

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
FAKULTA STROJNÍ  
ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU  
MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE CHOSEN COMPANY

AUTOR: Marek Zíta

STUDIJNÍ PROGRAM: Výroba a ekonomika ve strojírenství

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D., Ing. Josef Košťálek

PRAHA 2019

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Zita** Jméno: **Marek** Osobní číslo: **469556**  
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**  
Zadávající katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**  
Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**  
Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku**

Název bakalářské práce anglicky:

**Motivation of employees in the chosen company**

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod – zdůvodnění zadání, cíl a metodika práce
2. Teoretická část – vymezení základních pojmů, charakteristika motivace, stimulace, motivů, stimulačních prostředků a teorií motivace pracovního jednání
3. Analytická část – charakteristika podniku, analýza motivace k práci, motivačních a stimulačních nástrojů
4. Návrhová část – návrh doporučení na zlepšení stávající situace
5. Závěr – celkové zhodnocení
6. Seznam použitých zdrojů

Seznam doporučené literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.  
NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.  
PROVAZNIK, Vladimír. Psychologie pro ekonomy. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-434-7.  
URBAN, Jan. Psychologie řízení a vedení. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-80-87974-15-5.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D., ústav řízení a ekonomiky podniku FS**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **19.03.2019** Termín odevzdání bakalářské práce: **26.07.2019**

Platnost zadání bakalářské práce: **28.02.2020**

  
Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce


  
prof. Ing. František Freiberg, CSc.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použitých literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

  
30.04.2019  
Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta

---

Praha 3. 7. 2019

**Změna vedoucího závěrečné práce**

Z důvodu ukončení pracovního poměru Ing. Dagmar Charvátové Ph.D. na strojní fakultě Českého vysokého učení technického v Praze, rozhodlo vedení Ústavu řízení a ekonomiky podniku o změně vedoucího bakalářské práce Marka ZÍTY.

Novým vedoucím je Ing. Josef. Košťálek, Ph.D.



.....  
Prof. Ing. František Freiberg, CSc.  
vedoucí ústavu



.....  
Prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.  
děkan

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně, a to výhradně s použitím pramenů a literatury, uvedených v seznamu citovaných zdrojů.

V Praze dne: .....

Podpis : .....

## Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na motivaci zaměstnanců ve vybraném podniku. Podnik, na který byla tato bakalářská práce vypracována je Optimnet Solutions s.r.o. V teoretické části práce jsou objasněny pojmy a výrazy jako jsou motiv, motivace, stimul, stimulace a poté byla teoretická část zaměřena na teorie pracovního jednání. V analytické části je provedena analýza motivace k práci, motivačních a stimulačních nástrojů pomocí dotazníkového šetření a semistandardizovaného rozhovoru. Dále byla navržena opatření, která by měla mít za důsledek zlepšení stávajícího stavu motivace a spokojenosti zaměstnanců podniku Optimnet Solutions s.r.o.

## Klíčová slova

Motivace, podnik, zaměstnanci, spokojenost

## Annotation

The bachelor thesis is focused on motivation of employees in the chosen company. The company on which this bachelor thesis was developed is Optimnet Solutions s.r.o. In the theoretical part of this work, terms and expressions such as motive, motivation, stimulus, stimulation are explained. Then the theoretical part was focused on the theory of working behaviour. In the analytical part, an analysis of motivation to work, motivation and stimulation tools was performed using a questionnaire survey and semi-standardized interview. Furthermore, measures have been proposed that should result in an improvement in the current state of motivation and satisfaction of Optimnet Solutions s.r.o.

## Keywords

Motivation, company, employees, satisfaction

## Poděkování

Tímto bych rád poděkoval paní Ing. Dagmar Charvátové, Ph.D. za její cenné rady, trpělivost a odborné vedení. Dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Josefu Košťálkovi za ochotné převzetí vedení mé bakalářské práce. Také bych chtěl poděkovat společnosti Optimnet Solutions s.r.o. za možnost dělat bakalářskou práci právě u nich.

1	Úvod.....	10
2	Teoretická část.....	12
2.1	Vymezení základních pojmů.....	12
2.1.1	Chování, jednání a prožívání.....	12
2.1.2	Stimulace.....	13
2.1.3	Pracovní motivace.....	13
2.2	Charakteristika motivace .....	14
2.2.1	Motivace .....	14
2.2.2	Vybrané přístupy k vymezení motivace.....	14
2.3	Stimulace motivů a stimulačních prostředků .....	15
2.4	Teorie motivace pracovního jednání .....	19
2.4.1	Druhy motivačních faktorů .....	19
2.4.2	Hierarchické třídění potřeb.....	20
2.4.3	Vnitřní a vnější faktory motivace .....	20
2.4.4	Motivace hmotná a nehmotná .....	21
2.4.5	Motivátory a hygienické faktory.....	21
2.4.6	Důsledky Herzbergovy teorie.....	21
2.4.7	Hlavní typy osobní pracovní motivace.....	22
3	Analytická část .....	24
3.1	Charakteristika podniku .....	24
3.2	Analýza motivace k práci, motivačních a stimulačních nástrojů .....	25
3.3	Dotazníkové šetření .....	27
3.4	Semistandardizovaný rozhovor.....	39
4	Návrhová část .....	43
4.1	Návrh doporučení na zlepšení stávající situace .....	43
5	Závěr .....	47



5.1	Celkové zhodnocení .....	47
6	Seznam použitých zdrojů.....	49
7	Seznam použitých schémat a tabulek .....	50

# 1 Úvod

Současná doba si vyžaduje, aby si podnik hýčkal zaměstnance, protože na trhu práce jsou velmi rozmanité a rozsáhlé možnosti pracovních nabídek. Jeden z důvodů, je nedostatek pracovníků ve většině oborů. Je proto velmi vhodné klást důraz na individuální potřeby vlastních zaměstnanců, je nutné si je udržet, protože jejich náhrada nemusí být zdaleka jednoduchá. Vzniklá situace na trhu práce zapříčinila problémy s nalezením pracovníků, kteří by byli věrni svému podniku. Podnik pak musí najít způsob, jak motivovat nové zaměstnance, aby svoji práci odvedli kvalitně a nepřemýšleli by o změně zaměstnavatele z důvodu nepříjemného a nepodporujícího prostředí.

Tato bakalářská práce bude zaměřena na motivaci pracovníků v podniku Optimnet Solutions s.r.o., který je relativně nový na českém trhu. Pracovníci zde jsou vystaveni většímu stresovému vytížení než jinde, jelikož pracují v nočních hodinách. Podnik se zabývá převážně noční přepravou zboží přes vlastní distribuční síť.

Hlavním cílem je zhodnotit současný stav motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Optimnet Solutions s.r.o. a pokud budou nalezeny nějaké nedostatky, tak navrhnout opatření, která zlepší jejich pracovní motivaci a pracovní spokojenost na pracovišti. Analýza stavu bude vyžadovat důkladné dotazníkové šetření, navíc je potřeba seznámit se s podnikem jako takovým a jeho kulturou, jak z pohledu zaměstnanců, tak vedení společnosti.

Díličními cíli je vymezení základních pojmů, které souvisí s motivací, stimulací. Pojmů, které se v dnešní společnosti používají často, ačkoliv jejich význam není většinou použit správně. Dalším díličím cílem je navržení dotazníkového šetření a poté analýza získaných dat z tohoto šetření. V případě zjištění nedostatků ve společnosti, v oblasti motivace zaměstnanců, navrhnout doporučení na zlepšení stávající situace.

Při zpracování bakalářské práce se nejprve provede komparace názorů autorů v odborné literatuře, následně bude provedeno důkladné dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, semistandardizovaný rozhovor vedený s vedoucím pracovníkem. Další metody, které budou při zpracování práce využity, bude metoda analýzy, syntézy, dedukce a indukce. Dále bude použita například početní metoda.

Bakalářská práce se skládá ze tří oblastí. Jsou to teoretická část, kde budou vymezeny a popsány základní pojmy jako například motivace, stimulace. Dále bude analyzován podnik pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem. V poslední oblasti budou navržena a předložena doporučení, která by měla změnit situaci motivace v podniku. Tato změna situace by měla zapříčinit lepší motivaci a spokojenost pracovníků ve společnosti Optimnet Solutions s.r.o., pro předložení návrhu budou informace vytaženy z analytické části.

## 2 Teoretická část

Motivace je problematika, u které se velmi často nerozlišují správně pojmy. Tyto pojmy se v psychologické motivaci významově pletou mezi sebou a občas se používají jako doplněk toho druhého. Proto zde vzniká potřeba vymezit co nejdůkladněji a nejpřesněji, jaké mají vztahy mezi sebou a co znamenají. Pojmy, které se zde často opakují a jsou pro tuto bakalářskou práci potřeba vymezit, jsou hlavně motiv, motivace, stimulace, chování, jednání, prožívání.

### 2.1 Vymezení základních pojmů

#### 2.1.1 Chování, jednání a prožívání

„Tím podstatným pro chování je skutečnost, že se jedná o veškeré projevy člověka jakožto společenské bytosti i jakožto biologického organismu, které mohou být pozorovány zvnějšku – druhým člověkem.“ (Provazník a Komárková, 2004, s. 21).

Chování lze rozdělit na dva druhy chování molekulární a chování molární. (Provazník a Komárková, 2004, s. 21).

První uvedené nijak neovlivní osobnosti a nemá žádný sociální význam. Jedná se o projev jednoduchých reflexů či složitějších fyziologických procesů např. červenání, kručení v břiše.

Druhé uvedené chování molární na rozdíl od chování molekulárního má nějaký společenský význam. Jedná se o chování, které se většinou vztahuje k druhým lidem, představující smysluplné a větší celky projevů jedince. Příkladem může být způsoby gestikulace nebo takzvané slušné chování člověka.

Jedním ze specifických případů chování je jednání. Jednání je vědomé a úmyslné. Člověk se snaží něco dělat, změnit či něčeho dosáhnout.

Prožívání popisuje velmi dobře tato část textu, kde se píše: „se jedná o zvláštní druh či kvalitu vnitřního psychického dění, které není zvnějšku přímo pozorovatelné, je druhému člověku skryté.“ (Provazník a Komárková, 2004, s. 22).

Když shrneme chování, jednání a prožívání v jedno, můžeme říct, že se jedná o veškerou psychologickou činnost člověka. Jednání a chování mají spolu velmi blízký vztah, proto je občas těžko rozeznatelné, jestli se člověk chová dle vnitřního prožívání či jestli se chová bez myšlenek a citů.

### 2.1.2 Stimulace

Dále bychom měli vysvětlit pojem stimulace, jelikož je to často zaměňovaný výraz, velmi dobře ho vystihuje následující: „Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.“ (Provazník a Komárková, 2004, s. 25).

Stimulace tedy je nějaké vnější působení na osobu. Vzhledem k tomu že k takovému vnějšímu působení dochází každodenní interpersonální interakcí, ale pro náš případ budeme zvažovat jen působení vědomé, psychicky zaměřené ovlivňování lidí. (Bedrnová a Nový, 2009, s. 364).

Taylor v 19. století zjistil, že jestli chceme zvýšit výkonnost dělníků, musíme jim opatřit stálý růst jejich platů. (Wagnerová, 2008).

### 2.1.3 Pracovní motivace

Pracovní motivaci je možno si vykládat jako motivaci jedinců k pracovní činnosti. Lze použít rozdělení na intrinsická a extrinsická motivace. První uvedená vychází z povahy samotné práce a nitra samotné osoby. Práce, která je intrinsicky motivující dokáže uspokojit takové potřeby jako je například sebeúcta a seberealizace. Druhá uvedená je více zaměřená na podporu zaměstnanců v dosahování cílů, mají jistý, pravidelný plat a jistotu zaměstnání a pracují pouze v kvalitním prostředí. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

(Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Ještě upozorňují, že motivace spolu s dalšími atributy vytváří pracovní výkon zaměstnance. Tvrzení dokládají následným vztahem:

$$V = f(MSP)$$

V značí úroveň dosahovaného výkonu, M úroveň motivace, S úroveň schopností, dovedností a znalostí, P ukazuje pracovní podmínky. Pracovní podmínky mohou být všeho druhu, jak uspořádání pracoviště, tak technická podpora či třeba atmosféra v kolektivu nebo základní fyzikální podmínky. Nicméně ze sportu víme, že ne pokaždé je velká motivace kladná, přemotivovanost totiž může vést rychle také ke snížení výkonnosti.

## 2.2 Charakteristika motivace

### 2.2.1 Motivace

Pojmy motivace a motiv jsou velmi často používaná slova dnešního jazyka. Setkáváme se s nimi skoro na každém kroku. Etymologie vysvětluje motivaci jako motiv z latinského motus, což dle Cicera byla nějaká pohnutka, duševní pohyb. Odvozené je latinské motivus, v překladu hýbající. V obecné rovině se vyskytuje jako podnět, pohnutka, popud, důvod. V literatuře a výtvarném umění je to základní kámen či prvek díla. Architektura vnímá motiv jako ozdobný prvek. Příznačné toto slovo je i pro konkrétní skladbu chápáno jako melodický nebo rytmický. Motivace je abstrakce typického rysu dynamiky lidské psychiky. Motivace garantuje uspokojitelnost potřeb všech úrovní. Motivy jsou vnitřní hnací síly, které občas zůstávají pouze na úrovni touhy. Motivy můžou být prvotní a odvozené. Také se dají klasifikovat jako plně, částečně vědomé, nevědomé. Dále můžou být vrozené a získané či biogenní, psychogenní a sociogenní, nebo také materiální a duchovní. Široce známá je teorie potřeb od A. Maslowa. Motivovanost je často chápána jako relativně užitečný aktuální obraz o motivaci subjektu. Nezahrnuje pouze osobní výpověď, ale situačně jej ověřuje. (Dvořáková a kolektiv, 2007, s. 151).

### 2.2.2 Vybrané přístupy k vymezení motivace

Nejvýraznější jsou tři názorové proudy. První bere jako stavební kámen motivace člověka jeho biologické pudy. Další analyzuje motivaci v přímé vazbě na cíl. Poslední vidí

rozhodující roli vazby motivace na tzv. posilování. Základními nástroji k studiu motivace jsou přímé pozorování subjektů, použití experimentů a uplatnění faktorové analýzy. (Dvořáková a kolektiv, 2007, s. 152-153).

### 2.3 Stimulace motivů a stimulačních prostředků

Stimulace je, jak již bylo zmíněno dříve, vykládána jako působení na psychiku jedince z vnějšího prostředí, za účelem změny činnosti jedince prostřednictvím změny motivace a psychických procesů. Stimulace je nejčastěji používána a využívána v pracovním prostředí, jelikož napomáhá společností ovlivňovat pracovní motivaci svých pracovníků. Pro možnost účinně a pozitivně stimulovat jedince, je velmi důležité do jisté míry znát jejich osobnost a potřeby, jelikož na každého člověka působí různé stimulační prostředky jinak intenzivně.

Celkem rozlišujeme sedm základních a nejrozšířenějších stimulačních prostředků, které mají jinou intenzitu působení na motivaci každého jedince. (Bedrnová a Nový, 2009, s. 400).

Hmotná odměna bývá často označována jako nejdůležitější stimulační prostředek. Důvodem, proč je označován jako nejdůležitější, je fakt, že se jedná o zásadní existenční faktor pro vlastní život zaměstnance a jeho rodiny. Hmotná odměna může mít několik podob, nejvýznamnější je podoba peněžní, např. mzda/plat, prémie, bonusy. Jako další hmotné odměny rozlišujeme např. zaměstnanecké benefity nebo formy nepeněžních odměn.

Jako další stimulační prostředek je podstatné zmínit samotný obsah práce, který však nemá stejnou intenzitu účinnosti u všech pracovníků. Rozlišuje se několik hledisek, které působí na jedince a určují, jak silně bude obsahem práce stimulován. Apely, kterými působí na obsah práce jsou apel na tvořivé myšlení, apel na samostatnost, apel hrlosti na práci, apel na seberozvoj, apel společenský, apel jistoty a perspektivnosti jistot. (Bedrnová a Nový, 2009, s. 402).

### **Apel na tvořivé myšlení**

Práce vyžaduje hledání nových a neotřelých řešení, velmi často je nutné reagovat na změnu podmínek, což umožňuje vytvářet nové nápady a překonávat jakékoliv stereotypy, které jsou zavedeny podnikem.

### **Apel na samostatnost**

Lidé mají v práci určitou míru samostatnosti, volnosti a autonomie, důraz je kladen na zodpovědnost ve vztahu k vykonávané činnosti.

### **Apel hrdosti na práci**

Práci jedinec vnímá jako užitečnou, smysluplnou a je hrdý na svoji práci, zároveň i široká veřejnost vnímá tuto práci jako přínosnou a smysluplnou činnost.

### **Apel na seberozvoj**

Vykonávaná práce vyžaduje určitou míru seberozvoje, jedinec se musí umět rychle učit novým věcem, jelikož jeho práce je ovlivňována rychle se vyvíjejícím a rostoucím prostředím, na které je nutno flexibilně reagovat.

### **Apel společenský**

Náplň práce umožňuje být v kontaktu s jinými lidmi, což vede i k vytváření důležitých mezilidských vztahů.

### **Apel jistoty a perspektivnosti jistot**

Práce v oborech, které jsou z dlouhodobého hlediska perspektivní a zaručují jedinci určitou míru jistoty.

Kromě výše vybraných apelů, existuje velké množství jiných apelů, vyplývajících ze široké škály pracovních činností. Aby bylo možné pracovní motivaci stimulovat pomocí obsahu práce, je důležité identifikovat převládající apel pracovníka, který je poté potřeba zvýraznit a nadále rozvíjet.



Na první pohled by se mohlo zdát, že neformální hodnocení je jedno z těch méně významných stimulačních faktorů, nicméně naopak se jedná o jeden z významnějších faktorů, který používají řídicí pracovníci ke kladnému ovlivňování pracovní motivace jejich zaměstnanců. S pomocí neformálního hodnocení by se měl oceňovat každý dobrý výsledek, což poté bude mít za následek pozitivní vliv na pracovní motivaci pracovníka. Významné a důležité je také předat daným pracovníkům konstruktivní kritiku, která jim pomůže v jejich zlepšení a rozvoji svých dovedností. Nesmírně důležité je, aby byla kritika podávána spravedlivě a vhodným způsobem, protože v opačném případě by se mohla stát silně negativním stimulačním prostředkem. Neformální hodnocení působí na pracovníky ve dvou odlišných rovinách.

První rovina je racionální. Jedná se o tzv. zpětnou vazbu, kterou pracovník dostává od vedení podniku. Cílem zpětné vazby by mělo být sdělení či hlášení, zda a do jaké míry odpovídá jeho výkon konkrétnímu stanovenému cíli. Maximální efekt má zpětná vazba, pokud je podávána ještě v průběhu vykonávané činnosti nebo bezprostředně po jejím ukončení.

Druhá rozlišovaná rovina je rovina prožitková neboli emocionální. Ta je důležitá pro vnímání náplně práce a celého podniku pracovníkem. Ten bere svou práci velmi vážně a sám sebe hodnotí jako důležitou součást podniku, čímž narůstá jeho sebedůvěra a motivace podávat ještě lepší výkony. (Bedrnová & Nový, 2009, s. 403).

Sociální faktory se všeobecně považují za velice účinné stimulační prostředky. Je důležité, aby na pracovišti převládala kladně orientovaná atmosféra, která zajišťuje, že se zaměstnanci na pracovišti cítí spokojeně. Základním kamenem každé pracovní skupiny jsou určitá pravidla, normy a projevy chování, ty se postupem času sestavují na základě složení jejích členů, aktivitách a celkovém sociálním okolí. Není možné, aby manažer nařizoval členům skupiny, jak se mají chovat, ale je v jeho schopnostech skupinu ovlivňovat svým působením pomocí formální nebo neformální autority. Autorita manažera je založena na míře respektu v dané pracovní skupině, vztahu a důvěře na pracovišti. Pracovní skupiny je možné rozdělit na lepší a horší.

Lepší pracovní skupiny jsou více výkonné, převládá v nich vyšší pracovní nasazení a zaměstnanci jsou motivováni k dané činnosti. V rámci skupiny dochází k porovnávání dosažených výsledků, přičemž kladně hodnocení jedinci získávají uznání a vyšší sebedůvěru, a naopak negativněji hodnocení jedinci získávají zkušenosti a cenné rady, které je motivují k vyššímu a lepšímu výkonu. To jim napomáhá k rychlejšímu růstu a možnosti se co nejrychleji vyrovnat těm nejlepším z dané pracovní skupiny.

Naopak horší pracovní skupiny působí na motivaci jedince velice negativně. Může se stát, že ti nejlepší pracovníci jsou nedostatečně pochváleni a oceněni za svoji vydařenou práci, dokonce v takových skupinách se může vyskytnout nepřátelství plynoucí ze závisti, což vede k velmi negativním vztahům na pracovišti. (Bedrnová & Nový, 2009, s. 404).

Práce v dostatečně dobrých tepelných, zvukových, světelných podmínkách ovlivňuje do jisté míry výkonnost zaměstnanců v pracovním prostředí. Je potřeba, aby každá jednotlivá společnost projevovala vysoký zájem a naslouchala potřebám a požadavkům svých zaměstnanců, aby jim poté mohla poskytnout co nejlepší pracovní podmínky, ať už se jedná o materiální vybavení nebo již výše zmíněné pracovní podmínky. Jestliže se podnik stará o pracovní podmínky svých zaměstnanců a bere vážně jejich věcné připomínky, dávají jim tím najevo, že jsou velmi důležití. Naopak projevený nezájem podniku o pracovní podmínky dopadá velice negativně na motivaci jejich zaměstnanců, a to se může stát i v případě, kdy jsou pracovníci odměňováni velmi vysokými hmotnými odměnami. (Bedrnová & Nový, 2009, s. 405)

Jestliže jedinec akceptuje vlastní práci jako nedílnou součást svého života, dochází u tohoto jedince k tzv. identifikaci s prací, kde se jeho úspěchy začínají stávat velmi důležitou součástí vlastního sebehodnocení. Pokud jedinec pociťuje svou profesi jako součást své vlastní osobní charakteristiky, můžeme tvrdit, že u něj dochází k tzv. identifikaci s profesí, která závisí na správné volbě při vybírání životní profese a následné adaptace a korekce představ jedince s reálným obrazem profese. Identifikace s organizací dochází v případě ztotožnění zaměstnance s jednotlivými cíli

organizace, přičemž u něj dochází k začleňování podnikových cílů do cílů jeho vlastních. (Bedrnová & Nový, 2009, s. 405–406)

Pokud dojde k propojení identifikace s prací, identifikace s profesí a identifikace s organizací dojde u zaměstnance k nárůstu pracovního výkonu, aktivity a kreativity. Je tedy velmi důležité, aby se lidé snažili najít práci v oboru, ve kterém chtějí růst a budovat zde svou dlouhodobou kariéru a také by měli hledat takovou práci, která je bude naplňovat, uspokojovat a bude je bavit.

Mezi ovlivňující faktory, které působí na pracovní motivaci, zařazujeme také externí stimulační faktory, které mají širší než podnikový rámec. Jedná se o celkový obraz podniku neboli jakou má podnik pověst a prestiž ve společnosti, jak je celkově vnímán ve společnosti. Externí stimulační faktor se chová a je ovlivňován dle přímé úměry. Konkrétně čím lépe je podnik viděn ve společnosti, tím víc je tento faktor stimulující v oblasti pracovní motivace a naopak. Podniky, co jsou ve společnosti hodnoceny negativně čili mají negativní podnikové image, odrazují svou pověstí své potenciální i stálé zaměstnance, protože výborná image společnosti nemá vliv pouze na obecné vnímání jednotlivých výrobků a služeb společnosti, ale určuje také jak moc jsou lidé ochotni v takové společnosti pracovat. (Bedrnová & Nový, 2009, s. 406).

## 2.4 Teorie motivace pracovního jednání

Okolnosti, které mohou působit na pracovní motivaci, je celá řada. Můžeme je shrnout do pojmu motivační faktory, mohou působit příznivě, ale také nepříznivě. Společným znakem motivačních faktorů je uspokojování potřeb pracovníků. Kdy výsledkem je jejich spokojenost či naopak nespokojenost. (Urban, 2017).

### 2.4.1 Druhy motivačních faktorů

Na základě způsobu působení či jejich povahy se dají roztřídit. Například hierarchické členění je třídí dle síly působení na pracovníka. Dále se může použít třídění na vnitřní a vnější, hmotné či nehmotné nebo tzv. dvoufaktorové třídění, které třídí dle vlivu na spokojenost či nespokojenost. (Urban, 2017).

#### 2.4.2 Hierarchické třídění potřeb

A.Maslow je spojený s tímto modelem lidské pracovní motivace. Podle této teorie motivuje k práci uspokojování potřeb, které jsou jejich hierarchickou povahou seřazeny postupně dle svého postavení v hierarchii, kdy hierarchicky vyšší působí až tehdy, když jsou uspokojeny ty nižší. Je pět základních skupin potřeb – potřeby fyziologické, potřeby jistoty, potřeby sociální, potřeby uznání, potřeby seberealizace. Potřebou fyziologickou je uspokojit podmínku přežití, nejčastěji k jejímu uspokojení slouží hlavně mzda v práci. Potřebu jistoty, zdraví a bezpečí zajišťují dobré pracovní podmínky a prostředí samotného pracoviště. Potřeby sociální, jako například přátelství či společenské přijetí, je pro ně důležitá příjemná atmosféra na pracovišti nebo možnost při práci komunikovat. Potřeba uznání, ocenění, prestiže, respektu, pozornosti ostatních, úspěchu je potřeba vlastního ega. Potřeba seberealizace, pro kterou je důležité se rozvíjet, získávat nové zkušenosti, řešit různé problémy či být kreativní atd. (Urban, 2017).

Na motivaci především působí potřeby ne zcela uspokojené, čím více je potřeba uspokojená, tím menší je její motivační vliv. Dle A. Maslowa nikdy nelze zcela uspokojit potřebu seberealizace. Důležitým faktorem trvalé motivace pracovníků je obohacování práce, postupným zvyšováním jejich pravomocí a samostatnosti. Nicméně A.Maslow si všiml, že uspokojení potřeb nižších nevede k potřebám vyšším či může docházet k uspokojení vyšších potřeb dříve než potřeb nižších, to znamená, že tato teorie nemusí platit pro každého, ale je velmi dobrá pro obecnější přehled. (Urban, 2017).

#### 2.4.3 Vnitřní a vnější faktory motivace

Pohled na motivaci jako na proces. Vnitřní jsou ty, které souvisejí s prací samotnou například potřeby, které pracovníky uspokojují již při práci. Vnější motivační faktory jsou vytvářeny odměnou za provedení práce. (Urban, 2017).

##### **Vnitřní faktory motivace**

Nejdůležitější jsou čtyři vnitřní motivační faktory a to samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky, společenský význam. Samostatnost vychází z povahy lidí, kdy mají potřebu řídit svou činnost. Pomalu tedy částečně delegujeme pravomoce, aby se mohli sami rozhodnout. Další vnitřním motivačním faktorem je naučení nové schopnosti či rozvíjení stávajících. Předposledním faktorem vnitřním jsou viditelné výsledky práce, tento faktor bývá nejsilnější. Je důležité, aby pracovník viděl konkrétní výsledky, které

mu zvedají sebedůvěru a sebevědomí. Velmi podobná je potřeba společenského významu či smyslu. Smyslem nejsou čísla, ale konkrétní výsledky práce. Vnitřní motivaci lze používat u většiny pracovníků, výjimku tvoří lidé, kteří nemají svou práci rádi.

### **Vnější faktory motivace**

Mezi tyto faktory patří například finanční odměna, možnost povýšení atd. Jde tedy o to, co za svou práci dostávají, pokud ji dělají správně.

#### 2.4.4 Motivace hmotná a nehmotná

Důležitá část motivace dle A.Maslowa tvoří nehmotné okolnosti, nejen vnitřní faktory, ale i část vnějších. Jejich význam bývá podceňován, jelikož uspokojují potřeby, které penězi uspokojit nelze. Důležitá je zde možnost seberealizace. Hmotné faktory motivace jsou dominovány především penězi. Nicméně i u peněžní odměny platí, že s rostoucím uspokojením hmotných potřeb motivační účinek klesá. (Urban, 2017).

#### 2.4.5 Motivátory a hygienické faktory

Motivátory vedou zaměstnance k práci s vyšším nasazením. Patří k nim především vnější okolnosti, o které mohou usilovat. Hygienické faktory nemají přímý motivační účinek, ale mohou naopak demotivovat. Většinou se netýkají práce jako takové, nýbrž podmínek, v kterých je vykonávána. Lze mezi ně zařadit například zhoršené vztahy na pracovišti, nespokojenost se mzdou či malý rozsah výhod pro zaměstnance. Často noví zaměstnanci jsou nespokojeni, jelikož bývá porušováno to, co slíbil zaměstnavatel ústním příslibem. (Urban, 2017).

#### 2.4.6 Důsledky Herzbergovy teorie

Nespokojené zaměstnance je možné motivovat, nicméně jejich motivace bývá těžší a dražší. Také je těžké dosáhnout u nespokojených zaměstnanců vyšší odpovědnosti, jelikož nespokojenost je vede k tomu, že je práce jejich méně významná část života. Pokud je chceme motivovat, je důležité odstranit nespokojenost. Nicméně tento krok nemusí k jejich motivaci stačit. Toto je důvodem častého nepochopení, zaměstnavatelé si myslí, že když odstraní nespokojenost, budou zaměstnanci automaticky motivováni, ačkoliv to často není pravda. Schází-li pracovníkům motivátory, zůstává i přes spokojenost jejich výkonnost průměrná. (Urban, 2017).

#### 2.4.7 Hlavní typy osobní pracovní motivace

Motivační faktory uvedené výše jsou univerzální a působí na většinu. Nicméně působení je do určité míry odlišné, záleží na jedinci, co uspokojuje jednoho nemusí uspokojovat druhého. Dokonce je možné, že co pro jednoho je odměnou, pro druhého může být nepříjemností. Je proto důležité rozpoznávat individuální motivační profil pracovníka. Toto odhalení, které motivační faktory ovlivňují více a které méně, je velmi důležité pro porozumění, jaké typy úkonů provádí raději, jak ho ocenit, na co ho upozornit nebo jakou reakci můžeme od něj čekat v různých situacích a je klíčem pro jeho motivaci. Motivační faktory lze rozdělit do sedmi skupin, kdy první je finanční motivace, druhá je založená na zajímavosti práce, třetí souvisí s výkonem, čtvrtá si zakládá na pověsti, pátá vychází se společenského významu práce, šestá se opírá o potřebu moci a poslední je založená na potřebě sounáležitosti. (Urban, 2017).

##### **Finanční motivace**

Finanční motivace je velmi jednoduše rozpoznatelná. Je to vztah jedinců k práci jen jako příležitost k výdělku. Zájem o možnosti lepšího finančního ohodnocení či nějaké další výhody. Zpravidla chtějí finanční odměnu za jakoukoliv odvedenou práci navíc. Pro tyto osoby je vhodné stanovit jasný cíl práce a odměnu za ni, nebo zvýšit podíl výkonu na celkové výši mzdy. Zájem o finanční odměny může znamenat, že pracovník bude mít nižší pracovní stabilitu a z pohledu organizace tak může představovat slabší místo. (Urban, 2017).

##### **Motivace založená na zajímavosti či zábavnosti práce**

Zaměstnanec, kterého jeho práce zajímá a baví, patří do této kategorie. Důvodem může být, že odpovídá jeho koníčkům a schopnostem nebo se jedná o vhodné sociální prostředí pro daného pracovníka. Tito lidé nebývají příliš ambiciózní, vyhovuje jim jejich dosavadní místo. Jsou lépe motivovaní, když mají kolem sebe příjemnou atmosféru a dostávají zajímavé úkoly. (Urban, 2017).

##### **Výkonová motivace**

Do této kategorie patří lidé, kteří mají vyšší potřebu úspěchu a snaží se dosáhnout vždy co nejlepších výsledků, důležité je pro ně získat větší sebevědomí. Na prvním místě není pouze zájem o práci jako takovou, ale dokázat si, že jsou v té činnosti velmi dobří. Hledají

těžší úkoly a pracují raději samostatně. Motivovat je dokáže zadání složitějších a komplexnějších úkolů. Zpětná vazba by měla být věcná a jasná, měli by se dozvědět co dělají dobře a co nikoliv. (Urban, 2017).

#### **Motivace na základě společenské nebo odborné pověsti či prestiže**

Důležitost je zde profesní ocenění, pozornost či zviditelnění. Zajímá je hlavně, jakým dojmem působí na své okolí. Měli bychom jim zadávat práci, která je na očích všech či bychom měli zdůrazňovat prestiž této práce. Pokud je chceme kritizovat, pouze za zavřenými dveřmi. (Urban, 2017).

#### **Motivace opírající se o společenský význam ne poslání práce**

Práce musí mít širší společenský význam, pokud pracovník vnímá význam práce, poté pracuje s větším nasazením. Potřebné je připomínat, jak jejich práce přispívá k cílům organizace. (Urban, 2017).

#### **Motivace vedená potřebou moci**

Osoby takto motivovány chtějí prosazovat svůj názor a rozhodovat, nejen o práci samotné, ale i o ostatních lidech v organizaci. Mají silnější sklon kontrolovat, ovlivňovat či zdůrazňovat svoji převahu a společenský status. Jejich motivaci přispívá hlavně kariérní cíle. Nejsou většinou vhodné pro týmovou spolupráci, mohou mít totiž tendenci zasahovat do práce ostatních a nerespektovat jejich názor. (Urban, 2017).

#### **Motivace na základě sociální sounáležitosti**

Projevem této motivace je potřeba být součástí týmu. Není pro ně problém se podřizovat požadavkům, chtějí být oblíbení ve své organizaci. Nemají sklon k soutěžení, rádi spolupracují, rychle řeší problémy. Motivovat je můžeme vyjádřením, že jim důvěřujeme a dát jim na zřetel, že jsou součástí týmu. Je potřeba pochopit jejich potřebu se nepovyšovat nad někoho. (Urban, 2017).

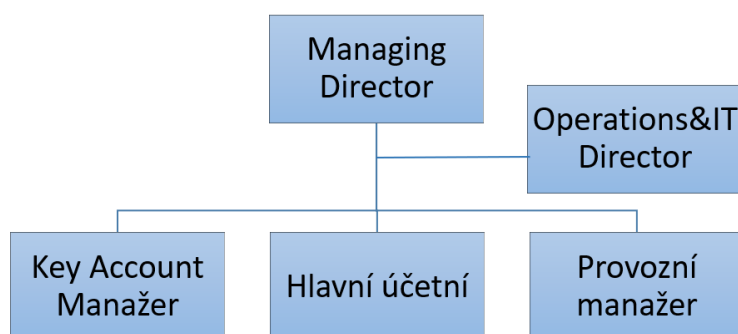
### 3 Analytická část

Analytická část mé bakalářské práce je tvořena charakteristikou podniku pro větší pochopení výsledků analýzy motivace k práci a motivačních a stimulačních nástrojů, která byla provedena dotazníkovým šetřením v podniku a semistandardizovaným rozhovorem s ředitelem společnosti.

#### 3.1 Charakteristika podniku

Podnik, pro který vypracovávám tuto bakalářskou práci, se jmenuje Optimnet Solutions s.r.o. Tento podnik se zabývá především expresním doručováním zásilek v nočních a ranních hodinách prostřednictvím vlastní distribuční sítě. Společnost Optimnet Solutions s.r.o. je relativně mladá. Vznikla v roce 2016, nicméně od té doby zaznamenává dynamický růst. Momentálně zpracovává denně více než 1200 zakázek po celé České republice. Na základě požadavků spokojených zákazníků i zahraničních partnerů společnost expandovala koncem roku 2018 i na slovenský trh. Hlavní část práce probíhá v noci, ale neméně důležitá je jejich denní práce, kdy se starají o spokojenost zákazníků. Společnost má 22 zaměstnanců, kteří se starají o všechny možné problémy. Společnost sídlí v Praze, ale sklady má podobně velké v Praze i v Brně. Rozmístění zaměstnanců je přibližně vyrovnané a někteří zaměstnanci střídají svá pracoviště.

Schéma 1 Organigram vedení Optimnet Solutions s.r.o.



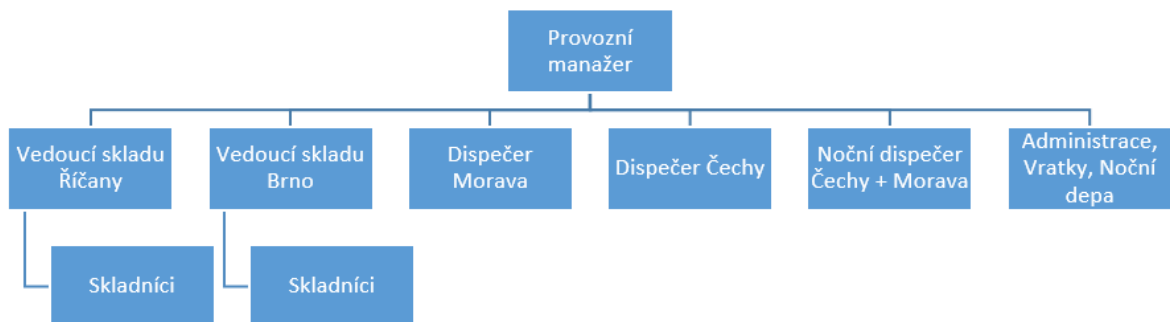
Zdroj: Interní dokumenty společnosti Optimnet Solutions s.r.o., 2018

Struktura podniku, jak je vidět ve schématu č.1, je velmi podobná všem podnikům s obdobně malým počtem zaměstnanců. Je zde jednatel, který má pod sebou ředitele



pro operace a IT, kdy jejich přímý podřízení jsou manažer pro klíčové zákazníky, hlavní účetní a provozní manažer. Manažerka pro klíčové zákazníky se stará o komunikaci s nejdůležitějšími zákazníky a také zastává pozici HR manažera. Hlavní účetní má za úkol spravovat účetnictví podniku, má k tomu ještě na pomoc další účetní. Provozní manažer má na starost celý provoz podniku.

Schéma 2 Organigram provozu Optimnet Solutions s.r.o.



Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2018

Schéma 2 nám zobrazuje strukturu podniku v oblasti provozu. Je zde vidět podrobněji co a koho má na starosti provozní manažer. Podřízení jsou mu vedoucí skladů, dispečeri a administrativa. Vedoucí skladu jsou zodpovědní za fungování skladu a skladníků v nich. Dispečer zajišťuje trasy a jejich plnění v regionu, který má na starosti. Administrativa řeší štítky, vrácené zboží atd.

### 3.2 Analýza motivace k práci, motivačních a stimulačních nástrojů

Metodou dotazníkového šetření se analyzovala motivace k práci, spokojenost či nespokojenost zaměstnanců podniku Optimnet Solutions s.r.o. Dotazníkové šetření byl hlavní nástroj pro získání dat k analýze. Byl vytvořen dotazník, který obsahoval otázky týkající se spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců, jejich motivaci k práci a základní otázky ohledně spokojenosti s odměňováním. Dotazníkové šetření se uskutečnilo v období od 18.06.2019 do 20.06.2019. V rámci dotazníkového šetření byli osloveni všichni zaměstnanci, tedy bylo rozdáno 22 dotazníků. Návratnost činila 82,82 %. Tato

vysoká návratnost dotazníků byla pravděpodobně zapříčiněna velikostí společnosti, jedná se o „rodinný“ podnik, kde panují velmi přátelské a dobré vztahy.

Další metodou analýzy podniku byl semistandardizovaný rozhovor, který byl proveden s majitelem a ředitelem v jedné osobě zkoumaného podniku. Tento rozhovor byl zaměřen na otázky z dotazníků, pohled majitele na věc, na strukturu podniku atd.

Zaměstnance podniku bych rozdělil na dvě základní skupiny. Jedna skupina sklad (skladníci a vedoucí skladu), která zajišťuje veškerou manipulaci s balíky, jejich správné roztřídění, rozmístění. Tato skupina má fyzicky náročnou práci, balíky jsou většinou naplněny těžšími zemědělskými nástroji. S těžšími balíky manipulují skladníci pomocí technického vybavení jako jsou paletové vozíky, manipulační vozíky, přepravní klece na kolečkách a vysokozdvížného vozíky, které jsou nyní ve skladu v Brně dva ve skladu v Praze jeden. Pracovníci ve skupině sklad pracují výhradně v nočním provozu, jelikož všechny zásilky se manipulují ve skladu přibližně mezi 19:00 – 03:00.

Druhá skupina je kancelář, která se stará o všechno ostatní. Zabezpečuje ekonomický provoz společnosti, komunikaci se zahraničními partnery. Stará se také o spokojenost zákazníků, dále se snaží o akvizici nových zákazníků, zajišťuje plánování tras. Tato skupina především pracuje s počítačem a mobilním telefonem. Vzhledem k tomu, že většina zákazníků funguje v běžném denním režimu, tak je potřeba aby tato část podniku pracovala přes den, kdy je možná komunikace se zákazníkem atd.

Mimo obě skupiny jsou dispečeri, kteří se střídají na pozici denní a noční směny, kdy jeden týden má noční a druhý týden má denní pracovní dobu.

Další možné rozdělení je podle rozmístění, kdy polovina zaměstnanců pracuje v kancelářích a skladu v Praze a druhá polovina pracuje v Brně. Analýza tohoto rozdělení by byla také velmi zajímavá, jelikož je všeobecně známo, že každý kraj České republiky má jiné nároky na práci, tudíž je motivují jiné záležitosti. Nicméně rozdělení podle místa působení nebylo analyzováno, jelikož vedení společnosti se snaží tyto dva týmy nerozdělovat, ale naopak velmi usilovně se snaží o vzájemnou spolupráci těchto celků. Proto analýza dle místa není možná, jelikož by to narušovalo podnikovou politiku. Dalším důvodem, proč toto rozdělení nebylo možné použít, je malý počet zaměstnanců, při kterém by poté bylo těžké zachovat požadovanou anonymitu.

### 3.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření jsem vypracoval, abych mohl analyzovat motivaci a spokojenost v práci v Optimnet Solutions s.r.o. Dotazníků bylo rozdáno 22, vráceno bylo 18 z nich, tedy návratnost byla 81,82 %. Návratnost je velmi vysoká, což podle mého názoru zapříčinilo to, že jsou v podniku velmi dobré vztahy a pracovníci dostali dotazník v pracovní době.

Tab. 1 Rozdělení respondentů dle pohlaví

Možnosti	Četnost	Počet
Muž	78 %	14
Žena	22 %	4

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Tabulka číslo 1 velmi dobře mapuje, vzhledem k návratnosti dotazníků, rozložení mužských a ženských sil. Toto číslo je ovlivněno především tím, že je zde zahrnuta i velmi náročná fyzická a noční práce, kde nepracuje tolik žen. Kdyby se totiž tato otázka položila pouze v kancelářích, bylo by to přibližně 50 na 50. Otázka je důležitá i pro motivaci, jelikož muži a ženy mají jiné potřeby, a tudíž i jiné motivátory.

Tab. 2 Rozdělení respondentů dle věku

Možnosti	Četnost	Počet
15-24	11 %	2
25-44	50 %	9
45-64	39 %	7
65+	0 %	0

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Otázka číslo 2 ukazuje v jakém věkovém rozložení zde pracovníci jsou. Je vidět, že polovina je v produktivním věku, kdy pro ně bude motivační například potencionální možnost růstu. Naopak pro 40 % dotázaných už bude důležitá pracovní pohoda, stálost práce atd.

Tab. 3 Rozdělení respondentů dle pracovní skupiny

Možnosti	Četnost	Počet
Sklad	45 %	9
Dispečink	15 %	3
Back office	10 %	2
Management	20 %	4
Obchod	10 %	2

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Zde v tabulce můžeme vidět, rozložení pracovní síly a pracovních míst. Čísla z této tabulky jsou velmi významná, jelikož lidé pracující ve skladu, mají jiné sociální potřeby než zaměstnanci managementu, kteří již netouží tolik po finanční odměně, jakožto spíš o nějaké postavení ve společnosti nejenom v rámci podniku.

Tab. 4 Rozdělení respondentů dle doby zaměstnání

Možnosti	Četnost	Počet
Méně jak 6 měsíců	17 %	3
Mezi 6-18 měsíci	44 %	8
18+ měsíců	39 %	7

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Z mého pohledu je toto rozložení velmi dobré s ohledem na délku působení podniku. První skupina do 6 měsíců je skupina zaměstnanců, kteří se teprve zapracovávají do systému, druhá skupina jsou již zapracovaní, nicméně oproti těm služebně starším ještě nejsou tak zkušení a nezažili opravdové začátky podniku, kdy právě přibližně těch 18 měsíců je průlomových. V poslední skupině jsou velmi zkušení pracovníci, na které je spolehnoutí a podnik si jich váží.

Tab. 5 Rozdělení spokojenosti respondentů s prostředím

Možnosti	Četnost	Počet
Ano, vždy	39 %	7
Ano, často	39 %	7
Občas	17 %	3
Zřídka	6 %	1
Nikdy	0 %	0

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Přibližně 78 % zaměstnanců je spokojených s prostředím, ve kterém pracují. Vzhledem k nočnímu provozu je toto pro mne osobně překvapení. I pro zaměstnavatele je to velký bonus, jelikož samotné pracovní prostředí je významný motivační faktor a je to velmi cenná zbraň v dnešním boji o pracovní sílu.

Tab. 6 Rozdělení spokojenosti respondentů se zázemím a vybavením pracoviště

Možnosti	Četnost	Počet
Ano, vždy	28 %	5
Ano, často	61 %	11
Občas	11 %	2
Zřídka	0 %	0
Nikdy	0 %	0

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

89 % respondentů je spokojeno se zázemím a vybavením pracoviště, což je zajímavé, jelikož většina respondentů někdy pracovala u konkurence, takže nějaký přehled mají, a proto se může zázemí a vybavení pracoviště považovat jako velmi dobré ve srovnání s konkurencí.

Tab. 7 Rozdělení spokojenosti respondentů s jejich prací

Možnost	Četnost	Počet
Ano, vždy	28 %	5
Ano, často	61 %	11
Občas	6 %	1
Zřídka	0 %	0
Nikdy	6 %	1

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

S prací je spokojeno 89 % respondentů, což je velmi působivé číslo, znamená to, že podnik odvádí velmi dobrou práci, co se týče spokojenosti zaměstnanců. Nicméně jeden zaměstnanec není vůbec spokojený, příčinou může být momentální nespokojenost zrovna před vyplněním dotazníku, ale také může být dotyčný opravdu dlouhodobě nespokojený a podnik by se o něj měl více zajímat.

Tab. 8 Nejčastější důvody nespokojenosti respondentů

Možnosti	Četnost	Počet
Výdělek	13 %	2
Fyzikální podmínky pracovního prostředí	7 %	1
Vztahy se spolupracovníky	20 %	3
Společenská užitečnost práce	7 %	1
Péče podniku o pracovníky	0 %	0
Poznávání nového	0 %	0
Vztahy s nadřízeným	7 %	1
Pracovní doba	33 %	5
Samostatnost rozhodování	0 %	0
Pracovní postup (možnost povýšení)	7 %	1
Jiné	7 %	1

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

První dva nejčastější důvody nespokojenosti respondentů jsou pracovní doba a vztahy se spolupracovníky. První uvedený je velmi pravděpodobně zapříčiněn tím, že větší část zaměstnanců pracuje v noci, ačkoliv to byla jejich volba, občas s tím nemusí být spokojeni. Druhý důvod je celkem překvapení, jelikož vztahy se v podniku zdají na první pohled v pořádku. Řešení pro druhý důvod může být například společná firemní akce

mimo pracoviště. Nicméně se může také jednat o aktuální problém v době dotazníkového šetření.

Tab. 9 Nejčastější důvody spokojenosti respondentů

Možnosti	Četnost	Počet
Výdělek	22 %	5
Fyzikální podmínky pracovního prostředí	0 %	0
Vztahy se spolupracovníky	17 %	4
Společenská užitečnost práce	4 %	1
Péče podniku o pracovníky	13 %	3
Poznávání nového	13 %	3
Vztahy s nadřízeným	13 %	3
Pracovní doba	4 %	1
Samostatnost rozhodování	9 %	2
Pracovní postup (možnost povýšení)	4 %	1
Jiné	0 %	0

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Jak je vidět v tab. 9 první dva důvody spokojenosti respondentů jsou výdělek s 22 % četností a vztahy se spolupracovníky s 17 % četností, kdy se vztahy se spolupracovníky objevily i v důvodech nespokojenosti, pravděpodobně zde jsou skupiny pracovníků, kteří si rozumí a které nikoliv, což by bylo vhodné nějakým způsobem řešit. Z mého pohledu by mohla pomoci akce pro zaměstnance, kde se lépe poznají a pochopí.

Tab. 10 Rozdělení schopnosti respondentů plnit jejich úkoly

Možnosti	Četnost	Počet
Ano, vždy	17 %	3
Ano, často	72 %	13
Občas	11 %	2
Zřídka	0 %	0
Nikdy	0 %	0

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Většina zaměstnanců je schopna plnit pracovní úkoly na 100 % skoro vždy, což může to být způsobeno dobrou pracovní motivací zaměstnanců či například příliš jednoduchými úkoly.

Tab. 11 Nejčastější příčiny pro neschopnost plnění úkolů

Možnosti	Četnost	Počet
Zdravotní stav	6 %	1
Rodinné důvody	6 %	1
Nedostatečná fyzická zdatnost	6 %	1
Vyšší časová náročnost na daný konkrétní úkol	33 %	6
Přidělování úkolů na poslední chvíli	22 %	4
Vyšší časová náročnost na všechny pracovní úkoly	11 %	2
Nedostatečné zapracování	6 %	1
Nedostatek schopností a dovedností	6 %	1
Jiné	6 %	1

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

6 respondentů označilo jako nejdůležitější příčinu nezvládnutí pracovního úkolu jeho vyšší časovou náročnost. Je tedy možné, že občas podnik požaduje nějaký úkol, který není velmi pravděpodobně splnitelný na 100 % v daném časovém rozmezí. Proto by se podnik měl zaměřit na to, zda úkoly, které rozdává, jsou splnitelné, jelikož i další dva nejčastější důvody v dané části šetření se týkají úkolů a času na ně.



Tab. 12 Rozdělení respondentů dle dostatku času pro vykonání práce

Možnosti	Četnost	Počet
Ano, vždy	11 %	2
Ano, často	33 %	6
Občas	50 %	9
Zřídka	0 %	0
Nikdy	0 %	0

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Výsledky z tab. 12 jenom potvrzují problém, který vyplynul již z předchozích výsledků. Pro větší spokojenost pracovníků je potřeba zajistit klidnější prostředí a více času na práci.

Tab. 13 Rozdělení respondentů dle největší motivace k práci

Možnosti	Četnost	Počet
Finanční ohodnocení	35 %	8
Vztahy na pracovišti	9 %	2
Zaměstnanecké benefity	4 %	1
Povaha práce	17 %	4
Spokojení klienti	17 %	4
Pochvala	4 %	1
Respekt od nadřízených	4 %	1
Respekt od kolegů	0 %	0
Jiné	9 %	2

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Největší motivací pro respondenty je jejich finanční ohodnocení, což je logické, jelikož peníze jsou základním kamenem pro existenci jedince, tedy je to základní motivace přežít. Dalšími v pořadí se shodným počtem respondentů je povaha práce a spokojení klienti. Existují lidé orientovaní tímto směrem a každý podnik by si měl takového zaměstnance hýčkat.

Tab. 14 Nejdůležitější benefity dle respondentů

Možnosti	Četnost	Počet
Stravenky	50 %	13
MultiSport karta	8 %	2
Příspěvek na penzijní pojištění	8 %	2
Dovolená navíc	35 %	9
Flexi Pass	0 %	0
Příspěvek na penzijní pojištění	0 %	0

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Mezi nejdůležitějšími benefity jsou stravenky a dovolená navíc. Tyto dva benefity výrazně převažují nad všemi ostatními. První uvedený již podnik nabízí, druhý by mohl zavést pro lepší motivaci zaměstnanců a tím i vyšší kvalitu práce. Také by tím zřejmě narostla spokojenost zaměstnanců.

Tab. 15 Hodnocení zaměstnanců spravedlivosti vlastního odměňování

Možnosti	Četnost	Počet
Ano	47 %	8
Ne	18 %	3
Nedokáží posoudit	35 %	6

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Je dobré, že jen 3 respondenti vnímají nespravedlivě to, jak jsou odměňováni. Nicméně se pravděpodobně jedná jen o nedostatečné vysvětlení systému hodnocení. Respondenti, co nedokáží posoudit také spíše souhlasí s vlastním hodnocením, jelikož jinak by dali svůj názor najevo.

Tab. 16 Hodnocení zaměstnanců spravedlivosti odměňování v podniku Optimnet Solutions s.r.o.

Možnosti	Četnost	Počet
Ano	35 %	6
Ne	18 %	3
Nedokáží posoudit	47 %	8

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Zde převažují respondenti, kteří nedokáží posoudit celkové odměňování v Optimnet Solutions s.r.o., což je pochopitelné, jelikož ne každý má přehled o odměňování všech zaměstnanců podniku. Také jsou zde 3 respondenti, kteří si myslí, že odměňování v podniku je nespravedlivé. Těmto 3 respondentům by bylo vhodné se pokusit vysvětlit systém odměňování, aby mohli pochopit důvody nesrovnalostí. Jelikož přes 80 % respondentů je spokojeno se spravedlivostí, je dost pravděpodobné, že bude možné jim to vysvětlit.

Tab. 17 Jak je vnímáno finanční ohodnocení respondenty

Možnosti	Četnost	Počet
Výborně	0 %	0
Velmi dobře	53 %	9
Dobře	24 %	4
Dostatečně	24 %	4
Nedostatečně	0 %	0

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Finanční ohodnocení je téma, které nikdy nebude vyřešeno. Když zaměstnanec dostane přidáno je zprvu spokojen, poté spokojenost opadne a začne cítit znovu nedostatek. Proto by se mělo přidávat spíše po menších částech, jelikož je vhodné ponechat rezervu pro další zvyšování platu.

Tab. 18 Hodnocení vztahů mezi respondenty

Možnosti	Četnost	Počet
Výborné	18 %	3
Velmi dobré	53 %	9
Dobré	24 %	4
Dostatečné	6 %	1
Nedostatečné	0 %	0

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Zde v tab. 18 je vidět, že na pracovištích panují velmi dobré vztahy, pouze jediný člověk se necítí v kolektivu dobře, což může být například způsobeno tím, že je v kolektivu nový.

Tab. 19 Hodnocení vztahů s nadřízenými

Možnosti	Četnost	Počet
Výborně	47 %	8
Velmi dobře	35 %	6
Dobře	12 %	2
Dostatečně	6 %	1
Nedostatečně	0 %	0

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Výsledek této části šetření odpovídá struktuře podniku, která je relativně plochá, nadřízení jsou nadřízenými pouze pravomocemi nikoliv, že by se povyšovali nad ostatní.

Tab. 20 Hodnocení komunikace s nadřízenými.

Možnosti	Četnost	Počet
Výborná	29 %	5
Velmi dobrá	59 %	10
Dobrá	6 %	1
Dostatečná	6 %	1
Nedostatečná	0 %	0

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Tab. 19. a tab. 20 spolu úzce souvisejí, jelikož pokud by byly špatné vztahy mezi nadřízenými a podřízenými budou i hůře komunikovat a zde je vidět, že s komunikací mezi pracovníky problém není.

Tab. 21 Rozdělení respondentů dle četnosti pochválení

Možnosti	Četnost	Počet
Ano, vždy	24 %	4
Ano, často	35 %	6
Občas	24 %	4
Zřídka	18 %	3
Nikdy	0 %	0

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Zde v tab. 21 je vidět velký nedostatek podniku. Je zde 18 % zaměstnanců, kteří jsou zřídka pochválení za mimořádně dobře odvedenou práci. Podnik by měl zlepšit tuto oblast, protože pochvala je většinou kladný motivační nástroj. Pokud tedy podnik chce mít motivované pracovníky, musí je začít chválit, samozřejmě pouze za mimořádně dobře odvedenou práci, jinak by pochvala ztrácela význam.

Tab. 22 Rozdělení respondentů dle srozumitelnosti pracovních úkolů

Možnost	Četnost	Počet
Ano, vždy	50 %	8
Ano, často	31 %	5
Občas	13 %	2
Zřídka	6 %	1
Nikdy	0 %	0

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Necelých 20 % zaměstnanců nepochopí zadání či úkol, který dostanou od nadřízených. Pokud podnik chce zlepšit kvalitu práce, měli by vedoucí pracovníci lépe formulovat úkoly, které rozdávají svým podřízeným.

Pokud se podíváme i do tab. 21, můžeme konstatovat, že vedoucí pracovníci by měli absolvovat školení ke zlepšování v oblasti zadávání pracovních úkolů a následné pochvaly. Zaměstnanec, který ví, co má dělat, je vždy spokojenější než ten, který se v úkolech neorientuje.

Tab. 23 Rozdělení respondentů dle úvahy o změně zaměstnání

Možnosti	Četnost	Počet
Ano	35 %	6
Ne	65 %	11

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

V dnešní době nedostatku pracovních sil na trhu práce je dobré mít velkou část podniku spokojenou. Dle mého názoru je 65 % v tomto případě velmi dobré číslo. Na druhou stranu 35 % respondentů uvažujících o změně zaměstnání není málo a podnik by měl zapracovat na spokojenosti zaměstnanců, například dalšími benefity či zlepšením prostředí nebo více komunikovat se zaměstnanci.

Tab. 24 Nejdůležitější argumenty pro změnu zaměstnání

Možnosti	Četnost	Počet
Lepší platové ohodnocení	22 %	4
Více benefitů	11 %	2
Pracovní doba	28 %	5
Špatné vztahy na pracovišti	11 %	2
Velké pracovní vytížení	28 %	5
Delší dojíždění	0 %	0

Zdroj: Vlastní šetření, 2019

Dva nejdůležitější argumenty pro změnu zaměstnání vyplývají z tab. 24. Jsou jimi pracovní doba a pracovní vytížení. Pracovní doba je logická vzhledem k tomu, že většina podnikových aktivit probíhá v noci nebo brzy ráno. Nejprve se respondenti rozhodli zkusit noční pracovní dobu za mnohem více peněz, ale časem zjistili, že je to náročná práce. Velké pracovní vytížení souvisí s tím, že podnik je malý. Zde musí všichni pracovat co nejpilněji, jinak se celý podnik neuživí. Není to jako ve velkých koncernech, kde je větší klid a čas na práci. Také to bude souviset s dynamickým růstem společnosti a zároveň se složitostí nalézt nové vhodné zaměstnance na doplnění optimálního stavu.

### 3.4 Semistandardizovaný rozhovor

Pro lepší analýzu jsem následně provedl semistandardizovaný rozhovor s majitelem a ředitelem podniku Optimnet Solutions s.r.o. Tento rozhovor se uskutečnil 24.06.2019 a probíhal po vyhodnocení dotazníku, aby byla možnost konfrontovat respondenta s výsledky dotazníků. Zároveň zde byly položeny otázky informativní, aby byl vytvořen co nejlepší obraz, jak podnik funguje. Rozhovor byl ihned přepisován do textového editoru. Otázky se týkají obecně podniku, spokojenosti zaměstnanců, mezd a konfrontace s výsledky dotazníku.

#### **Obecné otázky**

Dle ředitele je jejich konkurenční výhodou, že jsou mála firma s poměrně plochou firemní strukturou, kdy tím jsou flexibilnější než konkurence a zároveň zaměstnanci nemají úplně rutinní práci, což může být taky důvod, proč výsledky dotazníku ukázali relativní spokojenost zaměstnanců. Vedení podniku vnímá, že práce v noci je sama o sobě

stresujícím prvkem, a proto se snaží alespoň některé jednotlivé procesy stabilizovat, například splnili certifikaci celé společnosti ISO 9001 a ISO 14001.

Spokojenost zaměstnanců podnik řeší velmi důsledně. Od samého počátku společnosti mají manažerku HR, která je zároveň v úzkém vedení společnosti. Její náplní práce je například pravidelně analyzovat požadavky zaměstnanců a zavádět nové motivační prvky. Práce manažerky HR, zvláště v dnešní době, je velmi potřebná, jelikož velmi nízká nezaměstnanost znamená, že zaměstnanci nejsou tak vázáni prací samotnou, ale musí je podnik udržovat i na úrovni lidských vztahů, motivace a spokojenosti.

V oblasti pracovního prostředí udává ředitel také snahu o zlepšení, jelikož investovali do nových skladů a vybavení. Mají vysoce moderní sklady v Praze i v Brně se sociálním a technickým zázemím.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je hlavně v nočním provozu nezbytná. Ve Společnosti Optimnet Solutions s.r.o. důsledně dodržují veškeré směrnice, jejich dodržování kontrolují a zaměstnanci jsou školeni od prvního dne. Totéž podnik vyžaduje od svých dodavatelů. Školení je primárně podle všech požadavků zákonů, nicméně zaměstnanci jsou například školení na první pomoc nad rámec BOZP. Sám ředitel přiznává, že si rád zopakuje, jak se zachovat v krizových situacích.

Podnik si je vědom toho, že vedoucí pracovníci nebyli dostatečně podporováni, tudíž vznikl určitý dluh z růstu, kdy podnik se rozvíjel rychleji než samotní pracovníci. Jednotliví vedoucí zaměstnanci nastupovali do podniku jako odborníci pro danou činnost, nicméně teď mají na starosti širší rozsah. Podnik proto momentálně vyjednává s externí poradenskou firmou o školení i pro nejvyšší management, jelikož vnímá, že pouze kvalitní a motivovaný tým může dlouhodobě přinášet prospěch společnosti.

Zaměstnanci aktivně pomáhají se zdokonalováním jak pracovního prostředí, tak i pracovních postupů. Souvisí to s dynamickým rozvojem podniku, kdy zapojení jednotlivých zaměstnanců je klíčové, zvláště při takovém enormním růstu, jaký společnost v současné době zažívá. Zároveň podnik průběžně informuje své zaměstnance o většině změn, napomáhá tomu i menší kolektiv, který v podniku je. Komunikovány jsou nejenom změny, ale i pochvaly od zákazníků či vítězství ve výběrovém řízení apod.



Pro takto malé podniky je rapidní zvyšování mezd kvůli nedostatku pracovních sil na pracovním trhu velký problém, jelikož platy rostou podle ředitele tak moc, že menší podniky na to nemusí mít dostatek prostředků. Protože si nemohou dovolit své zaměstnance přeplácat, snaží se nabídnout k férové mzdě, různé benefity jako například stravenky, nápojové automaty na pracovišti a komfort pracovního prostředí. Nicméně stejně se meziroční nárůst mezd mezi roky 2017 a 2018 v podniku Optimnet Solutions s.r.o. pohyboval na úrovni 25 %.

Zaměstnání v Optimnet Solutions s.r.o. má jako každé zaměstnání kladné i záporné body. Mezi kladné ředitel společnosti uvádí práci ve výborném kolektivu, záporný bod je samozřejmě práce v noci, nicméně spousta zaměstnanců to vnímá, a naopak to berou jako výhodu.

### **Konfrontace s dotazníkem**

Z dotazníků vyplynula nespokojenost respondentů hlavně ze dvou důvodů. Jeden z nich byly vztahy se spolupracovníky. Podle ředitele společnosti nespokojenost pramení z různých důvodů, které i dotazník potvrdil, kdy v nočních hodinách se může nespokojenost projevat více než v denních hodinách, proto je důležité udržovat zaměstnance motivované k práci a spokojené po celou pracovní dobu. Vzhledem k těmto faktům by se měl podnik snažit udržovat pozitivní náladu a kárat pouze velmi těžká pochybení.

Podnik pořádá každoročně setkání všech zaměstnanců spojené s nějakou sportovní aktivitou, nicméně to není všechno, co se podnik snaží dělat pro spokojenost a motivaci zaměstnanců.

Mezi nejdůležitější benefity dle respondentů dotazníku patří stravenky a dovolená navíc. Stravenky již má podnik zavedené a dotazník jen potvrdil jejich důležitost pro zaměstnance za dobře odvedenou práci při analýze dělané před zavedením bonusu. Dovolená navíc i vzhledem k výsledkům dotazníků byla zavedena od 1.7.2019. Byla navýšena o 5 dní oproti předešlému stavu. Podnik již tuto variantu měl rozjednanou, dotazník pouze pomohl k urychlení procesu. Dalším benefitem, který se projednává, je MultiSport karta.

Jedna z otázek dotazníků byla na to, zda jsou zaměstnanci chváleni za mimořádně odvedenou práci, 20 % z dotázaných odpovědělo na tuto otázku zřídka. Podnik si je vědom, že tuto nejúčinnější motivaci, která ještě k tomu podnik nic nestojí, spousta vedoucích pracovníků nepoužívá správně a dostatečně. Chce na tom zapracovat školením výhradně pro vedoucí pracovníky.

## 4 Návrhová část

Podnik většinu své činnosti provádí v nočních hodinách, tedy velká část jeho zaměstnanců pracuje v noci. Práce v noci je velmi specifická. Člověk je vystaven velkému stresu, jelikož noční činnost vyžaduje mnohem větší koncentraci, tudíž se všichni dostávají do většího tlaku. Velký tlak stojí nejenom hodně psychických sil, ale i hodně fyzických sil. Tomuto faktoru se zcela předejít nedá, jelikož fungování podniku, pro který jsem analyzoval motivaci a spokojenost podniku, je založeno na nočním provozu. Nicméně určitě se dá zapracovat na jiných faktorech, které jsem analyzoval jako například spokojenost se mzdou, vztahy mezi spolupracovníky, komunikace s nadřízenými či spokojenost s prostředím atd. Tyto faktory nepřímo ovlivňují míru stresu na pracovišti.

### 4.1 Návrh doporučení na zlepšení stávající situace

Z dotazníků položených zaměstnancům Optimnet Solutions s.r.o. byly zjištěny nedostatky, který ovlivňují motivaci a spokojenost zaměstnanců. Tyto nedostatky se dají napravit. Zde jsou konkrétní příklady a konkrétní doporučení na zlepšení stávající situace.

#### **Návrh na zlepšení spokojenosti zaměstnanců se zázemím a vybavením pracoviště**

Z dotazníkového šetření můžeme vidět v tab. 6, že není stoprocentní spokojenost se zázemím a vybavením pracoviště. Zázemí je dle mého názoru velmi dobré, a i při konfrontaci zaměstnanců s tímto problémem v denní komunikaci, se neprojevuje nijak zvlášť jejich potřeba to měnit. Problém pravděpodobně bude ve vybavení pracoviště, a to hlavně ve skladech, jelikož kanceláře jsou velmi dobře vybavené, mají nové židle, stoly a co se týče vybavení elektronického je zde vše potřebné. Nicméně sklady mají spousty malých nedostatků, proto se v tab. 6 vyskytují i jiné odpovědi než Ano, vždy. První z nedostatků je nefunkční skener, který pracovníci ve skladu používají. Samotný skener není nejnovější, takže také není nejrychlejší. Poté těchto skenerů je nedostatek, například v pražském skladu je 5 skenerů na 5–6 pracovníků. I kdyby bylo jen 5 pracovníků je zde problém s výdrží baterie. Skener vydrží přibližně 4–6 hodin neustálého používání, což nepokryje celou směnu. Další problém je nedostatečný dosah

wi-fi připojení. Vzhledem k tomu, že oba sklady mají vždy téměř 2000 m<sup>2</sup>, nastává problém s připojením v době, kdy se pracovník pohybuje na druhém konci skladu, než je wi-fi připojení. Z vlastních zkušeností vím, že když nefunguje skener z jakéhokoliv důvodu, začíná být atmosféra na pracovišti velmi negativní.

Proto navrhuji pro zlepšení spokojenosti pracovníků koupit skenery nové, což by pravděpodobně vyřešilo všechny tyto problémy. Další možností je pouze dokoupit skener či dva a zvýšit sílu signálu wi – fi.

### **Návrh na zlepšení spokojenosti zaměstnanců s časovým problémem**

Dalším důvodem nespokojenosti zaměstnanců, který vyplývá z tab. 10 a 11, je rozdělování úkolů, které nejdou splnit v časovém limitu, jaký na to zaměstnanci dostanou. Dle mého názoru je problém ve správném delegování vedoucími pracovníky. Pokud by byl problém celkový, zaměstnanci by zaškrtnuli možnost, která poukazuje na problém s časovou náročností u všech úkolů. Vzhledem k tomu, že 33 % zaměstnanců zaškrtnulo možnost s časovou náročností na daný úkol, jako pravděpodobný problém se jeví nevhodné delegování úkolů vedoucími pracovníky.

Doporučil bych pro vedoucí zaměstnance uspořádat kurz efektivního delegování od společnosti Top vision. Tento kurz by měl vedoucí pracovníky nasměřovat, jak používat delegování správným způsobem. Další možný problém je v celkové organizaci práce, protože vždy je možnost zlepšení práce v její lepší organizaci. Organizace práce souvisí i s prokrastinací, člověk, co prokrastinuje a odkládá práci na poslední chvíli pak samozřejmě nemá čas na daný úkol, který dostal. Proto bych všem zaměstnancům doporučoval kurz „Prokrastinace – Jak neodkládat odkladné“ od agentury Ámos. Dalším krokem po tomto kurzu může být například kurz „Time Management“ od Gradua – CEGOS s.r.o. Nicméně první kurz by měl pracovníkům pomoci na všech úrovních k větší spokojenosti z práce a motivaci k práci další.

### **Návrh na zlepšení spokojenosti zaměstnanců ohledně finančního ohodnocení**

Jedním z klasických problémů je finanční ohodnocení zaměstnanců. Tento problém vždy bude a je potřeba ho řešit. Nicméně je důležité řešit ho jinak než pouhým zvyšováním mzdy. Zaměstnanci si relativně rychle zvyknou na nové platové ohodnocení a budou mít větší nároky příští setkání. Důležité je udržovat platy na hladině konkurence či o trochu vyšší, ale hlavně vytvářet prostředí ve kterém se budou cítit velmi dobře, jelikož čím víc je člověk spokojený, tím méně přemýšlí nad zvýšením mzdy.

Řešení tohoto problému chce zaměstnance přesvědčit, že je spokojený s pracovním prostředím a nikde jinde nebude mít tak dobré zázemí. Souvisí to i s hodnocením spravedlivost odměňování. Podnik by měl zajistit a vysvětlit, jak je nastaveno odměňování a proč je to spravedlivé, aby zaměstnanci nemohli mít pocit, že jiní dostávají víc za míň. Samozřejmě, že jsou rozdíly mezi platy jednotlivých pracovníků, nicméně je důležité, aby je všichni zaměstnanci chápali.

### **Návrh na zlepšení motivace pomocí nových benefitů**

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci považují jako nejdůležitější benefity stravenky, dovolenou navíc, poté MultiSport kartu a další. Stravenky jsou již zavedeny a potvrdilo se, že fungují a je to ten nejdůležitější benefit mezi zaměstnanci.

Dalším benefitem, který zaměstnanci uvedli jako jeden z nejdůležitějších je dovolená navíc. Podnik již o tomto benefitu přemýšlel před dotazníkovým šetření, nicméně výsledky dotazníku pomohly k urychlení jejich rozhodování.

Posledním, který bych zmínil je MultiSport karta. Každý benefit je dobrý, jelikož předává hodnotu zaměstnancům ke mzdě, aniž by reálně museli dostat víc. Nicméně MultiSport karta je dobrá hlavně pro spokojenost a motivaci zaměstnanců, aniž by si to konkrétně museli uvědomovat, jelikož pokud budou sportovat, bude se jim velmi pravděpodobně zlepšovat chuť k práci a pracovní nasazení. Proto by podnik měl zvážit možnosti a případně tento benefit co nejdříve zajistit.

### **Návrh na zlepšení spokojenosti zaměstnanců vylepšením vztahů ve společnosti**

Další překážkou před ideální spokojeností zaměstnanců jsou vztahy mezi nimi. Vztahy mezi lidmi jsou vždy důležité udržovat na vysoké úrovni, jelikož poté se velmi dobře komunikuje a pracuje. Podnik by tedy měl dbát na to, aby si zaměstnanci budovali mezi sebou vztahy, tomu se dá dosáhnout různě od různých týmových prací po firemní večírky.

První možnost je tedy uspořádat klasický firemní večírek, kdy se všichni ještě lépe poznají, nicméně není samozřejmostí u takovéto akce zlepšení vztahů. Pokud je potřeba zlepšit vztahy lepší variantou je budovat vztahy přes sportovní aktivity. Ideální jsou takové akce, které kombinují klasický večírek se sportovní aktivitou. Například turnaj v bowlingu s večerním programem nebo nějaká týmová aktivita jako fotbal či různé moderní hry jako jsou například únikové hry. Pro pořádání firemních večírků navrhuji použít eventovou agenturu [dreampro.cz](http://dreampro.cz). Naopak specialista na pořádání únikových her pro firmy je [theroom.cz](http://theroom.cz).

### **Návrh na zlepšení motivace zaměstnanců vedoucími pracovníky pomocí zpětné vazby**

Dalším velkým problémem, který se objevil v průběhu analýzy, ale zároveň vyplynul z rozhovoru s ředitelem je nedostatečné chválení zaměstnanců vedoucími pracovníky. Ředitel společnosti tvrdí, že je to zapříčiněné rychlým růstem společnosti, kdy současní manažeři byli vybráni jako specialisté na daný problém, nicméně teď již mají pod sebou několik zaměstnanců, které musejí úkolovat a kontrolovat.

Proto by bylo velmi prospěšné všem vedoucím zaměstnancům nabídnout kurz, který se zabývá vedením lidí. Navrhoval bych kurz od Gradua – CEGOS s.r.o. „Vedení pracovního týmu“, kde se naučí, jak rozvíjet a motivovat svůj tým.

## 5 Závěr

V této kapitole bude celkově zhodnocen obsah všech předchozích kapitol. Bakalářská práce byla zaměřena na téma motivace zaměstnanců v podniku Optimnet Solutions s.r.o. Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnocení současného stavu motivace a spokojenosti zaměstnanců, a pokud budou nalezeny nedostatky, navrhnout řešení ke zlepšení stávající situace.

Motivace pracovníků je důležitá součást řízení lidských zdrojů. V dnešní době velmi nízké nezaměstnanosti, jedna z nejnižších v EU, kdy každá společnost nabízí lákavé pracovní nabídky, je motivace pro všechny společnost velmi efektivní a důležitý nástroj, který využívají pro získání a udržení kvalitních pracovníků. Pro zvýšení produktivity práce je velmi cenné bohatství správná motivace vlastních zaměstnanců, protože jejich výkon ovlivňuje i celkovou efektivitu podniku.

### 5.1 Celkové zhodnocení

V teoretické části mé bakalářské práce byly popsány některé důležité pojmy a výrazy jako jsou například motiv, motivace, stimulace, které jsou potřebné pro pochopení tématu. Dále zde byly rozebírány různé teorie motivace pracovního jednání. Metoda použitá při psaní teoretické části byla metoda komparace, kdy se porovnávali jednotliví autoři a jejich výklad daného tématu.

Analytická část se skládala z vícero částí a analyzovala se zde motivace zaměstnanců společnosti Optimnet Solutions s.r.o.

První část se zabývá podnikem samotným a jeho celkovým popsáním od struktury podniku po pracoviště. Charakteristika podniku je velmi důležitá součást analýzy, jelikož je důležité vědět v jakém prostředí se pracovníci nachází, jaké jsou možnosti podniku atd.

Druhá část analýzy bylo samotné dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na analýzu motivace a spokojenosti zaměstnanců v podniku Optimnet Solutions s.r.o. Nejprve dostali zaměstnanci dotazník, který v anonymitě vyplnili, poté byly odpovědi z dotazníku vloženy do excelovských tabulek, dále byl okomentován výsledek, důležitost pro podnik a možné důvody pro tyto odpovědi.

Posledním krokem analytické části byl semistandardizovaný rozhovor s ředitelem společnosti, který nejprve zodpověděl na připravené otázky ohledně společnosti. Poté byl konfrontován s konkrétními výsledky z dotazníkového šetření a doplňujícími otázkami. Tento rozhovor pomohl k lepšímu pochopení situace a objevení dalších problémů.

Návrhová část byla zaměřena na navržení konkrétních řešení pro daný problém. Při navržení se vycházelo z výsledků analýzy. Doporučení, které byly předloženy, jsou navrženy tak, aby doopravdy cílili na konkrétní problém, který mají řešit. V návrhové části jsou obsaženy veškeré problémy, na které se při analýze vyskytly. Samozřejmě jsou zde problémy, které se mohou vyřešit ihned a jsou také nedostatky, které je potřeba zlepšovat v delším časovém horizontu.

V návrhové části byla vždy nejprve zhodnocena situace a poté navržené opatření pro zlepšení stávající situace. Cíl této bakalářské práce byl splněn.



## 6 Seznam použitých zdrojů

- 1) ADAIR, John. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- 2) BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, a kol.. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.
- 3) DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- 4) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISB N 978-80-7179-893-4.
- 5) HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 5. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 80-213-1585-7.
- 6) HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- 7) Interní dokumenty společnosti Optimnet Solutions s.r.o., 2018
- 8) URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-80-87974-15-5.
- 9) KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 10) NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- 11) PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- 12) PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-434-7.
- 13) TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- 14) WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

## 7 Seznam použitých schémat a tabulek

Seznam schémat:

Schéma 1 Organigram vedení Optimnet Solutions s.r.o.	24
Schéma 2 Organigram provozu Optimnet Solutions s.r.o.	25

Seznam tabulek:

Tab. 1 Rozdělení respondentů dle pohlaví	27
Tab. 2 Rozdělení respondentů dle věku	27
Tab. 3 Rozdělení respondentů dle pracovní skupiny	28
Tab. 4 Rozdělení respondentů dle doby zaměstnání	28
Tab. 5 Rozdělení spokojenosti respondentů s prostředím	29
Tab. 6 Rozdělení spokojenosti respondentů se zázemím a vybavením pracoviště	29
Tab. 7 Rozdělení spokojenosti respondentů s jejich prací	30
Tab. 8 Nejčastější důvody nespokojenosti respondentů	30
Tab. 9 Nejčastější důvody spokojenosti respondentů	31
Tab. 10 Rozdělení schopnosti respondentů plnit jejich úkoly	32
Tab. 11 Nejčastější příčiny pro neschopnost plnění úkolů	32
Tab. 12 Rozdělení respondentů dle dostatku času pro vykonání práce	33
Tab. 13 Rozdělení respondentů dle největší motivace k práci	33
Tab. 14 Nejdůležitější benefity dle respondentů	34
Tab. 15 Hodnocení zaměstnanců spravedlivosti vlastního odměňování	34
Tab. 16 Hodnocení zaměstnanců spravedlivosti odměňování v podniku Optimnet Solutions s.r.o.	35
Tab. 17 Jak je vnímáno finanční ohodnocení respondenty	35
Tab. 18 Hodnocení vztahů mezi respondenty	36
Tab. 19 Hodnocení vztahů s nadřízenými	36

Tab. 20 Hodnocení komunikace s nadřízenými	37
Tab. 21 Rozdělení respondentů dle četnosti pochválení	37
Tab. 22 Rozdělení respondentů dle srozumitelnosti pracovních úkolů	38
Tab. 23 Rozdělení respondentů dle úvahy o změně zaměstnání	38
Tab. 24 Nejdůležitější argumenty pro změnu zaměstnání	39