ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

Motivace a stabilizace zaměstnanců

Motivation and stabilization of employees

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

Vedoucí práce: PhDr. Michal Walter

Jana Vránová

Praha 2015

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

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

Jméno a příjmení studenta: Jana Vránová
Zadávající katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Motivace a stabilizace zaměstnanců
Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Motivation and stabilization of employees

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte problematiku pracovní motivace se zaměřením na stabilizaci zaměstnanců
- Proveďte průzkum ve vybrané organizaci, navrhněte vhodné řešení motivace zaměstnanců a zdůvodněte
- Zpracujte a vyhodnoťte výsledná data získaná dotazníkovým šetřením
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu, nebo s praktickými přístupy
- Navrhněte konkrétní doporučení pro danou organizaci v oblasti motivace a stabilizace zaměstnanců

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

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

Základní odborná literatura:

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-868-5100-1.

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

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 158 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.

CLEGG, Brian. *Motivace*. Vyd. 1. Překlad Jitka Vejmělková. Brno: CP Books, 2005, iv, 115 s. ISBN 80-251-0550-4.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování: a relational theory of behavior dynamics*. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Michal Walter

Podpis vedoucího bakalářské práce: .....

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

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

L.S.

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

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

V Praze dne 5. prosince 2014

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

Vzor citačního záznamu

VRÁNOVÁ, Jana. *Motivace a stabilizace zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

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

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

V Praze dne …… podpis: ……

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Michalovi Waltrovi za odborné vedení při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení podniku a jejím zaměstnancům za umožnění dotazníkového šetření k praktické části práce a mé rodině za vytvoření studijních podmínek a podporu.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá motivací a stabilizací zaměstnanců. V první části se práce zabývá teoretickými poznatky, zejména pak motivací v pracovním prostředí, teoriemi motivace a stabilizací zaměstnanců. Ve druhé části práce jsou stanoveny výzkumné předpoklady, probíhá dotazníkové šetření a na základě výsledků je navrženo doporučení. V závěru práce jsou shrnuty cíle bakalářské práce, výsledky dotazníkového šetření a potvrzení, či vyvrácení výzkumných předpokladů.

Klíčová slova

Motivace, motiv, stimulace, stimul, stabilizace

Abstract

This thesis deals with motivation and stabilization of employees. The first part deals with theoretical knowledge, especially its about motivation at work, motivation theories and stabilization of employees. In the second part research predicaments are stated, questionnaire survey is being proceeds and the results of this survey are evalueted there. Based on the results the recommendations are suggested. In conclusion, the work summarizes the goals of the thesis and the results of the survey and confirm or refute the research predicaments.

Key words

Motivation, motive, stimulation, stimulus, stabilization

Obsah

Teoretická část

Úvod 3

1 Motivace 4

1.1 Motivy v pracovním prostředí 6

1.2 Stimulace 8

1.3 Formy motivace 9

2 Teorie pracovní motivace 12

2.1 Teorie zaměřená na obsah (potřeby) 14

2.2 Dvoufaktorový model, Herzbergova teorie 16

2.3 Teorie zaměřené na proces 18

2.3.1 Expektační teorie 18

2.3.2 Teorie cíle 20

2.3.3 Teorie spravedlnosti 20

3 Stabilizace zaměstnanců 22

3.1 Faktory ovlivňující stabilizaci 23

3.1.1 Politika společnosti a administrativa 24

3.1.2 Delegování a nové pracovní úkoly 26

3.1.3 Pochvala a kritika zaměstnanců 28

3.1.4 Kariéra zaměstnanců 30

3.1.5 Odměňování 32

Praktická část 34

4 Představení podniku 34

4.1 Organizační struktura podniku 35

5 Dotazníkové šetření 37

5.1 Výsledky dotazníkového šetření 38

5.2 Vyhodnocení výzkumných předpokladů 52
6 Doporučení podniku 53
Závěr 55
Seznam použité literatury 57
Seznam tabulek 60
Seznam obrázků 61
Seznam grafů 62
Seznam příloh 64

Úvod

Motivace a stabilizace zaměstnanců jako téma této bakalářské práce je vybráno na základě předpokladu, že lidské zdroje jsou tím nejcennějším, co podnik má, a proto by se motivaci a stabilizaci zaměstnanců měla v podnicích věnovat zvýšená pozornost.

Cílem bakalářské práce je pomocí dotazníkového šetření zjistit motivaci a stabilizaci zaměstnanců u daného podniku, vyhodnotit výsledky, potvrdit, či vyvrátit výzkumné předpoklady a navrhnout doporučení pro daný podnik.

První část bakalářské práce tvoří teorie, která se váže k motivaci a stabilizaci zaměstnanců. První kapitola vysvětluje pojem motivace, podkapitoly pak dále rozvíjejí motivy v pracovním prostředí, pojem stimulace a formy motivace.

Druhá kapitola se zabývá teoriemi motivace. Rozhodla jsem se pro zpracování Teorie zaměřené na obsah, o které autoři píší jako o teorii, která měla prozatím největší vliv, dále Dvoufaktorového modelu, který rozděluje motivační a hygienické faktory. Další teorie popsané v této kapitole jsou teorie zaměřené na proces, kde jsem popsala Expektační teorii, Teorii cíle a Teorii spravedlnosti. Dle Armstronga (2007) jsou pro manažery teorie zaměřené na proces užitečnější, než Maslowova a Herzbergova teorie.

Třetí, poslední kapitola teoretické části je zaměřená na stabilizaci zaměstnanců. V kapitole je vysvětlen pojem stabilizace zaměstnanců i názory autorů na stabilizaci zaměstnanců v dnešní době. Jako podkapitolu jsem uvedla faktory, které mají vliv na stabilizaci zaměstnanců.

Druhá část práce se zabývá praktickým využitím teoretických poznatků. V první kapitole praktické části je představen podnik, ve kterém je uskutečněno dotazníkové šetření, včetně popisu organizační struktury podniku. Další kapitola je věnována dotazníkovému šetření. Na začátku této kapitoly jsou stanoveny výzkumné předpoklady a jsou popsány dvě skupiny respondentů. Stěžejním výstupem této kapitoly je vyhodnocení a grafické zpracování jednotlivých otázek dotazníku, jakožto i vyhodnocení výzkumných předpokladů, které budou potvrzeny, nebo vyvráceny na základě dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření je navíc doplněno polostrukturovaným rozhovorem s vedoucí provozovny daného podniku.

Na základě dotazníkového šetření a rozhovoru bude navrženo doporučení pro daný podnik. V závěru práce bude shrnut cíl bakalářské práce a proběhne vyhodnocení dotazníkového šetření, především pak výzkumné předpoklady.

1 Motivace

Vysvětlení příčiny chování lidí a toho, co je k danému chování vede, bylo a je jedním z nejdůležitějších úkolů psychologie. (Nakonečný, 1996, s. 5)

Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozené od latinského slova **movere**, což znamená hýbat či pohybovat. (Adair, 2004, s.14) Amstrong (2007) doplňuje tento překlad tak, že motivováním jiných lidí uvádíme lidi do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se tito lidé ubírali, za účelem dosažení nějakého výsledku. Podobně se na motivaci dívá Nakonečný, který ji vysvětluje jako proces energetizace, který řídí a udržuje jednání lidí. Funkci motivace pak vysvětluje jako účelovou selekci tendencí tj. prosazení určité tendence proti jiné z hlediska naléhavosti, kterou jedinec pociťuje a dosažení původního, nebo reálného cíle. (Nakonečný, 2003, s. 195)

Clegg vnímá motivaci jako dovednost, která má tenkou hranici mezi podporou a manipulací a měla by tak mít soubor pravidel, podle kterých je utříděna. (Clegg, 2005, s. 1)

Armstrong má na motivaci podobný pohled a to ve smyslu, že motivaci lze označit jako cílově orientované chování. Armstrong pak dále doplňuje, že lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že jejich chování povede k dosažení nějakého cíle nebo odměny, která uspokojuje jejich potřeby. Jako nejdůležitější ale Armstrong uvádí samotnou práci, kterou lidé vykonávají. (Armstrong, 2007, s. 219) Cílovou zaměřenost chování má motivace vysvětlit v podání Heckhausena, který vidí motivaci jako proces, který volí mezi různými možnostmi jednání, zaměřuje jednání na dosažení motivačně specifických cílových stavů a na cestě k tomu je udržuje v chodu. (Hackhausen, 1980, s.25)

Za určitých okolností, například pokud jsou vyhlídky na dosažení cíle mizivé, není dle Nakonečného (1996) „spuštěno“ instrumentální chování a to i za přítomnosti motivace. Motivace pak iniciuje dané instrumentální chování, avšak vede k němu „kus cesty“. Mezi motivací a příslušným chováním se uplatňují kognitivní procesy, které analyzují situaci, ve které se motivovaný subjekt nachází, ale také procesy hodnocení důsledků chování.

„Funkcí motivace je uspokojování potřeb individua, vyjadřujících nějaké nedostatky v jeho fyzickém a sociálním bytí.“ (Nakonečný, 1996, s. 16)

Plamínek uvádí, že smyslem motivace je vytvořit si pozitivní přístup k něčemu – často k nějakému výkonu či chování. Motivací pak označuje nejenom proces, ale i výsledek – tedy

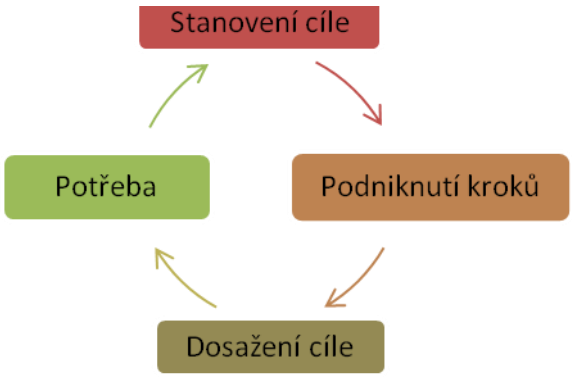
fakt, že se něco děje (někdo na někoho působí), stejně jako skutečnost, že něco existuje. (Plamínek, 2010, s. 14)

Motivace jako vyjádření rozporů mezi tím, co subjekt aktuálně prožívá, a tím, co prožívat touží, například stav hladovění a nasycení, nebo pocit nejistoty a pocit jistoty je dle Nakonečného vyjádření určitých nedostatků v psychofyzickém či biosociálním bytí individua a chování následně vystupuje jako nástroj, který odstraňuje tyto nedostatky. *„Motivace tedy směřuje k udržování a obnovování určitého optimálního vnitřního stavu spokojenosti, který vyjadřuje interindividuálně odlišné vnitřní a vnější podmínky této spokojenosti.“* (Nakonečný, 1996, s. 14)

Forsyth upozorňuje, že úspěšné motivování lidí vyžaduje přemýšlení, čas a péči a musí být rozvíjeno aktivitami managementu. Zdůrazňuje, že motivování je aktivní a nepřetržitý proces a je zapotřebí, aby manažeři znali a uměli pracovat s motivačním procesem. (Forsyth, 2009, s. 8-9)

„Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.“ (Armstrong, 2007, s. 219)

Obrázek 1 *Proces motivace*



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

Na obrázku č. 1 je vidět model procesu motivace, který souvisí s potřebami. Tento model naznačuje, že motivace je spuštěna vědomím, nebo mimovolnou identifikací potřeb. Tyto potřeby pak vyvolávají přání něčeho dosáhnout, nebo něco získat, což způsobí stanovení

cílů, které by tyto přání a potřeby měly uspokojit. Dále se stanoví podniknutí kroků, které povedou k dosažení cíle. (Armstrong, 2007, s. 220)

Nakonečný poukazuje na vztah mezi chováním a motivací. Chování je dle něj spuštěno, když je motivační stav intenzivní a když odhad pravděpodobnosti dosažení cíle je pro daný subjekt natolik přesvědčivý, aby se subjekt začal chovat určitým způsobem. Zajímavé je, že dle Nakonečného s rostoucí intenzitou motivačního stavu klesá nárok na hodnotu cíle a dále pak, že s rostoucí intenzitou motivace se snižuje i zřetel na možné negativní důsledky daného chování. Jako příklad pak uvádí dlouho hladovějícího člověka, který se může pokusit riskantním způsobem o krádež jídla. (Nakonečný, 2003, s. 197)

Dle Forsytha (2009, s. 15) motivace vyžaduje čestnost a upřímnost. Manažeři mají šanci motivovat úspěšně, pokud jim bude opravdu záležet na jejich podřízených a budou se o ně zajímat se skutečným a upřímným zájmem. Dle Clegga (2005, s. 2) má motivace smysl a dlouhodobý efekt, pokud má pro zúčastněné nějaký přínos a to především pokud naleznou, v tom co dělají opravdové zaujetí a uspokojení.

1.1 Motivy v pracovním prostředí

Jak již bylo zmíněno, motiv je překlad pro latinské slovo movere, které znamená hýbat, pohybovat. Motivem pak Adair nazývá něco, co je schopné nás uvést do pohybu. Zdůrazňuje však, že pokud nám chybí vůle, k žádnému pohybu nedojde a to ačkoliv je motiv silný. (Adair, 2004, s. 14)

Bělohlávek (2000, s. 40) vyjadřuje motiv, jako pohnutku, nebo jednání, které má v pracovním prostředí za následek např. odchod od firmy, nebo práci mimo pracovní dobu zaměstnance. Motiv pak rozděluje na dvě složky a to na složku **energizující**, jelikož motiv dodává sílu a energii jednání lidí, a složku **řídící**, která udává směr jednání, kdy se lidé rozhodnou pro určitou věc, směr a způsob, jak této věci dosáhnou. Motivy dle Bělohlávka určují intenzitu a směr lidského jednání. Lidé zaměření na sociální motivy vítají a vytvářejí příjemné prostředí ve firmě, jejich nevýhodou však bývá méně soustředěnosti na výkon. Ambiciózní lidé se pak dle Bělohlávka „derou“ k výsledkům, avšak mohou ztrácet přiměřenost k používání prostředků, jimiž dosahují svých cílů. Zaměstnanec motivovaný jistotou pak bude podávat stabilní a spolehlivý výkon, avšak nebude se pouštět do samostatného rozhodování či do rizika. (Bělohlávek, 2012, s. 15)

Dle Nakonečného se chování, ale i postoje lidí organizují kolem určitých motivů, které pak propůjčují chování psychologický smysl. Tím, že identifikujeme motivy chování druhého člověka, porozumíme jeho chování a stejně tak porozumíme hodnotové orientaci osobnosti, jelikož motivy chování souvisí se světem lidských hodnot. (Nakonečný, 1996, s. 16)

Motivovaní lidé jsou lidé, kteří mají jasně definované cíle a kteří podnikají kroky, od kterých očekávají, že je dovedou správným směrem k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud jdou správným směrem, je to ta nejlepší forma motivace. Většina lidí však není dostatečně motivována sama a potřebuje nějakou formu vnější motivace, kterou jim může poskytnout podnik, ve kterém pracují.

„Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat.“ (Armstrong, 2007, s. 220)

Tabulka 1 ***Některá synonyma pro motivaci***

Přiřazené termíny	**Přiřazené vlastnosti**
Přístup k práci	Energie
Orientace na práci	Pracovní nasazení
Úsilí	Houževnatost
Vůle	Rozhodnost
Nadšení	Přesvědčivost
Vyrovnanost osobnosti	
Loajalita	
Cílevědomost	
Chuť do práce	

Zdroj: (Adair, 2004, s. 15), upraveno

Jak uvádí Adair, motivy jsou často smíšené, tj. každé chování může být uvedeno do pohybu více než jedním motivem. Zaměstnavatelé hledají, nebo by měli hledat znaky motivace u zaměstnanců již při výběrovém řízení. Jsou jimi například energie, odhodlanost, nadšení, zájem o firmu. (Adair, 2004, s. 15)

Toman rozděluje motivy do dvou skupin. V první skupině zařazuje mezi vnitřní motivy dosažený výsledek, zajímavou a zábavnou činnost, osobní růst, společenský význam práce a společenské postavení. V druhé skupině - vnějších motivů naopak označuje finanční odměny, zaměstnanecké výhody, pochvalu a uznání, povýšení a zahraniční cesty. (Toman, 2010)

Dle Deibl (2005, s. 53) může docházet ke změně motivů tak, že hlavní motiv může být nahrazen jiným, popřípadě vedlejší motiv se může stát motivem hlavním.

1.2 Stimulace

Adair uvádí, že kromě toho, že stimul pobízí k činu, může také zvýšit zájem člověka, či podnítit člověka být něčím, co ho uspokojí nebo posílí. Stimuly mohou být jak pozitivní např. nabídka odměny, tak negativní, jako např. hrozba. Do jisté míry jsou vedoucí pracovníci schopni ovládat své podřízené v závislosti na situaci odměn a trestů. Adair zdůrazňuje, že lidská přirozenost, především pak schopnost komunikace otevírá i možnost třetí. Tato možnost poukazuje na schopnosti vyvolat v lidech celou řadu motivů, které nebudou blízké strachu z bolesti či utrpění újmy, nebo naopak k hledání materiálních odměn. (Adair, 2004, s. 21)

Plamínek upozorňuje na často zaměňované pojmy stimulace a motivace. Ačkoliv oba mohou působit i současně, pokládá za důležité uvědomit si, že kladný vztah k nějaké úloze vzniká ze dvou příčin. Buď je splnění spojeno s nějakým ziskem „zvenčí“, nebo je splnění spojeno s vnitřním vyladěním jedince. Stimulace je dle Plamínka velmi jednoduchá. *„Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví.“* (Plamínek, 2007, s. 15)

Nevýhodou vyplývající ze stimulace je to, že práce probíhá pouze, pokud působí stimuly. Takovouto nevýhodu však nenachází motivace, kterou pokud se správně trefíme do motivů, které člověk má, může práce pokračovat i po odeznění stimulů. (Plamínek, 2007, s. 15)

„Některé věci se musí udělat a musí být vidět, že jsou dělány způsobem, který se zaměřuje na motivaci. Podřízení očekávají, že této věci bude věnována pozornost a pracovat pro někoho, kdo se stará o své lidi a snaží se brát jejich situaci v úvahu, je samo o sobě motivující.“ (Forsyth, 2009, s. 13)

S tímto výrokem autora souhlasím, myslím si, že pokud zaměstnanci cítí, že je s nimi zacházeno jako s lidmi a ne, jako s věcmi a je na ně brán ohled, cítí se ve firmě pravděpodobně dobře a to může mít velmi pozitivní vliv na jejich pracovní nasazení ve firmě – o což jde zase především managementu. Plamínek píše o tzv. zlatém pravidlu motivace. Jak uvádí, lze si vybrat, zda v pracovním prostředí přizpůsobíme dané úkoly lidem, nebo naopak přizpůsobíme lidi daným úkolům. V situaci, kdy lidi přizpůsobujeme úkolům včetně toho, co se jim na úkolu nelíbí, potřebujeme vyvolávat tlak zvenčí – stimulovat.

V takovém případě je možné, že jakmile stimulace odezní, lidé nebudou mít důvod úkol plnit. Jako nejideálnější Plamínek radí vybírat úkoly lidem na míru, už jenom proto, aby konkrétní úkoly seděly konkrétním lidem a všichni byli pokud možno spokojení. (Plamínek, 2007, s. 17)

1.3 Formy motivace

Podle Deibl, (2005, s. 55) existují různé formy motivace, avšak ve spojitosti s pracovní motivací se uvádějí především:

- *Vědomá a nevědomá motivace*

- *Primární a sekundární motivace*

- *Vnitřní a vnější motivace*

Vědomá a nevědomá motivace pocházejí z psychoanalýzy. U vědomé motivace známe motiv našeho jednání. Nevědomou motivaci pak Deiblová vysvětluje tak, že *„…lidé často neznají (nebo nechtějí znát) své skutečné motivy, a vždy je tomu tehdy, když jsou „sociálně nežádoucí“ (obecně nepřijímané) a/nebo „trapné“*, atd.)“ (Deibl, 2005, s. 55)

Nakonečný (2003, s. 195) zdůrazňuje důležitost rozlišení vědomé a nevědomé motivace a dále považuje za nutné uvědomit si, že lidé nemusí znát opravdové důvody svého chování, nebo si je mohou zdůvodňovat zkresleným způsobem.

Rozdělení na primární (vrozené) a sekundární (získané) motivy vychází z teorie učení. *„Všechny potřeby a motivy (stejně jako možnosti jejich uspokojení) vystupující v souvislosti s pracovní motivací jsou považovány za „naučené“ stanovisko, kterému je třeba dát přednost před analytickým stanoviskem z vědeckých, ale i pragmatických důvodů.“* (Deibl, 2005, s. 55)

K pracovní motivaci dle Armstronga (2007) vedou dvě cesty. V prvním případě lidi naplňuje a motivuje práce samotná, práce uspokojuje jejich potřeby, vede k plnění jejich cílů. Tito lidé mají pocit, že práce je důležitá, mají kontrolu nad svými vlastními možnostmi a pocit odpovědnosti. Tito lidé jsou motivováni vnitřně. Ve druhém případě lidé nejsou dostatečně motivováni sami a potřebují „zásah“ managementu prostřednictvím takových metod, jako je například odměňování, kariérní růst, pochovala atd.

Vnější motivace je to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. (Armstrong, 2007, s. 220) *„Vnější motivátory mohou mít bezprostřední účinek, avšak nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (termín a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvnějšku.“* (Armstrong, 2007, s. 221)

Niermeyer **vnitřní motivaci** označuje jako „specifickou motivaci“, tedy skutečnost, že se člověk sám angažuje pro splnění nějakého svého cíle. Síla jeho specifické motivace pak rozhoduje o vytrvalosti a energii, s jakou se do plnění cíle pouští. (Niermeyer, 2005, s. 23)

Autor v názorech souhlasí s Armstrongem i Nakonečným v tom, že se lidé angažují pouze, pokud se jim dané chování vyplácí. Zmiňuje také princip vlastní účinnosti, který vysvětluje chování lidí, kteří jsou přesvědčeni (ačkoliv někteří více než ti ostatní) o tom, že dokážou věci ovlivnit natolik, aby nastaly skutečnosti, které si přejí. (Niermeyer, 2005, s. 24)

Toman má na motivaci striktní názor a to ten, že motivování zvenčí působí jen krátkodobě a je velmi finančně nákladné. Naopak se domnívá, že jedinci, kteří mají silnou vnitřní motivaci, ani motivaci zvenčí nepotřebují. Upřednostňuje tedy najít takové zaměstnance, které samotná práce baví a jsou „namotivováni“ vnitřně, než se snažit za každou cenu přeškolit a motivovat zaměstnance, které daná práce nebaví a potřebují neustále nějaké stimuly zvenčí. Dle Tomana si zaměstnanci přejí být motivováni, protože je jim to příjemné, a to jak zaměstnancům s malou vnitřní motivací, tak těm s velkou vnitřní motivací. Jak ale uvádí z vlastních zkušeností, dlouhodobě jsou motivováni pouze zaměstnanci se silnou vnitřní motivací.

„Vnitřní motivace je nějaký stav psychické nerovnováhy. Jde o rozpor mezi tím, co člověk právě má, a tím, co chce mít.“ (Toman, 2010, s. 31)

Z hlediska motivace Toman (2010) rozděluje zaměstnance do dvou skupin a to na zaměstnance, kterým se motivace zvenčí líbí, ale dokážou pracovat i bez ní, a na lidi, kteří si myslí, že se nedokážou sami zlepšit a stále potřebují nějaké stimuly. Tito zaměstnanci jsou dle Tomana finančně nákladní a z dlouhodobého hlediska neperspektivní zaměstnanci.

S Tomanem lze souhlasit v tom, že je lepší přijmout do firmy takové lidi, které bude daná práce bavit a kteří budou mít silnou vnitřní motivaci, avšak zdá se mi nereálné najít takové lidi i na pracovní pozice, které jsou velmi rutinní, kde není žádná míra odpovědnosti, kreativity a změny. Tam si myslím, že je pro management velmi užitečné znát motivační a hygienické faktory, kterými lze na zaměstnance působit, a pokud možno jim zpříjemnit práci a motivovat je k dostatečnému a opakovanému výkonu.

Dle Bělohlávka je systém kontroly a motivování, který je nastaven v Evropě, jakožto systém objektivního sledování, které je „stavebním kamenem“ následných odměn a postihů méně účinný, než síla povinnosti, která je základním stimulem pro zaměstnance např. v Japonsku. Bělohlávek vyzdvihuje důležitost motivování Evropanů „zevnitř“, u kterých nepůsobí vnitřní motivace s takovou intenzitou, a proto je doplnění vnějšího motivování a kontroly, zejména na základě měřitelných výsledků práce, nezbytné. (Bělohlávek, 2000, s. 8)

Jako vykonavatele vnějšího motivování zaměstnanců Armstrong označuje manažery, kteří by měli využívat své dovednosti k motivování podřízených, aby jejich podřízení ze sebe v práci vydali to nejlepší. Pro to, aby manažeři mohli správně motivovat, je dle Armstronga zapotřebí, aby správně pochopili proces motivace. (Armstrong, 2007, s. 220)

2 Teorie pracovní motivace

V této kapitole budou popsány základní teorie pracovní motivace a to teorie zaměřená na obsah, dvoufaktorový model a teorie zaměřené na proces. V tabulce níže Armstrong tyto základní a nejznámější teorie rozřazuje a dává jim základní popis.

Tabulka 2 ***Přehled teorií motivace (dokončení)***

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Teorie zaměřená na obsah (potřeby)	Hierarchie potřeb	Maslow	Existuje hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objevují teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.	Orientuje pozornost na různé potřeby, které motivují lidi, a na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.
Dvoufaktorový model	Satisfaktory/ dissatisfaktory	Herzberg	Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1. ty, které vnitřně souvisejí s prací (vnitřní motivátory nebo satisfaktory), jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst; 2. ty, které stojí mimo práci (vnější motivátory nebo hygienické faktory), jako je plat / mzda nebo pracovní podmínky.	Identifikuje řadu základních potřeb, tj. úspěch, uznání, funkční postup, autonomii a práci samu. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (obohacování práce). Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systémy odměňování nabízely peněžní i nepeněžní

				odměny.
Teorie zaměřené na proces (kognitivní)	Expektační teorie	Vroom, Porter a Lawler	Motivace a výkon jsou ovlivněny: 1. vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, 2. vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky a 3. Významem (valencí) výsledku pro danou osobu. Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.	Rozhodující teorie pro přístupy odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle	Latham a Locke	Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.	Poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovení cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.	Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí.

Zdroj: (Armstrong, 2007, s. 222), upraveno

2.1 Teorie zaměřená na obsah (potřeby)

Tato teorie, která dle Armstronga měla dosud největší vliv, vznikla roku 1954 a jejím autorem je Abraham Maslow. Základem této teorie je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby, které Maslow sestavil do koncepce hierarchie potřeb. (Armstrong, 2007, s. 223)

Potřeby jsou v této teorii uspokojovány postupně a to tak, že pokud jsou uspokojeny základní potřeby, jsou následně uspokojovány potřeby další, což vede k dosahování ostatních cílů. Hierarchie potřeb, kterou Maslow vytvořil, má pět stupňů motivujících faktorů. Maslow se domníval, že jakmile uspokojíme jeden (nižší) stupeň, přestane být pro nás motivátorem a zaměříme se na stupeň vyšší. (Clegg, 2005, s. 6)

Forsyth (2009, s. 17) tvrdí, že motivace je neefektivní a neúplná, pokud je vedena pouze na jedné úrovni a zároveň nejsou uspokojeny potřeby na nižší úrovni.

Úrovně hierarchie potřeb:

1. **fyziologické potřeby** – základní úroveň hierarchie potřeb např. spánek, potrava, voda, vzduch;
2. **potřeby bezpečí** – tyto potřeby zahrnují stabilitu, emocionální a fyzické bezpečí
3. **potřeby sounáležitosti** – potřebu být akceptován ostatními, cítit sounáležitost a identifikaci s ostatními;
4. **potřeby úcty** – potřeba být někým, koho ostatní respektují, mít prestiž a úspěch
5. **potřeby seberealizace** – jsou nejvyšším stupněm hierarchie potřeb, jsou to potřeby vlastního uplatnění, naplnění vlastního potenciálu a uplatnění schopností; (Štikar, 2003, 102-103)

Adair (2004) používá u úrovně fyziologických potřeb označení „hnací síla“, místo použití pojmu potřeby.

„ Svůj požadavek opírá o pojem fyziologická homeostaze – přirozená snaha organismu udržet stálý vnitřní stav, např. stálý krevní tlak – společně s objevem, že chutě (ve smyslu upřednostňování nějakého jídla) jsou poměrně účinným indikátorem aktuálních nedostatků určitých látek v těle.“ (Adair, 2004, s. 30-31)

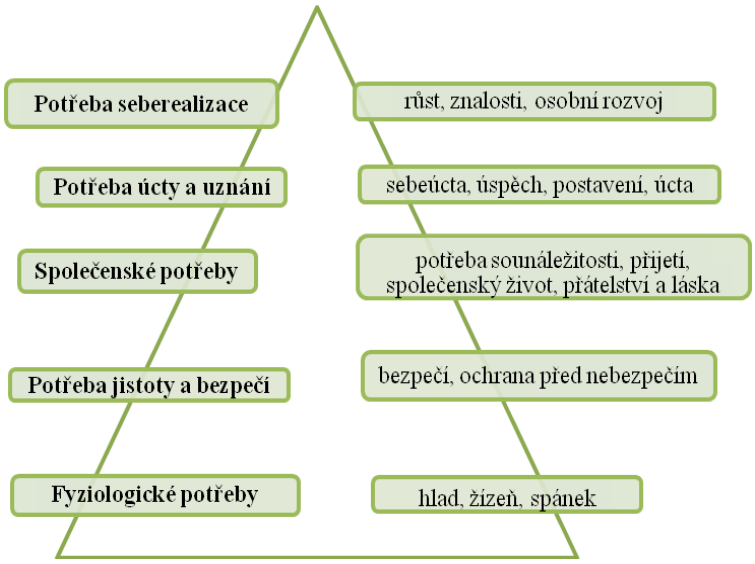
Fyziologické potřeby tedy Adair vidí jako potřeby, které musí být uspokojeny na prvním místě. Domnívá se, že pokud by člověk postrádal v životě naprosto vše, bude se snažit uspokojit před ostatními nejdříve tyto potřeby. Potřeby jistoty se objevují, až pokud jsou alespoň částečně uspokojeny fyziologické potřeby. Adair dále uvádí, že potřeby jistoty vyjadřují navenek především děti. Dospělí jedinci často takové potřeby nedají najevo ostatním, přestože je pociťují. (Adair, 2004, s. 31)

„ U dospělých můžeme pozorovat náznaky potřeby bezpečí v obecné touze po zaměstnání s pevným platem, v touze po majetku, důchodu, zajištění a po zlepšování podmínek v práci.“ (Adair, 2004, s. 31)

Společenské potřeby nazývané taktéž potřeby sounáležitosti jsou vyjádřením touhy po kontaktu s ostatními lidmi. Je to potřeba lásky, přátelství, touha po rodině a tyto potřeby jsou dle Adaira vnímány až po alespoň částečném uspokojení fyziologických potřeb a potřeb jistoty. *„Práce, jak naznačuje Maslow, poskytuje důležité prostředky a podmínky, kterými se této potřebě vyjde vstříc. Protože práce je živnou půdou pro kamarádství a přátelství.“* (Adair, 2004, s. 34) Potřeba seberealizace je poslední článek hierarchie potřeb, který se zaměřuje na „zdokonalování sebe sama“. Maslow vysvětlil tyto potřeby jako realizování se v něčem, pro co má daný člověk předpoklady, a touha, která nás vede k neustálému „zdokonalování se“. (Adair, 2004, s. 35-36)

Štikar (2003, s. 103) si vysvětluje hierarchii jako uspořádaný systém potřeb, které mají určité právo přednosti. Toto právo se projevuje tak, že na výše postavené potřeby v hierarchii se lidé „dostanou“ až po uspokojení potřeb na hierarchii nižší, takto si tuto teorii vysvětlují i ostatní autoři, avšak Štikar doplňuje, že pokud se člověk dostane do konfliktní situace, převládne přednost níže postavené potřeby v hierarchii.

Obrázek 2 ***Maslowova hierarchie potřeb***



Zdroj: (Adair, 2004, s. 30), upraveno

2.2 Dvoufaktorový model, Herzbergova teorie

Podle Adaira (2004) je Herzbergova teorie spolu s Maslowovou „hierarchií potřeb“ součástí hlavního proudu tradiční manažerské psychologie.

Armstrong zasazuje model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) do roku 1957, kdy Frederick Herzberg a kolektiv uskutečnili výzkum v pracovním prostředí, ve kterém zkoumali zdroje spokojenosti či nespokojenosti s prací účetních a techniků. Na základě tohoto výzkumu Herzberg vytvořil svou dvoufaktorovou teorii. (Armstrong, 2007, s. 227)

Herzberg na základě svého výzkumu tvrdil, že lidé jsou ve skutečnosti motivováni úspěchem, uznáním a seberealizací. K obohacení práce podle něj vede cesta díky posílení „motivátorů“. Herzberg svoji teorii rozvíjel v šedesátých a sedmdesátých letech, kdy v Americe panovala vysoká fluktuace zaměstnanců. (Adair, 2004, s. 50)

Dle Diebl (2005, s. 28) chtěl Herzberg zkoumat především pracovní spokojenost a motivaci. Jeho „dvoufaktorová teorie pracovní motivace“ je odlišuje na: **motivační faktory** (satisfaktory a motivátory) **a hygienické faktory** (činitele neuspokojení a frustrátory).

Herzbergova koncepce odděluje faktory, které dle něj vedou k pracovní spokojenosti, od faktorů, které jsou spíše příčinou pracovní nespokojenosti. Protikladem pracovní nespokojenosti pak pro něj není pracovní spokojenost, ale jakási druhá, samostatná skupina. (Diebl, 2005, s. 28)

Herzberg definoval dvě skupiny faktorů, které působí na motivaci k práci. První skupinou jsou motivátory, mezi které patří: pracovní úspěchy, možnost odborného a kariérního růstu, uznání, odpovědnost, osobní rozvoj. Do druhé skupiny pak spadají hygienické faktory, které přímo nemotivují k práci, ale pokud by chyběly, vedlo by to k nespokojenosti pracovníka. Těmito faktory jsou: firemní politika; kompetentnost nadřízených pracovníků; vztahy s nadřízenými, spolupracovníky a podřízenými; pracovní podmínky; mzda; jistota pracovního místa; bezpečnost a ochrana zdraví při práci. (Tureckiová, 2004, s. 61)

Podle Clegga jsou téměř všechny tradiční způsoby, kterými se v současné době odměňují zaměstnanci pouze faktory, které potlačují demotivaci, tedy že téměř žádný z nich není motivační. Takovými faktory, které spadají do kategorie „potlačovačů“ jsou například: plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, bezpečnost práce a hodnostní zařazení. Clegg tvrdí, že zaměstnance mnohem více motivuje, pokud mohou něčeho ve svém zaměstnání dosáhnout, pokud je jim projeveno uznání, svěřena zodpovědnost a pokud mají vyhlídky do budoucna (mají kam „růst“) a mají zajímavou práci. Tímto nepřímo souhlasí s Herzbergovou teorií. (Clegg, 2005)

Ačkoliv má Herzberg řadu kritiků, kteří kritizují především metodu výzkumu, o který opírá svou teorii, jeho teorie slaví stále úspěch. Dle Armstronga měl Herzberg výrazný vliv na hnutí za obohacování práce. Herzberg vnímal jako důležité to, aby si lidé hledali práci, která je bude vnitřně naplňovat a uspokojovat, což má vliv i na zlepšení kvality pracovního života. (Armstrong, 2007, s. 228)

2.3 Teorie zaměřené na proces

Podle Armstronga (2007) jsou teorie zaměřené na proces pro manažery užitečnější, než Maslowova a Herzbergova teorie. Procesy v těchto teoriích jsou:

- *očekávání (expektační teorie);*
- *dosahování cílů (teorie cíle);*
- *pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti);*

2.3.1 Expektační teorie

Expetace (očekávání) je vyhlídka, že naše jednání a vynaložené úsilí budou mít určitý efekt. Armstrong přepsal Vroomovo pojetí takto:

„Kdykoliv jedinec volí alternativy, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.“ (Armstrong, 2007, s. 225)

Dle Tureckiové (2004, s. 62) sílu motivu, která je klíčová pro dokončení cíle, určují **míra očekávání**, že cíl je dosažitelný, a **atraktivita daného cíle**. Čím je cíl atraktivnější a čím roste vyhlídka na jeho dosažení, tím se zvyšuje úsilí, které k cíli vede.

„Čím je pravděpodobnější, že snaha (úsilí) povede k žádoucím výsledkům (cílům), tím usilovněji bude pracovník svoji činnost vykonávat.“ (Tureckiová, 2004, s. 63)

Tento jev vystihuje Tureckiová (2004, s. 62) následujícím vzorcem:

MS= E x V

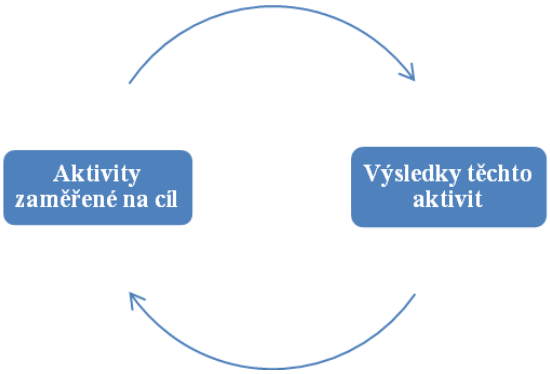
MS = motivační síla;

E= ohodnocené očekávání;

V= preference výsledku

Forsyth (2009, s. 20) uvádí, že na teorii Viktora Vrooma lze nahlížet jako na „virtuální kruh“, který s konkrétními cíli a aktivitami vedoucími k jejich dosažení, motivuje lidi k jejich splnění, jež pak má za následek nastavení dalších, nových cílů.

Obrázek 3 ***Činnosti vedoucí k cíli***

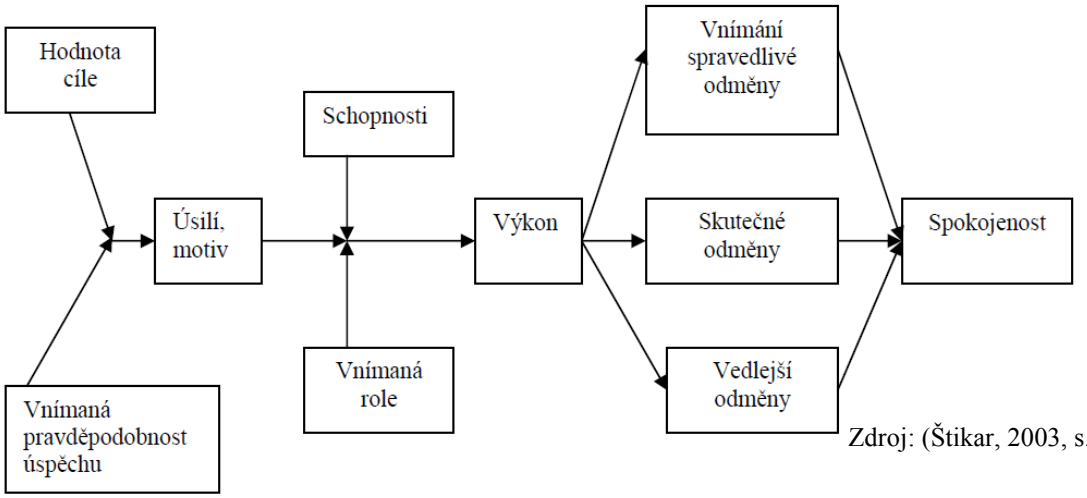


Zdroj: (Forsyth, 2009, s. 20), upraveno

Porter a Lowler významně doplnili teorii očekávání. Ve své teorii se shodují s Vroomem v tom, že: *„hodnota cíle nebo odměny a subjektivně vnímaná míra pravděpodobnosti, s níž je možné dosažené cíle, vede k vynaložení určitého úsilí (síly nebo motivace).“* (Štikar, 2003, s. 105)

Oproti teorii Vrooma však doplňují, že samotné úsilí nevede k výkonu. Dvě složky, které podle jejich teorie doplňují úsilí, jsou **schopnost** - osobní charakteristiky např. inteligence a **vnímání role** - to co si jednotlivec přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat. Organizace potřebují, aby se představy jednotlivce, který pro firmu pracuje, shodovaly s

Obrázek 4 ***Model motivace podle Portera a Lawlera***



Zdroj: (Štikar, 2003, s. 105)

2.3.2 Teorie cíle

Teorie cíle byla zformulována Lathamem a Lockem (1979), kteří tvrdí, že motivace i výkon jsou vyšší, pokud jsou lidem vytyčeny určité cíle, pokud jsou tyto cíle náročné, ale dosažitelné, a pokud existuje zpětná vazba na jejich podaný výkon. (Armstrong, 2007, s. 226)

Zpětná vazba je dle Armstronga (2007, s. 226) velmi důležitá, a to proto, že nám dává kontrolu nad dosahováním našich cílů, udržuje naši motivaci a podporuje v dalším zadávání vyšších cílů.

Dědina vysvětluje tuto teorii tak, že cíle a záměry jsou významné při určování chování lidí. Dále říká, že Locke ve své teorii přisuzoval význam vnímaným hodnotám, stejně tak jako jsou významné v teorii očekávání a předpokládá, že tyto hodnoty jsou zdrojem zkušeností citů a touhy. Lidé podle něj plní cíle především proto, aby tyto touhy a city naplnili. Dále souhlasí s Armstrongem v tom, že cíle určují chování v práci a výkon a vedou ke konkrétním výsledkům a zpětným vazbám. (Dědina, 2005, s. 151)

Štikar (2003, s. 106) k této teorii dodává, že specifické cíle mohou vést k vyšší motivaci a výkonu, pokud sami pracovníci na daných cílech participují a souhlasí s nimi. Tento souhlas je velmi důležitý, jelikož tím vzniká „vnitřní závazek“, který pomáhá upravovat chování a případně změnu strategie plnění zadaných cílů.

2.3.3 Teorie spravedlnosti

„Teorie spravedlnosti J.S.Adamse je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách a opírá se o známou Festingerovu teorii kognitivní disonance.“ (Štikar, 2003, s. 105)

Podle Armstronga budou lidé více motivováni, pokud cítí, že se s nimi zachází spravedlivě a demotivováni v případě, že cítí nespravedlnost. Spravedlivé zacházení se pak srovnává s ostatními pracovníky, nebo pracovními skupinami ve stejném podniku. Podle Armstronga nejde o „úplně stejné – rovné zacházení“, protože ke každému zaměstnanci se přistupuje individuálně, ale jde o to, aby byly nastaveny stejná pravidla a nikdo nebyl „zvýhodňován“. (Armstrong, 2007, s. 226)

„Jak připomíná Adams (1965), existují dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidí cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními, a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupu používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.“ (Armstrong, 2007, s. 227)

Pokud mají zaměstnanci pocit, že vkládají do firmy více, než ostatní spolupracovníci, ale dostávají stejně, nebo dokonce méně než tito pracovníci, má to negativní dopad nejen na motivaci, ale i na snížení výkonu.

Tento jev vystihuje následující vzorec:

$$\frac{\textit{Vlastní výsledek}}{\textit{Vlastní úsilí}} \begin{matrix} > \\ < \\ = \end{matrix} \frac{\textit{Výsledek druhých}}{\textit{Úsilí druhých}}$$

(Štikar, 2003, s. 105)

3 Stabilizace zaměstnanců

Stabilizace zaměstnanců je proces, kterým se firma snaží udržet stávající pracovníky, jejichž cíle jsou ztotožněné s cíli organizace a které organizace nechce nechat odejít ke konkurenci. Veškeré personální aktivity organizace mají vliv na stabilizaci zaměstnanců a to už od samotného procesu výběru zaměstnanců, až po to, jak se organizace chová k propouštěným zaměstnancům. Stabilizace zaměstnanců z pohledu pracovníka úzce souvisí s jeho oddaností k organizaci. Oddanost organizaci popisuje Armstrong jako *„míru identifikace s danou organizací a zapojení se do ní.“* Především pak vyzdvihuje: „ *silnou touhu zůstat členem organizace; silnou víru v hodnoty a cíle organizace a jejich akceptování; připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace“* (Armstrong, 2007, s. 234)

Plamínek popisuje zaměstnance stabilní organizace jako loajální a motivované. Tito zaměstnanci dle něj správně přijali pracovní pozici a svou roli v organizaci a pracují i bez přímé kontroly nadřízených. (Plamínek, 2014, s. 162) Stabilní pracovníci mohou existovat, pokud jim bude poskytnuto stabilní pracovní prostředí. Plamínek popisuje stabilní firmu jako firmu, která zná své cíle, ví, jak těchto cílů dosáhnout, a po celou dobu dopracovávání se k cílům svou činnost koriguje, kontroluje a hodnotí. Tato firma umí obstát v konkurenčním boji, řeší své problémy a neustále se zlepšuje.

„Do fáze stability by měla dojít každá firma, která se pohybuje v obecném volném tržním prostředí, kde nerozhodují jakékoliv výjimky, specifické poměry a anomálie.“ (Plamínek, 2014, s. 162)

Dle Forsytha (2009, s. 9) jsou staré dobré časy, kdy zaměstnavatelé nabízeli „celoživotní“ zaměstnání, dávno pryč. Na druhou stranu se nabízí aktivní rozvoj zaměstnanců a jejich kariérní růst. Je zřejmé, že motivovat pracovníky a vytvářet stabilní prostředí musí především manažer, který je přímo nadřízený daným pracovníkům. Každého zaměstnance motivuje a stabilizuje něco jiného, je proto důležité, aby manažer znal své podřízené a s každým z nich uměl správně pracovat a vytvářet tak stabilní, ale dynamické pracovní prostředí.

„Jedinou jistotou, kterou v současnosti máme, je jistota neustálé změny.“ (Wagnerová, 2011, s. 97) Ačkoliv je propouštění nazýváno všelijakými „lidštějšími“ názvy, jako např. reorganizace, racionalizace, zeštíhlení apod., vždy je vnímáno negativně, pokud se provede neuváženě či nespravedlivě a může mít nepříznivé důsledky v oblasti stabilizace zaměstnanců. (Wagnerová, 2011, s. 97)

3.1 Faktory ovlivňující stabilizaci

Armstrong (2007, s. 333) doporučuje pro vytvoření strategie stabilizace pochopení faktorů, které tuto stabilizaci ovlivňují. Pracovníky organizace rozděluje do tří základních skupin a to na pracovníky 30 let a méně tzv. *„pracovníky v raných fázích kariéry“*, kteří se vyznačují touhou po postupu v kariéře. Druhou skupinu pak nazývá, jako *„pracovníky ve střední fázi kariéry“* (31 let – 50 let), pro které je důležité především to, aby nalezli uspokojení v práci, kterou dělají. Poslední skupinu pak charakterizuje, jako *„pracovníky v pozdní fázi kariéry“* (nad 50 let), kteří se zajímají především o jistotu v zaměstnání.

Dle Armstrongova pojetí je tedy nejobtížnější stabilizování především první a druhé skupiny a také zaměstnanců, kteří pracují na částečný úvazek. Pro podniky je důležité, umět řídit a ovlivňovat, „kdo odejde a kdy“ a určit míru rizika u jednotlivých klíčových pracovníků. Analýza rizika pak poskytne důležité podklady, díky kterým podnik odhadne pravděpodobnost odchodu jednotlivých klíčových pracovníků, závažnost odchodu pro podnik a snadnost nahradit takového člověka. Tato analýza by pak měla pomoci zahájit včas kroky k udržení klíčových pracovníků v daném podniku. Další užitečnou analýzou týkající se stabilizace v podniku může být analýza důvodů odchodů, která poskytuje informace o tom, čím by se měl podnik zabývat ve smyslu odstranění nedostatků a faktorů nespokojenosti.

3.1.1 Politika společnosti a administrativa

Politika společnosti ve firmě existuje pro to, aby vytvářela zásady pro provádění akcí a také aby určila meze pro rozhodování – pro to, jak se organizace v určitých situacích chová a jak reaguje na určité požadavky a záležitosti. (Armstrong, 2008, s. 78)

„ Každá politika, jakkoliv může být praktická, může způsobit jak užitek, tak může i uškodit.“ (Forsyth, 2009, s. 25) Forsyth uvádí, že zaměstnanci nemají rádi zbytečnou administrativu a že by měli manažeři dobře zvážit každé zavedení jakékoliv politiky (především co se týče jejich oddělení), či dalších administrativních procedur. Pokud již dochází ke změnám a nastolením nových administrativních procedur, musí být se vším zaměstnanci řádně seznámeni a proškoleni, aby nedocházelo k nepochopení. Pokud totiž zaměstnanci nepochopí důvody a výhody změn, budou na změny reagovat spíše negativně a rozhodně ne pružně. Forsyth dále uvádí, že jakýkoliv systém se postupem času stává méně efektivním, proto je nezbytná jeho kontrola. (Forsyth, 2009, s. 25)

Armstrong vidí v politice lidských zdrojů stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, které podnik uplatňuje. V této politice se dle něj odráží filozofie podniku i jeho hodnoty, které podnik využívá při komunikaci se zaměstnanci a od kterých se odráží řešení personálních záležitostí. (Armstrong, 2007, s. 141)

„Politika lidských zdrojů tak slouží jako doporučení při vytváření praktických postupů při zaměstnávání lidí a při rozhodování o lidech.“ (Armstrong, 2007, s. 141)

Tabulka 3 ***Strategické změny zaměstnavatelských organizací***

SMĚŘOVÁNÍ STRATEGICKÝCH ZMĚN			
Změny v podnikání		**Změny v organizaci**	
Původně	Nově	Původně	Nově
Samostatné jednotky	Strategické partnerství a aliance	Přesně a úzce vymezené dovednosti a odpovědnosti	Širší role a kompetence
Hierarchická a centralizovaná struktura	Plochá a decentralizovaná struktura	Předem naplánovaná a řízená kariéra	Vytváření příležitostí pro rozvoj a poskytování informací a alternativách kariérového růstu
Direktivní řízení	Empowerment	Za rozvoj pracovníka odpovídá manažer	Vlastní odpovědnost pracovníka za rozvoj
Strategie nízkých nákladů a hromadné výroby	Strategie založená na kvalitě, rychlosti a inovacích	Kontrola problémových zaměstnanců	Rozvoj schopností všech zaměstnanců
Kultura nulové tolerance k chybě	Kultura připouštějící chybu jako prostředek učení	Neposkytování zpětné vazby	Vyhledávání zpětné vazby
Kvantitativní měřítka	Kvantitativní i kvalitativní měřítka (např. BSC)	Utajování informací o příležitostech, kritériích úspěšnosti a výběru	Otevřenost kritérií, daná vymezením kompetencí v kompetenčním modelu
Organizace jako „uzavřený systém“	Organizace samy sebe vnímají jako otevřené systémy		

Zdroj: (Tureckiová, 2009, s. 50), upraveno

Tabulka č. 3 nám ukazuje nastalé změny v podnikání a v organizacích, které fungují jako zaměstnavatelské organizace. Nově uplatňované personální a manažerské činnosti tedy především zahrnují větší odpovědnost pracovníka za sebe samého (rozvoj, širší kompetence, zvládnutí role).

3.1.2 Delegování a nové pracovní úkoly

Dle Bělohlávka může mít změna pracovní náplně více důvodů. Organizace může procházet změnami, které budou takovouto změnu pracovní náplně u pracovníka vyžadovat, popřípadě vedoucí pracovník zjistí, že danému podřízenému by vzhledem k jeho schopnostem a dovednostem lépe odpovídalo jiné pracovní místo. (Bělohlávek, 2012, s. 20) Bělohlávek popisuje delegování jako přenášení celé agendy, nebo konkrétního procesu na své podřízené. Vedoucí si ulehčuje práci předáním části práce svému podřízenému, zatímco podřízenému se tím naskýtá možnost posunout se za hranice toho, co byl schopen dělat ještě do nedávna. Pro podřízeného pracovníka je to pak určitý test schopností zvládat náročnější práci a stát se odpovědnějším.

Šmída upozorňuje na zastaralost vedení v tradičních firmách, kde jsou manažeři přesvědčeni, že by práci svých podřízených udělali lépe a kontrola je jejich silným nástrojem. Kontrolou a pravomocí pak mohou zastavit realizaci aktivit, které vedou ke změnám, které jim nejsou „pohodlné“, ale které by mohly být prospěšné firmě. (Šmída, 2007, s. 189)

Šuleř také mezi bariéry delegování uvádí nechuť nadřízených delegovat úkol, nebo práci, kterou sami umí dobře. Pokud mají pocit, že jejich podřízení nemají dostatek schopností, které jsou zapotřebí ke zvládnutí daného úkolu, pak zřejmě přijali do firmy nekompetentní zaměstnance, nebo nejsou schopni zaměstnance dostatečně rozvíjet v jejich schopnostech. (Šuleř, 1995, s. 99)

Delegování může mít podobu rozšiřování práce (job enlargement), což je osvojování nových avšak stejně náročných úkolů, popřípadě obohacování práce (job enrichment), které se vyznačuje v přijetí vyšší úrovně samostatnosti a odpovědnosti. (Bělohlávek, 2012, s. 20)

Podle Halíka je při delegování nutná velká míra důvěry v daného zaměstnance, jelikož delegováním se nezbavujeme konečné odpovědnosti za práci podřízených. Důležitá je nejenom chuť přijmout větší množství práce a odpovědnosti, ale také skutečnost, že daný zaměstnanec je dostatečně schopný na zvládnutí nových úkolů. (Halík, 2008, s. 83)

Šuleř vidí za delegováním především výhodu motivace pracovníků. Dle něj je pro pracovníky nový a náročnější úkol „výzvou“ a příležitostí „ukázat se“. Dále je to vyjádření důvěry. (Šuleř, 1995, s. 99)

Zadávání vhodných a nových úkolů, které se řídí dle určitých zásad, jako jsou jasné instrukce k úkolu, postupné dávkování částí úkolů apod. motivuje většinu zaměstnanců ke zlepšení jejich výkonů, pomáhá rozvíjet jejich vlastní schopnosti a dovednosti prováděním nových, dosud nevyzkoušených činností. Důležité u tohoto motivačního nástroje je konkrétní zpětná vazba, ať už na pracovníkovy úspěchy či neúspěchy. (Bělohlávek, 2012, s.21)

Clegg má podobný pohled na odpovědnost a rozšiřování úkolů jako Bělohlávek. Dle něj působí na většinu zaměstnanců jako motivátor, avšak zdůrazňuje, že bychom měli být opatrní při předávání odpovědnosti někomu dalšímu. Vždy je potřeba si ověřit, zda daný člověk už nemá své práce dostatek, protože další příval práce a odpovědnosti by mohl vyvolat opačný, demotivující efekt. Většina zaměstnanců se v dnešní době bojí odmítat další práci, protože se bojí, že budou nahrazeni novou pracovní silou.

Přemíra úkolů však u takovýchto zaměstnanců může způsobit stres a také zhoršení kvality práce. Clegg navrhuje zaměstnancům, kterým bude v rámci zvýšení motivace nabídnuta větší odpovědnost a větší rozsah práce, únikovou klauzuli, která jim zaručí beztrestnost při odmítnutí. (Clegg, 2005, s. 43)

Šuleř má na negativní přijmutí úkolů podobný názor, jako Clegg, že delegování a nové úkoly nemusí být přijaty s nadšením, a dále doplňuje, že zaměstnanci se mohou cítit být „využíváni“, pokud mají již své práce dost, nebo mohou mít strach, že zvládnutí nových úkolů bude mít negativní dopad na jejich budoucnost.

Důležité dle něj je přesvědčit zaměstnance o významu delegování, které má na jejich rozvoj schopností a perspektivu. (Šuleř, 1995, s. 99 - 100)

3.1.3 Pochvala a kritika zaměstnanců

Od svých nadřízených by měl slyšet chválu svých kvalit a zásluh především zaměstnanec, který oplývá nízkou sebedůvěrou a jenž sám sebe podceňuje a kritizuje. (Bělohlávek, 2012, s. 18) Chválení zaměstnanci by však dle Bělohlávka a Adaira měli splnit požadované cíle, nebo dosáhnout něčeho mimořádného. Adair (2004) dále doporučuje nepřehánět chválení zaměstnanců, jelikož slova chvály a uznání, stejně jako peníze mohou ztratit svoji hodnotu a význam, pokud budou užívaná neuváženě a velmi často.

„Chválou šetřete, ale na díky buďte štědrý“. (Adair, 2004, s. 176)

Naopak Dale doporučuje chválu, nebo alespoň povzbuzující poznámky využívat už v jednotlivých krocích, které vedou k dosažení výsledku. Dle něj má pochvala význam především, pokud nadřízený ví, že konkrétní výsledky, na kterých daný zaměstnanec pracuje, se projeví až za dlouhou dobu. „Když někomu vyjádříte důvěru, může to někdy být ten nejlepší způsob, jak ho povzbudit k vrcholným výkonům“. (Dale, 2010, s. 28)

Dle Nelsona mohou slova díků, která jsou myšlena upřímně, od správné osoby a ve správný čas znamenat mnohem více, než finanční ocenění, nebo ocenění formální. Odměna ve formě uznání nabývá na důležitosti, pokud si zaměstnanec uvědomuje, že někdo strávil čas nad tím, že si povšiml jeho práce či výsledku, zjistil, kdo je za tuto práci zodpovědný a včas a osobně tohoto zaměstnance ocenil. (Nelson, 2000, s. 15)

Pochvala jako motivační nástroj dle Bělohlávka posiluje pozitivní chování zaměstnance a vede ho k tomu, aby zaměstnanec pokračoval ve stejném chování i nadále. Správná pochvala, která má plnit motivační účel by měla být konkrétní, osobně zaměřená a také spojená s rozhovorem a otázkami směřujícími k danému zaměstnanci. Vedoucí zaměstnanci by měli umět hledat příležitosti ke chválení, a pokud chtějí udělat pochvalu zvláště účinnou, Bělohlávek doporučuje spojit ji s jistou formou odměny. Odměnou může být pro každého zaměstnance něco jiného – někdo ocení finanční odměnu, jiný ocení benefit a jsou i tací, kteří jako odměnu berou přidělení prestižní práce, čímž dává zaměstnavatel najevo svou důvěru v zaměstnance. (Bělohlávek, 2012, s.21)

Skvělým motivátorem se může stát pochvala, která je udělena veřejně před ostatními zaměstnanci. Důležitější, než její viditelnost, je už snad jenom její načasování. Pokud je příležitost, u které by se scházel větší počet zaměstnanců v nedohlednu, radí Clegg pochválit

jednotlivce přímo a okamžitě, aby neměli pocit neocenění po dlouhou dobu. Další radou je nechválit veřejně stejnou osobu často, ačkoliv by si to dotyčný zasloužil, ostatní mohou nabýt dojmu, že je této osobě nadržováno. (Clegg, 2005, s. 54)

Kritika je nástroj negativní motivace, který by měl na pracovníka zapůsobit tak, aby určitou činnost či nedostatečný výkon již neopakoval. Stejně jako pochvala by měla být nasměrována ke konkrétnímu člověku a zaměřená na jeho výsledky práce či chování na pracovišti, nikoliv však na samotnou osobu pracovníka. Vedoucí, který uděluje kritiku, by ji měl umět podat přijatelným a důstojným způsobem. Pro zdůraznění kritiky, zvláště té opakované, je na místě použít spolu s kritikou různé formy postihu. Na každého zaměstnance platí něco jiného a stejně jako u odměn, i formy zdůraznění kritiky mohou být různé např. přidělení horší práce, přeřazení na pracoviště, udělení absence či snížení prémií. (Bělohlávek, 2012, s. 21).

Pokud se nám nelíbí chování či výsledky některého ze zaměstnanců, neměli bychom ho kárat na veřejnosti, ale v rámci osobní schůzky si s daným zaměstnancem pohovořit o samotě. Podle Clegga by měla být motivace především o pozitivních činech, a tudíž by motivačním přístupem neměla být kritika, nýbrž snaha pomoci lidem učit se a zlepšovat se. Pokud někdo takovou pomoc odmítá, měla by nastoupit přísnost a vysvětlení, ve kterém by mělo být jasné, jak by se měly věci změnit. Pokud jde o problém většího rozsahu, je lepší, pokud zaměstnanec obdrží jasný a zřetelný program pro zlepšení, kterého se bude moci držet. Důležitá je i kontrola dodržení plánu, jakožto informace, co se stane, pokud plán nebude zaměstnancem dodržován. (Clegg, 2005, s. 63)

Dle Rychtaříkové je kritika jednou z nejobtížnějších komunikačních dovedností a špatně podaná kritika má neblahé důsledky na sebevědomí zaměstnanců. Přesto je nutná a to v osobním i pracovním životě. Cílem kritiky je především poskytnutí zpětné vazby a uvědomění si chyb. Ideálně toto uvědomění vede k napravení chyb a zlepšení pracovního výkonu. Rychtaříková ve své publikaci uvádí několik schémat např. schéma, ve kterém se od menších chyb člověk dostane k ušetření času a tím i ušetření peněz firmě. (Rychtaříková, 2008, s. 31)

3.1.4 Kariéra zaměstnanců

„My všichni jsme hnáni touhou někam se dostat. Cíl cesty je u každého naprosto jiný a často asi není zcela jasný, ale ta potřeba tu je. Pokud chcete, aby byl člověk pro svou práci motivován, musí mít pocit, že má kam jít – že to není konečné stadium.“ (Clegg, 2005, s. 26)

Podle Clegga (2005) je pro zaměstnance velmi důležitý pocit, že je „kam stoupat“ a zároveň, vědomí, jak toho lze dosáhnout a zda je tento cíl dosažitelný.

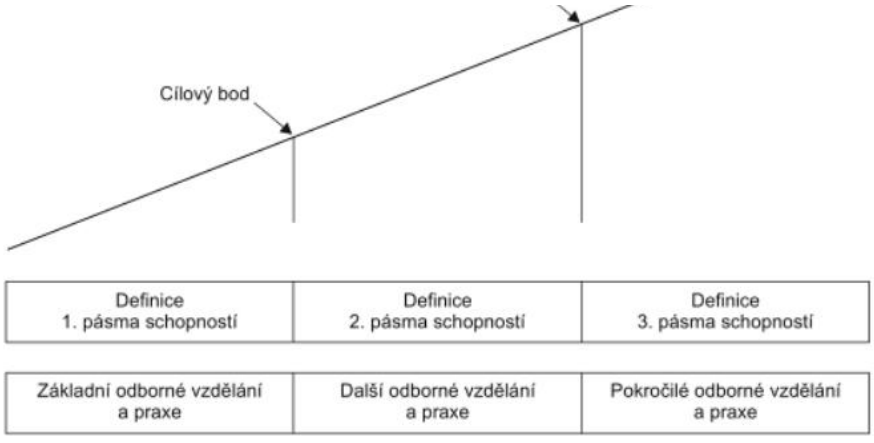
Forsyth (2009, s. 39) vidí v možnosti kariérního postupu skvělý nástroj pro motivaci a stabilizaci zaměstnanců, jelikož dle něj zaměstnanci mají rádi, pokud mohou stoupat „výše“ a líbí se jim i vidina lepšího finančního ohodnocení. Apeluje na to, aby manažeři vytvářeli zaměstnancům reálné změny a také možnosti kariérního postupu.

Řízení kariéry zajišťuje organizace, ve které daný zaměstnanec pracuje a tato organizace mu pomáhá rozvinout jeho potenciál, nabízí příležitosti postupu a zároveň si tím uchovává přísun talentů. (Armstrong, 2007, s. 335)

Naopak **plánování kariéry** je spíše aktivita samotného jedince, který se snaží „*nalézt vlastní cestu životem“*. (Tureckiová, 2009, s. 75)

Při plánování kariéry se využívají informace z podniku a to o tom, jaké má organizace na zaměstnance požadavky, jaké je hodnocení pracovního výkonu, plány následnictví a tyto informace se transformují do individuálních programů rozvoje kariéry daných pracovníků. (Tureckiová, 2009)

Obrázek 5 ***Systém rozvoje kariéry založený na pásmech schopností***



Zdroj: (Armstrong, 2007, s. 339)

Na obrázku č. 5 je vidět systém rozvoje kariéry, tedy jednotlivé cílové body, kterých zaměstnanec dosáhne, pokud dosáhne určité úrovně schopností, dovedností a vzdělání. Zaměstnanci se tedy úspěchu snaží dosáhnout sami, vědí, co je potřeba k tomu, aby se mohli posunout k dalšímu cílovému bodu. Podporu jim poskytují většinou personalisté, nadřízení, nebo je jim určen mentor. (Armstrong, 2007, s. 339)

Pilařová (2008, s. 99) definuje 3 základní typy kariérního růstu a to:

1. *Vertikální kariéra;*
2. *Horizontální kariéra;*
3. *Diagonální kariéra;*

Vertikální kariéra se vyznačuje kariérním růstem „vzhůru“ k vyšším, nebo manažerským pozicím.

Tureckiová (2009, s. 75-76) dodává, že se tato vertikální kariéra do nedávna jevila jako typická a to především pro organizace, které mají mnohastupňovou organizační hierarchii.

Horizontální kariéra je specifická růstem „do hloubky“, kdy zaměstnanec prohlubuje své znalosti, specializaci a kompetence v rámci vykonávané pozice, nebo může růst „do šířky“ což se vyznačuje rozšiřováním kompetencí, znalostí a např. rozšířením pracovní působnosti o další oblasti.

Diagonální kariéra znamená „růst napříč firmou“, kdy zaměstnanec mění své pracoviště, či pozici, ale v zásadě je tato pozice na podobné hierarchické úrovni, jako pozice předešlá. (Pilařová, 2008)

3.1.5 Odměňování

Odměňování je jedna z nejvýznamnějších personálních oblastí a to jak pro podnik, tak pro samotného zaměstnance. Je uskutečněno **ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny** a je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace, jelikož je prokázané, že ovlivňuje množství a kvalitu budoucí vykonávané práce. Systém odměňování si nastavuje každý podnik podle svých potřeb, ale v zásadě by tento systém měl splňovat také potřeby zaměstnanců a měl by být motivující a spravedlivý. Podnik určuje, zda odměňování bude uskutečňováno na základě povahy práce, či podle výkonu pracovníka. (Kociánová, 2010, s. 160)

Dle Armstronga (2007, s. 231): *„peníze poskytují to, co většina lidí chce“*, jelikož peníze poskytují možnost dosáhnout řady cílů a uspokojení potřeb. Nejenže mohou uspokojit základní potřeby a vyvolat pocit bezpečí a jistoty, ale mohou lidi i naplňovat, dodat jim potřebu sebeúcty a postavení ve společnosti. Pro každého zaměstnance tak mohou mít peníze jinou symboliku, ale také hodnotu. Ne všichni jsou motivováni penězi, a proto nelze očekávat, že odměňování vázané na výkon bude motivující pro všechny zaměstnance. Armstrong poukazuje například na zaměstnance, kteří nejsou sebejistí a finanční stimuly nemusejí vnímat jako motivující, jelikož nevěří, že by mohli dosáhnout výsledků, za které by mohli být odměněni.

„Herzberg a kol. (1957) zpochybnili účinnost peněz, neboť- jak tvrdili – zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost.“ (Armstrong, 2007, s. 231)

Chapman poukazuje na to, že každý zaměstnanec, který nepracuje jako dobrovolník, očekává za svoji práci adekvátní odměnu, avšak dle něj je pro zaměstnance důležitější ocenění jejich práce, než samotná výše platu. Své názory opírá např. o výzkum, který byl zveřejněn v knize *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It´s Too Late*. Tento výzkum prováděla jedna z předních amerických firem, která se zaměřovala na pohovory s odcházejícími zaměstnanci. Tento výzkum prokázal tyto domněnky a skutečnosti:

„Domněnka: 89 procent manažerů se domnívá, že zaměstnanci odcházejí kvůli penězům, a jen 11 procent manažerů si myslí, že odcházejí z jiných důvodů.

Skutečnost: Ve skutečnosti však jen 12 procent zaměstnanců uvedlo, že odházejí kvůli penězům, zatímco 88 procent jmenovalo jiné důvody. Nejčastěji uváděné důvody odchodu byly spíše psychologického rázu – mimo jiné pocit, že se jim nedostává důvěry a ocenění.“ (Chapman, 2012, s. 27)

Lze tedy konstatovat, že dobře nastavený systém odměňování by měl být motivační a mít za následek příliv kvalitních zaměstnanců do organizace a zároveň by mohl pomoci tyto zaměstnance stabilizovat, avšak nelze se spolehnout pouze a jen na tento motivační nástroj.

Praktická část

V praktické části této bakalářské práce se zabývám dotazníkovým šetřením motivace a stabilizace zaměstnanců v daném podniku a následným vyhodnocením. V první kapitole praktické části je představen podnik, který je anonymizován názvem Ovocný podnik. Dále je popsán průzkum dotazníkového šetření, které bylo uskutečněno díky dotazníku, který je složen z 22 otázek. Výsledky dotazníkového šetření jsou slovně i graficky zpracovány. Na základě výsledků šetření jsem navrhla doporučení pro daný podnik.

Cílem dotazníkového šetření je potvrzení, nebo vyvrácení výzkumných předpokladů, které jsou stanoveny takto:

1 VP Zaměstnanci Ovocného podniku potřebují vnější motivaci od svých nadřízených.

2 VP Zaměstnanci Ovocného podniku potřebují cítit stabilitu, jistotu a bezpečí.

3 VP Zaměstnanci vnímají Ovocný podnik jako stabilní společnost.

4 Představení podniku

Ovocný podnik byl zapsán do obchodního rejstříku roku 2007, jako společnost s ručením omezeným, kterou založili dva studenti. Předmětem podnikání dle obchodního rejstříku je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a hostinská činnost.

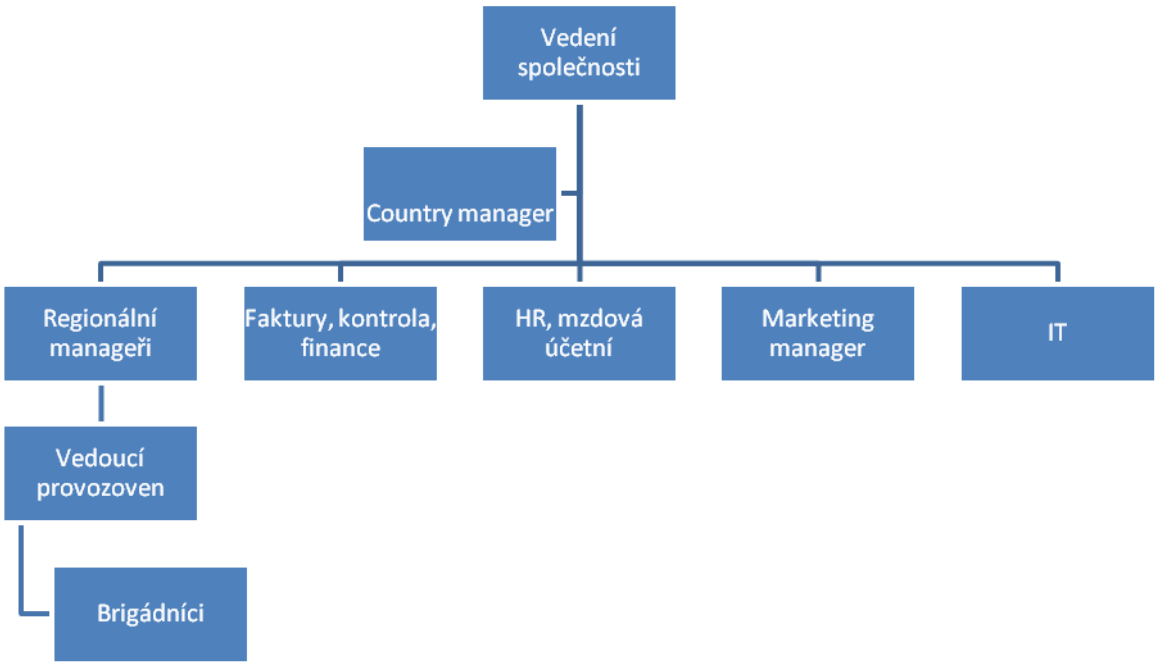
Společnost, která byla v r. 2007 založena dvěma pobočkami, se do roku 2014 rozšířila celkem na 41 poboček (z toho 4 pobočky sídlí na Slovensku). Společnost se nadále rozrůstá díky franchizingu a v současné době „bojuje“ o prvenství v podílu na trhu s podobnou společností zaměřující se taktéž na výrobu a prodej čerstvých džusů. V současné době pod Ovocným podnikem vznikají nové provozovny, kam si lidé mohou zajít na kávu, jednoduchá čerstvá jídla a saláty. Zakladatelé předpokládají, že lidé budou mít o takovýto typ provozovny větší zájem, na druhou stranu je u provozoven tohoto typu vyšší konkurence.

Centrála Ovocného podniku sídlí v Praze a zajišťuje především finance, HR, marketing, IT, řidiče, asistenty, projektového manažera, office manažera a regionální manažery.

Zdroj: Veřejný rejstřík a sbírka jistin

4.1 Organizační struktura podniku

Obrázek 6 ***Organizační struktura Ovocného podniku***



Zdroj: Intranet podniku, vlastní zpracování

Vedení společnosti dohlíží na celý chod podniku a stará se především o celkové náklady a tržby pro celý podnik a všechny jeho provozovny. Vedení společnosti je tvořeno dvěma jednateli, kteří se aktivně účastní chodu společnosti a jsou tváří Ovocného podniku. Nevýhodou organizační struktury této společnosti je, že při rozrůstání podniku je těžší zvládat a kontrolovat všechny činnosti jednotlivých úseků.

Country manager plní poradenskou funkci pro vedení společnosti. Tato pozice vznikla r. 2015 z důvodu přetížení vedení společnosti. Country manager postoupil z regionálního managera a jeho povinností je kontrolovat všechny úseky společnosti a také hodnotit výsledky všech úseků.

Regionální manager má na starosti cca 12-15 provozoven v daném regionu. Za každou tuto provozovnu nese odpovědnost, vyhodnocuje výsledky za celý region a za jednotlivé pobočky. Komunikují především s vedením jednotlivých poboček. Ovocný podnik zaměstnává 3 regionální managery.

Vedoucí provozovny působí přímo na provozovně Ovocného podniku. Na jednu provozovnu je potřeba jedna až tři vedoucí této provozovny. Vedoucí provozovny má smlouvu na hlavní pracovní poměr. Náplní práce je nejen práce v provozu a prodeji produktů, ale i personální činnost (nabírání, propouštění, motivování atd.) brigádníků.

Dále komunikace s regionálním managerem, konzultace výsledků provozovny a snaha splnit předem nastavené cíle provozovny na daný měsíc. Po dohodě s vedením má vedoucí kompetenci k organizování marketingových akcí na podporu prodeje, nebo motivační soutěže pro brigádníky.

Brigádníci jsou vedeni na dohodu o provedení práce a jedná se především o studenty vysokých škol. Brigádníci mají podepsanou hmotnou odpovědnost, ale primární odpovědnost nese vedoucí provozovny. Povinností brigádníků je starat se o úklid a obsluhu provozovny.

Zdroj: Intranet podniku; vlastní zpracování

5 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření je zodpovězení výzkumných předpokladů a celkové vyhodnocení motivace a stabilizace zaměstnanců v Ovocném podniku a následné doporučení na základě výsledků šetření a rozhovoru s vedoucí provozovny.

Dotazník zaslaný zaměstnancům Ovocného podniku se skládá celkem z 21 otázek.

Otázky č. 1 - 2 zjišťují věkové složení a délku pracovního poměru, na tyto otázky mají respondenti na výběr z daných možností.

Otázky 3 - 19 jsou vytvořeny především za účelem potvrzení či vyvrácení výzkumných předpokladů a opírají se o teorii v první části bakalářské práce. Otázky 3 - 19 mají formou tvrzení a respondenti mají na výběr odpovědi s mírou souhlasu (nesouhlasím, spíše nesouhlasím, nevím/je mi to jedno, spíše souhlasím, souhlasím).

Otázky 20 – 21 jsou otevřené a respondenti v nich vyjádřili svůj názor na Ovocný podnik.

Respondenti

Respondenti jsou lidé pracující pro Ovocný podnik, kteří se účastnili dotazníkového šetření, tito respondenti byli rozděleni na dvě skupiny a to, na brigádníky a vedoucí.

Obě skupiny respondentů byly seznámeny s průběhem dotazníkového šetření, bylo jim podáno písemné vysvětlení k dotazníku a byli uvědomeni, že se jedná o anonymní dotazníkové šetření. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 40 vedoucích provozoven a 40 brigádníků z různých regionů. Všichni respondenti pracují na území České republiky.

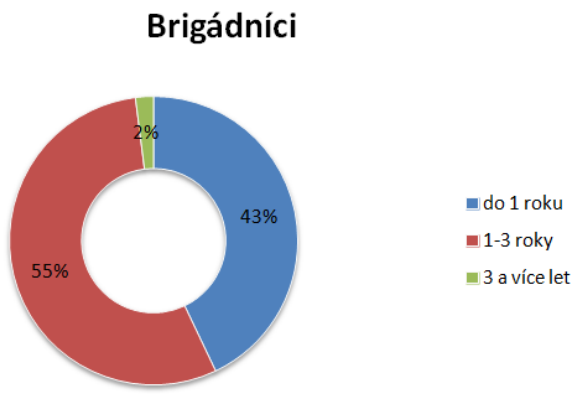
5.1 Výsledky dotazníkového šetření

V této podkapitole budou uvedeny otázky z dotazníkového šetření včetně grafického zpracování a popisu výsledků.

Pro větší přehlednost grafů hodnoty vykazující nulovou hodnotu nejsou uvedeny v grafickém zpracování jednotlivých otázek. Dotazník, který byl použit v dotazníkovém šetření, je k nahlédnutí v příloze této bakalářské práce.

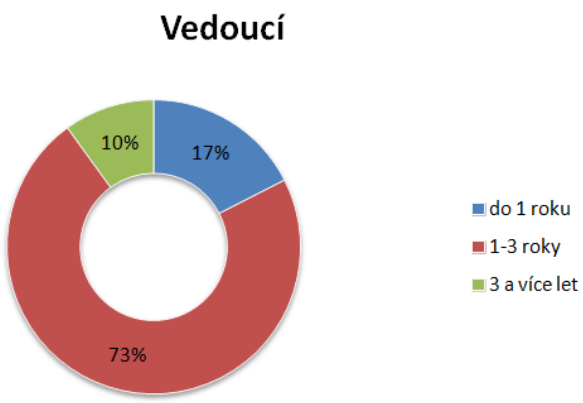
1. Jak dlouho pracujete u této společnosti?

Graf 1 ***Délka pracovního poměru, brigádníci***



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 ***Délka pracovního poměru, vedoucí***



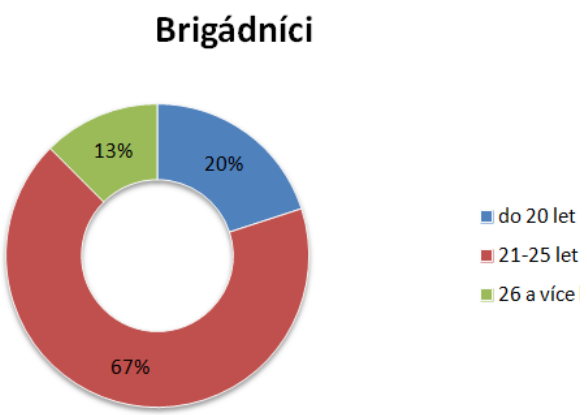
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 1 vidíme, že v této společnosti brigádníci pracují převážně krátkodobě. Lze usuzovat na vysokou fluktuaci v podniku, jelikož je firma na trhu přes 10 let a pouze 2% respondentů ve firmě pracují déle než 3 roky.

Z grafu č. 2 je zřejmé, že délka pracovního poměru u vedoucích je primárně od 1-3 let, což může být způsobeno kariérním růstem. Pouze 17% vedoucích zde pracuje méně než 1 rok, což poukazuje na zaměstnance z vnějších zdrojů.

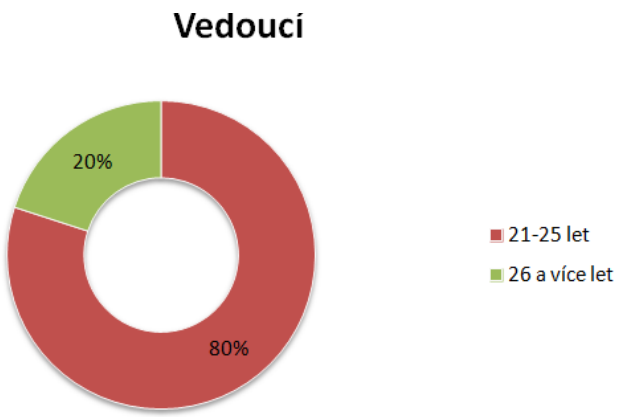
2. Kolik je Vám let?

Graf 3 ***Věk, brigádníci***



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 ***Věk, vedoucí***

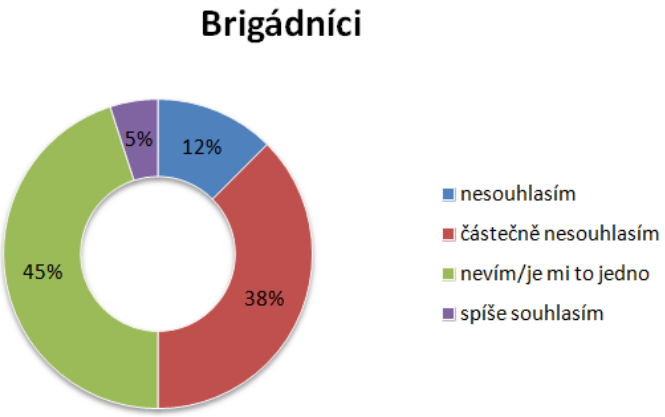


Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu č. 3 můžeme usuzovat, že věk brigádníků se pohybuje nejčastěji v rozmezí 21-25 let (67%), druhou nejpočetnější skupinou jsou brigádníci ve věku do 20 let (20%) a třetí skupinou brigádníci 26 let a více (13%). Věkové složení může být uzpůsobeno tím, že brigádu u Ovocného podniku nejčastěji vyhledávají studenti vysokých škol.

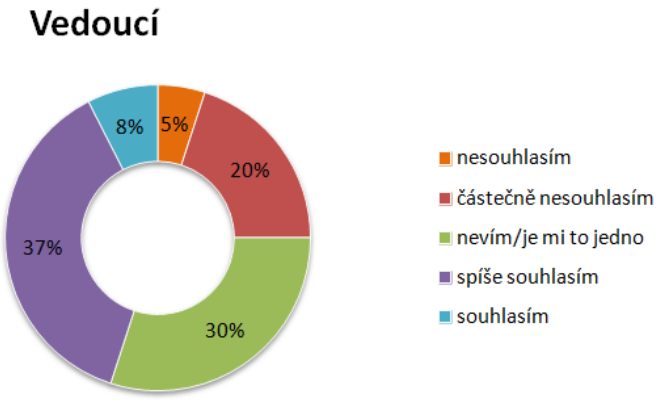
3. Práce, kterou vykonávám, mne sama o sobě naplňuje.

Graf 5 ***Míra naplnění, brigádníci***



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 ***Míra naplnění, vedoucí***

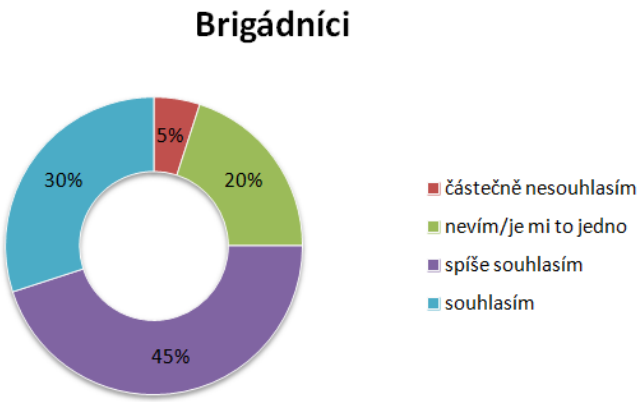


Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky se velmi liší odpovědi vedoucích a brigádníků. Z grafu lze usuzovat, že náplň práce brigádníky spíše nenaplňuje, naopak vedoucí se s daným tvrzením ztotožnili více. Zatímco vedoucí s daným tvrzením spíše souhlasí, u brigádníků téměř 50% nesouhlasí. Výsledky z této otázky mohou být propojeny s otázkou č. 1 a mohou mít vliv na délku pracovního poměru u Ovocného podniku.

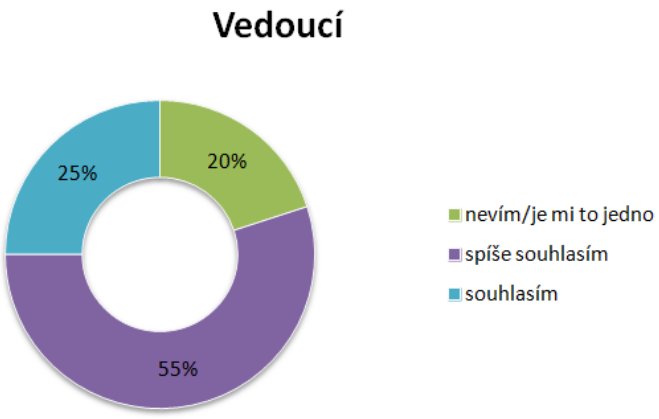
4. Vnější stimuly, kterými mě motivuje můj nadřízený, jsou pro mě důležité.

Graf 6 ***Vnější stimuly, brigádníci***



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 ***Vnější stimuly, vedoucí***

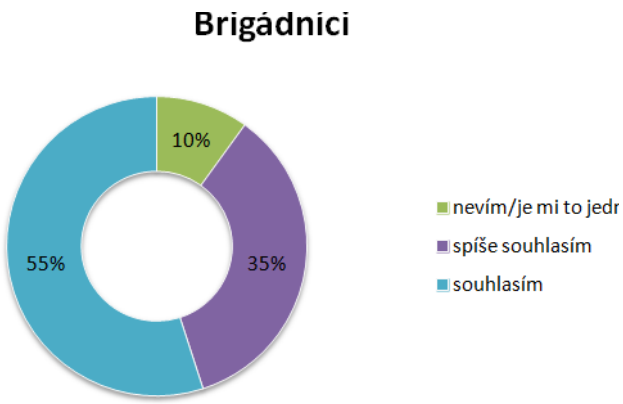


Zdroj: vlastní zpracování

Důležitost vnějších stimulů je pro brigádníky i vedoucí důležitá. Více než 70% respondentů obou skupin se s daným tvrzením ztotožňuje. Pouze 5% brigádníků s tímto tvrzením nesouhlasí.

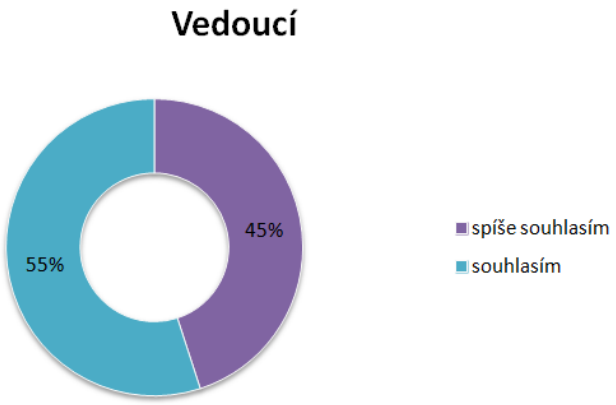
5. Potřebuji cítit stabilitu, jistotu a bezpečí.

Graf 9 ***Stabilita, jistota a bezpečí u brigádníků***



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 ***Stabilita, jistota a bezpečí u vedoucích***

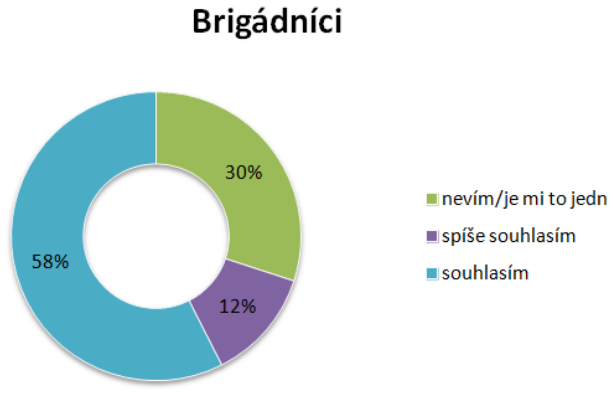


Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky žádný z respondentů neodpověděl negativně. Brigádníci se vyjádřili souhlasně (55%), spíše souhlasně (35%) a vedoucí odpovídali obdobně. Souhlasí 55% vedoucích a spíše souhlasí 45% vedoucích. Potřeba cítit stabilitu, jistotu a bezpečí je pro všechny respondenty důležitá.

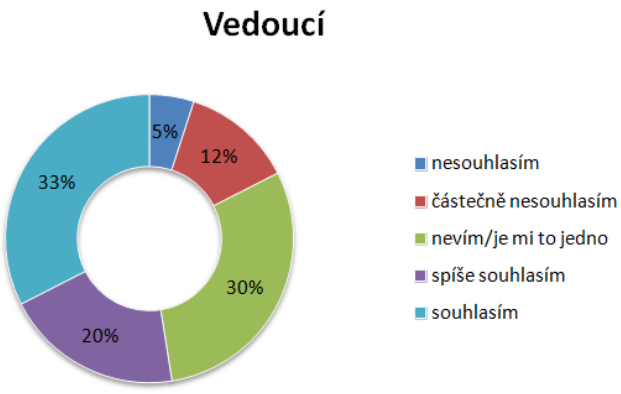
6. Je pro mě důležité být akceptován/a kolektivem v práci.

Graf 11 ***Být akceptován, brigádníci***



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 ***Být akceptován, vedoucí***



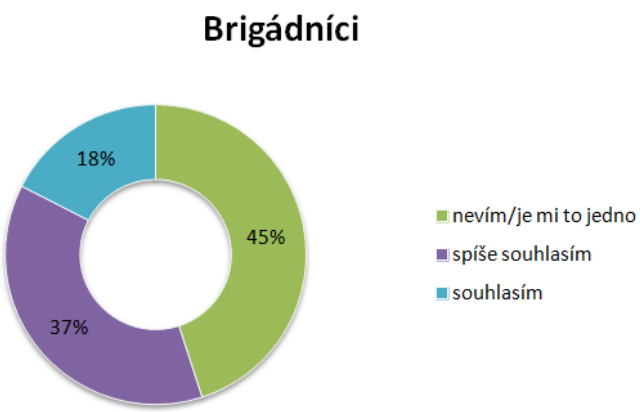
Zdroj: vlastní zpracování

S tímto tvrzením se ztotožňují především brigádníci (58% brigádníků souhlasí, 12% spíše souhlasí), u vedoucích se vyskytly i negativní odpovědi a lhostejnost.

Je zřejmé, že pracovní kolektiv je pro respondenty velmi důležitý, ale u vedoucích není prioritní.

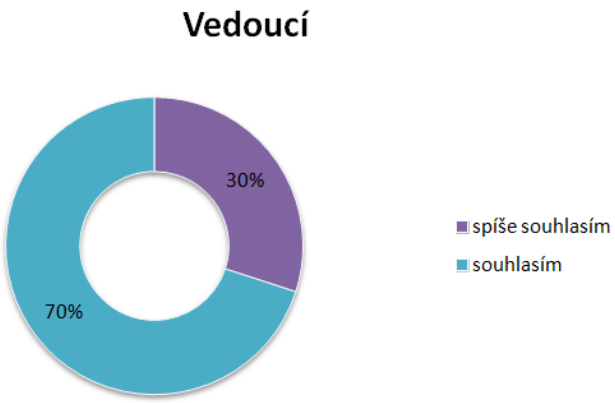
7. V práci chci být úspěšný/á (dosahovat požadovaných prodejů a mít dobrý ohlas od zákazníků)

Graf 12 ***Být úspěšný, brigádníci***



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 ***Být úspěšný, vedoucí***

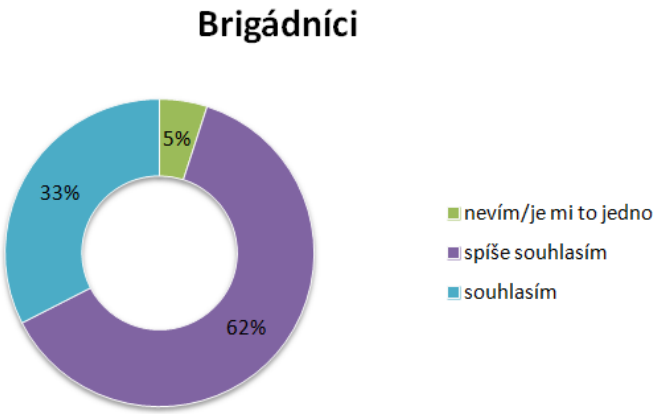


Zdroj: vlastní zpracování

Téměř polovina brigádníků se k této otázce staví lhostejně (45%), kdežto u vedoucích souhlasí všichni (70% souhlasí a 30% spíše souhlasí). Tato otázka může mít spojitost s výsledky z otázky č. 3.

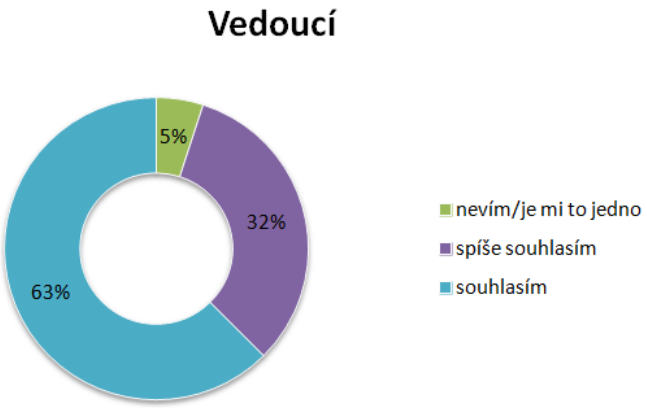
8. Uznání od mého nadřízeného, spolupracovníků či podřízených je pro mě důležité.

Graf 15 ***Uznání, brigádníci***



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14 ***Uznání, vedoucí***

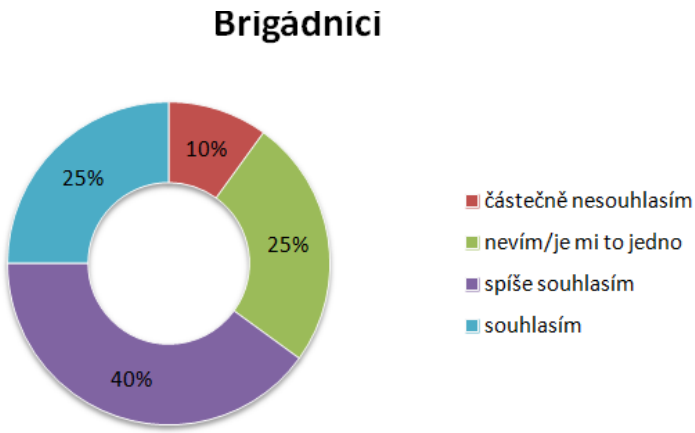


Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky této otázky ukazují, že všichni respondenti považují uznání za důležité. U brigádníků to můžeme usuzovat potřebou být uznáváni kolektivem, především spolupracovníky, což odkazuje na výsledky z otázky č. 6. Vedoucí mohou chtít cítit uznání především od svých nadřízených.

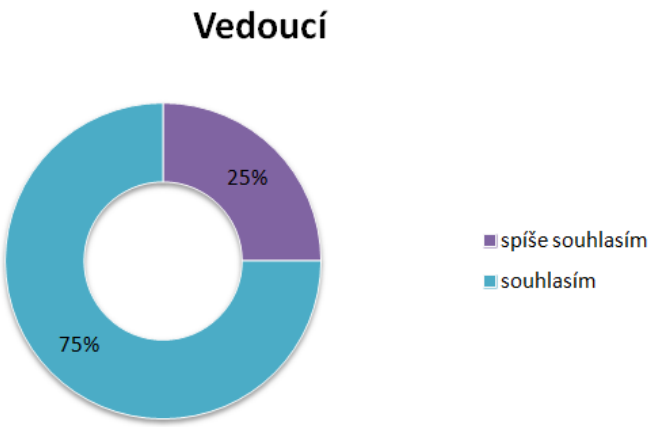
9. Odpovědnost při práci např. za výsledky/lidi je pro mě důležitá.

Graf 17 ***Odpovědnost, brigádníci***



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 ***Odpovědnost, vedoucí***

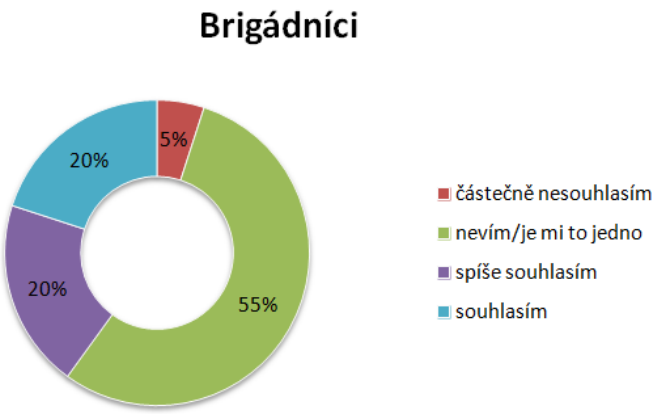


Zdroj: vlastní zpracování

U vedoucích je vidět, že svou práci berou zodpovědněji, než brigádníci. Odpovědnost je pro ně důležitá (75% souhlasí a 25% spíše souhlasí). Více jak polovina brigádníků také souhlasí (25% a 40% spíše souhlasí), avšak v odpovědích se vyskytuje i lhostejnost a nezájem.

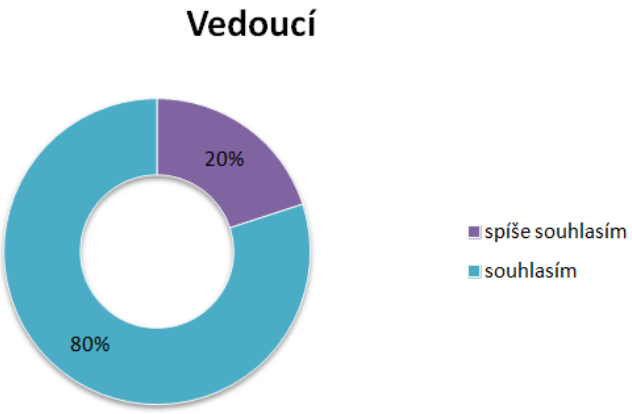
10. Kariérní růst je vidina, která mě „žene kupředu“.

Graf 19 ***Kariérní růst, brigádníci***



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18 ***Kariérní růst, vedoucí***

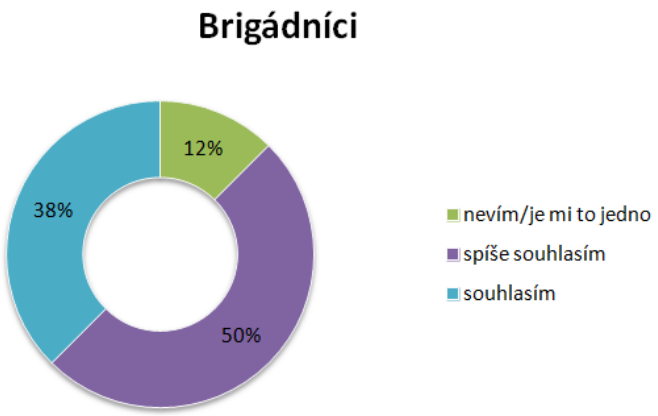


Zdroj: vlastní zpracování

Více jak polovina brigádníků se staví k otázce netečně, naopak vedoucí se k této otázce vyjádřili pozitivně (80% souhlasí a 20% spíše souhlasí). Můžeme vyvodit, že ve vedoucích pozicích jsou spíše lidé ambiciózní.

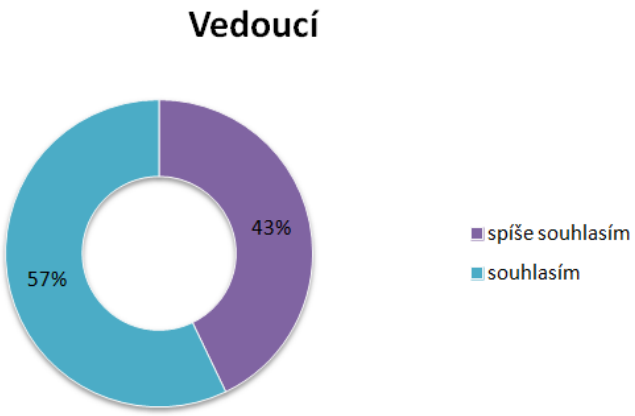
11. Pokud očekávám, že moje jednání a vynaložené úsilí budou mít určitý efekt, pracuji usilovněji.

Graf 20 ***Očekávání, brigádníci***



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21 ***Očekávání, vedoucí***

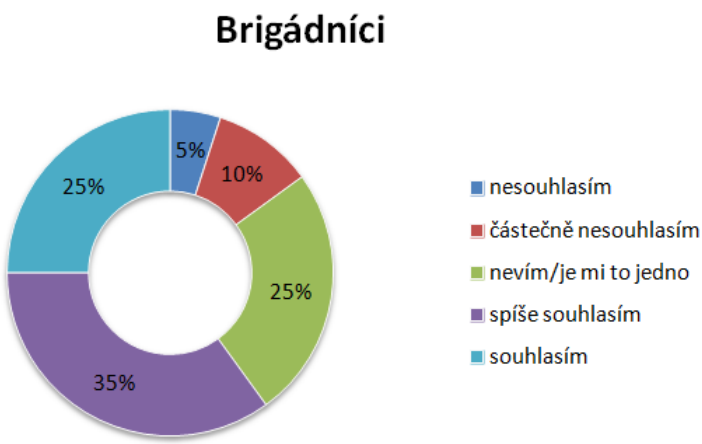


Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkové šetření potvrdilo, že pokud lidé pracují s vidinou reálného cíle, pracují s větším úsilím a nasazením. Obě skupiny respondentů odpovídaly kladně. Brigádníci (38% souhlasí a spíše souhlasí 50%), u vedoucích (57% souhlasí a spíše souhlasí 43%).

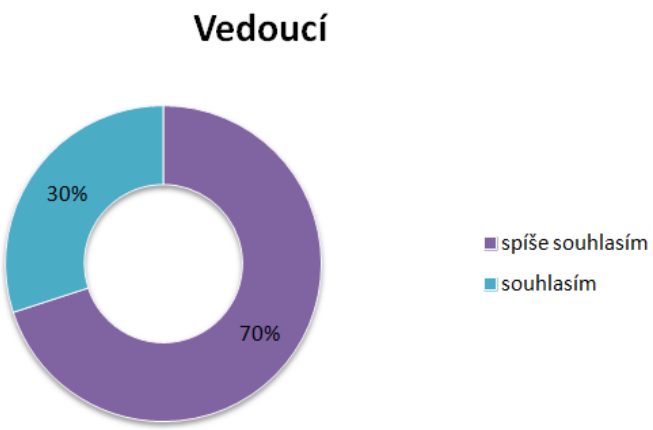
12. Stanovené cíle, kterých lze dosáhnout, jsou pro mě výzvou.

Graf 22 ***Cíle, brigádníci***



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23 ***Cíle, vedoucí***

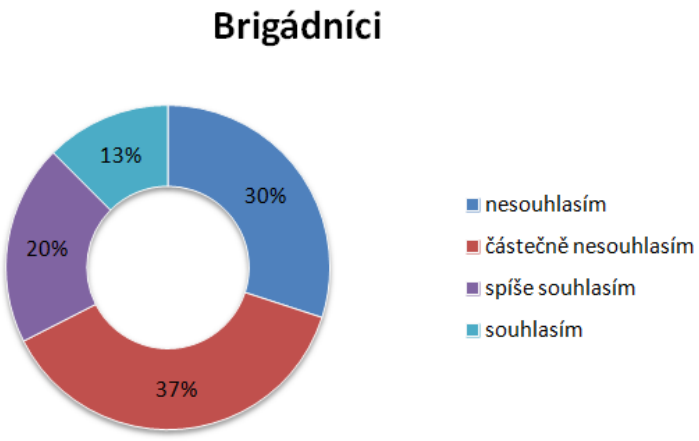


Zdroj: vlastní zpracování

Skupina brigádníků odpovídala převážně pozitivně (25% souhlasí, 35% spíše souhlasí). Oproti skupině vedoucích odpovídali brigádníci i možností nevím/je mi to jedno (25%) a (5% nesouhlasí). Vedoucí odpovídali pouze souhlasně (30% spíše souhlasí a 70% spíše souhlasí).

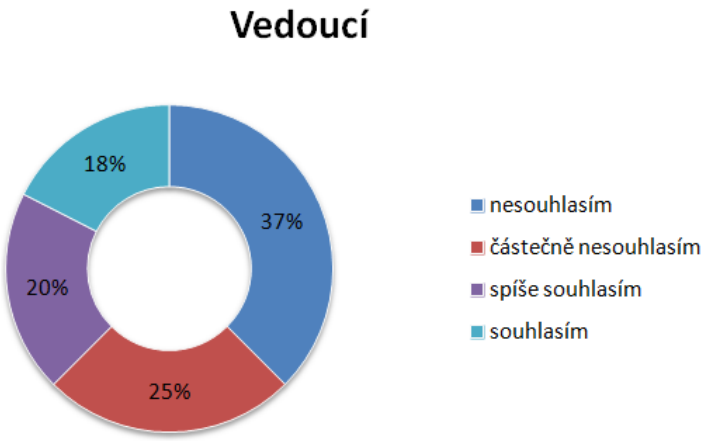
13. Cítím, že jsem spravedlivě odměněn/a za své výkony v porovnání s ostatními.

Graf 24 ***Spravedlivá odměna, brigádníci***



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25 ***Spravedlivá odměna, vedoucí***

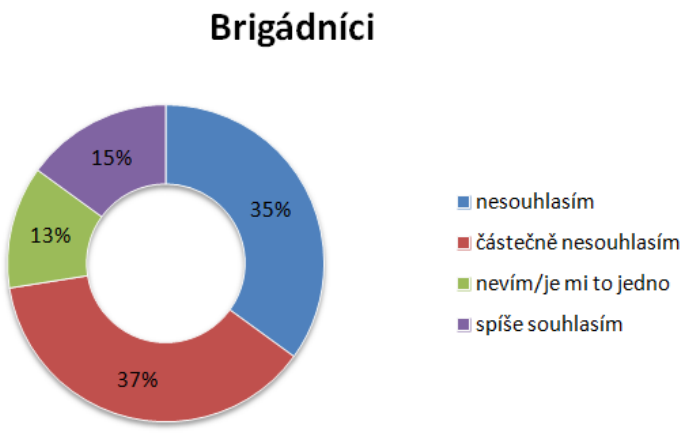


Zdroj: vlastní zpracování

Obě skupiny respondentů odpovídaly velmi podobně a pro obě je charakteristické, že se za své pracovní výkony v porovnání s ostatními cítí být podhodnoceni.

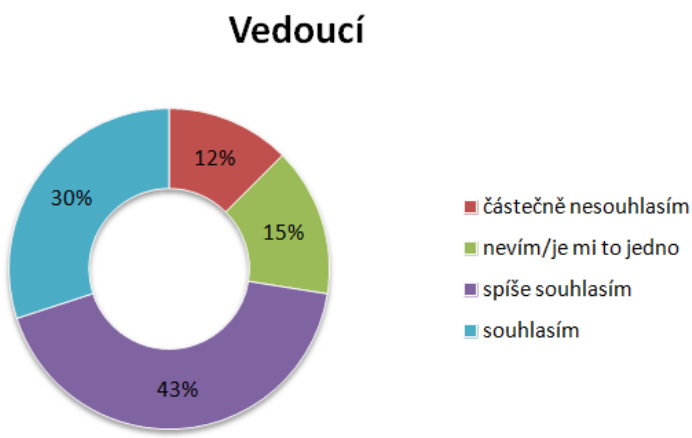
14. Postupy používané podnikem, jako např. hodnocení, povyšování a disciplinární záležitosti vnímám, jako spravedlivé.

Graf 26 ***Postupy podniku, brigádníci***



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 27 ***Postupy podniku, vedoucí***

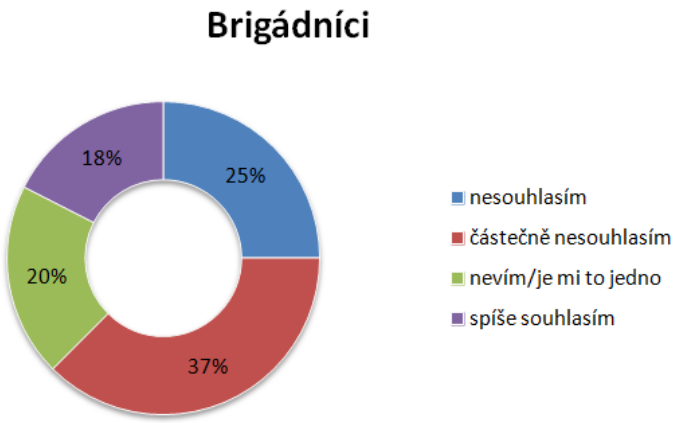


Zdroj: vlastní zpracování

Brigádníci vnímají postupy používané podnikem spíše negativně (35% nesouhlasí, 37% spíše nesouhlasí). Vedoucí tuto otázku vnímají rozdílně, přes 70% vedoucích s tímto tvrzením spíše souhlasí. Tento velký rozdíl vnímání může být zapříčiněn tím, že vedoucí mohou sami ovlivňovat především odměňování a personální záležitosti.

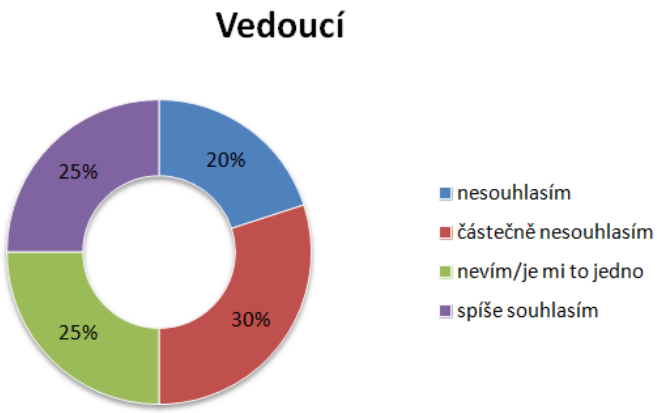
15. Společnost, ve které pracuji, vnímám jako stabilní.

Graf 28 ***Stabilní společnost, brigádníci***



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 29 ***Stabilní společnost, vedoucí***

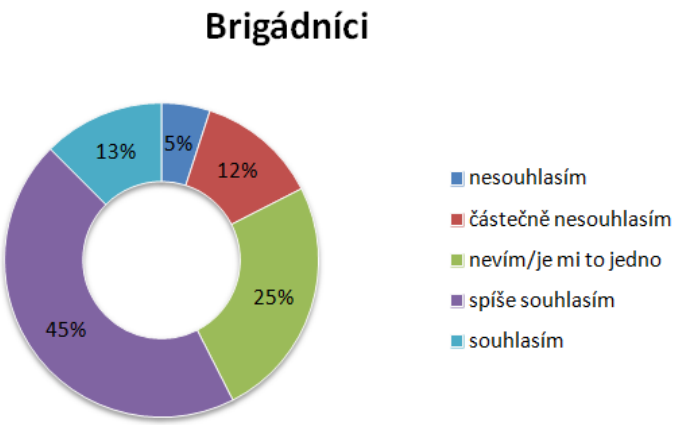


Zdroj: vlastní zpracování

Ovocný podnik nepůsobí na respondenty jako stabilní podnik. Brigádnici se k této otázce staví nesouhlasně (nesouhlasím 25%, částečně nesouhlasí 37%). U vedoucích (20% nesouhlasí a 30% částečně nesouhlasí).

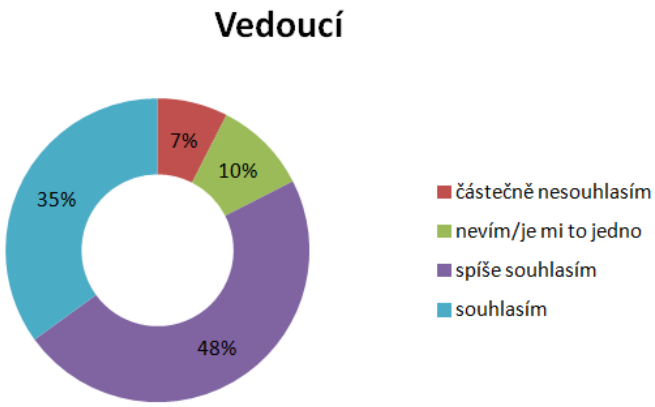
16. Delegování a nové pracovní úkoly ze strany nadřízeného jsou pro mě vítané.

Graf 31 ***Delegování a nové úkoly, brigádníci***



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 30 ***Delegování a nové úkoly, vedoucí***

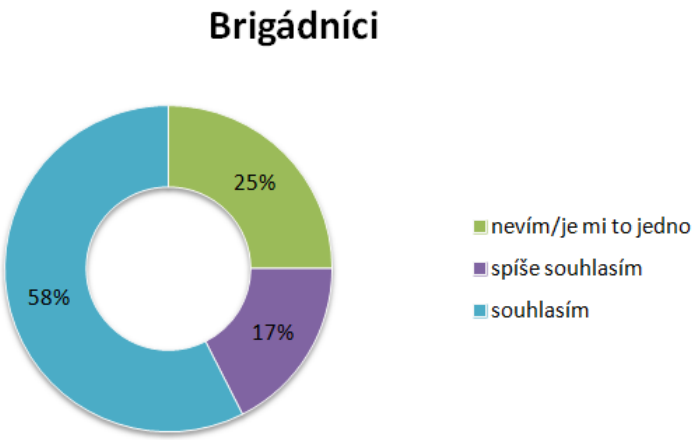


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka reflektuje důležitost delegování povinností a úkolů. Obě skupiny respondentů se vyjádřily k otázce spíše souhlasně. Brigádníci (13% souhlasí a 45% spíše souhlasí), vedoucí (35% souhlasí a 48% spíše souhlasí).

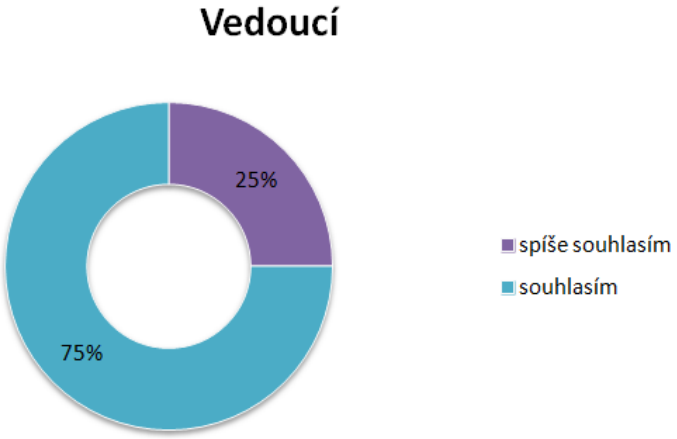
17. Za dobře odvedenou práci si zasloužím slyšet pochvalu.

Graf 32 ***Pochvala, brigádníci***



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 33 ***Pochvala, vedoucí***

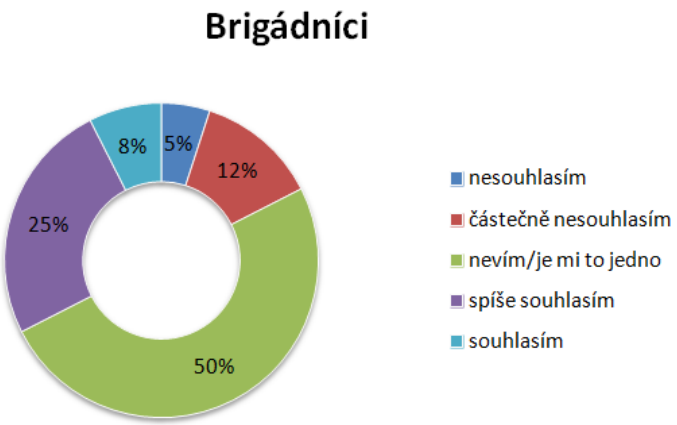


Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka nepřímo doplňuje otázku č. 8. Obě skupiny respondentů se vyjádřily kladně a přejí si být od svých nadřízených pochváleni, pokud odvedou dobrou práci.

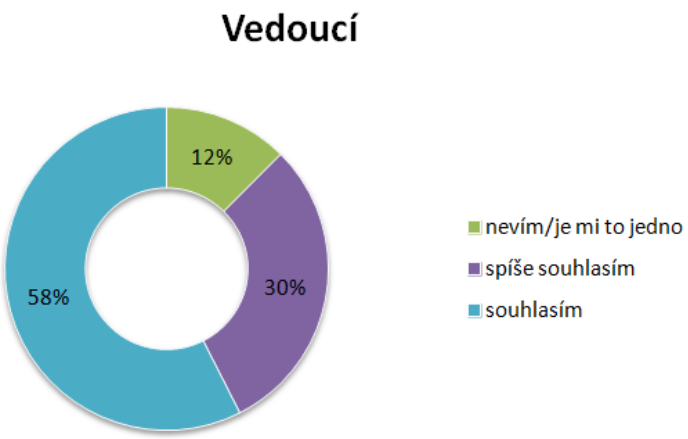
18. Konstruktivní kritiku beru jako možnost zlepšení.

Graf 34 ***Kritika, brigádníci***



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 35 ***Kritika, vedoucí***

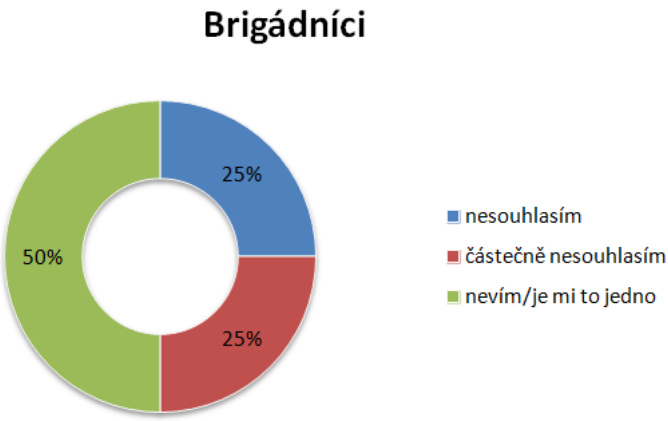


Zdroj: vlastní zpracování

Brigádnici se k této otázce stavěli neutrálně (50% odpovědělo nevím/je mi to jedno a dalších 17% se s tímto tvrzením neztotožňuje). Z předchozích otázek vyplynulo, že brigádníky jejich práce nenaplňuje a nežene kupředu, a proto s kritikou nesouhlasí.

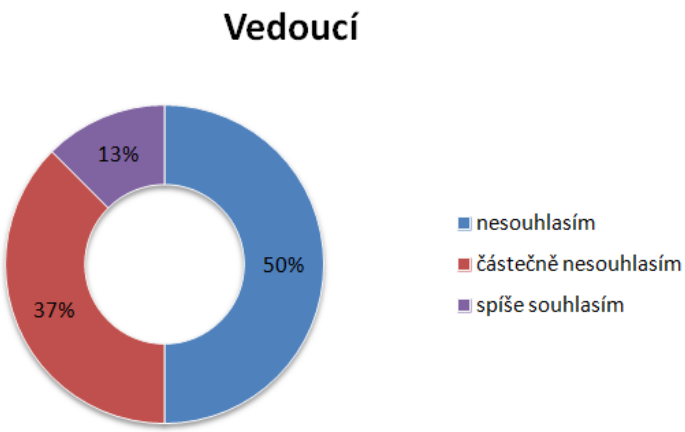
19. Jsem spokojený/á se systémem odměňování.

Graf 36 ***Odměňování, brigádníci***



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 37 ***Odměňování, vedoucí***



Zdroj: vlastní zpracování

Nikdo z respondentů se s otázkou neztotožňuje a tato otázka je vnímána negativně. Brigádníci u této otázky projevili nezájem (50% odpovědělo nevím/je mi to jedno), dále 25% částečně nesouhlasí a 25% nesouhlasí. Vedoucí při této otázce odpovídali převážně negativně (50% nesouhlasí, 37% částečně nesouhlasí a pouze 13% spíše souhlasí). Rozdílnost vnímání otázky může být způsobena odlišnou náplní práce a odpovědností.

Otázky č. 20 a 21 jsou otevřené a respondenti měli uvést alespoň 3 věci, které na Ovocném podniku mají rádi, a alespoň 3 věci, které by se na Ovocném podniku daly zlepšit. V následující tabulce uvádím nejčastější odpovědi, bez rozdělení na brigádníky a vedoucí.

Tabulka 4 ***Otevřené otázky 20 a 21***

Pozitiva Ovocného podniku	Negativa Ovocného podniku
➢ kvalitní produkty	➢ odměňování
➢ kolektiv	➢ firemní komunikace
➢ práce s lidmi	➢ uniformy (vzhled)

5.2 Vyhodnocení výzkumných předpokladů

1 VP Zaměstnanci Ovocného podniku potřebují vnější motivaci od svých nadřízených.

První výzkumný předpoklad byl dotazníkovým šetřením **potvrzen**. Tento předpoklad potvrdily výsledky z otázky č. 4, která zjišťovala míru důležitosti vnějších stimulů, kterými na zaměstnance působí jejich nadřízení. Více než 70% respondentů obou skupin se s daným tvrzením ztotožňuje. Výzkumný předpoklad se opírá o důležitost vnější motivace v teoretické části v podkapitole 1.3.

2 VP Zaměstnanci Ovocného podniku potřebují cítit stabilitu, jistotu a bezpečí.

Druhý výzkumný předpoklad byl dotazníkovým šetřením taktéž **potvrzen**. Tento předpoklad se opírá v teorii o druhý stupeň Maslowovy hierarchie potřeb, tedy potřebu cítit bezpečí. V dotazníkovém šetření jsem se nezabývala prvním stupněm hierarchie potřeb, vzhledem k povaze respondentů jsem usoudila, že fyziologické potřeby jsou u respondentů naplněny, proto mne zajímaly potřeby vyšší úrovně. Otázka č. 5 zjišťuje právě potřebu stability, jistoty a bezpečí. U této otázky žádný z respondentů neodpověděl negativně. U brigádníků odpovědělo kladně 90% respondentů (55% souhlasím a 35% spíše souhlasím) a vedoucí provozoven odpověděli kladně všichni (55 % souhlasím, 45% spíše souhlasím).

3 VP Zaměstnanci vnímají Ovocný podnik jako stabilní společnost.

Třetí výzkumný předpoklad byl dotazníkovým šetřením **vyvrácen**. Tento předpoklad byl vyvrácen na základě otázky č. 15, která se respondentů ptala na to, zda společnost, ve které pracují, vnímají jako společnost stabilní. K této otázce se respondenti obou skupin stavěli spíše nesouhlasně. Nikdo z respondentů neodpověděl slovním spojením „souhlasím“.

6 Doporučení podniku

Na základě dotazníkového šetření a provedeného rozhovoru s vedoucí provozovny navrhuji několik zásadních změn.

Stabilizace zaměstnanců v Ovocném podniku je na velmi nízké úrovni a podnik dle všeho stabilizaci nevěnuje téměř žádnou pozornost. Nejvyšší fluktuace je především u brigádníků, kteří nejsou dostatečně motivovaní v Ovocném podniku pracovat déle než 3 roky. Tento problém způsobuje odchody kvalitních brigádníků a nemožnost povýšení těchto lidí na vedoucí pozice. Ovocný podnik by si měl uvědomit, že jít „cestou úspor“ není východisko a že hledání kvalitních zaměstnanců a zaškolování stojí především čas a energii vedoucích provozoven.

Navrhuji podniku zaměřit se na kvalitnější výběr pracovníků tak, aby do Ovocného podniku přicházeli lidé, které práce bude bavit a kteří si budou vážit toho, že mohou pro Ovocný podnik pracovat. Dále navrhuji zlepšit školení brigádníků a umožnit brigádníkům větší participaci podniku např. možnost navštěvovat školení, která jsou prozatím jenom pro vedení a vedoucí provozoven popř. jim udělat vlastní školení zaměřené především na komunikaci se zákazníky a způsoby prodeje. Tato školení by mohla být taktéž motivační a mohla by brigádníkům ukázat, jak lépe pracovat a co udělat pro to, aby byli v budoucnu povýšeni.

Otázka odměňování v Ovocném podniku je velmi ožehavá, z dotazníkového šetření i rozhovoru bylo potvrzeno, že zaměstnanci nejsou spokojeni se systémem odměňování. Navrhuji zvýšit minimální hodinovou sazbu, aby se Ovocný podnik stal atraktivnějším zaměstnavatelem v očích uchazečů o práci.

Dalším důležitým bodem je rozdělení pravomocí a povinností v organizační struktuře. Nedostatek času regionálních manažerů a vedoucích provozoven vede ke snížení marketingových akcí, na které už není dostatek času. Nedostatek času má také za následek zhoršenou kontrolu a motivaci brigádníků při provozu a celková komunikace v Ovocném podniku začíná být chaotická.

Regionální manažeři jsou přetíženi a při počtu až 15 poboček/manažera nelze 100% kontrolovat a řídit všechny činnosti vedoucích provozoven. Navrhuji přijmout další regionální manažery. Ideální poměr provozoven by mohl být 5-7 provozoven/osoba.

Na vedoucí provozoven je taktéž kladen velký pracovní nápor, kdy jsou časově vytíženi. Vedoucí provozoven musí zastávat jak barmanskou, tak manažerskou práci. Navrhuji přijmout dalšího odpovědného vedoucího, který by zastával všechny potřebné věci na stánku (objednávky, kontrola činnosti brigádníků a kontrola čistoty provozovny).

Druhý/á vedoucí by mohl/a chodit pouze na poloviční úvazek, spolupracoval/a by s prvním vedoucím, ale zaměřoval by se především na výpočet a kontrolu nákladů (mzdových, provozních), marketingové akce, personální činnosti (přijímání, školení, eventuelně propouštění).

Ovocný podnik by se měl zamyslet, kde je vhodné šetřit, a kde není. Nemyslím si, že by se mělo šetřit na zaměstnancích, protože ti jsou hybnou silou podniku a mohou podniku pomoci v konkurenčním boji.

Závěr

Bakalářská práce pojednává o tématu motivace a stabilizace zaměstnanců. V první části bakalářské práce byly popsány teoretické poznatky související s motivací a stabilizací v pracovním prostředí, zejména pak teorie pracovní motivace, které mi byly inspirací a oporou v empirické části práce. Cílem bakalářské práce bylo pomocí dotazníkového šetření zjistit motivaci a stabilizaci zaměstnanců daného podniku, vyhodnotit výsledky dotazníku, potvrdit, či vyvrátit výzkumné předpoklady a navrhnout doporučení pro daný podnik.

Dotazník, použitý při šetření obsahoval 21 otázek, které vycházely z teorie první části této bakalářské práce. Dotazníky byly poskytnuty dvěma skupinám respondentů, a to brigádníkům a vedoucím provozoven Ovocného podniku. Obě skupiny respondentů ve svých odpovědích vykázaly problém fluktuace v daném podniku, a to především ve skupině brigádníků. Cílem dotazníkového šetření bylo potvrdit, či vyvrátit výzkumné předpoklady, jejichž bližší vyhodnocení je popsáno v podkapitole 5.2 této práce.

Výzkumné předpoklady byly ověřeny pomocí dotazníkového šetření, jako druhý, doplňkový zdroj informací byl použit polostrukturovaný dotazník s vedoucí provozovny Ovocného podniku.

Prvním výzkumným předpokladem bylo, že: Zaměstnanci Ovocného podniku potřebují vnější motivaci od svých nadřízených. Tento předpoklad byl v empirické části práce potvrzen. Vnější stimuly, kterými motivují nadřízení, jsou pro respondenty obou skupin důležité.

Druhým výzkumným předpokladem bylo, že: Zaměstnanci Ovocného podniku potřebují cítit stabilitu, jistotu a bezpečí. Tento předpoklad byl stanoven na základě Maslowovy hierarchie potřeb a byl potvrzen. Pro všechny respondenty obou skupin je důležité cítit stabilitu, jistotu a bezpečí.

Posledním, třetím výzkumným předpokladem bylo, že: Zaměstnanci vnímají Ovocný podnik jako stabilní společnost. Tento předpoklad byl na základě dotazníkového šetření vyvrácen.

Obě skupiny respondentů vykazovaly rozdílné výsledky u některých otázek v dotazníkovém šetření. Brigádníci vykazovali oproti vedoucím nižší míru souhlasu v oblastech typu: míra naplnění samotnou prací, potřeba „být úspěšný/á“, odpovědnost při práci, kariérní postup, pocit spravedlnosti týkající se postupů používaných podnikem, vnímání kritiky a otázka týkající se cíle jako výzvy.

Naopak vyšší míra souhlasu u brigádníků byla zaznamenána v otázce důležitosti akceptace kolektivem v práci.

Dle dotazníkového šetření obě skupiny odpovídaly spíše souhlasně v otázkách důležitosti: vnějších stimulů od nadřízených, potřeby cítit stabilitu, jistotu a bezpečí, dostání uznání a pochvaly, delegování a nových pracovních úkolů, vyššího úsilí, pokud je očekáván určitý efekt.

Obě skupiny respondentů se vyjádřily spíše nesouhlasně v otázce, zda se cítí spravedlivě odměněni za své výkony v porovnání s ostatními.

Na základě dotazníkového šetření bych radila, aby se podnik zaměřil na důležitost vnější motivace zaměstnanců (více podnětů od nadřízených pracovníků, lepší komunikace, uznání a pochvala za dobře odvedenou práci), zlepšení personálního marketingu firmy tak, aby do ní přicházeli kvalitnější uchazeči a snížila se fluktuace v podniku.

Seznam použité literatury

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

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

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 158 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 92 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.

CLEGG, Brian. *Motivace*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 115 s. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0550-4.

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN

80-902105-8-9.

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*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert. ISBN 8024713004.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

FAIRWEATHER, Alan. *Jak být motivujícím manažerem*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 187 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

CHAPMAN, Gary D a Paul E WHITE. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. Vyd. 1. Praha: Návrat domů, 2012, 206 s. ISBN 978-80-7255-277-1.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Úvod do psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2003, 507 s. ISBN 80-200-0993-0.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NELSON, Bob. *1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000, 237 s. ISBN 80-7205-765-0.

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 109 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 135 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 293 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-06-7.

TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad: [--za pár hodin se vyvětrá]*. Vyd. 1. Praha: TAXUS International, 2010, 192 s.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

Internet

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Dostupné z WWW <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma>

Seznam tabulek

Tabulka 1 Některá synonyma pro motivaci 7

Tabulka 2 Přehled teorií motivace (dokončení) 12

Tabulka 3 Strategické změny zaměstnavatelských organizací 25

Tabulka 4 Otevřené otázky 20 a 21 51

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces motivace 5

Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb 16

Obrázek 3 Činnosti vedoucí k cíli 19

Obrázek 4 Model motivace podle Portera a Lawlera 19

Obrázek 5 Systém rozvoje kariéry založený na pásmech schopností 30

Obrázek 6 Organizační struktura Ovocného podniku 35

Seznam grafů

Graf 1 Délka pracovního poměru, brigádníci 38
Graf 2 Věk, vedoucí 39
Graf 3 Věk, brigádníci 39
Graf 4 Míra naplnění, vedoucí 39
Graf 5 Míra naplnění, brigádníci 39
Graf 6 Vnější stimuly, brigádníci 40
Graf 7 Vnější stimuly, vedoucí 40
Graf 8 Stabilita, jistota a bezpečí u vedoucích 41
Graf 9 Stabilita, jistota a bezpečí u brigádníků 41
Graf 10 Být akceptován, vedoucí 41
Graf 11 Být akceptován, brigádníci 41
Graf 12 Být úspěšný, brigádníci 42
Graf 13 Být úspěšný, vedoucí 42
Graf 14 Uznání, vedoucí 43
Graf 15 Uznání, brigádníci 43
Graf 16 Odpovědnost, vedoucí 44
Graf 17 Odpovědnost, brigádníci 44
Graf 18 Kariérní růst, vedoucí 44
Graf 19 Kariérní růst, brigádníci 44
Graf 20 Očekávání, brigádníci 45
Graf 21 Očekávání, vedoucí 45
Graf 22 Cíle, brigádníci 46
Graf 23 Cíle, vedoucí 46
Graf 24 Spravedlivá odměna, brigádníci 47
Graf 25 Spravedlivá odměna, vedoucí 47

Graf 26 Postupy podniku, brigádníci 47
Graf 27 Postupy podniku, vedoucí 47
Graf 28 Stabilní společnost, brigádníci 48
Graf 29 Stabilní společnost, vedoucí 48
Graf 30 Delegování a nové úkoly, vedoucí 49
Graf 31 Delegování a nové úkoly, brigádníci 49
Graf 32 Pochvala, brigádníci 49
Graf 33 Pochvala, vedoucí 49
Graf 34 Kritika, brigádníci 50
Graf 35 Kritika, vedoucí 50
Graf 36 Odměňování, brigádníci 51
Graf 37 Odměňování, vedoucí 51

Seznam příloh

Rozhovor 64

Dotazník 66

Rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor s vedoucí provozovny X, Ovocného podniku byl uskutečněn dne 20.4.2015 osobní schůzkou a je přepsán do následující písemné podoby. Otázky se vážou především k výsledkům dotazníkového šetření.

Dobrý den,

Děkuji mnohokrát za Váš čas věnovaný dotazníku v předešlém měsíci a především za dnešní čas věnovaný tomuto rozhovoru.

1. **Můžete mi shrnout, jak dlouho pracujete pro Ovocný podnik a jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?**

Dobrý den, do Ovocného podniku jsem nastoupila v listopadu 2012 na pozici brigádník a od ledna 2014 zastávám manažerskou funkci.

2. **Jak si vysvětlujete vysokou fluktuaci v podniku, především pak u brigádníků?**

Na brigádníky jsou kladeny docela vysoké nároky, které bohužel nejsou adekvátní k finanční odměně a celkovému zacházení s brigádníky. Pokud například přijde na brigádníka stížnost, klidně i smyšlená, má pak brigádník velmi omezené způsoby, jak se bránit a mnohdy je jeho pracovní poměr ukončen.

3. **Co dělá Ovocný podnik pro stabilizaci a motivaci zaměstnanců?**

Vedení se snaží brigádníky motivovat především po finanční stránce, kdy jsou za prodej určitých produktů finančně odměňováni. Podnik se ale jinak příliš nesnaží o stabilizaci zaměstnanců.

4. **Z dotazníkového šetření vyplynula nespokojenost se systémem odměňování a to u obou skupin respondentů, víte, čím by to mohlo být způsobeno?**

Především minimální mzdou. Brigádník nastupuje více méně s minimální mzdou a v období jednoho roku se mu sazba zvýší pouze o 10 Kč, což jak jsem již řekla, není absolutně adekvátní k nárokům, které jsou na brigádníky kladeny. U vedoucích to je velmi podobné. Výše platu je sama o sobě celkem vysoká, ale pokud si vezmete v úvahu, kolik hodin musí vedoucí za měsíc odpracovat a jak velkou má zodpovědnost, dostáváte se na docela nízkou hodinovou sazbu.

5. Regionální manažeři mají na starost až 15 provozoven Ovocného podniku, myslíte si, že je tento počet adekvátní?

Regionální manažeři mají na starosti dohled nad veškerými činnostmi na každé provozovně, která spadá pod jejich region. Jejich největším úkolem je stanovování a kontrolování plnění tržeb a nákladů. Mimo to ale kontrolují i ostatní věci na provozovnách jako je čistota, komunikace a obsluha (v rámci mystery shoppingu) a řeší veškeré problémy provozoven, např. problémy s elektrikou, různé opravy, docházku, marketingové akce apod. Měli by také kontrolovat stav skladů a k tomu objednávky, zda nejsou moc velké. Řeší opravdu všechno a bohužel často i mně se stalo, že problémy naší provozovny byly zastíněny problémy jiné provozovny, takže ne, nemyslím si, že je tento počet adekvátní.

6. Dotazníkové šetření prokázalo nespokojenost s postupy, které podnik používá, co si o tom myslíte?

Podnik se bohužel řídí heslem „zákazník má vždycky pravdu“ a podle toho ke všemu přistupuje. Každý, kdo pracuje s lidmi, tak určitě může potvrdit, že nikdy neobsluhujete pouze milé a usměvavé zákazníky a často se tak dostanete do nějaké konfliktní situace a otázka pak je, jak takovou věc řešit. Ovocný podnik se ale těmto situacím nesnaží předcházet, ale řeší je až po narazení na problém. Mnohdy by ale stačilo vysvětlit (i vedoucím), jak se v takové situaci chovat a ideálně jak tomu předcházet. Bohužel ale zaměstnanci jsou často „hozeni“ do provozu bez jakéhokoli zaškolení a každý si musí poradit sám, a pokud to nezvládne, čeká ho výpověď a kolikrát i srážka z platu.

7. **Dle dotazníkového šetření Ovocný podnik není vnímán, jako stabilní společnost, jak vnímáte tuto skutečnost?**

Při předchozí otázce jsem už částečně odpověděla, proč by tomu tak mohlo být (zákazník má vždycky pravdu a pak tě hodí do vody a plav). Bohužel ani já nevnímám podnik jako stabilní společnost, která by tu měla být ještě několik let. V poslední době se podnik zaměřuje až příliš na zvyšování tržeb, což je samozřejmě na jednu stranu dobře, ale musí se vzít také v potaz i druhá stránka věci. Podnik se snaží o maximální spokojenost zákazníka, ale poslední úpravy, které byly, tak spíš i zákazníka odrazují. Největší změnou bylo zdražení sortimentu a zúžení nabídky drinků.

Zdroj: vlastní zpracování

Dobrý den,

na email Vám právě dorazil elektronický dotazník k mé bakalářské práci, který je poskytnut brigádníkům a vedoucím provozoven. Podnik, ve kterém pracujete, bude v dotazníku i celé bakalářské práci anonymizován pod pojmem Ovocný podnik.

Cílem dotazníku je zjistit motivaci a stabilizaci zaměstnanců v Ovocném podniku a navrhnout doporučení, týkající se lepší motivace a stabilizace zaměstnanců Ovocného podniku.

Budu velmi vděčná, pokud si na dotazník uděláte čas a pokud odpovíte pravdivě.

Děkuji mnohokrát a přeji Vám krásný den!

Jana Vránová

Slovníček pojmů k dotazníku:

Vnější stimul – (proces, děj, činnost), které podněcují či povzbuzují chování člověka z vnějšího prostředí

Stabilita – stálost, neměnnost, rovnovážnost

1. **Jak dlouho pracujete u této společnosti?**
   do 1 roku; 1-3 roky; 3 a více let

2. **Kolik je Vám let?**
   do 20 let; 21-25 let; 26 a více

3. **Práce, kterou vykonávám, mě sama o sobě naplňuje.**
   nesouhlasím; částečně nesouhlasím; nevím/je mi to jedno; spíše souhlasím; souhlasím

4. **Vnější stimuly, kterými mě motivuje můj nadřízený, jsou pro mě důležité.**
   nesouhlasím; částečně nesouhlasím; nevím/je mi to jedno; spíše souhlasím; souhlasím

5. **Potřebuji cítit stabilitu, jistotu a bezpečí**
   nesouhlasím; částečně nesouhlasím; nevím/je mi to jedno; spíše souhlasím; souhlasím

6. **Je pro mě důležité být akceptován/a kolektivem v práci.**
   nesouhlasím; částečně nesouhlasím; nevím/je mi to jedno; spíše souhlasím; souhlasím

7. **V práci chci být úspěšný/á (dosahovat požadovaných prodejů a mít dobrý ohlas od zákazníků)**
   nesouhlasím; částečně nesouhlasím; nevím/je mi to jedno; spíše souhlasím; souhlasím

8. **Uznání od mého nadřízeného, spolupracovníků či podřízených je pro mě důležité.**
   nesouhlasím; částečně nesouhlasím; nevím/je mi to jedno; spíše souhlasím; souhlasím

9. **Odpovědnost při práci např. za výsledky/lidi je pro mě důležitá.**
   nesouhlasím; částečně nesouhlasím; nevím/je mi to jedno; spíše souhlasím; souhlasím

10. **Kariérní růst je vidina, která mě „žene kupředu“.**
    nesouhlasím; částečně nesouhlasím; nevím/je mi to jedno; spíše souhlasím; souhlasím

11. **Pokud očekávám, že moje jednání a vynaložené úsilí budou mít určitý efekt, pracuji usilovněji.**
    nesouhlasím; částečně nesouhlasím; nevím/je mi to jedno; spíše souhlasím; souhlasím

12. **Stanovené cíle, kterých lze dosáhnout, jsou pro mě výzvou.**
    nesouhlasím; částečně nesouhlasím; nevím/je mi to jedno; spíše souhlasím; souhlasím

13. **Cítím, že jsem spravedlivě odměněn/a za své výkony v porovnání s ostatními.**
    nesouhlasím; částečně nesouhlasím; nevím/je mi to jedno; spíše souhlasím; souhlasím

14. **Postupy používané podnikem, jako např. hodnocení, povyšování a disciplinární záležitosti vnímám, jako spravedlivé.**
    nesouhlasím; částečně nesouhlasím; nevím/je mi to jedno; spíše souhlasím; souhlasím

15. **Společnost, ve které pracuji, vnímám jako stabilní.**
    nesouhlasím; částečně nesouhlasím; nevím/je mi to jedno; spíše souhlasím; souhlasím

16. **Delegování a nové pracovní úkoly ze strany nadřízeného jsou pro mě vítané.**
    nesouhlasím; částečně nesouhlasím; nevím/je mi to jedno; spíše souhlasím; souhlasím

17. **Za dobře odvedenou práci si zasloužím slyšet pochvalu.**
    nesouhlasím; částečně nesouhlasím; nevím/je mi to jedno; spíše souhlasím; souhlasím

18. **Konstruktivní kritiku beru jako možnost zlepšení.**
    nesouhlasím; částečně nesouhlasím; nevím/je mi to jedno; spíše souhlasím; souhlasím

19. **Jsem spokojený/á se systémem odměňování.**
    nesouhlasím; částečně nesouhlasím; nevím/je mi to jedno; spíše souhlasím; souhlasím

20. **Uveďte alespoň tři věci, které máte na Ovocném podniku rádi.**

21. **Uveďte alespoň tři věci, které by se na Ovocném podniku daly zlepšit.**

Zdroj: vlastní zpracování

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

V Praze dne …… podpis: ……

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis