practical part of the thesis introduces the company in which the research was carried out. The aim of the research was to analyze and investigate the motivation of workers in the discussed company. The final part of the thesis deals with recommendations for the discussed motivation system which is based on the results of the research. The system reflects requirements and wishes of the employees.

## **Key words**

work motivation, employee benefits, work psychology, motivation system



# OBSAH

ÚVOD .....	5
TEORETICKÁ ČÁST .....	6
1. MOTIVACE .....	7
1.1. TYPY MOTIVACE.....	8
1.2. ZDROJE MOTIVACE .....	9
1.3. TEORIE MOTIVACE .....	10
1.4. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU POMOCÍ MOTIVACE .....	14
2. STIMULACE .....	15
2.1. STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY .....	16
2.2. MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	17
2.3. SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	18
2.4. ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY .....	19
SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI .....	21
PRAKTICKÁ ČÁST .....	22
3. CÍL VÝZKUMU, VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	23
4. INFORMACE O SPOLEČNOSTI .....	23
4.1. BERSHKA.....	26
4.2. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A MZDY PRACOVNÍKŮ .....	28
5. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	29
5.1. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	29
5.2. VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	37
6. NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU .....	38
7. ZÁVĚR .....	41
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	42
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ .....	44

# ÚVOD

Téma bakalářské práce jsem zvolil z oblasti lidských zdrojů a psychologie zároveň, protože právě tyto dvě oblasti, dle mého názoru, představují jeden z nejvýznamnějších aspektů úspěchu podniku. Motivace zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších faktorů, na které je velmi podstatné brát ohled při řízení jakéhokoliv typu podniku. Nemusíme zde členit oblasti průmyslu do kategorií, protože konkurenční prostředí, které nabízí současný trh, je pro klíčového zaměstnance velmi příznivé. Vznikají zde nové požadavky na vytvoření kvalitních a propracovaných motivačních systémů, které ovlivňují produktivitu práce zaměstnanců. Cílem je tedy sestavení spravedlivého motivačního systému, který co nejefektivnějším způsobem motivuje zaměstnance a tím napomáhá plnit cíle podniku. Základní prioritou každého zaměstnavatele je sladění svých zájmů se zájmy zaměstnanců. Již v minulosti bylo prokázáno, že jedním z nejspolehlivějších prostředků, jak dosahovat vyšších obrátů podniku a udržovat dlouhodobě vysokou produktivitu práce, je právě správná motivace zaměstnanců.

V dnešní době se může jevit jako nejvýznamnějším motivačním faktorem u zaměstnanců mzda, avšak ta sama o sobě k udržení schopných nebo klíčových zaměstnanců nestačí. Na základě zkušeností je z hlediska budoucího vývoje motivačních systémů zaměstnanců potřeba neustálého zlepšování a kladení důrazu na individualitu zaměstnance. Důležitá je samozřejmě i komplexnost motivačního systému, aby zaměstnanci získali dojem, že se podílí na zisku, a to se podepsalo na zvýšení jejich produktivity práce.

Bakalářská práce se skládá ze dvou rovin, které na sebe vzájemně navazují a doplňují se. Teoretická část pojednává o pracovní motivaci zaměstnanců a dalších důležitých pojmech s tímto tématem souvisejících. Nadále jsou v bakalářské práci zmíněny aspekty týkající se systému odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod.

Poznatky z teoretické části jsou nadále aplikovány v části praktické, kde je představen podnik, ve kterém proběhlo dotazníkové šetření. Následně jsou zde zmíněny i výzkumné otázky, na které při vyhodnocení dotazníkového šetření odpovídám. V návaznosti na získané informace jsou shrnuty výsledky, ke kterým bylo během dotazníkového šetření dospěno a v závěru praktické části je uveden návrh motivačního systému, který by vedl k větší motivaci a spokojenosti zaměstnanců.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1. MOTIVACE

„Někoho motivovat znamená přimět ho a vzdát se svého běžného chování ve prospěch chování nového.“ (Birkenbihl, 1999, s. 320).

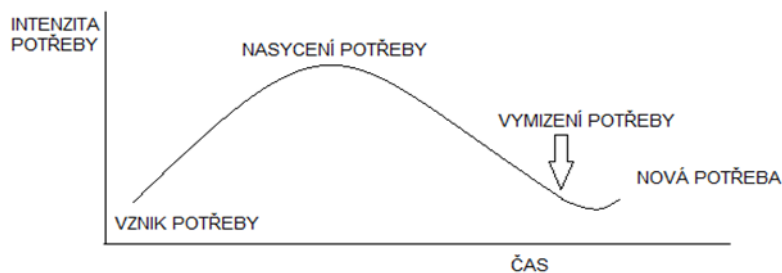
Termín motivace je odvozený z latinského slova „moveo“ – hýbat, hybné, který vyjadřuje vnitřní podněty (hybné síly) vedoucí k určitému chování jedince. Dle psychologického slovníku nelze definovat motivaci jednotně. (Nakonečný, 2014, s. 16).

Motivace vyjadřuje skutečnost, že v činnosti člověka působí vnitřní hybné síly, které organizují jeho chování směrem k vytčenému cíli. Motivy tedy vytváří určité předpoklady jednání směřující k uspokojení biologických a sociálních potřeb. (Nakonečný, 1992, s. 7).

NEDOSTATEK > POTŘEBA > MOTIVACE/POHNUTKA > ČINNOST ZAMĚŘENÁ NA CÍL > ODSTRANĚNÍ NEDOSTATKU

Obrázek č. 1: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti zaměřené na odstranění nedostatku. (Zdroj: Bedrnová, 2007, s. 366, upraveno).

Mezi základní motivy patří potřeby, které vyjadřují určitý pocit, že máme něčeho nedostatek. Přirozeně se tedy snažíme tento nedostatek odstranit a tím uspokojit svoji potřebu. S genezí potřeby jedince se zvyšuje ale i její síla a uspokojením potřeby toto napětí ubývá či úplně zanikne. Tento proces je znázorněn v následujícím schématu. (Provazník; Komárková, 1996, s. 42 – 43).



Obrázek č. 2: Průběh motivačního cyklu. (Zdroj: Nakonečný, 2005, s. 127, upraveno).

Bedrnová (1998, s. 362 – 365) se domnívá, že motivace se skládá z motivů, které představují jednotlivou vnitřní psychickou sílu (pohnutka), která je chápána jako psychologická příčina či důvod určitého chování jedince. Individualizuje jeho prožívání, a tak dává celkové činnosti psychologický smysl. Mezi základní funkce motivu patří směr (chování jedince, které vede určitým směrem, zaměření a orientace na cíl „co chci a po čem toužím“); síla (intenzita pohnutky); trvání neboli stálost (doba, během které jedinec pokračuje ve své motivované činnosti, ve stejném směru a se stejnou intenzitou). (Armstrong, 2007, s. 219).

## 1.1. TYPY MOTIVACE

Dle Armstronga (2007, s. 219-220) lze jedince motivovat dvěma různými způsoby. První způsob spočívá v základní myšlence, že se lidé motivují sami tím, že práci aktivně vyhledávají a poté ji vykonávají. Samotná snaha, jenž vede jedince k činnosti je plná očekávání, že splní konkrétní cíl. Zde hovoříme o motivech, které vycházejí z vnitra jedince.

Druhý způsob k motivování jedinců využívá různé formy, jako například odměny za odvedenou práci či možnost kariérního růstu nebo v neposlední řadě slovní pochvalu. Tyto formy využívané k motivaci lidského jednání nazýváme stimuly. (Armstrong, 2007, s. 220 – 221).

Na první pohled se může zdát, že mezi těmito dvěma typy je rozdíl, který dokonale odlišuje jejich praktické hledisko působnosti, avšak opak je pravdou, jelikož jsou velmi těžce odlišitelné. Nakonečný (2014, s. 89-90) se ve své publikaci *Motivace chování* domnívá, že: „Tyto termíny jsou zavádějící v tom, že určité aktivity lze označit jako vnitřní i vnější, aniž by bylo možné rozdíl mezi nimi identifikovat: typicky vnitřní může být pro někoho práce, pokud v ní nachází zdroj seberealizace a má v ní zálibu; pro jiného může být vnější ve smyslu toho, že je vynucena vnějšími okolnostmi jako prostředek obživy (subjekt by dal přednost nicnedělání, ale nemůže)“.

Motivace je tedy spjata s vnitřními pocity, které si jedinci produkují sami a pomocí kterých jsou vedeni a ovlivňováni k jejich nynějšímu a budoucímu jednání. Vnitřní faktory, které vznikají během vykonávání činnosti, vytváří práce sama. Nadále do této kategorie patří i pocity odpovědnosti jedince (určité vnitřní pohnutky, že má jedinec kontrolu nad vykonávanou činností), uznání od vedoucího, zajímavost vykonávané činnosti či dokonce volnost při zpracování práce. Ve srovnání s vnitřní motivací, která je tedy spjata s vnitřními pocity, je motivace vnější vázána k chování třetí osoby, na jejímž základě je určitá činnost vykonávána. Většinou je za třetí osobu v pracovním procesu považován přímý nadřízený, na jehož popud se činnosti vykonávají. V kategorii vnější motivace jsou využívány nástroje, jako například pozitivní ohodnocení, benefity ve formě služebního telefonu, automobilu či finanční odměny. (Bedrnová, 1998, s. 390).

Je tedy patrné, že jedinec vykonává tyto činnosti za účelem určité odměny, kterou po jejich dokončení dostane, za zmínku rozhodně stojí i fakt, že vnější motivace není pouze pozitivní, ale i negativní. Negativní vnější motivace využívá nástroje, kterými jsou například kritika, negativní slovní klasifikace, výtky – napomenutí, různé odepření finančních odměn a benefitů nebo dokonce propuštění. Z těchto příkladů je tedy patrné, že vnější motivace bude mít mnohem kratší působení nežli vnitřní motivace, protože vychází z vnějšího prostředí a není součástí jedince samotného.

Lze tedy hovořit o elementárním rozdělení motivace na vnitřní a vnější na základě jejich rozdílných zdrojů, které vychází buď z vnitřních motivů či vnějších stimulů. Nelze ovšem tyto dvě

kategorie ani úplně rozdělit, autor Nakonečný (2014, s. 91) dodává, že: „*Ve skutečnosti však oba tyto druhy motivace nelze od sebe oddělit. Nahradíme-li pojem vnitřní motivace pojmem vnitřní pohnutka a pojem vnější motivace pojmem vnější nabídka, je zřejmá komplementarita a závislost obou těchto jevů: pobídky mohou vyvolat zvnějšku vyžadované chování, jen když vyvolají pohnutky, tedy když jsou motivující.*“

## 1.2. ZDROJE MOTIVACE

*„Zdrojem motivace jsou ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření (orientaci) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí.“* (Bedrnová, Nový, 1998, s. 224).

Termín motivace se rozděluje na základě jejich zdrojů – vnitřní a vnější. Vnitřní zdroje nazýváme motivy (např. hlad, seberealizace), naopak vnější zdroje stimuly (např. jídlo, možnost odměny či trestu). Dle Vízdala (2009, s. 110) se na základě vymezení zdrojů motivace vyskytují motivátory, které rozděluje na:

- **potřeby**, jež jsou popsány jako subjektivní pocity určitého nedostatku, které jsou pro jedince velmi významné či dokonce nezbytné. Tento pocit napětí, při kterém jedinec pociťuje nedostatek a něco mu schází, ho směřuje k odstranění příslušného nedostatku, tedy nasycení potřeby. Primárně si pokládáme otázku, co je naším nedostatkem a která skutečnost nám ho pomůže odstranit. Dle Nakonečného (2014, s. 13) potřeba „*vyjadřuje stav narušení rovnováhy a motivuje člověka k její restauraci nebo udržování. Kolem biologických a sociálních potřeb, odrážejících podvojný způsob lidského bytí, které má dimenzi biologickou a sociální se utváří a funguje dynamika lidské motivace. Potřeba vyjadřující nějaký nedostatek v biologickém a sociálním bytí člověka směřuje k redukci tohoto nedostatku*“.
- **zájem** není v oboru psychologie chápán souhlasně, avšak jeho motivační význam je uznáván. Jedná se o dlouhodobější zaměření jedince na uspokojování společenských a duševních potřeb. Realizované činnosti dotváří osobnost v průběhu celého života jedince, proto jsou vnímány jako významné a jedinec o tyto činnosti jeví patřičný zájem. Zájmy mohou být charakteru sportovního, kulturního, sběratelského, uměleckého apod.
- **návykem** rozumíme automatickou, nekontrolovanou odezvu jedince na opakující se zkušenosti, které prožil v minulosti. Jde tedy o generovaný a zautomatizovaný styl chování jedince, který se objevuje v oblastech lidské činnosti denně. Návyky se většinou vytváří na základě výchovy a patří sem návyky hygienické, náboženské a pracovní. Návyk může

vzniknout i ze samostatných aktivit jedince, jako například kouření, přejídání se či prokrastinace.

- **hodnoty** jsou vnímány jako vlastnosti, které přidělujeme určitým jevům, činnostem či předmětům, souvisejícím s uspokojováním našich potřeb. Jedinec má tendenci ovlivňovat své chování na základě hodnotového systému, který je velkým zdrojem motivace. Autorka Bedrnová se domnívá, že „*hodnotou pro člověka může být v podstatě cokoliv, to záleží na specifických podmínkách a okolnostech při utváření jeho osobnosti, na jeho osobních zkušenostech. Přesto existují obecněji platné hodnoty, k nimž patří zdraví, rodina, děti, přátelství, práce, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, svoboda, láska, pravda, úspěch apod.*“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 229).
- **ideál** můžeme považovat za něco subjektivně žádoucího, obvykle bývá hodnocen pozitivně a jedinec se ho snaží napodobit do posledních detailů. Ideál může mít formu jako životní cíl v osobním či pracovním životě.

Výše popsané základní zdroje motivace napomáhají jedinci k usměrňování či odmítání. Smysl těchto zdrojů je velmi individuální dle povahy jedince, jelikož se tyto zdroje odrážejí na biologických faktorech evoluce a společenských předpokladech utváření osobnosti jedince. Jsou zde zohledňovány kladné i záporné zkušenosti, které vedou k pochopení současného jednání, vnímání a prožívání. V oblasti řízení lidských zdrojů je důležité usměrnit pracovníky a hledat jejich zdroje motivace. To se může zdát jako velmi náročná analýza, během které mohou být data zkreslena. Proto je velmi důležité nezapomínat na skutečnost, že se práce stala přirozenou činností jedinců a nyní je třeba ovlivnit jejich vůli, ochotu či postoje k vykonávání pracovních povinností. Hovoříme tedy o nástrojích, díky kterým zmapujeme motivaci jedinců a zjistíme podstatu jejich motivace (jak se vytvářela a z jaké teorie vychází).

### 1.3. TEORIE MOTIVACE

V literatuře se setkáváme s celou řadou teorií motivace. V rámci psychologie nahlížíme na tento termín různými způsoby, protože usilujeme o porozumění lidského chování. Autoři se shodují, že právě motivace vysvětluje důvod, proč je jedinec proaktivní, jedná určitým způsobem, co konkrétně ho k tomu vede a jaký je jeho budoucí cíl. Chování každého jedince se skládá z jeho aktuálního mentálního stavu a dalších vnějších faktorů, ve kterých se momentálně nachází. (Armstrong, 2007, s. 221 – 223).

- **Instinktivní teorie** je založena na instinktu, který je považován za základní energii pro lidské chování. Autorem této teorie je McDougall, který rozvedl popis instinktu jako dědičnou či

vrozenou psychofyzickou dispozici, která generuje jedince takovým způsobem, že vnímá určité objekty a tím jim věnuje pozornost. Instinkty tedy usměrňují duševní procesy a chování jedince k určitým cílům. (Petri; Govern, 2013, s. 37).

- **Psychoanalytická teorie osobnosti** byla definována Sigmundem Freudem, který považoval za základního hybatele v lidském organismu biologický pud. Především se jednalo o sexuální pud neboli libido, které, pokud bylo neuspokojeno, docházelo ke konfliktu a rozvoji neuróz. Hovoříme zde i o konfliktu mezi idem, egem a superegem, které definoval taktéž Sigmund Freud. (Vědecký článek *Origins of Psychoanalysis*, kapitola 2).
  - ID – z latinského názvu „*id*“, jedná se o nejnižší složku v teorii osobnosti, která je založena na uspokojování slasti. Id je vrozený a jeho primární vlastností je uspokojovat základní podmínky pro přežití.
  - EGO – neboli „já“ je řízeno na základě principu reality, vyrovnává působení složky pudové (id) a sociální (superego). Jedná se o vědomé chování jedince, které ho usměrňuje.
  - SUPEREGO – „nad já“ je považováno za nejvyšší ze všech výše zmíněných složek. Řídí se na základě principu dokonalosti, touží po ideálech a nutí jedince, aby dosáhnul dokonalosti.
- **Aspirační teorie** je dle Smékala (2004, s. 109) „*procesem mobilizace určité úrovně úsilí k dosažení takového úspěšného výsledku, který jedinci zajistí prožitek uspokojení*“. Jedná se tedy o na sebe vzájemně navazující fáze, kde jedinec přijímá nabídku – závazek, který se snaží splnit, využívání neefektivnějšího řešení jako hnacím motorem je strach z neúspěchu.
- **Teorie potřeb**, která byla definována Henry Murrayem (2008, kapitola 2) pojednává o stavu nedostatku či nadbytku, který vyvolává nepříjemný pocit napětí. Tato nelibost vyvolává v jedinci aktivitu, kterou se snaží o uspokojení potřeby a redukci tenze. Teorie potřeb se opírá o výkonové potřeby, které vyvolávají v jedinci nutkání dokázat něco obtížného, překonat určité překážky či překonat sám sebe. Potřeby jsou zde rozdělovány do dvou kategorií: primární (biologické potřeby, např. vzduch, jídlo, voda či spánek) a sekundární (společenské potřeby, např. přátelství, seberealizace, láska).
- **Výkonová motivace** popisuje snahu jedince o co nejlepší výsledky, výkony v činnostech, především tam, kde je možné uplatňovat měřítko kvality. Výkonová motivace vychází ze dvou rovin, které se snaží dosáhnout úspěchu a zároveň se vyhnout neúspěchu. Tyto dvě roviny jsou známé každému jedinci, ale jsou zastoupeny v individuální míře. Někomu stačí, aby dosahoval



dobrého výkonu, jako motiv a cíl sám o sobě, jiný potřebuje dosáhnout úspěchu/pochvaly a vyhnout se neúspěchu. (Bedrnová Nový, 1994, s. 370 – 377).

- **Homeostatická teorie motivace** lidského jednání, jejímž představitelem byl W. B. Cannon, se zaměřuje na homeostázu. Jedná se o vnitřní rovnováhu organismu, jenž při narušení způsobuje silné napětí. Toto vnitřní napětí vyvolává tlak na jedince. Podstatou této teorie je využití poznávacích funkcí či zkušeností organismu se zaměřením na jednání jedince. Jeden směr tedy vede k uspokojení potřeby. Tento model homeostatické teorie motivace lze využívat i pro určité formy lidského jednání, protože se vztahuje k motivům. (Bedrnová, Nový, 1994, s. 193 – 196).
- **Teorie hierarchie lidských potřeb** se skládá ze dvou druhů sil v každém jedinci: první kategorie sil vychází ze strachu o jeho vlastní bezpečí, a tak vede jedince zpět, kdežto druhá kategorie sil vede jedince k jeho cíli, tedy vpřed. Hlavním představitelem v teorii hierarchie lidských potřeb byl Abraham Maslow, který členil potřeby od základních fyziologických (např. hlad, spánek) až po ty nejvýše uvedené (např. seberealizace). Základem celé pyramidy je, aby jedinec začal s uspokojováním základních potřeb, přičemž jejich uspokojení ho táhne k dalšímu uspokojení vyšší potřeby dle instance v pyramidě. Předpokladem je skutečnost, že podstatou lidské aktivity je uspokojování potřeb s tím, že ne každý jedinec se dostane na vrchol definovaných potřeb pyramidy. Teorie hierarchie lidských potřeb a jejich uspokojování byla doplněna spisovatelem J. Plamínkem, který ve své publikaci tvrdil, že celá pyramida stojí na nultém patře, a to z důvodů lidských tendencí „jednat v rozporu se svými potřebami...“. Tím se J. Plamínek domnívá, že jedinec svým sebezničujícím či rozporným chováním, které je sice v rozporu s lidskými potřebami, upozorňuje na sklon k vyhýbání se nepříjemným pocitům a obráceně pak k vyhledávání pocitů příjemných. (Plamínek, 2010, s. 130 – 133). Teorie hierarchie lidských potřeb vychází z humanistického modelu motivace, jenž popisuje lidské chování na základě již výše zmíněné pyramidy lidských potřeb. (Bělohlávek, 2001. s. 38).



Obrázek č. 3: Maslowova pyramida potřeb. (Zdroj: Bělohlávek, Kostan, 2006, s. 136, upraveno).

- **Teorie získaných potřeb** vychází z funkce emoční, která za rozhodující měřítko považuje míru příjemnosti či nepříjemnosti. Hlavní působící princip této teorie je maximalizace pozitivního působení a neutralizace negativního působení podnětů na jedince. Autorem této teorie je Mc

Clelland, který předpokládal, že jedinec, na základě svých citových vztahů, k určitým podnětům tíhne a některé naopak naprosto odmítá. Pozitivní podněty, které jedinec vyhledává, jsou spjaty s očekáváním libosti či uspokojením, kdežto negativní podněty jsou spjaty s očekáváním bolesti, nelibosti. (Mc Clelland, 1985, s. 24).

- **Aktivační teorie** motivace byla založena na základě pobídek, které jsou považovány za základní motivační činitele. Ty vycházejí z vnějšího prostředí, které jedince aktivuje a orientuje jedním směrem (jedná se tedy o silový účinek, který vychází z očekávání úspěšného výkonu a stupněm uspokojení prožitku po dosažení cíle). Tato metoda je využívána pro výklady jednání u jedinců, kteří mají touhu po moci. (Bedrnová, Nový, 1994, s. 193 – 196).
- **Teorie X, Y** je založena na principu dvou opačných stanovisek jedince k práci. Tato teorie je v praxi zobrazena dvěma naprosto vzájemně vylučujícími se přístupy, které se zpravidla kombinují, neboť je to považováno za správnou volbu při motivování a řízení lidí. (Tureckiová, 2004, s. 379 – 383, McGregor, 2006).
  - Teorie X – jedinci, kteří spadají do této kategorie, potřebují být vedeni a neustále kontrolováni. Neradi pracují, řadí se mezi málo ctizádnostivé jedince, kteří se zbavují vlastní odpovědnosti a neustále vyžadují pocit jistoty. Tito jedinci jsou vedeni a stimulováni pomocí trestu, jenž jim hrozí.
  - Teorie Y – v této kategorii, se nachází jedinci opačných vlastností, než u výše zmíněné teorie X. Zde se jedinci ztotožňují s cíli a ideály podniku, vyhledávají různé odpovědnosti a neustále touží po rozvoji osobnosti. Práce přináší těmto jedincům potěšení a vynaložení fyzického úsilí jim je velmi přirozené.

Existují mnohé teorie využívané k motivaci, avšak žádná z nich není oficiální, abychom zde hovořili o obecně platné teorii motivaci lidského chování. Jak vyplývá z výše uvedených obecných teorií, motivace je složitý psychologický jev, jehož fungování je v pracovním procesu velmi individuální. Plamínek (2000, s. 42 – 47) přistupuje k individualitě jedinců pomocí těchto skupin:

- **Objevovatelé** – zaměřují se na dynamiku a funkčnost. Jejich cílem jsou dobré výsledky, řeší problémy v dobu, kdy vznikají, bývají nezávislí a velmi snadno se přizpůsobují změnám v pracovním prostředí. Mají vždy vysoké nasazení a zdrojem jejich motivace je nezávislost.
- **Slad'ovatelé** – dbají na zázemí a pocit jistoty či sounáležitosti. Snaží se patřit do fungujícího a stabilního týmu, jehož zaměření je na efektivitu. Přijímají velmi dobře kritiku a jejich zdrojem motivace bývá týmová práce, kde se teprve dokáží otevřít i novým možnostem.

- **Usměrňovatelé** – jejich silnou stránkou je dynamika a efektivita, díky které velmi často riskují, a přesto dosahují skvělých výsledků. Mají tendenci uplatňovat vliv na ostatní členy týmu a jako motivace je pro ně šance, že mají možnost vyniknout. Usměrňovatelé velmi špatně přijímají kritiku.
- **Zpřesňovatelé** – při pocitu jistoty a stability se zaměřují na užitečnost, výsledky a usilují o dokonalost. Změny v pracovním prostředí nepřijímají kladně. Potřebují dobrou organizaci práce a jasné instrukce a detaily, které je motivují k lepším pracovním výkonům.

## 1.4. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU POMOCÍ MOTIVACE

*„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka (posuzování pracovního výkonu) a odměňování. Jde v podstatě o výraz zvyšující participace každého pracovníka na řízení.“ (Koubek, 2012, s. 203).*

Jak již bylo výše zmíněno, motivací rozumíme složitý psychologický jev, díky jehož usměrňování budou zaměstnanci vykonávat práci a dosahovat optimálních pracovních výkonů. Avšak pracovní výkon sám o sobě závisí na mnoha faktorech – schopnostech, zkušenostech či dostatečné motivaci zaměstnanců. Právě motivace je považována za jeden z nejdražších manažerských nedostatků právě proto, že její snížení vede k nízké pracovní produktivitě. (Urban, 2010, s. 95).

Při řízení pracovního výkonu pomocí motivace by se měli zaměstnavatelé dle Bedrnové (2007, s. 391) zaměřit na:

- vybírání správných pracovníků, kteří mají potřebné schopnosti a vlastnosti ke splnění kvalifikačních požadavků;
- dbát na průběžnou stimulaci pracovníků a snažit se díky ní zvýšit pracovní motivaci (primárně u těch pracovníků, kteří mají předpoklady pro lepší výkon, než jaký je doposud požadován);
- stanovovat vhodné normy pracovního výkonu tak, aby se zamezilo krátkodobému zvýšení pracovního výkonu a zároveň, aby dopad pře-motivovanosti zcela neselhal.

Lze tedy hovořit o pracovní motivaci jako o nedílné součásti personální práce, jejíž důležitost považovat za stejně podstatnou, stejně jako výběr zaměstnanců, vytváření pracovních míst, hodnocení a odměňování pracovníků, jejich vzdělávání či plánování. (Koubek, 2007 s. 20 – 21).

Dle Koubka (2007, s. 58 – 59) je velmi důležité již při vytváření pracovních míst dbát na vymezení pozic a úkolů, které bude jedinec vykonávat. Různé odpovědnosti a pravomoci sice tvoří pracovní místo rozmanitým, ale motivující práce musí vždy obsahovat tři složky: plánování, výkon a kontrola. (Armstrong, 2007, s. 279). Častým problémem bývá, že se zaměstnancům přiřadí pouze výkonový prvek a tím se motivace stává velmi nízkou. Motivace začne narůstat po rozšíření pravomocí, avšak i tento jev je velmi individuální a záleží na potřebě osobního růstu jedince.

V procesu řízení pracovního výkonu je podstatou systematické zlepšování výkonu podniku prostřednictvím rozvíjení výkonů zaměstnanců. (Armstrong, 2007, s. 413). V současné době se velmi často využívá tailoringu, kde se vytváří pracovní místo „na míru“ schopnostem pracovníka. (Koubek, 2007, s. 202 – 205). Zde je ale velmi omezený rozvojový program.

Rozvojem zaměstnanců se zabýval Koubek (2007, s. 253), který se domnívá, že pokud chceme pracovníka vzdělávat a následně i rozvíjet, musíme k tomu přizpůsobit požadavky na jejich výkon, aby se nadále rozšířily jeho dosavadní znalosti a dovednosti v takové míře, aby jejich využitelnost byla současně i v budoucnu. Pro efektivnější usměrňování pracovního výkonu k cílům podniku, je velmi důležité, aby pracovník těmto cílům dostatečně porozuměl a ztotožnil se s nimi. Při potřebě uspokojovat vlastní cíle bude jedinec uspokojovat i cíle podniku. Hovoříme zde tedy o vnitřní pohnutce, které dosáhneme pomocí komunikace a využití vnějších stimulů ke správnému usměrnění jedince.

## **2 . STIMULACE**

Adair (2004, s. 124) vydal soupis příznaků, dle kterých lze rozeznat motivovaného jedince od nemotivovaného. Tento výčet obsahuje včetně energie a vytrvalosti i oddanost, cílevědomost, radost z práce a v neposlední řadě i přijímání odpovědnosti za práci. Lze tedy hovořit o základních vlastnostech jedince, který je dostatečně motivován a ztotožnil se s cíli podniku. V druhé rovině těchto vlastností se nachází jedinec (v pracovním procesu tzv. pracovník) nemotivovaný, jehož pracovní výkon lze ovlivnit pouze pomocí stimulačních nástrojů. Pokud se podaří ovlivnit a usměrnit jeho jednání správným směrem, zvýší se tak jeho pracovní výkon.

Bedrnová (2007, s. 399 – 400) se domnívá, že je velmi důležité mít neustále na paměti individualitu pracovníků a vytvořit motivační profily zaměstnanců, které odráží ty stimulační prostředky, které mají na pracovníka vliv a jsou v souladu s jeho vnitřní motivací. Nadále při výběru

stimulačních prostředků je důležité vzít v úvahu i pole působnosti, které je třeba ovlivnit a usměrnit (pracovní výkon, kreativita, kvalifikace, odpovědnost za jednání apod.) (Bedrnová, Nový, 2007, s. 407).

## 2.1. STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY

„Stimulační prostředky je třeba vybírat nejen s ohledem na konkrétního člověka, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit.“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 277).

Armstrong (2009, s. 42 – 43) člení typologii odměn na složku transakční a relační, kde transakční složka zahrnuje hmotné odměny (vyplývající na základě pracovní smlouvy) a složka relační obsahuje nehmotné prvky, např. odměny. Je zde kladen značný důraz na provázanost mezi složkami, aby byly vnímány jako komplexní celek. Pokud se odměna stává flexibilní a pohybuje se na základě pracovního výkonu, stává se efektivnější.

TRANSAKČNÍ ODMĚNY	ZÁKLADNÍ MZDA/PLAT ZÁSLUHOVÁ ODMĚNA ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	CELKOVÁ HMOTNÁ ODMĚNA	CELKOVÁ ODMĚNA
	RELACÍ ODMĚNY		

Obrázek č. 4: Složka celkové odměny. (Zdroj: Armstrong, 2009, s. 4, upraveno).

Dle Bedrnové (2007, s. 400) se mezi stimulační prostředky řadí primárně hmotná odměna (hmotný činitel: mzda, plat), nadále nehmotné odměny ve formě obsahu vykonávané práce, pracovních podmínek, režimu práce, identifikace jedince s vykonávanou činností a další vnější faktory, které působí mimo sféru podniku. Z počátku se tedy může jevit hmotný činitel jako nejlepší stimulační nástroj, avšak k uspokojení klíčových či životních potřeb jedince (společenské postavení, životní úroveň) nestačí.

Pokud si položíme otázku, jak je možné, že jedinec dokáže setrvat na pozici s nižším platem a na druhé straně se setkáváme s fluktuací na vysokých pozicích, které jsou velmi dobře finančně ohodnocené, dostáváme odpovědi, že právě peníze nejsou tak velkou motivací, jak se zdá. Zbývá skutečnost, že hmotný činitel sice pokryje určité nadstandardní náklady na život jedince (životní úroveň apod.), avšak zvýšení platu má velmi nízký dopad na dlouhodobé udržení či zvýšení pracovního úsilí. Obecně můžeme říci, že zvyk na prémie může mít za následek považování těchto benefitů za samozřejmost.

„Stimulační prostředky je třeba vybírat nejen s ohledem na konkrétního člověka, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit.“ (Bedrnová, Nový, 1988, s.

277). Ve výsledku je tedy patrné, že hmotný činitel sice krátkodobě podporuje k vyššímu pracovnímu úsilí, ale dlouhodobé zvýšení produktivity práce jedince vzniká spíše na základě osobní spokojenosti a sounáležitosti s druhem vykonávané činnosti či práce. Dalším faktorem, který se odráží na produktivitě práce, je pracovní atmosféra, reálná perspektiva kariérního růstu a v neposlední řadě osobní kvalifikace jedince.

V historii proběhlo již mnoho výzkumů, během kterých se vědci zabývali motivací a stimulací. Pomocí pozorování se snažili přijít na to, jestli je pro jedince důležitější pohnutka nebo stimul. Sledovalo se, kolik osob během výkonu určité činnosti se po přerušení vrátí k původní činnosti a kde hledaly motivaci (jestli ve vnitřní pohnutce, či stimulu, resp. odměně). Jedinci, kteří se vrátili k přerušené činnosti, sice byli odměněni a tím zároveň i motivováni k další činnosti, avšak výsledkem zkoumání bylo, že „odměněné osoby vykázaly nižší úroveň vnitřní motivace než osoby neodměňované“ (W. Lukaszewski; D. Doliński, 2006, publikováno v „*Motivace chování*“, Nakonečný, 2014, s. 42).

## 2.2. MOTIVAČNÍ PROGRAM

Bedrnová a Nový (1998, s. 282) popisují motivační program jako „*Soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci*“.

Během vytváření motivačního programu je velmi důležitá analýza, která se zaměřuje na kritické úseky celého podniku. Tato analýza se skládá ze sociálně – ekonomických informací (charakteristika pracovních míst a pracovního prostředí, uplatňovaný systém hodnocení pracovníků, systém odměňování, řízení a vedení zaměstnanců, systém sociální péče, spokojenost/nespokojenost pracovníků). (Bedrnová, Nový, 1998, s. 284 – 285).

Jak je již výše naznačeno, motivační program by měl vycházet i z obecných předpokladů spokojenosti pracovníků (smysluplnost a zajímavost vykonávané činnosti). (Bedrnová, Nový, 2007 s. 411 – 413). Autoři Výrost a Slaměník (1998, s. 54) se domnívají, že základem dobře fungujícího podniku je správně zvolený motivační program, se kterým jsou všichni zaměstnanci písemně obeznámeni. Podnik se však musí vyhnout jistým stereotypním vzorcům a dbát i na individualitu jedince.

Dle Mayerové a Růžičky (2000, s. 117) se základní postup pro vytváření správného motivačního programu rozděluje do dílčích etap:

- analýza nástrojů motivace směřující k definici problémových složek, které musí motivační program řešit a návrh daného řešení;

- krátkodobé a dlouhodobé cíle motivačního programu;
- vymezení motivačních stimulů (jejich účinek), vyčlenit ty, které působí vhodně a naopak nevhodně (dle individuality jedinců);
- příprava konkrétního reálného využití výše definovaného souboru stimulů;
- příprava motivačního programu (konkrétní dokument);
- zjištění účinnosti použitých stimulačních prostředků předchozí kontrolou (následné úpravy motivačního programu).

### 2.3. SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

*„Systém odměňování určuje, jak se bude výkonnost ve firmě posuzovat a odměňovat, jak se tento systém bude využívat pro stimulování žádoucího chování a jednání pracovníků a jeho oceňování a jak se budou zaměstnanci podílet na dosažených ekonomických výsledcích apod.“* Stýblo (2003, s. 16).

Armstrong (2007, s. 27) se domnívá, že systém odměňování odráží „to“, čeho si podnik cení a kolik je ochoten za to zaplatit. Správný systém odměňování se zakládá na faktu, že je potřebné odměnit správné věci a tím vyslat určité poselství o tom, co je pro podnik důležité. Nadále pomáhá zaručit kvalifikovanou, způsobilou a dobře odvedenou práci a zároveň podporuje dosažení strategických cílů podniku.

Dle Koubka (2007, s. 158) mezi základní formy odměny patří mzda, ta ovšem není jedinou součástí peněžního ocenění vykonané práce, patří sem jisté odměny či příplatky. Mezi nepeněžní formy pobídek patří zaměstnanecké výhody, povýšení pracovníka, vzdělávání, zaměstnanecké benefity, formální uznání (ústní či písemné pochvaly), pověřování významnými pracovními úkoly, vedení lidí, rozmanité a zajímavé činnosti, udržování přátelských vztahů na pracovišti či vytváření příznivějších pracovních podmínek.

Armstrong (2007, s. 234 – 239) se domnívá, že pomocí finančních odměn vzniká u pracovníka určité pouto ke svému zaměstnavateli. Tato silná vazba je ustálena a vyvážena pouze spravedlivým motivačním systémem, který dodává jedinci pocit uznání a jistoty.

Koubek (2007, s. 159 – 160) nadále definuje systém odměňování jako „*způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků*“. Nadále se domnívá, že včetně oprávněného ocenění vykonané práce zaměstnanců, by měl systém odměňování plnit tyto další funkce:

- stabilizovat klíčové zaměstnance, které podnik potřebuje;

- přilákat kvalitní uchazeče o práci v podniku;
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, zkušenosti, produktivitu práce a výsledky;
- odměňovat pracovníky dle významu a náročnosti vykonané práce;
- stimulovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům.

Již výše zmíněné teorie motivace, které odkrývají podstatu hledání motivačních faktorů u pracovníků se zaměřují jedním směrem, a to ke spravedlivému motivačnímu systému. Důležité je mít neustále na paměti, že faktory ovlivňující pracovní motivaci pracovníků jsou subjektivní a v každém případě na ně musíme nahlížet individuálně.

## 2.4. ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Dle Koubka (2007, s. 319) jsou zaměstnanecké výhody (požitky) takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Armstrong (2009, s. 382) se domnívá, že zaměstnanecké výhody (neboli benefity), představují primárně nepeněžní odměnu, která zlepšuje blahobyt a spokojenost pracovníků, má velmi pozitivní vliv na motivaci a výkonnost (interní zvýhodnění).

Vzájemný vztah motivace a zaměstnaneckých benefitů popisuje Měrtlová (2007, s. 48), která se domnívá, že: „poskytování zaměstnaneckých benefitů vede ke zvýšení loajality zaměstnanců k zaměstnavateli, k růstu produktivity práce jako důsledek stabilizace pracovních kolektivů, snížení nebezpečí odcizení podnikového know – how, zvýšení reálných příjmů zaměstnanců a zlepšení image zaměstnavatele na trhu práce“. Lze tedy hovořit o určitém pocitu bezpečí, stability a budování dlouhodobé loajality jedince, který je motivován ke zvyšování produktivity své práce pomocí zaměstnaneckých výhod.

Dle Koubka (2007, s. 320) se zaměstnanecké benefity rozdělují do tří skupin:

- výhody sociální povahy (důchody, půjčky, jesle, mateřské školky apod.);
- výhody, které mají vztah k práci (stravování, vzdělávání);
- výhody spojené s postavením v organizaci (pracovní automobil, nárok na oděv).

Nevýhodou některých podniků je automatické čerpání zaměstnaneckých výhod, které čerpají zaměstnanci povinně. „Problémem je, když na některé zaměstnanecké výhody pracovníci automaticky připlácí (třeba srážkou ze mzdy), aniž o ně nemají zájem.“ (Koubek, 2007, s. 320).

Individualita pracovních výhod spočívá v tom, že je předem známa jejich objektivní hodnota, kterou ale pracovníci vnímají subjektivně. Pokud zaměstnanec projevuje zájem sám o sebe,



subjektivní hodnota zaměstnaneckých výhod přesáhne objektivní hodnotu a vnímaná odměna bude fungovat stimulačně. Tím se posílí pocit odpovědnosti a identifikaci s podnikem. (Bedrnová, 2007, s. 400 – 401).

*„Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.“* (Koubek, 2007, s. 320 – 321).

Podnik si pomocí benefitů, které nabízí svým pracovníkům, staví image a zároveň zvyšuje konkurenceschopnost podniku. (Knap, 2007, s. 49). V neposlední řadě podnik nehledí na zaměstnanecké výhody jen jako na stimulační prostředek, který má pozitivní vliv na pracovníky, ale také jako na náklad, který musí vynaložit.

Koubek (2007, s. 321) se domnívá, že podstatou zaměstnaneckých výhod je to, že si jedinec volí z nabídky výhod sám ty, které jsou pro něho atraktivní a zajímavé. Každý zaměstnanec v podniku má přidělený určitý počet bodů, které smění za výhody. Tento systém se nazývá kafetéria. *„Protože existují rozdíly v preferencích pracovníků, organizace začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků.“*

Velkou nevýhodou, která je připisována právě volitelným zaměstnaneckým benefitům pomocí tzv. kafetérie, je administrativa. Dle Koubka (2007, s. 322) *„pracovníci nemusejí rozpoznat své aktuální a zejména perspektivní potřeby, vyberou si nevhodně, a protože přece jen nelze měnit výběr průběžně, ale spíše v delších intervalech, při hromadné akci ponесou po nějakou dobu důsledky svého nevhodného výběru. To se může odrazit v jejich spokojenosti. Obvykle nebudou obviňovat sebe, ale neochotu organizace k pružné změně jejich volby.“*

# SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část bakalářské práce se věnuje motivaci a s ní spojeným elementárním pojmům, a to z pohledu psychologie a lidských zdrojů. Je evidentní, že motivace je velmi složitý jev, který lze obtížně popsat či vystihnout, a proto je velmi náročné motivaci individualizovat ve vztahu ke konkrétnímu zaměstnanci.

Existuje celá řada teorií o motivaci, avšak žádná z nich není tak obecně platná, abychom ji považovali za teorii motivace lidského chování. Z důvodu výše uvedeného budu v praktické části bakalářské práce vycházet primárně ze základních přístupů motivace, kterým se teoretická část bakalářské práce věnuje a jejichž přínos vidím ve výzkumu a stimulaci pracovníků.

Za ústřední poznatek z teoretické části bakalářské práce považuji především působnost vnitřní motivace, kterou lze ovlivnit pouze stimulací, avšak na tu, musí být nahlíženo velmi individuálně, v rámci jejího působení na osobnostní předpoklad jedince. Předpokládám, že účinný a komplexní motivační systém dokáže odrazit požadavky všech zaměstnanců a poté je správným směrem regulovat ke sladění svých zájmů se zájmy podniku.

V závěru bych rád dodal, že v podniku je nezbytnou složkou komunikace, díky které se mohou stimulační prostředky začít využívat koncepčně a vést tak k dlouhodobému zvýšení pracovní produktivity, spokojenosti, správné motivaci pracovníků a lepším mezilidským vztahům na pracovišti.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3. CÍL VÝZKUMU, VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Na základě poznatků z teoretické části bakalářské práce jsem stanovil výzkumné otázky, které budu v závěru praktické části ratifikovat či vyvracet. Hlavním cílem dotazníkového šetření je zjistit, jaké potřeby zaměstnanci mají, co konkrétně jim v podniku po motivační stránce chybí a zjistit, jaké stimulační nástroje by byly pro podnik Bershka, Česká republika s.r.o. vhodné. V návaznosti na tyto získané informace jsem navrhl spravedlivý motivační systém, který by reflektoval přání zaměstnanců, správně je motivoval, zvyšoval dlouhodobě jejich produktivitu práce a udržoval mezilidské vztahy. Dříve než se dostaneme k problematice motivace pracovníků, je důležité si definovat oblast, ve které se budeme pohybovat. Jedná se o podnik malé velikosti s 50 zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr. Na sběr dat jsem využil dotazník, jehož výsledky statisticky zpracuji. Dotazníkového šetření se zúčastnilo všech 50 zaměstnanců podniku. Mezi tyto zaměstnance bylo distribuováno 50 dotazníků se 100 % návratností. Obdobné šetření v tomto podniku nikdy v minulosti neproběhlo. Hlavní cíle praktické části bakalářské práce jsou doplněny výzkumnými otázkami:

- První výzkumná otázka: Čím je motivace zaměstnanců v podniku Bershka ovlivňována?
- Druhá výzkumná otázka: Ovlivňují osobní hodnoty zaměstnanců jejich motivaci k vykonávané práci?
- Třetí výzkumná otázka: Mají zaměstnanci podniku Bershka zájem o zavedení motivačního systému?

### 4. INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Praktickou část bakalářské práce jsem situoval do podniku Bershka, Česká republika s. r. o., ve kterém pracuji od roku 2005. Podnik nemá stanovený žádný oficiální motivační systém, který by byl přístupný formou interního dokumentu.

<b>Obchodní firma:</b>	INDITEX
<b>Dceřiná společnost:</b>	Bershka, Česká republika s. r. o.
<b>Právní forma:</b>	PO
<b>Sídlo:</b>	Arteixo, Španělsko
<b>Oblast výroby:</b>	Textilní průmysl

Začátkem roku 1985 byla společnost založena Amanciem Ortegou, který v oděvním průmyslu podnikal již od roku 1963. Po přijetí jeho první značky Zara, kterou široká veřejnost přivítala velmi pozitivně, nastavil INDITEX jako mateřskou společnost i pro ostatní dceřiné podniky, které měl

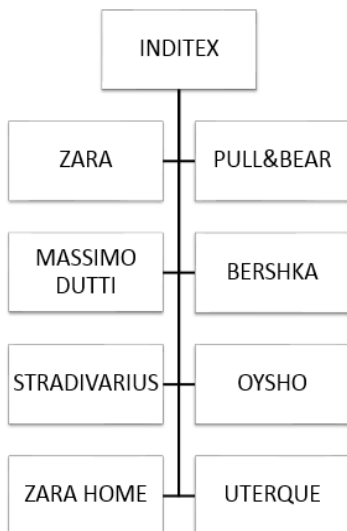
v plánu časem vybudovat. V roce 1986, kdy byly položeny základy logistického systému schopného zvládnout očekávaný rychlý růst, se začaly otevírat prodejny mimo Španělsko, v portugalském Portu. INDITEX se rozšiřoval během let 1989 – 1991 směrem do USA a Francie, kde byly otevřeny i nové dceřiné společnosti zvané Pull&Bear, Massimo-Dutti. V roce 1992 se dostal INDITEX do Mexika, Řecka, Švédska a Belgie a v roce 1996 vstupuje na Kypr, do Norska a Izraele.

Nejvýznamnějším rokem byl rok 1998, kdy byla uvedena značka Bershka, která současnému elegantnímu obchodnímu řetězci dodala určité drzosti a oslovila tak i mladší segment trhu. V roce 1999 se otevřely první prodejny v Japonsku a Tokiu a skupina INDITEX tak rostla nečekaným tempem a vstoupila opět do nových zemí: Nizozemí, Německo, Polsko, Saudská Arábie, Kanada, Brazílie, Chile a Uruguay.

V roce 2000 se ředitelství společnosti přestěhovalo do města Arteixo ve španělské provincii La Coruña. Ve stejném roce proběhla inaugurace prodejny Zara číslo 1 000 na londýnské Oxford Street. Po roce 2001, kdy vstoupil INDITEX na burzu, dostali všichni zaměstnanci balíček akcií, aby v ní měli svůj podíl. Na trh byl uveden nový řetěz Oysho a začátkem roku 2001 se otevřela první prodejna v České republice. Jako poslední řetězec se do INDITEXu přidává Zara home, Stradivarius, OYSHO a Uterque, díky kterým je zahájena stavba nového logistického střediska ve španělské Zaragoze. Po roce 2004 již INDITEX působí na čtyřech světadílech a v padesáti zemích. V roce 2006 byla otevřena prodejna číslo 3 000 a byl vytvořen a podepsán etnický kodex INDITEXu.

V roce 2007 byl zahájen internetový obchod Zara home. V roce 2008 byla otevřena prodejna číslo 4 000 v Tokiu a proběhla inaugurace první ekologické efektivní prodejny v Aténách. Po roce 2009 zahájilo svou činnost i distribuční centrum v barcelonském Palafolls a byla otevřena druhá ekologicky efektivní prodejna. V budově 666 na Páté Avenue byla otevřena prodejna, která je v New Yorku známa jako výkladní skříň. Nyní funguje internetový obchod u všech dceřiných podniků INDITEXu a na celkovém seznamu trhů, kde současně působí, je 87 zemí. Společnost INDITEX vlastní přes 6 000 prodejen po celém světě.

V čele celé firmy INDITEX stojí její prezident, Pablo Isla, v jehož kompetencích jsou základní otázky týkající se kolekcí – produktů, kvality, cen, strategie podniku a v neposlední řadě i spolupráce s dodavateli. Přímý dohled na výrobu nového sortimentu mají i obchodní ředitelé jednotlivých dceřiných společností, kteří jsou nadále zodpovědní za manažery jednotlivých států v rámci distribuce a logistiky. Kategorii péče o zákazníky si zařizuje každý stát individuálně na základně zákonů o ochraně spotřebitele v dané zemi. Distribuci a logistiku řeší obchodní manažer každé dceřiné společnosti.



Obrázek č. 5: Hierarchie firmy INDITEX. (Zdroj: vlastní, 2017).

Udržitelný rozvoj obchodního modelu skupiny INDITEX stojí na dvou principech:

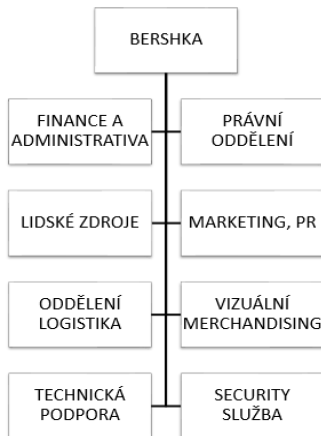
- módní návrhářství a výroba se rozvíjejí v rámci zodpovědnosti ke společnosti a životnímu prostředí;
- prodejna s celým svým hodnotovým řetězcem musí být ekologicky efektivní a šetrná k životnímu prostředí.

Zrodil se tak strategický plán pro životní prostředí (PEMA), který obsahuje pět velmi důležitých projektů a každý z nich má stanovený cíl:

- PROKYOTO: Snižit emise oxidu uhličitého (CO<sub>2</sub>) z dopravy o 20 %.
- LCA (Analýza životního stylu): Zjistit ekologické stopy našich produktů.
- TERRA: Pomáhat chránit přírodu.

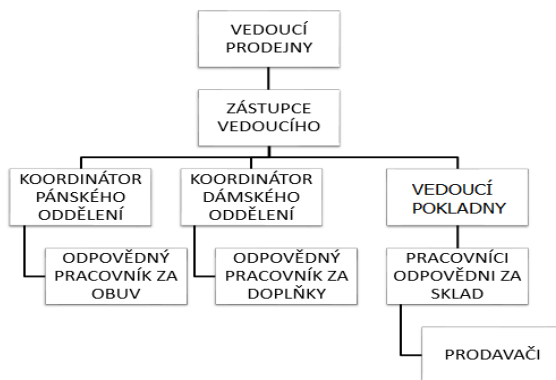
**EKO-EFEKTIVNÍ PRODEJNA:** Používat materiály šetrné k životnímu prostředí.

## 4.1. BERSHKA



Obrázek č. 6: Oddělení společnosti Bershka. (Zdroj: vlastní, 2017).

Pod přímým dohledem HR manažera pracuje vedoucí prodejny, který má na starosti plánování směn zaměstnanců (včetně ostrahy), vyřizování reklamací, komunikace se zákazníky, objednávání uniforem, online shop, kontrolu prodeje, plnění budgetů a další specifické činnosti, které k této funkci patří. Další důležitou činností, která patří k této funkci, je množstevní kontrola nových produktů, které jsou přijímány určité dny v týdnu. Zástupce vedoucího je asistentem vedoucího prodejny a v jeho nepřítomnosti jej zastupuje.



Obrázek č. 7: Hierarchie podniku Bershka. (Zdroj: vlastní, 2017).

Koordinátoři oddělení se zabývají primárně vizuální stránkou obchodu, jenž musí být dané dny v týdnu upraven (alespoň jeho část, do které přibyly nové produkty). Nadále objednávají nejvíce prodávané produkty (toto vyhodnocuje počítačový program, který ukazuje TOP produkty, dle prodejnosti na prodejně).

Zaměstnanci skladu pečují o produkty tak, aby byly ideálně zařazeny dle správné kategorie a výrobního čísla do předem připravených polic. Tyto police jsou očíslované a napomáhají pak při

pravidelném hodinovém doplňování obchodu při orientaci na skladě. Na doplňování obchodu se podílejí prodavači a pracovníci odpovědní za obuv nebo doplňky. Každý z těchto zaměstnanců má během směny přiřazenou část obchodu, kterou pravidelně kontroluje a doplňuje (s pomocí počítačového programu).

Úspěch celého podniku závisí na těch pracovnících, kteří jsou ve styku s konečným zákazníkem, proto je velmi důležité, aby se podnik zaměřil na motivaci pracovníků, kteří jsou nazýváni klíčoví a nabídl jim pro jejich stabilitu a stálost vhodný motivační program.

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
DLOUHODOBÁ TRADICE	CHYBĚJÍCÍ MOTIVAČNÍ SYSTÉM
DISTRIBUCE/LOGISTIKA	MALÉ SKLADOVACÍ PROSTORY
SILNÝ KAPITÁL	VYSOKÁ FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ
KVALITNÍ SORTIMENT	NEDOSTATEČNÁ INTERNÍ KOMUNIKACE
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
PŘÍZNVIVÉ PODMÍNKY NA TRHU	KONKURENCE
MODERNÍ TRENDY V TECHNOLOGII	POKLES POPTÁVKY ZÁKAZNÍKŮ
SPOLUPRÁCE S JINOU SPOLEČNOSTÍ	POLITICKÉ ZMĚNY

Obrázek č. 8: SWOT analýza společnosti INDITEX. (Zdroj: vlastní, 2017).

## ETICKÝ KODEX

INDITEX vytvořil pro všechny své zaměstnance kodex chování, který je využíván jako praktický pracovní nástroj, jenž vede zaměstnance ke společným závazkům pomocí takových hodnot, jako je např. úcta, poctivost, transparentnost či odpovědnost.

- Zajistit maximální ochranu svěřených věcí před nechtěným zničením, poškozením či zneužitím.
- Dbát na profesionalitu, důvěryhodnost, serióznost.
- Dbát na ohleduplný přístup a respektovat rozhodnutí zákazníka.
- Popis zboží musí být pravdivý, jasný a přesný. Aktuální cena zboží musí být viditelná a rozeznatelná od původní ceny (např. u slevového zboží).
- Nehodnotit kvalitu zákazníkem zakoupeného zboží a ani jej nesrovnávat s jinou značkou. Pokud je ale někdo požádán o radu, vždy podle svých možností a schopností dokázat poradit či vymyslet vhodnou alternativu.
- Zaměstnanci jsou vždy maximálně slušní, trpěliví, usměvaví profesionálové, kteří nedávají najevo stres ani únavu.



- Za každé situace zůstávají všichni zaměstnanci nad věcí a snaží se předcházet případným konfliktním situacím.
- Všichni zaměstnanci používají slušný slovník. Nikoho nezesměšňují, nepoužívají vulgární hesla, neuráží.
- Celý podnik se chová tak, aby byl zákazník vždy spokojen.
- Ekologické chování (třídění odpadu, šetření energií ve společných prostorech apod.)
- Dodržovat základní pravidla: přátelský úsměv, být vždy k dispozici zákazníkovi, nabízet vhodné alternativy, manažer prodejny jde příkladem, dbát na bezpečnost na kabinkách, oční kontakt na kase a poděkovat zákazníkovi za nákup.
- Zákazník má právo na pravdivé a nezkreslené informace.
- Jména a adresy zaměstnanců zpracovávat a uchovávat s největší pečlivostí tak, aby byla zajištěna co nejvyšší právní ochrana. Tyto informace dále nesdělovat třetím osobám.

## **4.2. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A MZDY PRACOVNÍKŮ**

Každý zaměstnanec podniku dostane po uplynutí tří měsíční zkušební doby kartu INDITEX, díky které má 25% slevu na nákup ve všech společnostech, které spadají pod tuto společnost. Tato výhoda je omezena na 30 000 Kč ročně. Očekávanou odměnou je pro každého pracovníka 13. mzda, která se vypočítává dle průměrného výdělku za posledních dvanáct odpracovaných měsíců. Tato částka je následně vyplácena s listopadovou výplatou v prosinci. Součástí každé mzdy jsou i stravenky v hodnotě 80 Kč, na kterých se pracovník podílí padesáti procenty. Tento zaměstnanecký benefit nelze zrušit, i přesto že o tyto stravenky není mezi zaměstnanci příliš velký zájem. Na stravenku má pracovník nárok po 4,5 odpracovaných hodinách.

Společnost Bershka, Česká republika s. r. o. si uvědomuje, že pracovníci jsou v neustálém kontaktu se zákazníky v prostoru obchodu, který je klimatizován a denně zde hraje hudba, proto představil svým pracovníkům nový program preventivní lékařské péče (pracovně – lékařské služby), kterou musí pracovník využít jednou ročně. Kontrola zdravotního stavu pracovníka je zajišťována smluvním lékařským zařízením, se kterým přijde pracovník do kontaktu již na vstupní prohlídce a následně jej navštěvuje na preventivní prohlídky jednou ročně (tzv. periodické preventivní prohlídky).

Při nástupu do podniku je s každým novým pracovníkem podepsána pracovní smlouva, která obsahuje zkušební dobu 3 měsíce (u manažerských funkcí je tato doba prodloužena na 6 měsíců). Základem hodnocení pracovníka je fixní mzda a její pohyblivá složka (osobní ohodnocení, příplatky, provize). Společnost INDITEX si sama stanovuje způsob hodnocení jednotlivých skupin zaměstnanců. Skupiny zaměstnanců jsou rozděleny na manažery, koordinátory, pracovníky se speciální odpovědností a prodavače. Pokud budeme hovořit o systému hodnocení, který je v tomto

podniku velmi zastaralý, budu muset zmínit skutečnost, že jedinou pravidelnou odměnou jsou pro pracovníky provize, které se vypočítávají na základě denní tržby.

Manažeři mají tu nevýhodu, že jejich prodloužené směny (práce přesčas) nejsou zaplacený, musí tedy plánovat pokrytí obchodu takovým způsobem, aby tyto přesčasy nevznikaly. Koordinátoři, kteří pečují o vizuální stránku obchodu, mají provize z prodeje oproti ostatním kategoriím vyšší. Jako hlavní motivační faktor pro všechny pracovníky vnímám právě provize, které se odrážejí v závislosti na odpracovaných hodinách dne, ve kterém byla předem stanovená tržba splněna. Obvykle se jedná o 0,05 % z denní tržby, což lze ovlivnit pomocí doplňkového prodeje či pravidelného doplňování obchodu.

Každý pracovník má předem stanový měsíční fond hodin, které musí odpracovat. Tyto směny jsou naplánovány manažerem prodejny, jehož cílem je, aby byl fond hodin odpracován. Pokud nastane situace, že pracovník má odpracováno více hodin, manažer by měl zajistit, aby měl pracovník následující měsíc o tuto práci přesčas nyní nižší fond hodin. Pokud se manažerovi nepodaří během předem stanovených trimestrů fond hodin zkoordinovat tak, aby odpovídal předem stanovenému měsíčnímu fondu, jsou každého čtvrt roku vypláceny práce přesčas. Každoročně získávají zaměstnanci k listopadové mzdě i 13. plat, který se vypočítává dle průměrného výdělku za posledních dvanáct odpracovaných měsíců.

## **5. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

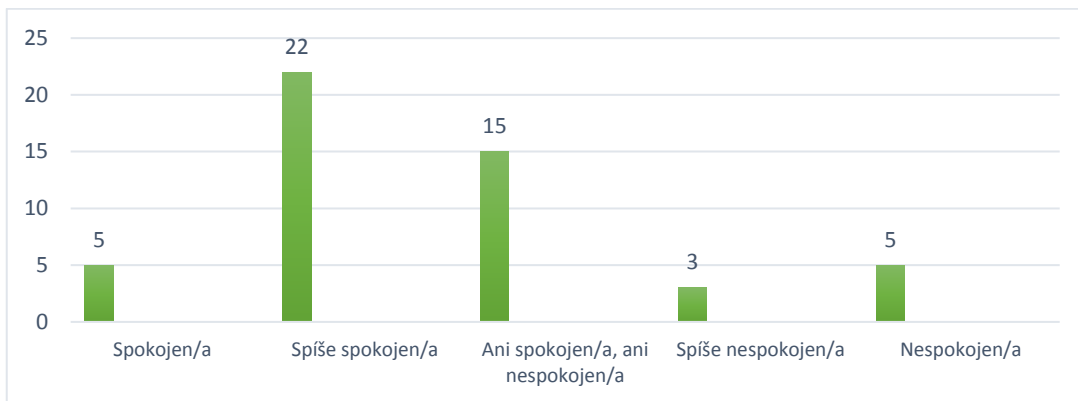
Dotazníkový výzkum, který se opírá o již výše zmíněné motivační teorie, je koncipován směrem ke zjištění aktuální spokojenosti pracovníků a ověřuje výskyt individuálních prvků demotivace v podniku. Otázky, které obsahoval dotazník, byly většinou uzavřené. Všechny otázky byly koncipovány do jednofaktorové škály, která vychází z vah od rozhodně kladné až po rozhodně záporné hodnoty. U některých otázek jsou možnosti pouze ano či ne a u otázek č. 9 a č. 16 měli respondenti možnost otevřené odpovědi, kde mne zajímaly vlastní návrhy na sestavení motivačního systému podniku.

### **5.1. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

#### **OTÁZKA 1: Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho přímého nadřízeného?**

Na otázku „Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho přímého nadřízeného?“ uvedlo 100 % respondentů odpověď ano. Z vysokého procenta této odpovědi mohu hodnotit, že je pro všechny pracovníky velmi důležitý styl řízení přímého nadřízeného. Z toho vyvozují takový závěr, že je nezbytné, aby vedoucí podniku apeloval na individualitu jedinců a uměl komunikovat se všemi pracovníky.

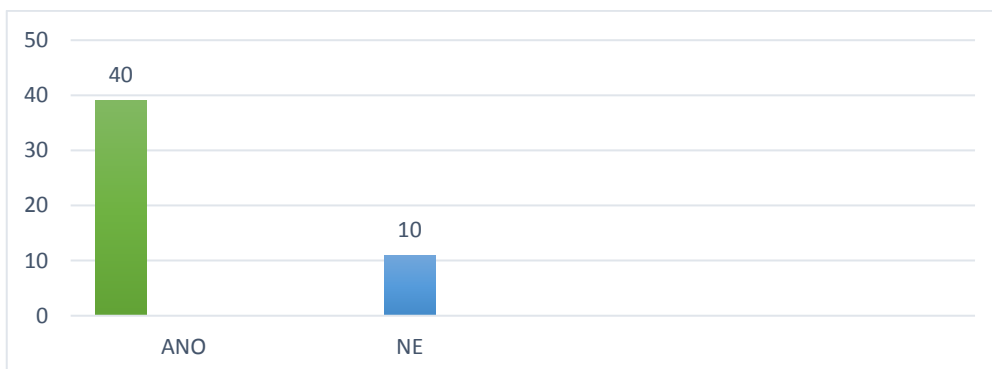
## OTÁZKA 2: Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v podniku Bershka?



Graf č. 1: Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v podniku Bershka? (Vlastní data).

Na otázku „Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v podniku Bershka?“ odpovědělo kladně 12,5 % respondentů a úplně stejná část respondentů odpověděla záporně. Celkem 30 % respondentů není spokojeno, ale ani nespokojeno. Z výsledku vyplývá, že téměř 44 % respondentů je spíše spokojeno, což považuji za velmi pozitivní výsledek.

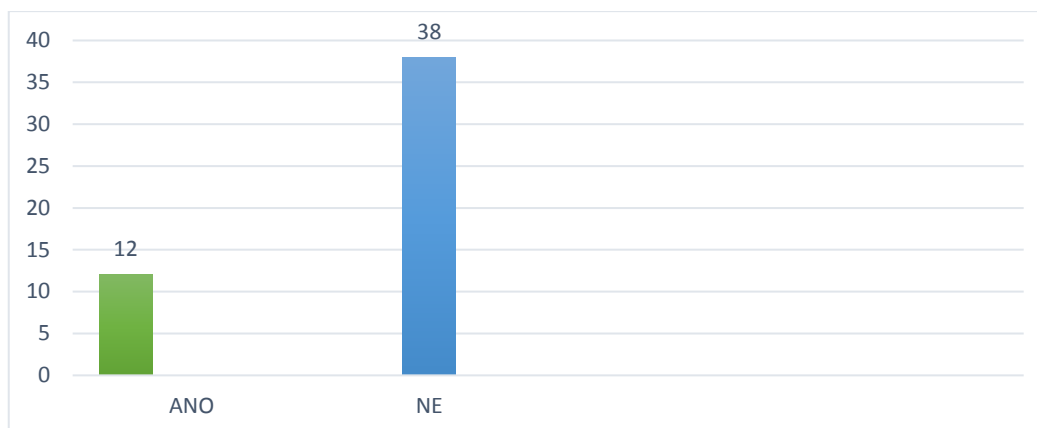
## OTÁZKA 3: Je Váš pracovní výkon ovlivněn tím, jak jste motivován/a k práci?



Graf č. 2: Je Váš pracovní výkon ovlivněn tím, jak jste motivován/a k práci? (Vlastní data).

Na otázku „Je Váš pracovní výkon ovlivněn tím, jak jste motivován/a k práci?“ odpovědělo celkem 80 % respondentů ano. Zbýlých 20 % respondentů se domnívá, že jejich pracovní výkon není ovlivněn tím, jak jsou motivováni, což je vzhledem ke zdrojům motivace relativně vysoké procento. Výkonová motivace, která je obsažena ze dvou rovin, které se snaží dosáhnout úspěchu a zároveň se vyhnout neúspěchu, by měla být zdrojem motivace každého jedince.

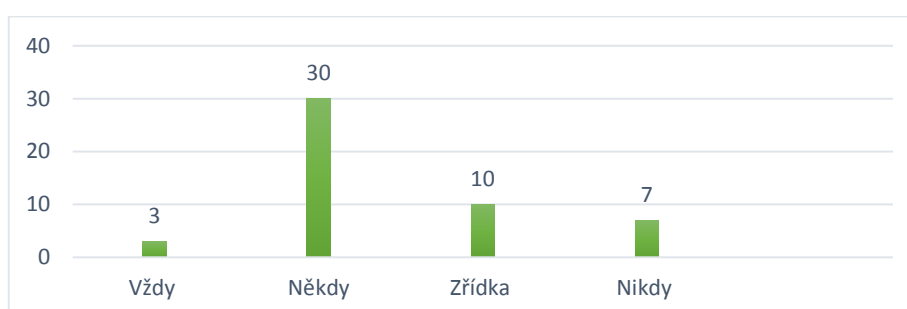
#### **OTÁZKA 4: Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a k většímu pracovnímu výkonu?**



Graf č. 3: Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a k většímu pracovnímu výkonu? (Vlastní data).

Na otázku „Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a k většímu pracovnímu výkonu?“ odpovědělo celkem 75 % respondentů negativně. Zbýlých 25 % respondentů se domnívá, že jsou dostatečně motivováni k většímu pracovnímu výkonu. Z výše uvedeného se nabízí otázka: „Je-li můj pracovní výkon ovlivňován tím, jak jsem motivován k práci, proč nejsem dostatečně motivován i k většímu pracovnímu výkonu?“. Domnívám se, že vysoké procento negativních odpovědí vypovídá o chybějícím motivačním systému v podniku. Pokud by byl pracovník dostatečně motivován/stimulován a rozuměl by systému odměňování, pak by byl ochoten sjednotit své zájmy se zájmy podniku a tím by se zvýšil i jeho pracovní výkon.

#### **OTÁZKA 5: Zohledňuje Váš přímý nadřízený Váš názor při rozhodování o konkrétních záležitostech, na jejichž řešení se všichni podílíte?**



Graf č. 4: Zohledňuje Váš přímý nadřízený Váš názor při rozhodování o konkrétních záležitostech, na jejichž řešení se všichni podílíte? (Vlastní data).

Na otázku „Zohledňuje Váš přímý nadřízený Váš názor při rozhodování o konkrétních záležitostech, na jejichž řešení se všichni podílíte?“ odpovědělo 60 % respondentů někdy. Toto vysoké procento utvrdilo můj názor, že je třeba, aby se rozhodování, které se týče všech pracovníků, stávalo komplexnějším a na jeho řešení se podílel každý z pracovníků. U této otázky hovoříme o zdroji motivace, který se nazývá zájem, jenž dotváří osobnost v průběhu pracovního života jedince.

Pokud je tento zdroj motivace naplněn, pak se upevní vzájemný vztah pracovníka s podnikem a pracovník se cítí potřebný.

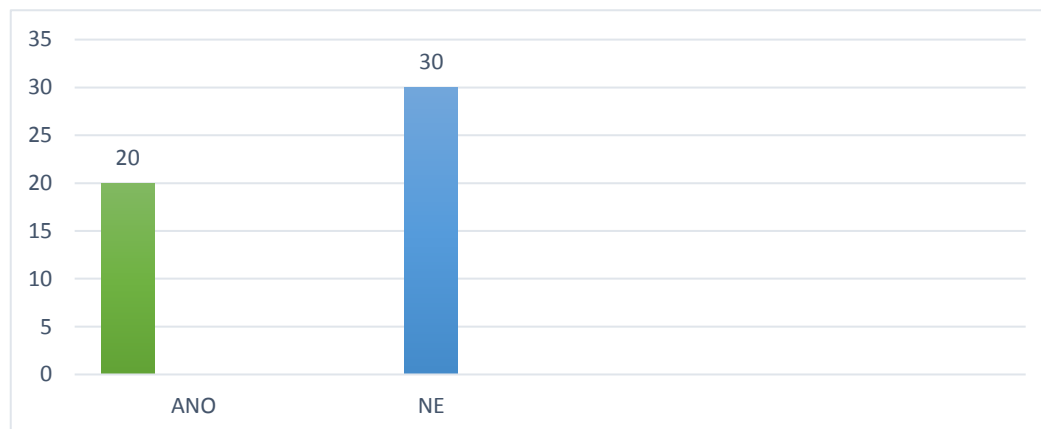
### **OTÁZKA 6: Jste seznámeni s motivačním programem podniku Bershka?**

Skutečnost, že v podniku Bershka chybí motivační systém, vnímám jako velmi negativní. Na otázku „Jste seznámeni s motivačním programem společnosti Bershka?“ odpovědělo 100 % respondentů záporně.

### **OTÁZKA 7: Do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem?**

Bez odpovědí.

### **OTÁZKA 8: Myslíte si, že jste za svou odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?**



Graf č. 5: Myslíte si, že jste za svou odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?

U otázky „Myslíte si, že jste za svou odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?“ odpovědělo 60 % respondentů negativně. Zbýlých 40 % respondentů se domnívá, že jsou za svou odvedenou práci dostatečně ohodnoceni. Vzhledem k transakčním odměnám, na které má pracovník u tohoto podniku nárok, vnímám ohodnocení pracovníků jako podprůměrné.

### **OTÁZKA 9: Co konkrétně by Vás motivovalo k lepším výsledkům?**

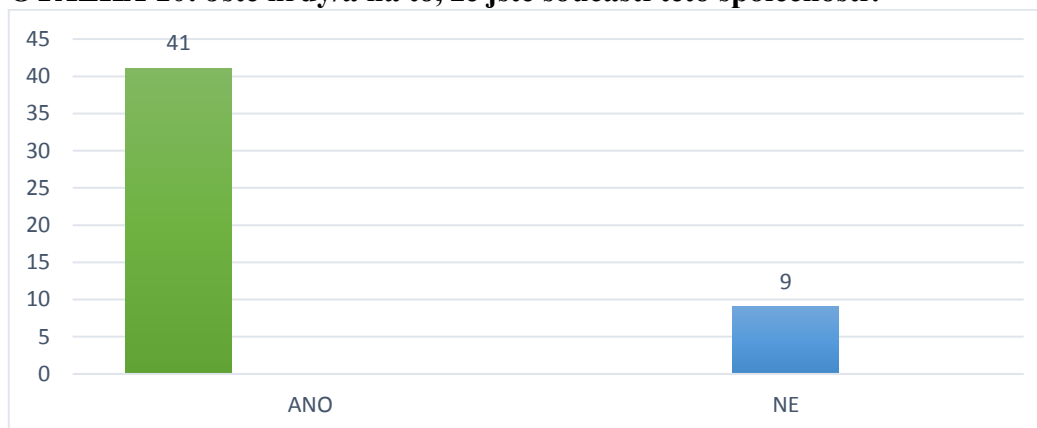
U otázky „Co konkrétně by Vás motivovalo k lepším výsledkům?“ měli respondenti otevřenou odpověď, na kterou nejčastěji odpovídali, že pokud by měli více prostoru k vyjádření se, zkusili by tak nové činnosti, tím by se i více naučili a zároveň odlehčili práci jiným pracovníkům, kteří jsou odpovědní za různé úseky v obchodě. Další velmi častou odpovědí byla skutečnost, že se pracovníci cítí málo motivováni. Chybějící motivační systém uvedlo více než 90 % respondentů. Vysoké procento z nich uvedlo, že přemýšlí nad změnou zaměstnání, právě z důvodu, že očekávají od nového

zaměstnavatele motivační systém, díky kterému by se jejich práce stala atraktivnější a motivovala je k lepším pracovním výkonům.

Přes 75 % respondentů se shodlo, že by uvítali kurzy anglického jazyka, vzhledem k tomu, že podnik ve kterém pracují, se nachází v centru města a navštěvuje ho velké množství turistů ze zahraničí. „Anglický jazyk je v dnešní době základ a mezi námi jsou tací pracovníci, kteří umí pouze pozdravit. Tento problém je už při náboru pracovníků, vždyť musí být určitá kritéria pro přijetí.“ uvádí jedna z respondentů. Tím se odráží skutečnost, kterou popisuje Bedrnová (2007, s. 391) ohledně řízení pracovního procesu pomocí motivace. 50 % respondentů odpovědělo, že by jako motivaci k lepším výsledkům vnímali mimořádné finanční odměny.

Přes 30 % respondentů uvedlo, že během slev by si přáli mít vyšší provize z prodeje, protože ceny produktů jsou nižší, tržby vyšší a tím se automaticky navyšuje produktivita práce, která není nijak oceněna. 25 % respondentů odpovědělo, že by je motivovala ústní či písemná pochvala za dobře odvedenou práci, či za iniciativu a nápady.

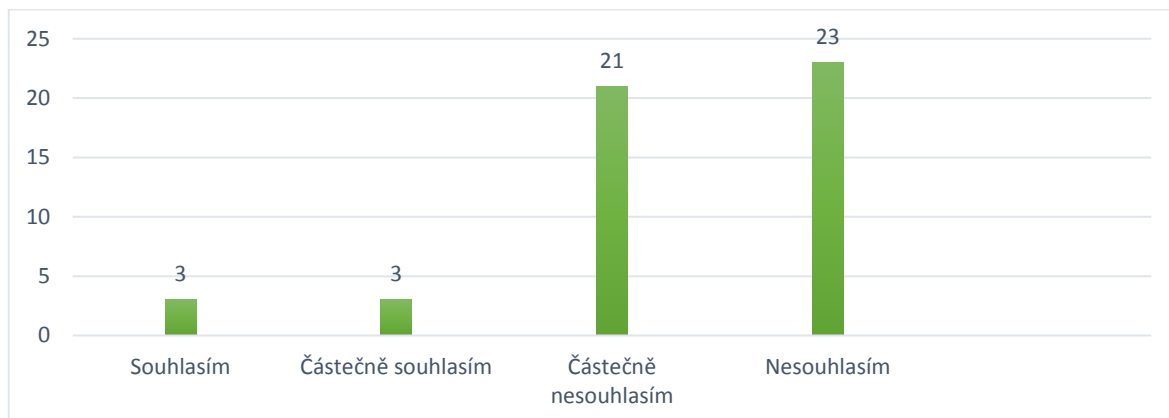
#### **OTÁZKA 10: Jste hrdý/á na to, že jste součástí této společnosti?**



Graf č. 6.: Jste hrdý/á na to, že jste součástí této společnosti? (Vlastní data).

Při pohledu na graf můžeme pozorovat, že i přes velkou nespokojenost s chybějícím motivačním systémem v podniku, na otázku „Jsem hrdý/á na to, že jsem součástí této společnosti“ odpovědělo 82 % respondentů pozitivně. Tato skutečnost dává zaměstnavateli jistou výhodu, že se zaměstnanci cítí hrdí, že jsou součástí tohoto podniku. Proto by péče o zaměstnance měla být ze strany zaměstnavatele důkladnější.

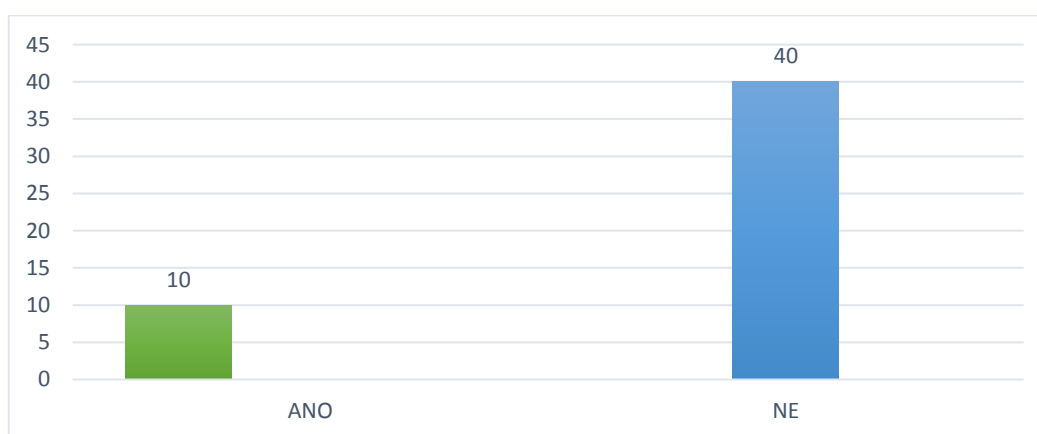
### OTÁZKA 11: Inspiruje mě podnik Bershka k tomu, abych každý den odváděl/a co nejlepší práci?



Graf č. 7: Inspiruje mě podnik Bershka k tomu, abych každý den odváděl/a co nejlepší práci? (Vlastní data).

Na otázku „Inspiruje mě podnik Bershka k tomu, abych každý den odváděl/a co nejlepší práci?“ odpovídalo 46 % respondentů, že nesouhlasí a 42 % že částečně nesouhlasí. Tato alarmující čísla jasně poukazují na absenci motivačního systému, který by pracovníky motivoval a inspiroval k odvádění co nejlepší práce v podniku.

### OTÁZKA 12: Jsem celkově spokojen/a se zaměstnáním v podniku Bershka.



Graf č. 8: Jsem celkově spokojen/a se zaměstnáním v podniku Bershka. (Vlastní data).

Na nespokojenosti v podniku se shodlo celkem 80 % respondentů. Vysoké procento negativních odpovědí může poukazovat na chybějící motivační systém, jenž by vedl ke spokojenosti pracovníků v podniku. Jak je již z teorie předem jasné, vytvořením silného motivačního systému by podnik dosáhl nejen zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců, ale také zvýšení produktivity práce a zisku. Zde hovoříme o aspirační teorii motivace, která využívá efektivního řešení (vytvoření motivačního systému) jako hnacího motoru a zároveň vyhnutí se neúspěchu (nespokojenost pracovníků).

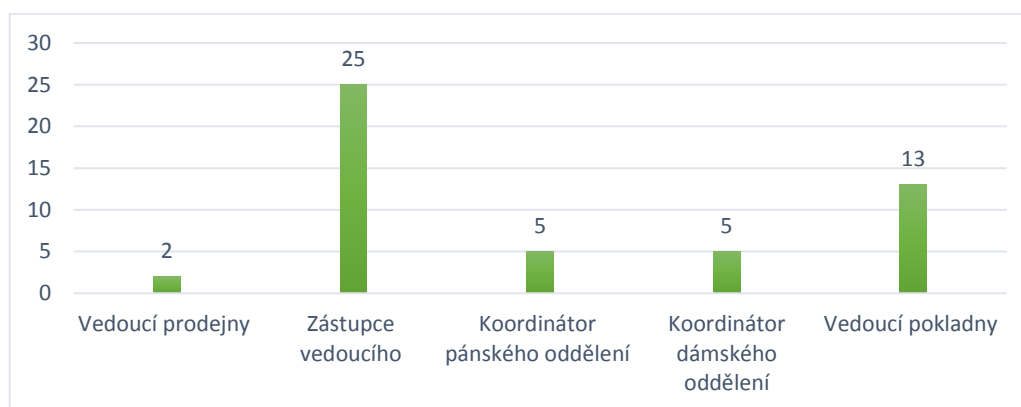
### OTÁZKA 13: Práci v podniku Bershka bych rozhodně doporučil/a svým přátelům.

Na otázku „Práci v podniku Bershka, bych rozhodně doporučil/a svým přátelům“ odpovědělo 50 % respondentů kladně a 50 % respondentů záporně.

### OTÁZKA 14: Pokud se bude podniku Bershka dařit, tak to pocítím také na svých příjmech (provize/komise).

Sto procentní shoda kladné odpovědi, jenž poukazuje na závislost úspěchu firmy a pracovníků. Vzájemný vztah je tedy posílen soudržným cílem – plněním měsíčních budgetů. Na základě poskytovaných provizí zaměstnancům můžeme hovořit o sladění zájmů zaměstnavatele a zaměstnanců, protože vyšší obrát podniku je cílem obou. Stimulační nástroj, který je zde využit, motivuje pracovníky k práci i očekávané odměně.

### OTÁZKA 15: Která pozice v kariérním postupu by byla pro Vás dostatečně motivující?



Graf č. 9: Která pozice v kariérním postupu by byla pro Vás dostatečně motivující? (Vlastní data).

Na otázku týkající se kariérního postupu uvedlo 50 % respondentů jako dostatečnou pozici zástupce vedoucího. 26 % respondentů by v kariéře rádi postoupili na pozici vedoucí poklady. 10 % respondentů se shodlo na pozicích koordinátora dámského a pánského oddělení. Zbylé 4 % dotazovaných respondentů uvedlo, že by jako motivaci nejvíce vnímali, kdyby byl někdo ze současného týmu zvolen vedoucím prodejny. Tento kariérní postup je ovšem v podniku Bershka nestandardní, protože tato pozice bývá obsazena jedincem z jiné firmy, jenž mu byl nabídnut kariérní postup právě do podniku Bershka. Žádný z respondentů nevedl, že by ho žádný kariérní postup nemotivoval.



## OTÁZKA 16: Pokud by se podnik rozhodl zformulovat motivační systém, co konkrétně by mu nemělo chybět?

Mezi nejčastější odpovědi patřily finanční odměny pro pracovníky, kteří mají různé odpovědnosti v podniku. Nadále se zde vyskytovaly písemné pochvaly za iniciativu a kreativní nápady. Koordinátoři dámského a pánského oddělení se shodli, že by pro ně bylo velmi motivující, kdyby mohli navštěvovat showroomy s budoucí kolekcí, kde by byli seznámeni s materiály a novými trendy. Tento druh stimulačního nástroje bych zařadil spíše do tématu vzdělávání pracovníků.

Přes 80 % respondentů uvedlo, že by motivační systém mohl obsahovat i „Multisport kartu“, díky které by mohli zaměstnanci navštěvovat různá sportoviště a trávit volný čas aktivněji. Vzhledem k psychickému a fyzickému zatížení pracovníků, by se zaměstnavatel mohl podílet určitým procentem (např. za dobu odpracovanou ve firmě) na této kartě. 75 % respondentů uvedlo, že by motivační systém měl obsahovat možnosti kariérního růstu pracovních míst, které jsou v blízké budoucnosti nabízeny. Kariérní růst považují za velmi motivující a perspektiva vyšší pozice by motivovala k lepším pracovním výkonům.

50 % respondentů se shodlo, že by uvítali větší provize v období slev, kdy je jejich produktivita práce vyšší. A více než 25 % respondentů uvedlo, že by se vzdali stravenek, na jejichž částce se podílí, avšak je vůbec nevyužijí. V neposlední řadě i respondenti uváděli různé firemní akce, jež by upevnily vztahy na pracovišti.

## OTÁZKA 17: Jsou hodnoty podniku Bershka v souladu s Vašimi osobními hodnotami?



Graf č. 10: Jsou hodnoty podniku Bershka v souladu s Vašimi osobními hodnotami? (Vlastní data).

I přesto, že se 80 % respondentů ztotožňuje s hodnotami podniku, pociťují velké nedostatky v nevyužívání správných stimulačních nástrojů. 20 % respondentů, jež se neztotožňuje s hodnotami podniku Bershka, uvedlo, že rozdělují pracovní a osobní život a v podniku jsou čistě za účelem mzdy. Tyto pracovníky je třeba správně motivovat a dodat jim pocit sounáležitosti s firemní kulturou.

## 5.2. VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Obecně lze z výše uvedených odpovědí z dotazníkového šetření říci, že motivace je významným aspektem ve vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a je tak i zaměstnanci (respondenty) vnímán. Jako problém zde vidím již zmíněný chybějící motivační systém a nekomplexnost zaměstnaneckých benefitů.

U první výzkumné otázky, která se vztahuje k ovlivňování motivace u zaměstnanců v podniku Bershka, jsem vycházel z dotazníkových otázek (č. 1 a č. 3), kde respondenti uvedli, že jejich motivaci k práci ovlivňuje především styl řízení přímého nadřízeného. Tato skutečnost se potvrdila u otázky č. 3, kde respondenti ve většině (celkem 81,3 %) uvedli, že je jejich pracovní výkon ovlivněn tím, jak jsou motivováni k práci. Zde uvádím výčet stimulačních prostředků, které ovlivňují motivaci zaměstnanců v podniku: finanční odměny, kariérní růst, provize, zaměstnanecké benefity, pochvaly za dobře odvedenou práci.

Druhá výzkumná otázka se týkala toho, jestli ovlivňují osobní hodnoty zaměstnanců jejich motivaci k vykonávané práci. Hodnotová orientace pracovníků ovlivňuje jejich celkovou motivační soustavu, takže pokud vycházíme z relace motivačních struktur, můžeme zde najít emotivní oblasti, které zahrnují např. navázání přátelských vztahů na pracovišti či kladné vztahy k přímým nadřízeným. Tyto oblasti jsou ovlivněny osobními hodnotami zaměstnanců. Nadále se musí individuálně nahlížet na každého pracovníka zvlášť, jestli je ochoten, aby tyto osobní hodnoty, jenž ovlivňují jeho chování na pracovišti, ovlivnily i jeho motivaci k práci.

Z dotazníkového šetření nám vychází skutečnost, že se celkem 80 % respondentů ztotožňuje s hodnotami podniku (otázka č. 17). Díky tomuto vysokému procentu lze konstatovat, že pokud se budou i v době budoucí shodovat hodnoty podniku s osobními hodnotami zaměstnanců, je zde možné využít správných stimulačních prostředků, jenž posílí motivaci k vykonávané práci.

Třetí výzkumná otázka, jenž se opírá o interní problematiku podniku Bershka, se zaměřuje na zájem zaměstnanců o zavedení motivačního systému. Z dotazníkové otázky č. 9, jejíž odpovědi byly otevřené, vyplývá, že by zaměstnanci měli rozhodně zájem o zavedení motivačního systému. Tuto skutečnost zmínilo více než 90 % respondentů v dotazníkovém šetření. Tento pozitivní výsledek by měl být impulsem pro zaměstnavatele k jeho vytvoření a zavedení.

## 6. NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že náročnost práce a požadavky na zaměstnance vedou k nespokojenosti a demotivaci. Mezi identifikované rezervy patří nedostatečná interní komunikace mezi zaměstnanci a nedostatečně informující management. Hovoříme-li o stimulech, velkým nedostatkem jsou malá finanční ohodnocení, nefinanční benefity a chybějící motivační systém, jež by reflektoval přání a požadavky pracovníků. Atraktivita podniku Bershka je vzhledem k jeho širokému působení na zahraničních trzích velmi vysoká, proto je třeba pracovat na interním zlepšování jednotlivých složek, které budují komplexní celek a zvyšují tak spokojenost svých zaměstnanců.

Tyto uvedené problémové oblasti musí být vylepšeny pomocí strategických návrhů, které obsahují reálné systémové kroky zaměřené na tyto žádoucí oblasti. Jako základní nástroj ke zvýšení produktivity, spokojenosti a motivace pracovníků v uvedeném podniku vnímám motivační systém, se kterým budou všichni pracovníci seznámeni. Z dotazníkového šetření nadále vyplývá skutečnost, že by pracovníky více motivovaly vyšší provize či jiné finanční ohodnocení. Za odvedenou práci vnímají současné ohodnocení jako nedostatečné. Nespokojenost zaměstnanců odráží jejich demotivaci k práci, a proto se musí hledat správné stimuly, které osloví a motivují dané kategorie pracovníků správným směrem.

Komplexní motivační systém musí zahrnovat soubor všech skutečností, které stimulují zaměstnance během pracovního procesu v souladu s posláním, vizí podniku. Zohledněn zde musí být i stimulační nástroj ve formě financí či jiných nepeněžitých, mimořádných odměn. Zcela nezbytné je, aby byl motivační systém srozumitelně zformulován, pracovníci s ním byli seznámeni a v poslední řadě, aby byl v písemné podobě zveřejněn.

Vytvoření spravedlivého motivačního systému musí přispívat nejen k podpoře výkonnosti a motivace zaměstnanců, ale také k hospodářské prosperitě celého podniku. Hovoříme-li o demotivaci, která bývá způsobena právě špatným systémem hodnocení či motivování pracovníků, musíme dbát na odstranění těchto nedostatků a demotivaci usměrnit správným směrem, protože pracovníci se potřebují cítit v pracovním procesu dobře. Tuto skutečnost by měl jejich přímý nadřízený povzbuzovat a podporovat na základě pravidelné komunikace. Do vlastního návrhu na motivační systém podniku Bershka jsem uvedl následující náměty: komunikace a interakce, mimořádné odměny, teambuilding.

## **KOMUNIKACE, INTERAKCE**

Meetingy, porady a primárně zpětné vazby od zaměstnanců by měly tvořit základ interní komunikace v podniku. Zdrojem informací je pro pracovníky jejich přímý nadřízený, který získává informace od jednotlivých divizí, jež jsou součástí podniku Bershka. Na každém meetingu by měli mít prostor všichni pracovníci (či z každé kategorie pracovníků zvolit jednoho) k vyjádření názoru (utuzení pocitu sounáležitosti, že se pracovníci podílí na řešení problému). Podnik by měl stanovit strategie zaměřené na poznávání vnitřního prostředí, které by byly založeny na přímé a férové komunikaci.

Mým primárním návrhem na zlepšení komunikace je zavedení pravidelných meetingů, které by vedli koordinátoři. Součástí takového meetingu by mělo být seznámení se s novými produkty, opakování základních pravidel a etického kodexu podniku, denní plán, budget či prostor pro náměty a otázky. Stejný meeting by se aplikoval i v odpoledních hodinách s odpolední směnou.

Veškerá komunikace má pozitivní vliv na práci zaměstnanců, proto bych zavedl roční evaluace, které by se týkaly hodnocení pracovníka, jeho spokojenosti v podniku či systematického kariérního růstu. Důležité je dbát na povzbuzení pracovníků, umět jim správně poradit, vysvětlit a rozvíjet jejich dovednosti. Již při nástupu do podniku bych zavedl motivační profily zaměstnanců, které by odrážely přání jednotlivých pracovníků. Tyto motivační profily by se měly v pravidelných intervalech aktualizovat.

Maximálně užitečné a prospěšné vnímám i pochvaly za splněné budgety a formální pochvaly pracovníků, kteří se na něm podíleli. Důležitá je ze strany zaměstnavatele i podpora iniciativy a jelikož se v podniku nacházejí i tací jedinci, kteří se neradi vyjadřují před ostatními pracovníky, či dokonce nechtějí negativní názor sdílet veřejně, navrhl bych i vytvoření „krabice“ pro náměty na zlepšení, které by byly využívány zcela anonymně a neomezeně.

## **MIMOŘÁDNÉ ODMĚNY**

Rozdělení pracovníků do základních kategorií (management, koordinátoři, pracovníci s různou odpovědností, skladníci a prodavači) je navzájem všechny odlišuje. Toto rozdělení na kategorie vnímám jako hlavní důvod k vytvoření systému mimořádných odměn, který bude mít vliv na výkon a motivaci jednotlivých kategorií pracovníků. Jednalo by se o odměnu či dostatečnou finanční prémii, jež by byla vyplacena za nadměrné pracovní nasazení, které se v každé kategorii odlišuje na základě činností, jež jsou vykonávány.

Dle již výše zmíněného rozdělení pracovníků by měly být i předem zformulovány tzv. komise/provize, na které má každý pracovník nárok (odvíjí se od splněného budgetu). Vzhledem

k hodnocení pracovníků bych analyzoval výsledky, zdaly jsou reálné a odráží skutečnost, že je s hodnocením pracovník plně ztotožněn a za odvedenou práci vnímá vyplacenou mzdu jako adekvátní a dostatečnou. V této oblasti obchodu nebývá zvykem, aby prodavači, koordinátoři či jiní zaměstnanci využívali pracovní mobilní telefon či automobil, proto by se mezi nepeněžní formy odměn mohla zařadit již zmíněná „MultiSport Karta“, dárkové poukazy (např. na nákupy v dceřiných společnostech společnosti INDITEX) či zrušení stravenek pro pracovníky, kteří o ně nejeví žádný zájem.

Dotazníkovým šetřením bylo nadále zjištěno, že je důležité nabídnout pracovníkovi stimulační podnět, který bude zaměřen na jeho oblast zájmu. Potřeby jednotlivých pracovníků vychází z předem připravených motivačních profilů (viz. teorie X, Y).

## **TEAMBUILDING**

Stálá péče o mezilidské vztahy na pracovišti udržuje loajalitu a stabilitu pracovníků. Při budování silného týmu jsou pracovníci, kteří jsou správně motivováni a ztotožňují se s cíli podniku, to nejcennější, co zaměstnavatel má. Z tohoto důvodu bych navrhoval, aby se z denní rutinní záležitosti nestávali zaměstnanci demotivovaní a rozmanitost jejich práce byla zpeřena pravidelným uspořádáním teambuildingových akcí, které by organizovala externí agentura, jež se o tyto programy zajímá.

Cílem teambuildingových akcí by bylo analyzovat jednotlivé kategorie pracovníků, jejich vzájemné vztahy, sociální interakce a úroveň komunikace, kterou navzájem využívají. Získané informace by mohly být poskytnuty podniku Bershka, který by je používal jako směr při budování týmů v náročnějších projektech (otevírání nové prodejny).

Dalším cílem teambuildingu by samozřejmě byla i relaxace, odpočinek a zdokonalení si dovedností. Pracovníci by prohlubovali svoje znalosti na vyšší úroveň pomocí workshopů, soutěží a v neposlední řadě by vedlejším cílem byla možnost naučit se mezi sebou správně komunikovat. Tím bychom zamezili i vysoké fluktuaci pracovníků.

## 7. ZÁVĚR

Podnik Bershka je společnost s dlouholetou tradicí na světovém trhu, získal již spousty ocenění za kvalitu produktů, logistiku či za efektivitu a šetrnost k životnímu prostředí. Proto je velmi důležité se maximálně snažit udržet se v těchto liniích a vylepšovat interní záležitosti podniku. Výkony zaměstnanců jdou neodmyslitelně ruku v ruce se spokojeností a motivací (stimulací), jenž bude v době budoucí rozvíjena na základě komplexního motivačního systému, který bude nastaven dle požadavků zaměstnanců. Na základě poznatků z dotazníku, kterými jsem se zabýval v praktické části bakalářské práce, je vhodné využít návrhu stimulačního systému, jenž by ve společnosti adekvátně zlepšil dosavadní stav nespokojenosti a demotivace pracovníků.

Teoretická část bakalářské práce je členěna na dvě kapitoly, které se postupně zabývají motivací a stimulací. První kapitola, jenž obsahuje základní teorie motivace, typy motivace, její zdroje a řízení pracovního výkonu pomocí motivace, je provázána s druhou kapitolou, která se věnuje systému odměňování, zaměstnaneckým výhodám a motivačnímu programu.

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout motivační systém, který by odhaloval případné nedostatky v motivaci a stimulaci pracovníků, vedl by zaměstnance ke spokojenosti a zefektivnil by produktivitu jejich celkové práce. Domnívám se, že vytýčený cíl této práce byl splněn a předpokládám, že výsledky z praktické části poslouží managementu podniku k realizaci změn a komplexnímu zefektivnění pracovního procesu. Předpokládám, že co se týče finanční stránky podniku, tak je plně disponován tyto změny realizovat, protože výše uvedené návrhy na zlepšení motivace pracovníků jsou velmi podstatnou složkou fungujícího podniku.

V souvislosti s empirickým výzkumem motivace pracovníků byl proveden i rozhovor s vedoucím prodejny, který si je těchto nedostatků plně vědom a pracuje na jejich odstranění. Spolupracuje velmi intenzivně se všemi divizemi, které patří k podniku Bershka a usilovně se snaží realizovat změny k lepší motivaci zaměstnanců.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Přel. Lenka Vorlíčková. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, Michael (2009). *Odměňování pracovníků*. Přel. Josef Koubek. 1. čes. vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. Olomouc: Rubico, 2001. str. 642. ISBN 80-85839-45-8.
5. 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*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
6. BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*, 1. vydání, Praha: Management press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
7. BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
8. BIRKENBIHL, Vera F. 1999. *Umění komunikace aneb Jak úspěšně utvářet mezilidské vztahy*. Bratislava: Aktuell. 320 s. ISBN 80-889-1521-X).
9. KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Vydání 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 9788024722023.
10. 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.
11. KNAP, Petr, CHODOUNSKÁ, Barbora. Zaměstnanecské benefity: výhodná transakce pro všechny. *HRM – Human Resource Management*. 2007, roč. III., č. 6, s. 49–52. ISSN 1801-4690.
12. MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*, 1. vydání, Praha: Nakladatelství H&H Vyšehradská, 2000, 173 s., ISBN 80-86022-65-X.
13. MCGREGOR, Douglas. a Joel. CUTCHER-GERSHENFELD. *The human side of enterprise*. Annotated ed. New York: McGraw-Hill, c2006. ISBN 978-0071462228.
14. MCCLELLAND, David C. *Human motivation*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, c1985. ISBN 0673157911.
15. MĚRTLOVÁ, Libuše. *Odměňování: Příprava a proškolení lektorů a konzultantů pro práci s lidskými zdroji*. Jihlava, 2007.
16. MURRAY, Henry A. *Explorations in personality*. 70th anniversary ed. New York: Oxford University Press, 2008. ISBN 978-0195305067.
17. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 8085603012.
18. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

19. PETRI, Herbert L. a John M. GOVERN. *Motivation: theory, research and application*. 6th ed. Australia: Wadsworth Cengage Learning, c2013. ISBN 978-1-133-52867-8.
20. PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5.
21. 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.
22. PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996.
23. STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. *Malé a střední podnikání*. ISBN 80-7261-097-X.
24. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
25. URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada, 2010. 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
26. VÍZDAL, František. *Základy psychologie I*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009.
27. VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 8071782696.



# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ

Obrázek č. 1: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti zaměřené na odstranění nedostatku .....	7
Obrázek č. 2: Průběh motivačního cyklu .....	7
Obrázek č. 3: Maslowova pyramida potřeb .....	12
Obrázek č. 4: Složka celkové odměny .....	16
Obrázek č. 5: Hierarchie firmy INDITEX .....	25
Obrázek č. 6: Oddělení společnosti Bershka .....	26
Obrázek č. 7: Hierarchie podniku Bershka .....	26
Obrázek č. 8: SWOT analýza společnosti INDITEX. ....	27
Graf č. 1: Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v podniku Bershka?.....	30
Graf č. 2: Je Váš pracovní výkon ovlivněn tím, jak jste motivován/a k práci?.....	30
Graf č. 3: Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a k většímu pracovnímu výkonu? .....	31
Graf č. 4: Zohledňuje Váš přímý nadřízený Váš názor při rozhodování o konkrétních záležitostech, na jejichž řešení se všichni podílíte? .....	31
Graf č. 5: Myslíte si, že jste za svou odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a? .....	32
Graf č. 6: Jste hrdý/á na to, že jste součástí této společnosti? .....	33
Graf č. 7: Inspiruje mě podnik Bershka k tomu, abych každý den odváděl/a co nejlepší práci? .....	34
Graf č. 8: Jsem celkově spokojen/a se zaměstnáním v podniku Bershka. ....	34
Graf č. 9: Která pozice v kariérním postupu by byla pro Vás dostatečně motivující? .....	35
Graf č. 10: Jsou hodnoty podniku Bershka v souladu s Vašimi osobními hodnotami? .....	36

# EVIDENCE VÝPŮJČEK

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Jakub VAŠÁK

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis