





**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií**

**Motivace ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců v konkrétním  
podniku**

**Motivation to Increase Employee's Work Performance in Particular  
Company**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

Vedoucí práce: Mgr. Lucie Dědičová, DiS.

**Lucie Heřmánková**

---

**Praha 2016**


## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Heřmánková	Jméno:	Lucie	Osobní číslo:	423439
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Katedra managementu				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Motivace ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců v konkrétním podniku		
Název bakalářské práce anglicky:	Motivation to Increase Employee's Work Performance in Particular Company		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl práce: zjištění současného stavu motivace v konkrétní firmě, analyzování motivačních nástrojů používaných ve firmě, jejich efektivita. Zhodnocení jejich dopadu na produktivitu práce. Přínos: návrh vhodné změny, či zlepšení motivačního systému ve firmě</p> <p>Obsah: 1) Úvod 2) Teoretická část: motivace, motivace jako součást řízení lidských zdrojů, motivační nástroje, odměňování zaměstnanců 3) Praktická část: charakteristika podniku, motivační nástroje používané v podniku, popis metodiky - dotazníkové šetření, rozhovory s vedoucími pracovníky, zhodnocení efektivity motivačních nástrojů - vyhodnocení dotazníků, návrhy na změnu a zefektivnění využívaných motivačních nástrojů 4) Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	ADAIR, John. Efektivní motivace, 2004. ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků, 2009. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 2007. DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení, 2005. PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, 2008. PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace, 2010.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Mgr. Lucie Dědičová, DiS.		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	15.1.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	8.5.2016
Platnost zadání bakalářské práce:	konec LS 2017		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>17-01-2016</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

HEŘMÁNKOVÁ, Lucie. *Motivace ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců v konkrétním podniku*. Praha: ČVUT 2016. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

## **Prohlášení**

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

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

V Praze dne:

podpis: .....

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomohli při zpracování této bakalářské práce. Především vedoucí této práce Mgr. Lucii Dědičové, DiS. za cenné připomínky, rady a podporu při tvorbě bakalářské práce. Poděkování také patří zakladatelům zkoumaného podniku za možnost realizovat s nimi výzkum a rovněž děkuji všem zaměstnancům za vyplnění dotazníku.

## **Abstrakt**

Předmětem této bakalářské práce „Motivace ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců v konkrétním podniku“ je představení motivačního systému v konkrétním podniku a navržení možných zlepšení, které by vedly k vyšší výkonnosti zaměstnanců podniku. Teoretická část dané práce vymezuje pojem motivace, představuje motivační teorie a dále se soustředí na představení pracovní motivace, její ovlivnění a formy motivačních nástrojů. Praktická část se věnuje představení motivačního systému v konkrétním podniku a navržení možných změn na základě výsledků provedeného výzkumného šetření.

## **Klíčová slova**

Motivace, teorie motivace, pracovní motivace, motivační nástroje

## **Abstract**

The subject of this thesis "Motivation to Increase Employee's Work Performance in Particular Company" is a performance incentive specific system and suggest possible improvements that will lead to higher performance of company employees. The theoretical part of the thesis defines the concept of motivation and motivation theories and also it is concentrate on performance work motivation, influencing and forms motivational tools. The practical part is devoted to the performance incentive system in particular and suggest possible changes based on the findings of this research.

## **Key Words**

Motivation, theories of motivation, work motivation, motivational tools

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Motivace .....</b>	<b>4</b>
1.1.1 Taylorismus .....	6
1.1.2 Maslowova hierarchie potřeb .....	6
1.1.3 Alderferova ERG teorie a McClellandova teorie potřeb .....	7
1.1.4 Herzbergův dvoufaktorový model .....	9
1.1.5 Kognitivní teorie .....	10
<b>1.2 Motivace jako součást řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Motivační nástroje a odměňování zaměstnanců .....</b>	<b>16</b>
1.3.1 Peněžní odměny .....	18
1.3.2 Nepeněžní odměny .....	18
1.3.3 Zaměstnanecké výhody .....	19
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>20</b>
<b>1.4 Charakteristika podniku .....</b>	<b>20</b>
<b>1.5 Motivační nástroje používané v podniku .....</b>	<b>21</b>
<b>1.6 Popis empirického šetření v podniku .....</b>	<b>23</b>
<b>1.7 Analýza dotazníkového šetření .....</b>	<b>24</b>
<b>1.8 Shrnutí výzkumných otázek .....</b>	<b>34</b>
<b>1.9 Návrh možné změny pro zlepšení systému .....</b>	<b>37</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>40</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>41</b>
<b>Seznam grafů, tabulek .....</b>	<b>43</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>44</b>

# ÚVOD

Pracovní motivace zaměstnanců ovlivňuje výkon práce zaměstnance. Správně motivovaní zaměstnanci vykazují vyšší produktivitu než zaměstnanci nemotivovaní. Na toto téma v současnosti existuje celá řada českých i zahraničních publikací. Z praxe je však zřejmé, že motivovat zaměstnance podniku k vyššímu pracovnímu nasazení není jednoduchá záležitost. Někdy si manažeři dokonce myslí, že motivační prvky na jejich podřízené nefungují. To, že daný podnik využívá určitého motivačního systému, ještě neznamená, že tento systém je efektivním nástrojem, který bude podněcovat zaměstnance k vyšším výkonům. Z pohledu zvýšení pracovního výkonu a jeho efektivnosti by měl být daný motivační systém správně nastaven tak, aby reflektoval potřeby zaměstnanců. Zároveň by mělo být zřejmé, kdy a jak daný motivační prvek správně aplikovat tak, aby konečný efekt, kterým manažer danému zaměstnanci vysílá stimul k práci, se neminul účinkem. Vzhledem k těmto úskalím by měla každá organizace, i každý manažer, věnovat zvýšenou pozornost správné motivaci, a to jako významnému aspektu, který zaručuje loajálního a pracujícího zaměstnance, který v konečném výsledku přináší organizaci zisk.

Teoretická část je věnována především rešerši odborné literatury a dalších zdrojů, které vznikly k danému tématu. Nejprve se práce zaměří na vymezení pojmu motivace, modelu procesu motivace a následně budou klíčově představeny teoretické přístupy motivace zaměstnanců. Dále je práce zaměřena na motivaci pracovního jednání z manažerského pohledu řízení lidí. Následně jsou představeny motivační nástroje, kterými lze obecně zaměstnance motivovat.

Praktická část se soustředí na uplatnění teoretických poznatků v praxi. V této části je shrnuta problematika v rámci případové studie v konkrétním podniku. Zde je kladem velký důraz na to, jak ve skutečnosti probíhá motivace v daném podniku a jak na ni zaměstnanci reagují. Cílem praktické části je zjistit a zhodnotit dosavadní motivační systém, zjistit jeho nedostatky a pokusit se navrhnout řešení, které by vedlo k dalšímu zvyšování výkonu zaměstnanců. Formou dotazníkového šetření se pokusí zjistit motivaci jednotlivých zaměstnanců v tomto podniku a na základě výsledků navrhnout možné úpravy v systému motivace, které by mohly zvýšit pracovní výkon zaměstnanců daného podniku. Proto jsou v této práci použity výzkumné metody, a to především formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a rovněž pohovoru s vedoucím manažerem.



## I. TEORETICKÁ ČÁST

Celá teoretická část se zabývá představením teoretického rámce daného tématu, ze kterého bude vycházet samotná praktická část. Většina částí této kapitoly je pojata formou rešerše odborné literatury a jiných dostupných zdrojů.

### 1.1 Motivace

Všechny organizace na světě se zajímají o to, jak nejlépe postupovat, aby dosáhly stabilně vysokého pracovního nasazení svých zaměstnanců. Tento přístup tkví zejména v pozornosti na oblast motivování zaměstnanců pomocí různých stimulů a odměn, způsobu vedení lidí a podmínek, které panují v dané organizaci (Armstrong, 2007, s. 220). „*Motivace je intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua.*“ (Nakonečný, 2004, s. 17). Samotný výraz motivace je odvozen od latinského slova *movere*, tj. hýbat, pohybovat. Motivace představuje soubor různých činitelů, které ženou člověka do určitých aktivit a nasměřují jeho jednání (Vochozka, Mulač, 2012, s. 241). Z hlediska dělení lze motivaci rozlišit na dva typy, kterými jsou (Laufer, 2008, s. 51-52):

- primární motivace, též intrinsická – vychází z vnitřních pohnutek. Člověk je motivován z vlastního popudu;
- sekundární motivace, též extrinsická – vychází z podnětů v okolním prostředí. Člověk je motivován, aby splnit určité nároky či cíle. Dané aktivity jsou pouze prostředkem k dosažení určitého cíle. Činnost je zaměřena účelově a leží mimo vlastní cíl.

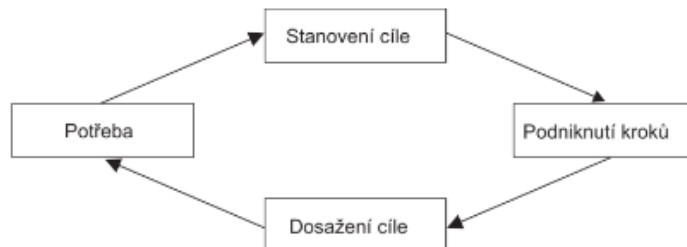
Z hlediska motivace existují tři její klíčové složky, kterými jsou (Armstrong, 2007, s. 219):

- směr – co se pokouší člověk udělat;
- úsilí – s jakou pílí chce člověk cíle dosáhnout;
- vytrvalost – jak dlouho se člověk pokouší cíle dosáhnout.

Samotný proces motivace souvisí s lidskými potřebami. Model procesu motivace ilustruje obr. 1-1. Jak je z obrázku patrné, motivace je neustálý kontinuální cyklický proces a souvisí s lidskými potřebami. Tento model zjednodušeně popisuje, jakým způsobem dochází k motivaci člověka. Neuspokojené potřeby je nutno uspokojit, a to formou přání něco získat či něčeho dosáhnout. Aby mohly být tužby vyslyšeny, jsou stanoveny cíle, které by měly

uspokojit lidskou potřebu a přání. Následně je třeba učinit kroky, které vedou k dosažení jistého cíle. Za předpokladu, že tohoto cíle bude dosaženo, bude člověk tytéž kroky opakovat i v budoucnosti, neboť bude na základě zkušenosti předpokládat určitý výsledek (Armstrong, 2007, s. 220).

*Obrázek I-1 Model procesu motivace*



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 220

Tento obecně naznačený proces motivace je založen na teoriích, které zkoumaly motivace lidí k práci a pokoušely se podrobněji vysvětlit motivaci a stimuly k motivování lidí. Existuje celá řada teorií motivace. Tyto teorie se během let zpřesňovaly, vyvracely i nahrazovaly. Mezi neznámější z nich se pravděpodobně stále řadí dvě, i když často kritizované teorie motivace. Jedná se především o Maslowu pyramidu potřeb a Herzbergovu dvoufaktorovou teorii (Armstrong, 1999, s. 298). Armstrong (2007, s. 221) uvádí, že nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- teorie instrumentality – tvrdí, že politika „cukru a biče“, tedy formou odměny nebo potrestání zaručí, že lidé se budou chovat odpovídajícím způsobem, a to i v pracovní oblasti. Do značné míry je tato teorie založena na práci Fredericka Winslowa Taylora (1911), amerického strojního inženýra a otce tzv. vědeckého řízení (Armstrong, 1999, s. 298);
- teorie zaměřené na obsah – tvrdí, že motivace se týká uspokojení potřeb a vykonání potřebných kroků k jejich uspokojení. Rovněž tyto teorie identifikují hlavní potřeby člověka, které ovlivňují jeho chování. Příkladem je Maslowova teorie (1954) nebo Herzbergova teorie (1957);
- teorie zaměřené na proces – tyto druhy se soustředí na motivaci zaměstnanců z hlediska psychologie. Psychologická stránka je ovlivňující motivací člověka. Souvisí např. s očekáváním (Vroom, 1964) nebo s vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965) či s cíli (Latham a Locke, 1979).

### 1.1.1 Taylorismus

Taylorismus má svůj původ v USA, kde vznikl na počátku 20. století. „*Jeho základní ideje rozpracoval F. W. Taylor na podmínky řízení podniku. Taylorovy myšlenky byly záhy aplikovány i do veřejného sektoru a do oblasti managementu veřejných výdajů*“ (Ochrana, Pavel, Vítek, 2010, s. 55). V oblasti motivace se Taylor domníval, že zaměstnanec lze přimět k dobrému pracovnímu úsilí formou odměn nebo trestů, které budou přímo navázány na jejich pracovní výkon. Jednalo se o první pokusy využití primitivních stimulů k práci. Tento přístup se i dnes využívá pro zdůvodňování odměňování v momentě, kdy je závislé na pracovním výkonu. V současnosti se však málokdy jedná o efektivní podnět k většímu pracovnímu výkonu (Armstrong, 2007, s. 221).

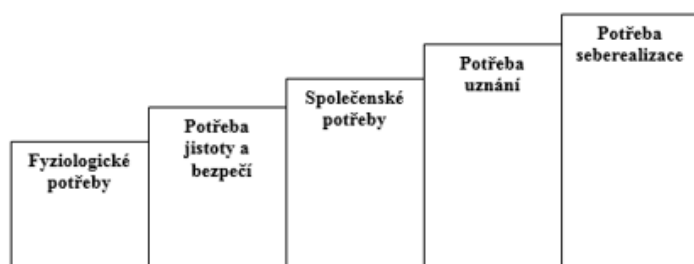
### 1.1.2 Maslowova hierarchie potřeb

Tato hierarchie potřeb vznikla na základě pozorování v 50. letech v USA. Sestavil ji Abraham Harold Maslow (1908-1970), americký psycholog. Maslow při svém bádání vycházel z toho, že potřeby utvářejí ucelené soubory. První teoretický základ publikoval v roce 1943 (Adair, 2004, s. 29). Maslowa hierarchie potřeb bývá zobrazována jako pyramida a obsahuje následující stupně potřeb (Béřeš, 2013, s. 28):

- základní fyziologické potřeby – potřeba potravy, spánku, tepla, kyslíku apod.
- potřeba jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb;
- společenská potřeba – potřeba přátelství, lásky, akceptace ve skupině a sounáležitosti;
- potřeba uznání a úcty – potřeba pevného a stabilního hodnocení sebe sama (sebeúcta) a potřeba respektu ostatních (prestiž). Tyto potřeby je možné zařadit do dvou skupin, které jsou doplňujícími: jednak je to touha po úspěchu, po nezávislosti a po svobodě, dále pak touha po dosažení určitého druhu postavení, které se projevuje jako respekt nebo úcta okolí v podobě uznání, pozornosti či ocenění (Armstrong, 1999, s. 300);
- potřeba seberealizace – potřeba rozvíjet svůj potenciál a své dovednosti.

Maslowova teorie potřeb, kterou ilustruje obr. 1-2, bývá zobrazována pyramidou. Koncept této pyramidy vychází z pravidla, že nejdříve musí být uspokojeny nižší potřeby, aby mohly být uspokojeny potřeby vyššího stupně. Pyramidové zobrazení má své nedostatky, neboť potřeby, znázorněné výše, se jeví jako méně důležité i přesto, že ve skutečnosti jsou stejně potřebné. Z tohoto důvodu lze spíše využít kaskádového zobrazení, které udává Adair (2004, s. 30). Nejvýše postavenou potřebu seberealizace však vzhledem k možnostem lidského chování nelze nikdy uspokojit (Armstrong, 1999, s. 300). Obecně tedy platí, že čím je daná potřeba níže, tím je potřeba pro člověka významnější a bez jejího (někdy alespoň částečného) uspokojení, nelze v pyramidě stoupat dále. Maslow přitom nejzákladnější potřeby definuje jako potřeby deficiencie tj. nedostatkové. Zatímco nejvyšší kategorii, kde se skrývá seberealizace, definuje jako růstovou potřebu (Béřeš, 2013, s. 28).

*Obrázek I-2 Maslowa hierarchie potřeb podle Adaira*



Zdroj: Adair, 2004, s. 30

Maslowova teorie potřeb byla podrobena kritice. Nejčastěji ji bylo vytýkáno, že neplatí. Pro některé lidi jsou důležitější vyšší potřeby než například potřeby fyziologické.

### **1.1.3 Alderferova ERG teorie a McClellandova teorie potřeb**

Teorii lidských potřeb se kromě Maslowa zabývaly i další osobnosti, které jeho teorii rozšířili. Jmenovat můžeme například amerického psychologa Clayтона Paula Alderfera (1940-2015). Tento psycholog zjednodušil kategorii potřeb pouze do tří rovin, kterými jsou existence, sounáležitost a růst. Celkově tyto tři roviny vytvářejí zkratku ERG (podle anglických prvních písmen ze slov Existence, Relatedness a Growth). Rozložení potřeb podle Alderferova modelu zobrazuje obr. 1-3.

Obrázek I-3 Rozložení Alderferovy ERG teorie vzhledem k Maslowě pyramidě potřeb



Zdroj: Alderfer's ERG Theory. Understanding the Priorities in People's Needs, online, upraveno

Tato teorie se týká zejména uspokojení přání a stavů, které jsou subjektivního rázu. Uspokojení je chápáno jako vyústění událostí mezi lidmi a jejich prostředím ve smyslu subjektivní reakce na to, zda lidé získali, co chtěli či nikoliv. Přání je o to subjektivnější vzhledem k faktu, že má souvislosti s vnitřním rozpoložením člověka ve vztahu s uspokojením potřeb, jeho preferencemi i motivy (Kociánová, 2010).

Alderfer tvrdil, že pokud nejsou dosaženy cíle z vyšší úrovně, člověk vynaloží dvojnásobné úsilí v kategorii nižší. Například pokud nejsou dosaženy cíle sounáležitosti, člověk vynaloží vyšší úsilí v kategorii existence v naději dosažená oněch vyšších.

Další významnou osobností, která se zabývala teorií potřeb, byl David McClelland (1917-1998). Tento americký psycholog proslul svou teorií potřeby úspěchu, ve které identifikoval tři potřeby manažerů, kterými jsou (Armstrong, 1999, s. 301):

- úspěch – lidé mají potřebu něco dokázat, hledají uznání a porovnávají se s ostatními „soutěžícími“ – chtějí být ve všem dokonalí;
- sounáležitost – potřeba přátelských vřelých a soucitných vztahů s dalšími lidmi;
- moc – potřeba ovlivňovat, kontrolovat a ovládat jiné lidi.

Dané potřeby mají pro různé lidi odlišnou prioritu. „Vysoká potřeba výkonu je důležitá zejména pro úspěch v mnoha nižších a středních manažerských funkcích, v nichž je možné pociťovat přímou odpovědnost za splnění úkolu. Ale ve vyšších manažerských funkcích se

*stává důležitějším zájem o institucionalizovanou moc jako protiklad moci osobní. Silná potřeba spojení není na žádné úrovni tak významná.*“ (Armstrong, 1999, s. 301)



#### **1.1.4 Herzbergův dvoufaktorový model**

Herzbergův dvoufaktorový model je po Maslowově teorii potřeb druhou nejznámější teorií v oblasti motivace. Tento model vypracoval Herzberger a jeho spolupracovníci v roce 1957, když zkoumali potřeby techniků a účetních, jejich přístup k práci a jejich uspokojení či nespokojení z ní. Daná teorie vychází z předpokladu, že lidé mají schopnost přesně určit, které věci je uspokojují a co nikoliv. Herzberger a jeho kolektiv dospěli k tomu, že kladné hodnocení se týkalo spíše obsahu práce, a to v souvislosti s úspěchem při ní (uznání, povýšení, vyšší míra odpovědnosti), zatímco negativní hodnocení se týkalo okolností práce (Armstrong, 1999, s. 301). Koubek (2015, s. 59) potvrdil, že *„spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory.“* Z těchto poznatků pak učinili závěr, že faktory zvyšující spokojenost s prací a motivace se liší od faktorů, které vedou k nespokojenosti s prací. Někdy se to nazývá motivačně-hygienická teorie. Z tohoto úhlu pohledu pak Herzberger a jeho spolupracovníci rozdělili faktory do dvou skupin, a to (Koubek, 2015, s. 59):

- satisfaktory, nebo také motivátory či motivační faktory – faktory spokojenosti pracovníků;
- dissatisfaktorů, nebo také udržovací či hygienické faktory, případně frustrátory – faktory nespokojenosti pracovníků.

*„Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti.“* (Koubek, 2015, s. 59). Příklady faktorů uvádí obr. 1-4.

Obrázek I-4 Faktory Herzbergovy teorie motivace

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	<b>Přítomnost</b> Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	<b>Přítomnost</b> Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	Neutrální stav (žádná nespokojenost)  Nespokojenost
	<b>Nepřítomnost</b>	<b>Nepřítomnost</b>	

Zdroj: Koubek, 2015, s. 60

### 1.1.5 Kognitivní teorie

Kognitivní (poznávací) teorie jsou teorie, které jsou zaměřené na průběh motivačního procesu. V těchto teoriích je kladen velký důraz na psychologické procesy, které na základě potřeby i jiných faktorů ovlivňují motivaci jedince. Tyto teorie nahrazují původní teorie potřeb, neboť nabízejí manažerům lepší vodítko, jak motivovat podřízené. Zkoumanými procesy podle Armstronga (1999, s. 302-303) jsou:

- očekávání (expektační teorie);
- dosahování cílů (teorie cíle);
- volba chování (teorie reaktance);
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)

#### 1.1.5.1 Teorie očekávání

Teorii očekávání neboli expektační teorii vytvořil americký profesor Victor Vroom (\*1932). Očekávání jako pojem byl původně součástí teorie valence-expektance, kterou

Vroom formuloval v roce 1964. Tato expektační teorie je založena na třech faktorech, kterými jsou (Kociánová, 2010, s. 31):

- valence – přesvědčení o hodnotě (atraktivitě) daného cíle;
- instrumentalita – přesvědčení o tom, že pokud uděláme jednu aktivitu, povede to k jiné aktivitě (za dobře odvedenou práci bude dobrá odměna);
- expektance – přesvědčení o tom, že vynaložené úsilí je reálné a vede k dosažení cíle.

Úroveň motivace je pak součinem valence a expektance (Kociánová, 2010, s. 31). V případě, že je valence a expektance vysoká, je motivace rovněž vysoká (Nakonečný, 2004, s. 17). Daná teorie vychází z dané premise, že lidé se chovají tak, aby jejich činnost vedla k pozitivnímu výsledku. Avšak zaměstnanci někdy nevědí, co mají očekávat. Armstrong (2007, s. 483) uvádí - *„Zaměstnanci mohou očekávat, že se s nimi bude jednat slušně, že budou dostávat práci, která bude využívat jejich schopnosti, že budou odměňováni spravedlivě v souladu s přínosem, že budou moci prokázat své přednosti, že budou mít příležitost k dalšímu růstu, že budou vědět, co se od nich očekává, a že jim bude poskytována zpětná vazba (raději pozitivní) o tom, jak si vedou.“* Vroom očekávání podrobněji definoval dále jako volbu mezi alternativami, která se soustředí na volbu mezi alternativami s nejistým výsledkem. Kdykoliv člověk má možnost volby mezi alternativami, u kterých konečný výsledek není jistý, pak je jeho volba ovlivněna nejen jeho preferencemi, ale především jeho přesvědčením, že po projevené aktivitě bude následovat určitý druh výsledku, který je reálně dosažitelný. Takové očekávání může mít různou sílu, resp. míra přesvědčení v daný výsledek může být různá. Očekávání je možné odhadnout na základě předchozích zkušeností, avšak pokud zaměstnanci nemají obdobné předchozí zkušenosti a dostávají se do nových situací (změna zaměstnání, managementem vynucené nové pracovní podmínky) může dojít ke snížení jejich motivace k práci (Armstrong, 1999, s. 303).

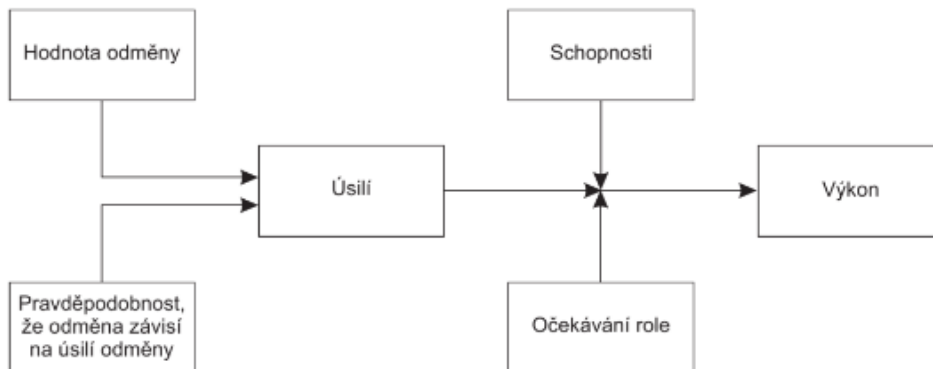
Na Vroomovu teorii navázali a rozvinuli ji dále Lyman W. Porter (1930-2015) a Edward E. Lawler v roce 1968. Na základě myšlenek Victora Vrooma došli k přesvědčení existence dvou faktorů, jež determinují úsilí, které lidé vkládají do své práce. Jejich model motivace znázornil Armstrong (2009, s. 113) a zobrazuje jej obr. 1-5. Jak je z obrázku patrné, na lidské úsilí má vliv:

- hodnota odměny, která uspokojí potřebu jedince;



- pravděpodobnost, že výsledky (a také odměna) závisí na úsilí, které jedinec vynaloží.

Obrázek I-5 Model motivace (Porter, Lawler)



Zdroj: Armstrong, 2009, s. 114

Jak je dále z obrázku patrné, existují dvě proměnné, které mají vliv na dosažení výkonu, který je přiměřené danému úsilí snahy, který daný jedinec vynakládá. Někdy samotné úsilí nestačí. Je třeba, aby jedinec měl určité schopnosti k dosažení daného výkonu (znalosti, inteligenci, manuální zručnost apod.) a rovněž, aby jeho jedinec vnímal svou roli v organizaci. Tedy aby se očekávání jedince shodovalo s očekáváním role, kterou pro organizaci daný jedinec jako zaměstnanec představuje, tj. jedinec dělá to, co je třeba, aby dělal (Armstrong, 2009, s. 113).

### 1.1.5.2 Teorie cíle

Další teorii zabývající se motivací zformuloval Edwin A. Locke (\*1938) spolu s Gary P. Lathamem v roce 1979. Jedná se o teorii cílů. Autoři jsou toho názoru, že pokud se jednotlivcům stanoví specifické cíle, jejich motivace a výkon jsou vyšší. V této souvislosti by obtížné cíle měly být projednány a odsouhlaseny předem. Důležitá je přitom participace jednotlivých zaměstnanců na stanovování cíle. Pro udržení motivace je velmi důležité, aby zaměstnanci byla zároveň poskytována zpětná vazba. Hlavně tehdy, pokud je obtížnost cílů stupňována. Za předpokladu, že pro zaměstnance jsou obtížnější cíle přijatelné, vykazují při náročnějších úkolech, v porovnání se snadnými úkoly, lepších výkonů (Armstrong, 2007, s. 226).

### 1.1.5.3 Teorie spravedlnosti

Mezi teorie zabývající se motivací se řadí i teorie spravedlnosti, někdy nazývaná i jako teorie spravedlivé odměny. Touto teorií se zabýval americký behaviorální psycholog John Stacey Adams, který ji uveřejnil v roce 1965. Základem této teorie je tzv. fenomén sociálního srovnání (Pauknerová, 2012, s. 176). Adams tvrdil, že zaměstnanci usilují o zachování rovnosti mezi tím, co do zaměstnání přinášejí a tím, co za práci v zaměstnání obdrží. Lidé si cenní v zaměstnání spravedlivého zacházení. Vnímají, jak je s nimi zacházeno v porovnání s ostatními spolupracovníky (Dědina, 2005, s. 150-151). Zaměstnanci budou motivováni pouze v případě, že budou vnímat spravedlivé zacházení. V opačném případě budou demotivováni. V této souvislosti se rozlišují dvě formy spravedlnosti (Armstrong, 1999, s. 305):

- distributivní spravedlnost – souvisí s vnímáním rozdělování odměny za práci;
- procedurální spravedlnost – souvisí s vnímáním spravedlnosti postupů používaných organizací.

Na Adamse navázali Tyler a Bies, kteří reflektovali pět faktorů, které s procedurální spravedlností úzce souvisí. Aby zaměstnanci nevnímali postupy organizace jako nespravedlivé, je třeba podle Armstronga (2007, s. 227):

- přiměřeně zvažovat stanoviska zaměstnance;
- potlačit vůči zaměstnanci osobní předpojatost;
- uplatňovat kritéria pro všechny zaměstnance stejně a důsledně;
- poskytnout všem zaměstnancům včasnou zpětnou vazbu;
- poskytnout přiměřené vysvětlení o učiněných rozhodnutích všem zaměstnancům.

## 1.2 Motivace jako součást řízení lidských zdrojů

*„Firemní realita 21. století přináší s sebou potřebu nových cest motivace zaměstnanců. Manažeři, kteří chtějí své zaměstnance účinně motivovat, musí na tyto trendy reagovat.“* (Urban, 2003, s. 90). Při motivování zaměstnanců je právě role manažerů nepostradatelnou. Motivování jejich podřízených patří k jejich zásadním úkolům v organizaci. *„Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku.“* (Armstrong, 2007, s. 220). V rámci řízení

lidských zdrojů můžeme rozlišovat dvě základní síly, které spolu vytvářejí lidské konání, včetně činnosti pracovní. Jsou jimi stimul a motiv. Zatímco stimul představuje prostředek ovlivňování zaměstnance, působí tedy na zaměstnance z vnějšku ve snaze ovlivnit jeho chování. Motiv je samotná vnitřní pohnutka daného jedince, která vyplývá z jeho hodnotového systému (Vochozka, Mulač, 2012, s. 241). „*Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe.*“ (Koubek, 2015, s. 59). Tito lidé bývají motivováni sami od sebe. Za předpokladu, že jejich motivace je správně nasměrována, mohou dosáhnout užitečných cílů pro danou organizaci. Velká část zaměstnanců však potřebuje být k výkonům v určité míře motivována z vnějšku. Tato motivace bývá organizací uspokojována formou stimulů, jako jsou např. odměny nebo příležitosti ke vzdělání a růstu.

„*Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu.*“ (Vochozka, Mulač, 2012, s. 244). Existuje několik motivů, které působí na jedincovo pracovní jednání. Z tohoto úhlu Vochozka a Mulač (2012, s. 244) uvádějí, že motivy lze dělit na následující:

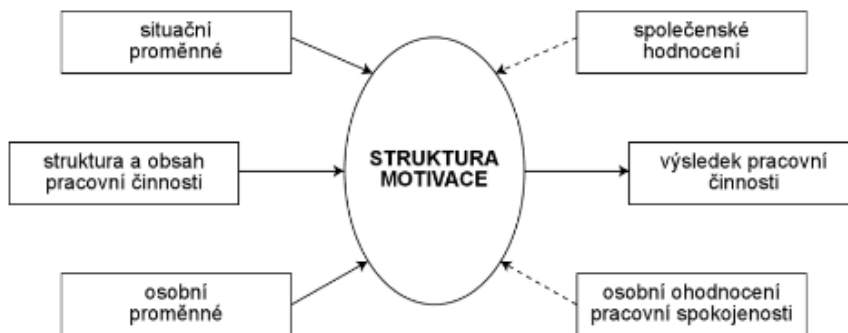
- aktivní motivy – tyto motivy přímo ovlivňují pracovní výkon, např. motiv „být úspěšný“;
- podporující motivy – tyto motivy dávají prostor pro aktivní motivy, např. přátelská atmosféra na pracovišti;
- potlačující motivy – tyto motivy odvádějí zaměstnance od práce k jiným činnostem, např. rozhovor s kolegy.

Vztah člověka k práci závisí na celé řadě faktorů. Motivace jedince k práci, resp. struktura motivace, kterou ilustruje obr. 1-6, je ovlivněna zejména následujícími proměnnými (Bedrnová, Nový, 1994, s. 200):

- situační proměnné – aspekty, které se vztahují k typu práce (například práce na směny) a charakteru pracoviště;
- osobní proměnné – aspekty, které jsou individuální, odlišují se na základě osobní charakteristiky jedince, jeho hodnot a zkušeností;
- struktura a obsah pracovní činnosti – co daný jedinec vykonává a jaký má ke své práci vztah;

- osobní ohodnocení pracovní spokojenosti – jak jedinec vnímá svoji práci a odměnu za ní;
- společenské ohodnocení – jak jedinec vnímá vztah okolí k jeho zaměstnání a k němu samému.

Obrázek I-6 Motivace pracovního jednání



Zdroj: Vochozka, Mulač, 2012, s. 245

„Pracovní spokojenost je výslednicí působení rozmanitých činitelů. Jednání člověka je z hlediska procesní spokojenosti určováno dvěma základními tendencemi: tendencí vyhnout se strastem a tendencí vyhledávat to, co je příznivé“ (Vochozka, Mulač, 2012, s. 245). Pokud práce probíhá v podmínkách, které navozují strasti, nepohodlí a nepříjemnosti, vede to k tomu, že pocit nespokojenosti u zaměstnance vzrůstá. Avšak odstranění těchto negativní jevů ještě samo o sobě nenavozuje pocit spokojenosti (Vochozka, Mulač, 2012, s. 245).

Obecně lze při motivaci zaměstnanců rozeznat čtyři základní pravidla, kterými jsou (Urban, 2003, s. 90-92) :

- motivovat zaměstnance je úkolem manažera – motivování zaměstnance souvisí se schopnostmi manažera, jejich schopností jednat se zaměstnanci otevřeně a přímo, odměňovat je spravedlivě, oceňovat je za dobře vykonanou práci, vytvářet příznivé pracovní podmínky a dobrou atmosféru na pracovišti a přispívat k pocitu smysluplnosti práce;
- vyšší výkonnosti zaměstnanců lze z dlouhodobého hlediska dosáhnout zejména pozitivní motivací – pozitivní motivace formou odměn, uznání či profesního postupu má na výkonnost lepší ohlas než negativní motivace, kterou zaměstnanci chápou jako trest;

- chování zaměstnanců souvisí se strategií odměňování manažera (či organizace) – v některých případech nejsou používány správné motivační stimuly či jsou používány nesprávně;
- motivační stimuly nejsou univerzálními nástroji – stimuly, které motivují jednoho jedince, nemusí motivovat jiného jedince. Závisí na individuálních preferencích jednotlivých zaměstnanců.

Z tohoto úhlu pohledu by úspěšný manažer, především z hlediska motivace podřízených, měl „cílevědomě podněcovat a koordinovat snahy pracovníků a pracovních skupin žádoucím směrem, tj. ke konkrétním cílům a úkolům.“ (Vochozka, Mulač, 2012, s. 246). Řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců také úzce souvisí s firemní kulturou. Celkový motivační systém by měl zahrnovat zejména dva aspekty, které jsou důležité pro pracovní výkon a jeho zvyšování. Tyto základní nástroje tvoří (Urban, 2003, s. 93):

- pracovní prostředí – spjaté s firemní kulturou a stylem vedení manažerem;
- systém odměn.

Systém odměn je jako motivačním prostředek mimořádně citlivý. Odměna ve formě peněžních prostředků, která je vyplácena v několika dávkách, má mnohem větší účinek na motivaci lidí, než jednorázový velký finanční obnos (Kvasničková, Berka, 2010, s. 30).

### **1.3 Motivační nástroje a odměňování zaměstnanců**

Na pracovní výkon jedince působí každodenně řada faktorů. K motivaci zaměstnanců a usměrnění jejich pracovní činnosti směrem, který je očekáván, využívají manažeři celou řadu motivačních nástrojů, které mají k dispozici. Tyto motivační nástroje můžeme dále dělit. Základní dělení spočívá v tom, jestli jde o hmotné či nehmotné formy motivace, tedy zda se jedná o vnitřní nebo vnější motivační faktory (Urban, 2013, s. 107). Rozlišujeme tedy následující formy motivačních nástrojů podle způsobu motivace na (Urban, 2013, s. 107):

- motivace formou finančních a materiálních statků (vnější motivace);
- nefinanční formy motivace (vnitřní motivace).

Mezi faktory vnitřní motivace pak můžeme řadit zejména to, že zaměstnanci mohou získat uznání, uplatnit své schopnosti v náročnějších úkolech, získat nové zkušenosti

a udržovat přátelské styky na pracovišti. Tyto aspekty jsou pro řadu zaměstnanců velice důležité a mohou mít vliv na jejich motivaci k výkonu. Nemají však schopnost nahradit finanční odměnu. Manažeři působení těchto faktorů motivace mnohdy podceňují z důvodu, že ve srovnání působí jako složitější a méně efektivní s finančními nástroji. Většinou jsou totiž silnější motivací finanční odměny. Jako symptom silné finanční motivace pracovníka lze považovat jeho zvýšený zájem o hmotnou odměnu či očekávání finanční odměny za jakoukoliv práci navíc (Urban, 2013, s. 107). Urban (2013, s. 107) uvádí, že pro posílení vnější motivace, tedy formou finančních odměn, je vhodné:

- stanovit jasný výsledek dané práce;
- určit jasně odměnu za vynaložené úsilí;
- zvýšit možnost ovlivnění výsledku práce samotným pracovníkem nebo jeho týmem;
- podpořit vztah odměn k dosažení výkonnostních cílů a posílit podíl odměňování za výkony na celkové finanční částce;
- zavést nepeněžitou složku odměn, o kterou zaměstnanci mohou stát (zaměstnanecké výhody).

*„Význam a možnost využití jednotlivých nástrojů odměňování závisí na podmínkách i cílech organizace i pozici, kterou zaměstnanec zastává. Odměňování zaměstnance může proto záviset především na kvalifikačních a dalších nárocích jeho místa, jeho individuálních schopnostech, osobním výkonu, případně výkonu pracovní skupiny.“* (Urban, 2013, s. 124). V současné době se v dlouhodobých trendech odměňování zaměstnanců uplatňuje především (Urban, 2013, s. 124-125):

- rostoucí význam odměn odvíjející se od znalostí zaměstnanců;
- rostoucí význam odměňování na základě výkonu (výkonová složka odměn);
- rostoucí význam ročně vyplácených výkonových odměn;
- rozšiřování tarifních pásem, podle nichž jsou zaměstnanci placeni;
- rostoucí podíl poskytování individuálních zaměstnaneckých odměn.

*„Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů.“*

(Armstrong, 1999, s. 593). Armstrong (2007, s. 420) dodává, že z hlediska odměn, které daná organizace může zaměstnanci nabídnout, lze rozlišit v podstatě tři formy, kterými jsou:

- finanční odměna (peněžní odměna);
- nefinanční odměna (uznání, odpovědnost, ocenění);
- zaměstnanecké výhody.

### 1.3.1 Peněžní odměny

Za nejobvyklejší vnější motivaci lze považovat peněžní odměnu. Ať již ve formě platu či mzdy, případně dalších peněžitých bonusů. Peníze jako takové jsou pro lidi nezbytné, poskytují jim finanční prostředky, pomocí nichž uspokojují svoje potřeby a rovněž dosahují řady různých cílů. Kromě uspokojení základních biologických potřeb, jistoty a bezpečí, mohou uspokojit i např. potřebu sebeúcty a postavení v organizaci, neboť vás může zaměstnanec na vyšší úrovni, který vydělává více, odlišit od jeho kolegů (Armstrong, 2007, s. 231).

Urban (2013, s. 123-124), že z hlediska peněžních odměn lze rozlišit následující typy odměn:

- základní či pevná mzda, popř. plat – tarifní či smluvní;
- složky mzdy vázané na osobní schopnosti zaměstnance – ve formě osobního ohodnocení nebo nadtarifní složek;
- motivační, resp. výkonovou složku mzdy – vyplácená v podobě bonusů, provizí či jiných výkonových složkách;
- mzdové příplatky – odrážejí mimořádné podmínky práce, např. práce v neděli;

### 1.3.2 Nepeněžní odměny

Stejně tak můžeme mezi významné motivační nástroje řadit i formy odměňování, které nejsou o penězích. Nepeněžní odměny jsou takové odměny, které *„neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce samé, například jde o pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělávání, příležitost k rozvoji kariéry a vysoce kvalitní vedení ze strany nadřízených.“* (Armstrong, 2007, s. 519).

### 1.3.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody představují důležitou část odměňování v podniku. Jsou prostředkem k udržování si kvalitních zaměstnanců, vedou ke spokojenosti zaměstnanců a k jejich vyššímu pracovnímu výkonu. Každá politika zaměstnaneckých výhod v organizacích by měla mít jasně stanový soubor výhod, který umožní získat a udržovat si kvalitní zaměstnance (Kociánová, 2010, s. 164).

*„Zaměstnanecké výhody, známé také jako nepřímé odměny, zahrnují penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného a služební auta. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplacených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako např. dovolená na zotavenou.“* (Armstrong, 1999, s. 595). Armstrong (2009, s. 382) dodává, že zaměstnanecké výhody představují podstatnou část souboru odměn a jsou důležité z hlediska upokojení potřeb zaměstnanců. Zajišťují společně vyšší oddanost svých zaměstnanců, kteří jim následně poskytují možnou konkurenceschopnost. Urban (2013, s. 123) doplňuje, že tento druh odměn je vázán na vztah daného zaměstnance k organizaci, proto bývá někdy označován i jako firemní benefit.



## II. PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena na představení systému motivace v konkrétním podniku. Zjištění motivace jednotlivých zaměstnanců v podniku a navržení možných úprav v systému motivace, které by mohly zvýšit pracovní výkon zaměstnanců daného podniku. Pro účely této bakalářské práce je představený podnik podnikem anonymním. Za účelem získání informací se vychází z interních směrnic daného podniku a z rozhovoru s jedním vedoucím manažerem. Jako výzkumná metoda je zvolena metoda dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Celá praktická část je zakončena výsledky dotazníkového řešení a následnému návrhu na změnu systému, které povede ke zvýšení motivace zaměstnanců.

### 1.4 Charakteristika podniku

Zkoumaný podnik vznikl jako společnost s ručením omezeným v roce 2012. Podnik se zabývá opravami přístrojů – mobilní telefony, tablety a macbooky. Nejčastěji se opravují přístroje iPhone a Samsung. Tyto značky přístrojů jsou nejznámější, a proto jej vlastní spousta uživatelů. Přístroj vyrobí tak, aby co nejvíce vyhovoval potenciálním zákazníkům a dávají si velmi záležet na designu.

V současnosti podnik působí po celé České republice. Momentálně má po ČR celkem sedm fungujících poboček a v polovině června se otevírá osmá pobočka, a to v Praze v obchodním centru Chodov. Podnik se soustředí na maximální spokojenost zákazníků.

První pobočka vznikla v dubnu 2014 v Praze na Nových Butovicích. Za pár měsíců byla otevřena pobočka v Praze v Atrium Flora. Zanedlouho byly otevřeny další pobočky – v Brně, v Ostravě, v Olomouci, v Mladé Boleslavi, v Liberci. Stále a stále se firma rozrůstá. Průměrně je denně dohromady na všech pobočkách opraveno cca 85 přístrojů. Na pobočkách kromě oprav je nabízeno ke koupi spousta doplňkového prodeje – obaly, pouzdra, tvrzená skla, USB kabely, nabíječky, redukce na SIM, sluchátka apod.

Mimo poboček má firma sběrná místa po celé ČR, kam mohou zákazníci odnést na opravu svůj rozbitý přístroj. Přístroj je poté odvezen na pobočku v Praze, kde je opravován a opět odvezen na sběrné místo. Nechybí zde možnost přístroj odeslat po opravě na konkrétní adresu. Nad určitou částku je tato služba zdarma formou platby opravy na dobírku.

Firma spolupracuje s několika firmami po České republice a Slovensku. Na opravy firmám nabízí slevy a možnost platby na fakturu se splatností X dní.

Jak již bylo řečeno výše, většinou jsou opravovány přístroje Apple a Samsung. Mezi nejčastější závady patří – prasklé sklo, prasklé LCD, nefunkční reproduktor, rychle se vybíjející přístroj, přístroj nenabíjí. Veškeré opravy, kromě vytopených přístrojů, jsou provedeny na počkání (většinou cca 1-2 hodiny). V tomto firma konkuruje oproti ostatním servisům. Na pobočkách jsou každý den po celou pracovní dobu přítomni recepční, kteří přijímají do opravy poškozené přístroje, zajišťují telefonní a e-mailovou komunikaci a prodávají příslušenství. V zázemí pobočky jsou každý den přítomni 3-4 technici, kteří mají bohatou praxi v opravách přístrojů.

### **1.5 Motivační nástroje používané v podniku**

Daný podnik nemá ustanoven pevný mzdový řád. Tyto mzdy však nejsou jedinou složkou odměny zaměstnanců za práci. K těmto základním mzdám mohou zaměstnanci získat další finanční prostředky na základě osobního ohodnocení, které není nikterak stanoveno. Až na to, že maximálně může za daný měsíc být ve výši 100% ze základní mzdy. Toto osobní ohodnocení i s návrhem finančního ocenění poskytuje vždy přímý manažer, vyplacení odměn podléhá schválení nadřízeného tohoto manažera. Rovněž v podniku existuje navýšení základní mzdy o výkonnostní bonus, a to na základě splnění cílů.

V podniku jsou jiným způsobem odměňováni zaměstnanci recepce, kteří přístroj přijmou do opravy, a technici, kteří přístroje opravují.

Mzda recepčních se rozděluje dle hlavní recepční a brigádnic. Hlavním recepčním náleží čistá mzda 90 Kč / hodina. Brigádnice mají 80 Kč / hodina. Recepce má možnost bonusů a provizí, které jsou závislé na jejich výkonu práce. Mezi ně patří tyto složky:

- Provize z prodeje příslušenství – 5%
- Prodej čištění přístroje k opravě – 50 Kč za zakázku
- Prodej rámečku u telefonů Samsung při výměně skla / LCD – 50 Kč za zakázku
- Prodej baterie / zadního krytu (na který mají zákazníci 30% slevu) při výměně skla / LCD – 50 Kč za zakázku

Je důležité, aby recepce byla naprosto aktivní v nabízení těchto služeb. Vydělává peníze jak pro sebe, tak i pro firmu. Mezi motivační nástroje patří kromě tohoto i kladné recenze na facebookové stránce. V dnešní době, kdy má sociální síť facebook stále více uživatelů, většina zákazníků si vyhledá stránku servisu na facebooku, přečte si recenze a poté se rozhodne, zda se rozhodne pro tento servis nebo navštíví jiný. Je tedy důležité, aby zákazníci, pokud jsou spokojeni s opravou, napsali kladnou recenzi. Jelikož zde platí, že spokojený zákazník recenzi sám nenapíše, nespokojený zákazník ji napíše ihned. Je dobré zákazníkům připomínat, ať recenzi napíše. Pokud ji napíše na místě, recepce může zákazníkům nabídnout průhledný obal zdarma nebo 50% slevu na tvrzené sklo. V březnu tohoto roku bylo mezi zaměstnanci na recepci na každé pobočce rozděleno 4000,- při splnění minimálního počtu 100 pozitivních recenzí za daný měsíc.

Pro měsíc květen je motivační nástroj nastavený takto, dle počtu čištění přístrojů na každého zaměstnance:

1. místo – 1.500 Kč
2. místo – 1.000 Kč
3. místo – 500 Kč

Ten, kdo bude mít nejvíce počtu zaplacených zakázek s čištěním, dostane bonus k výplatě 1.500 Kč. Zaměstnanec na druhém místě obdrží odměnu 1.000 Kč. Zaměstnanec, který se umístí na třetím místě dostane 500 Kč navíc k výplatě.

Co se týče techniků. Jejich čistá hodinová mzda činí 70 Kč / hodina. I technikům náleží bonusy za odvedenou práci, které jsou nastavené takto:

- Za každou zakázku separace (výměna skla) – 100 Kč
- Za každou další zakázku – 50 Kč
- Za každou zakázku s čištěním – 40 Kč

Mimo tohoto nedávno přibyl další motivační nástroj, vedený ke snížení reklamací přístrojů, který je nastavený takto:

- Ten, kdo bude mít reklamace zakázek za uplynulý měsíc **menší než 2%** (včetně), dostane o **5 Kč více** na všech zaplacených zakázkách daný měsíc

- Ten, kdo bude mít reklamace zakázek za uplynulý měsíc **nad 4%** (včetně), dostane o **5 Kč méně** na všech zaplacených zakázkách daný měsíc

Pracovní doba zaměstnanců obvykle probíhá formou krátký / dlouhý týden.

- krátký týden – středa, čtvrtek;
- dlouhý týden – pondělí, úterý, pátek, sobota, neděle.

Firma jako benefit pro zaměstnance připravuje každoročně vánoční večírky, narozeninové akce apod., kde je zaměstnancům hrazeno občerstvení a zábava.

## **1.6 Popis empirického šetření v podniku**

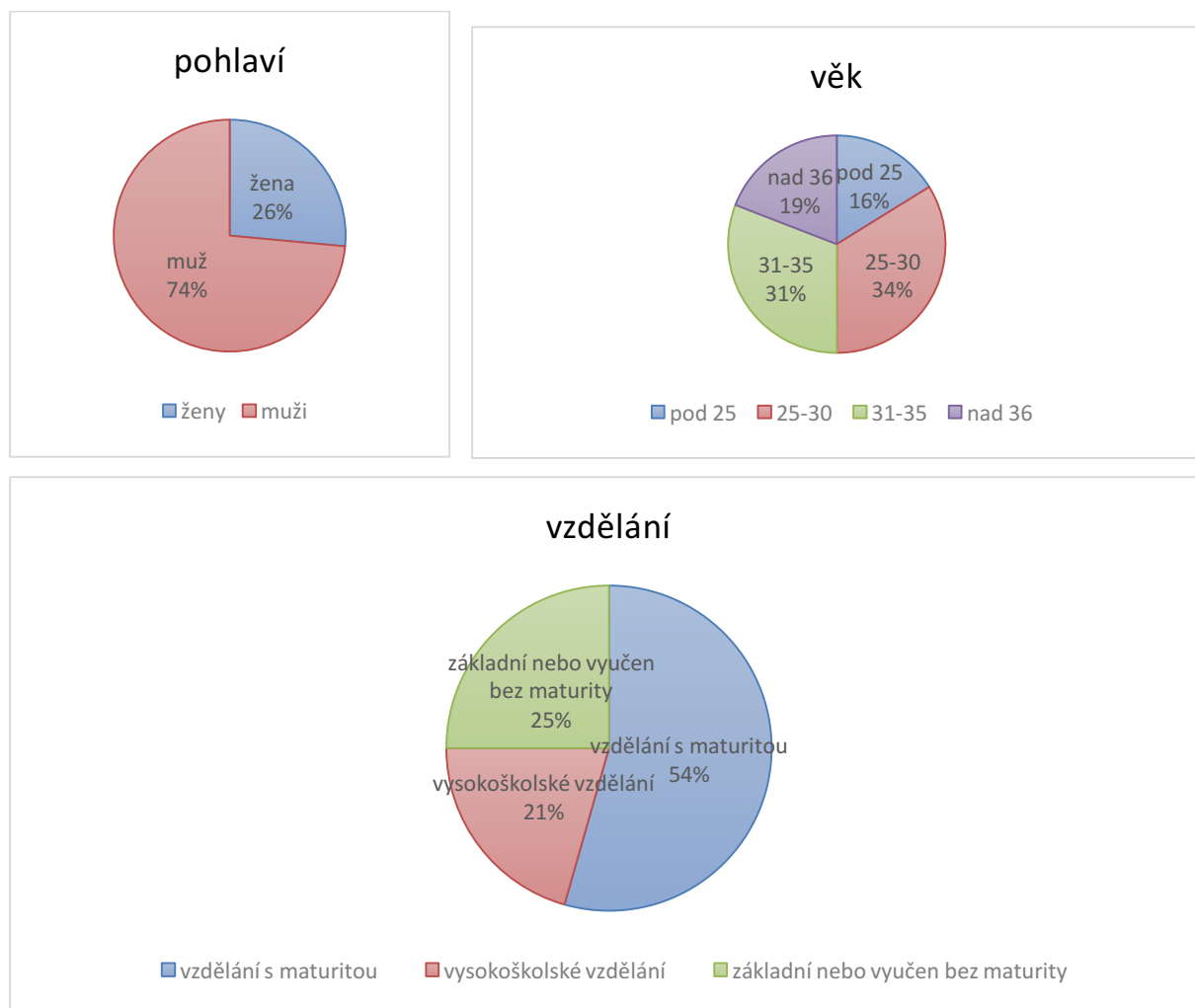
Empirické šetření v podniku se opírá především o šetření formou dotazníku. Pro dotazování byl využit formulář v aplikaci společnosti Google. Výhodou tohoto formuláře je zejména zachování anonymity a časová nenáročnost. Jako doplňkové šetření byl využit rozhovor s vedoucím manažerem podniku, avšak vzhledem k tomu, že jeho názory mohou být subjektivní, považuji tuto metodu pouze za doplňkovou, nikoliv relevantní formu empirického šetření. Tento rozhovor byl proto využit jako doplnění pro základní informace o motivačních nástrojích, které podnik využívá a dále již nebude posuzován. O vyplnění formuláře byli požádáni všichni zaměstnanci dané firmy. Počet účastníků, kteří byli ochotni se zúčastnit daného dotazníkového šetření a uvedli odpovědi na dané otázky, se vyšplhal na 68 dotázaných. Tento vzorek respondentů představuje téměř celkový počet zaměstnanců podniku. Dotazník obsahoval celkem 15 otázek. První tři otázky představovaly obecné demografické rozdělení podle pohlaví, věku a vzdělání. Na otázky 4-10 dostali respondenti možnost odpovídat ve variantách: ano, spíše ano, ne, spíše ne. Otázky 12-15 umožňují výběr z více konkrétních variant. Dotazníkové šetření si klade za cíl zjistit názory na motivační systém v daném podniku. Za tímto účelem byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- Jaký je vztah zaměstnanců k jejich práci v podniku?
- Panuje mezi zaměstnanci spokojenost se současným systémem odměňování?
- Je zaměstnancům za jejich pracovní úsilí a výkony projevováno uznání?

## 1.7 Analýza dotazníkového šetření

Jak již bylo řečeno výše, první tři otázky byly zaměřeny na obecné otázky k statistickým účelům. Respondentů se tyto otázky týkaly na pohlaví, věk a vzdělání. Na jejich základě bylo zjištěno, že většina respondentů, kteří se rozhodli odpovídat na otázky, představují muži, což je jasné, jelikož v servisu pracují spíše muži. Celkově odpovídalo 74 % mužů a 26 % žen. Nejvíce respondentů se nacházelo ve věkové skupině 25-30 let, a to celkem 34%. Tato věková skupina byla ovšem následována věkovou skupinou 31-35 let, která tvořila 31% všech respondentů. Respondenti pod 25 let věku představovali 16% všech zaměstnanců, kteří se rozhodli dotazník zodpovědět a respondenti nad 36 let věku tvořili 19%. Nejpočetnější skupina respondentů dosáhla úrovně vzdělání s maturitou, celkově tvořili 55% všech respondentů. Základní nebo vyučen bez maturity mělo 25%. Pouze 21 % zúčastněných zaškrtnulo vysokoškolské vzdělání. Přehled výsledků nabízí obrázek níže.

Obrázek II-1 Otázky dotazníku 1-3

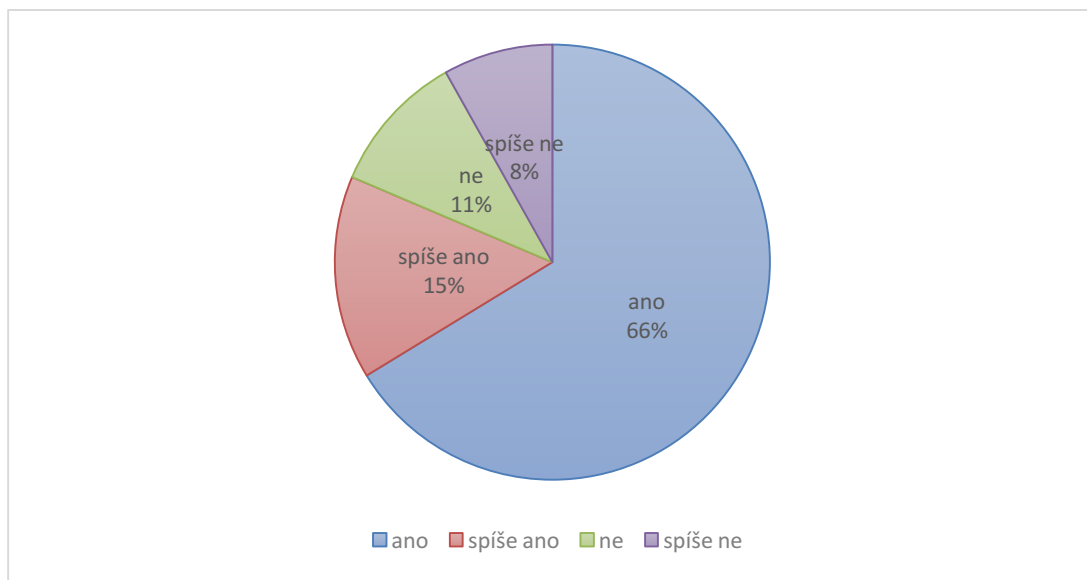


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 4: Považujete svoji práci za smysluplnou? Varianty odpovědí: ano, spíše ano, ne, spíše ne.**

Otázka č. 4 zjišťovala, zda zaměstnanci vidí smysl a užitek ve své práci. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 66 % procent respondentů zcela věří, že jejich práce je smysluplná. Dále 15 % uvedlo, že spíše považují svoji práci za smysluplnou. Oproti tomu 11% nepovažuje svoji práci v podniku za smysluplnou a spíše nepovažuje svou práci za smysluplnou 8% zaměstnanců.

Obrázek II-2 Otázka č. 4

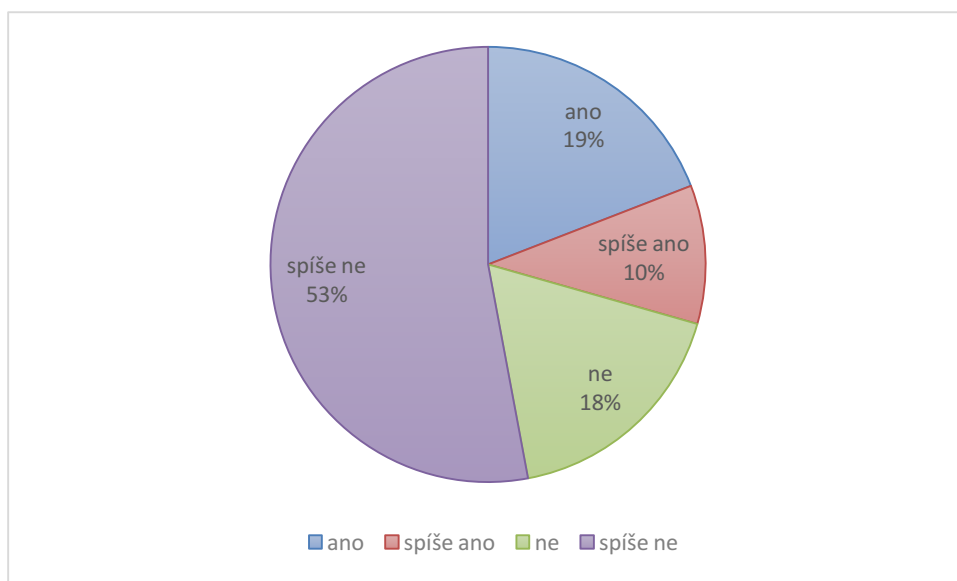


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 5: Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením? Považujete ho za dostačující? Varianty odpovědí: ano, spíše ano, ne, spíše ne.**

Otázka č. 5 zjišťovala, zda zaměstnanci považují svou finanční odměnu za dostačující a tedy, zda jsou s ní spokojeni. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 18% ze všech respondentů není spokojeno s odměnou zcela vůbec a zdá se jim neadekvátní. Jako spíše nedostačující hodnotí finanční odměnu 53% respondentů. 10% zaměstnanců hodnotí odměnu jako dostačující a zbylých 19% je plně spokojeno s odměňováním.

Obrázek II-3 Otázka č. 5

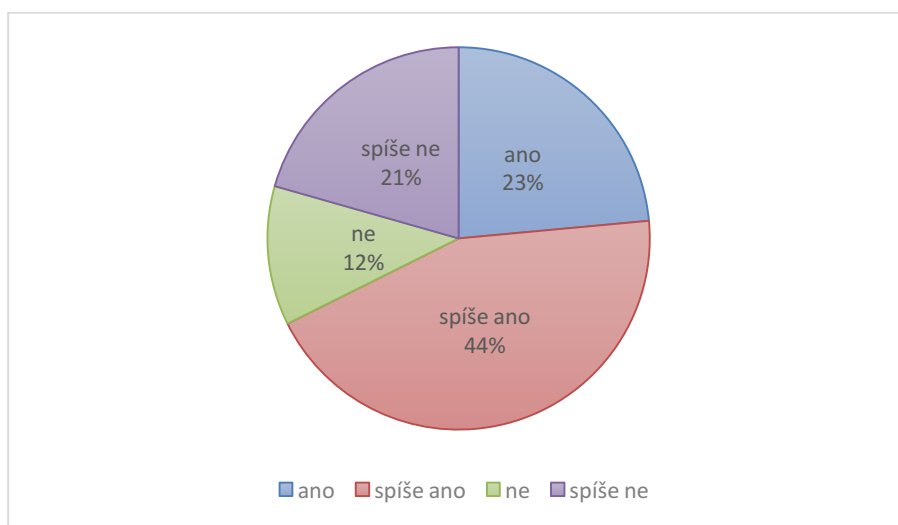


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 6: Jste spokojen/a s motivačními nástroji používané v podniku?

Otázka č. 6 se zaměřovala na to, zda zaměstnancům vyhovují nefinanční formy motivace a jestli jsou s ní spokojeni. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce respondentů odpovědělo spíše kladně, celkově 44 % procent ze zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Jako absolutně vyhovující vnímá současné nastavení nefinančních forem motivace 23% všech respondentů, zatímco zcela negativně vnímá nastavení nefinanční motivace 12% respondentů a částečně negativně dalších 21% účastníků dotazníkového šetření.

Obrázek II-4 Otázka č. 6



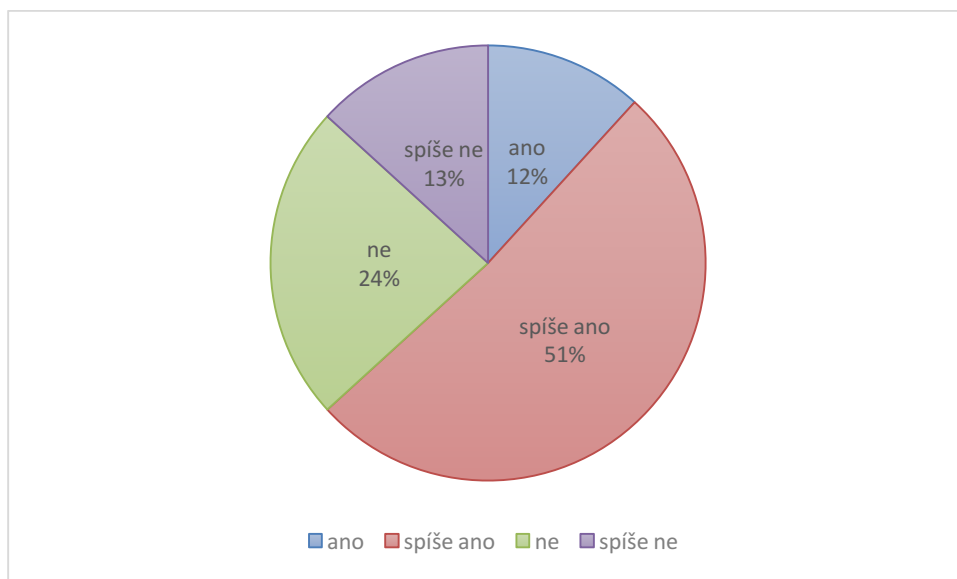
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 7: Je Vaše odměna za práci spravedlivá ve srovnání s ostatními kolegy?**

**Varianty odpovědi: ano, spíše ano, ne, spíše ne.**

Otázka č. 7 se zaměřovala na vnímání spravedlivosti odměny, kterou zaměstnanci za odvedenou práci získávají. Z průzkumu v daném podniku vyplynulo, že pouze 12% všech zaměstnanců zcela souhlasí s tím, že jejich odměna za práci je ve srovnání s kolegy spravedlivá a tedy se zcela ztotožňuje se spravedlivou distribucí odměn v podniku. Největší skupinu respondentů tvoří zaměstnanci, kteří odpověděli „spíše ano“, ti tvoří celých 51% respondentů - zde je patrná jistá forma pochybnosti. Druhou nejpočetnější skupinou o velikosti 24% ze všech odpovědí, představují respondenti, kteří se ztotožňují s myšlenkou, že jejich odměna není v porovnání s kolegy spravedlivá, s odpovědí „spíše není“ se pak ztotožnilo 13% ze všech respondentů.

*Obrázek II-5 Otázka č. 7*



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 8 Motivuje Vás uznání Vašeho manažera k vyššímu pracovnímu výkonu?**

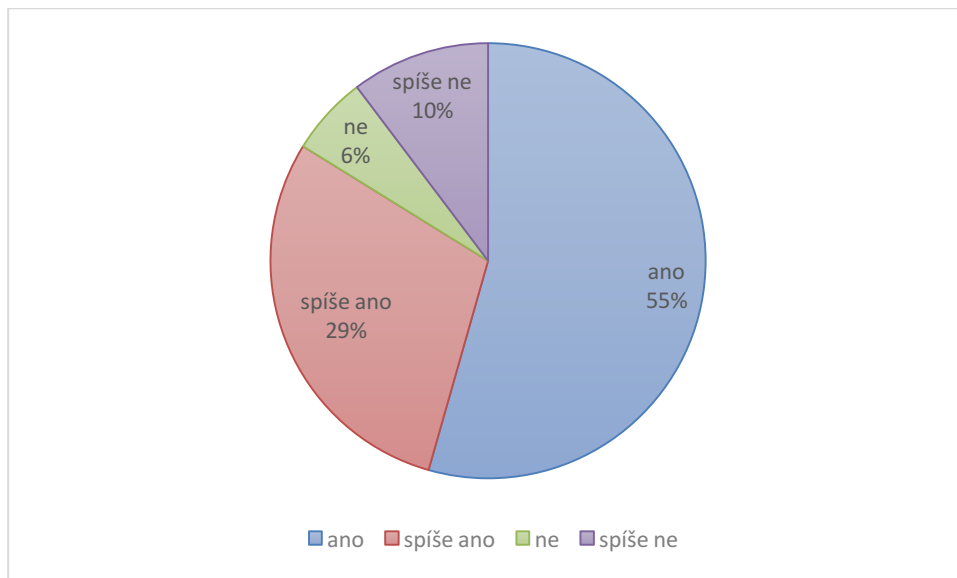
**Varianty odpovědi: ano, spíše ano, ne, spíše ne.**

Otázka č. 8 byla zaměřena na nefinanční charakter motivace, kdy manažer svým uznáním může zvýšit chuť zaměstnance do práce. Z výsledků vyplynulo, že 55% zaměstnanců se cítí být uznáním od manažera zcela motivováno k dalšímu pracovnímu výkonu. Částečně motivováno se formou uznání daří motivovat dalších 29 % zaměstnanců,



kteří odpověděli na danou otázku „spíše ano“. Zcela negativně odpovědělo celkem pouze 6 % všech respondentů a variantu „spíše ne“ zvolilo 10% všech, kteří se rozhodli zúčastnit dotazníkového šetření.

Obrázek II-6 Otázka č. 8

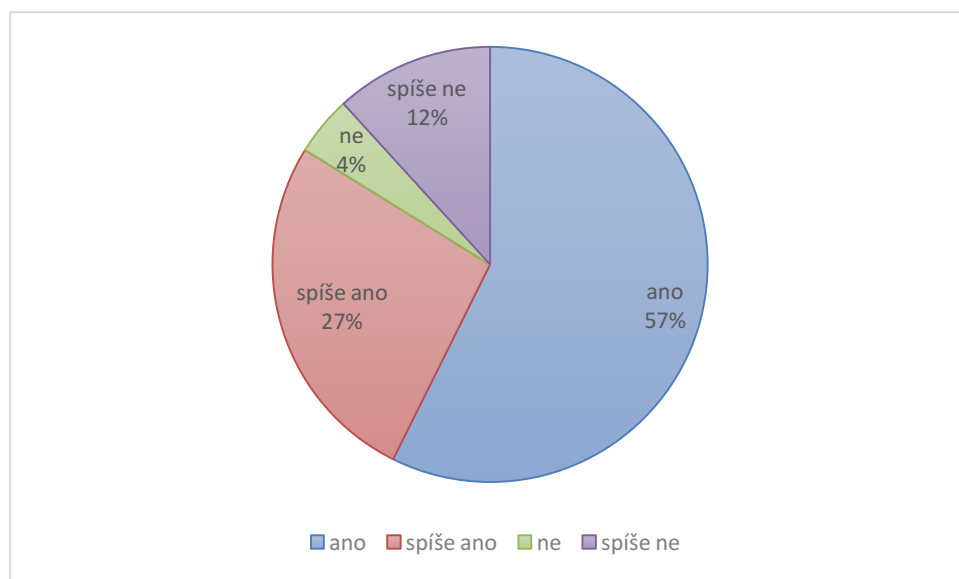


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 9 Rozumíte systému odměňování, který je Vaším zaměstnavatelem v podniku zaveden? Varianty odpovědi: ano, spíše ano, ne, spíše ne.**

Otázka č. 9 se zaměřovala na skutečnost, zda zaměstnanci vědí, jakým způsobem jsou odměňováni a na základě čeho jejich odměny pramení. V této souvislosti největší skupinu tvořili respondenti, kteří odpověděli „ano“. Tato odpověď představovala celkem 57% ze všech odpovědí. Variantu „spíše ano“ zvolilo 27% respondentů. I zde se objevila odpověď „spíše ne“, tu zvolilo 12% respondentů. Poslední 4% ze všech zúčastněných se domnívá, že systému odměňování v podniku nerozumí.

Obrázek II-7 Otázka č. 9



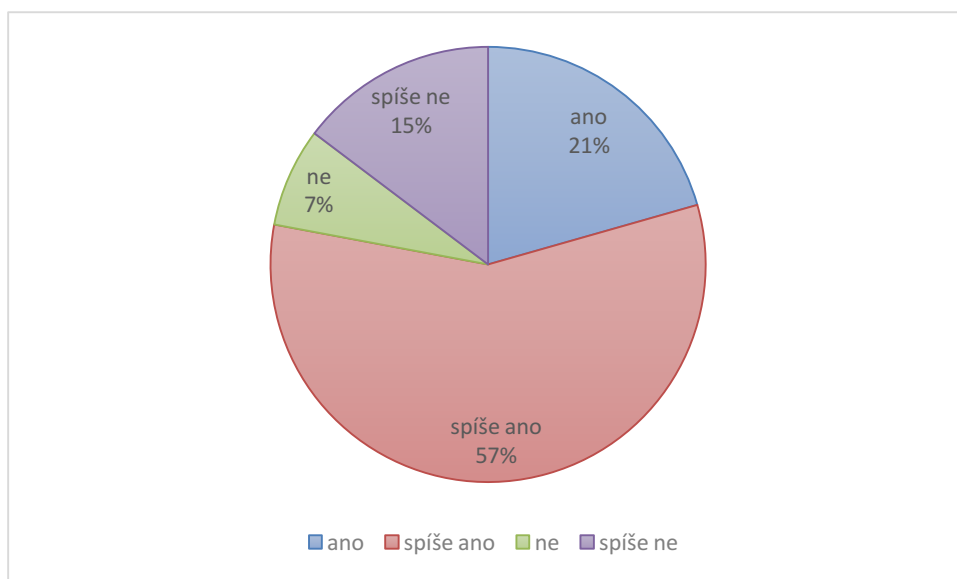
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 10 Jste spokojen/a s vybavením a zázemím, které se nachází na pracovišti?**

**Varianty odpovědi: ano, spíše ano, ne, spíše ne.**

Otázka č. 10 zjišťovala, jakým způsobem zaměstnanci vnímají pracovní prostředí a jestli jim vyhovuje. Největší skupinu tvořili respondenti, kteří odpověděli, že jsou spokojeni s vybavením a zázemím daného pracoviště. Ti tvořili celkem 57 % ze všech odpovědí. Následovala skupina respondentů, která představovala 21% odpovědí „spíše ano.“ Dalších 15% ze všech respondentů odpovědělo na otázku variantou „spíše ne“, zcela negativní bylo k této odpovědi celkem 7% respondentů, kteří vybrali odpověď „ne“.

Obrázek II-8 Otázka č. 10

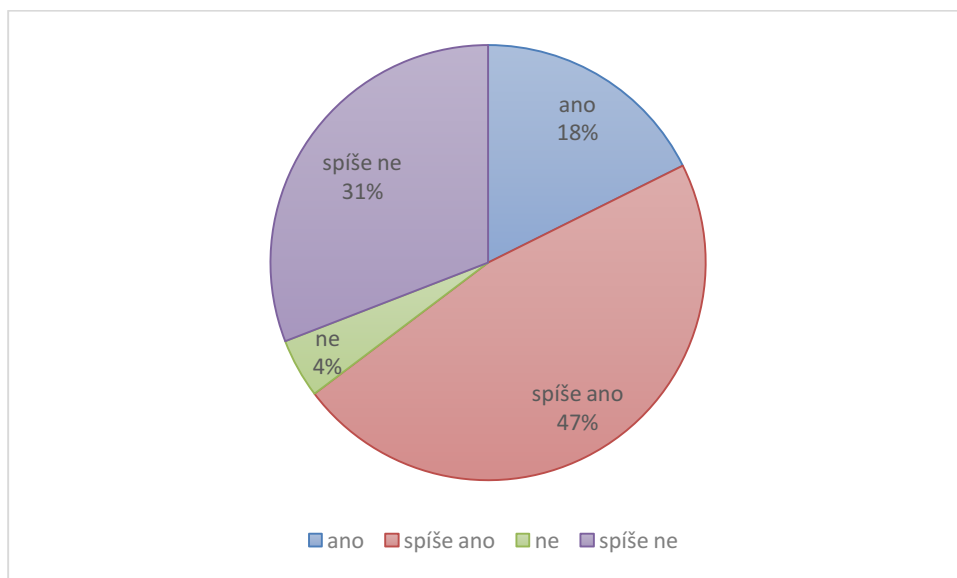


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 11 Jste hrdý/hrdá na podnik, ve kterém pracujete? Varianty odpovědi: ano, spíše ano, ne, spíše ne.**

Otázka č. 11 se soustředila na skutečnost, zda zaměstnanci jsou hrdí na podnik, ve kterém pracují. Tato otázka má daleko hlubší význam. Souvisí s celkovou motivací k výkonu v práci. V této souvislosti odpovědělo 18% všech respondentů zcela kladně a dalších 47% zvolilo variantu odpovědi „spíše ano“. Pouze 4% z dotázaných nejsou na podnik, ve kterém pracují, hrdí a variantu „spíše ne“ vybralo 31% respondentů.

Obrázek II-9 Otázka č. 11

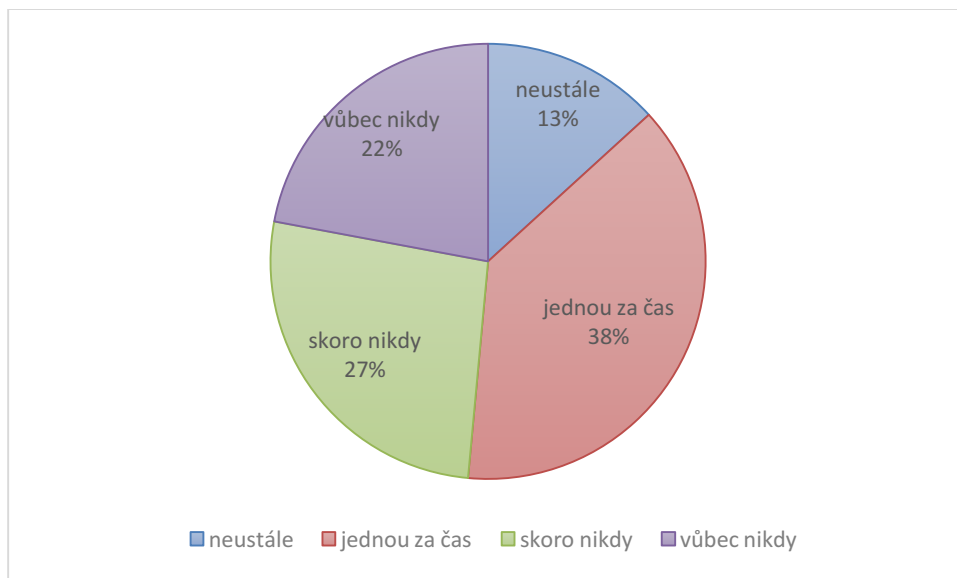


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 12 Jak často se setkáváte s negativní formou kritiky od svého přímého nadřízeného (manažera)? Varianty odpovědi: neustále, jednou za čas, skoro nikdy, vůbec nikdy.**

Otázka č. 12 se snažila zjistit, zda v podniku nedochází ke špatné motivaci formou negativní kritiky. Z uvedeného šetření vyplynulo, že negativní formou kritiky se nikdy nesetkalo 22 % respondentů, skoro nikdy se s negativní kritikou ze strany nadřízeného nesetkalo 27% respondentů. Oproti tomu uvedlo 13% respondentů, že se neustále se potýká s touto formou kritiky a variantu „jednou za čas“ uvedlo 38% všech odpovídajících.

Obrázek II-10 Otázka č. 12

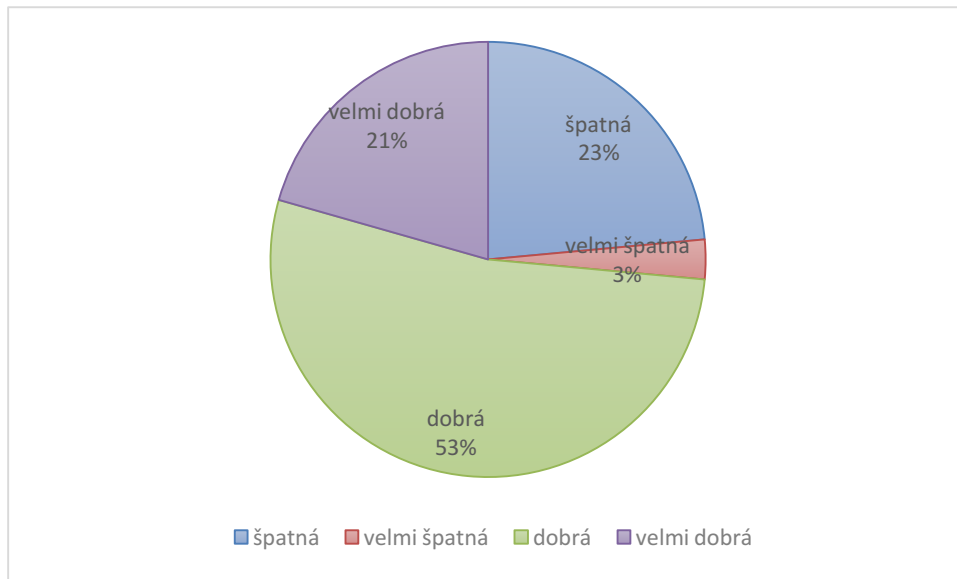


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 13 Jaká je atmosféra na pracovišti? Varianty odpovědi: Velmi dobrá, dobrá velmi špatná, špatná.**

Otázka č. 13 se zaměřuje na zkoumání prostředí a jeho hodnocení, které může ovlivnit výkon zaměstnanců. Z uvedených odpovědí vyplynulo, že negativně vnímá pracovní prostředí 3% zaměstnanců, částečně negativně další 23%. Nejvíce respondentů, 53% ze všech, hodnotí pracovní klima jako dobré, vyhovující. Avšak pouze 21% hodnotí pracovní klima za „velmi dobré“.

Obrázek II-11 Otázka č. 13

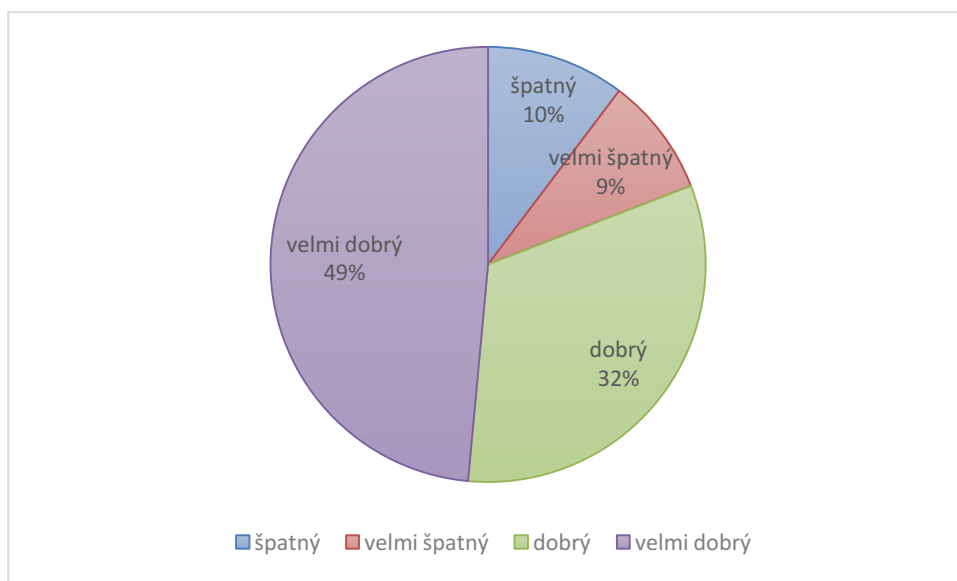


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 14 Jaký je Váš vztah k Vašemu manažerovi (přímému vedoucímu, přímému nadřízenému)? Varianty odpovědi: Velmi dobrý, dobrý, velmi špatný, špatný.**

Otázka č. 14 se zaměřuje na zkoumání vztahu mezi zaměstnancem a jeho manažerem, které může formou správné motivace ovlivnit jeho pracovní výkon. Z uvedených odpovědí vyplynulo, že 49% vnímá svůj vztah k manažerovi jako velmi dobrý, dalších 32 % ho označilo za dobrý. Alarmující je skutečnost, že 19 % vnímá svůj vztah k manažerovi negativně. Celých 10 % respondentů ho označilo jako „špatný“ a dalších 9 % respondentů dokonce za „velmi špatný“.

Obrázek II-12 Otázka č. 14

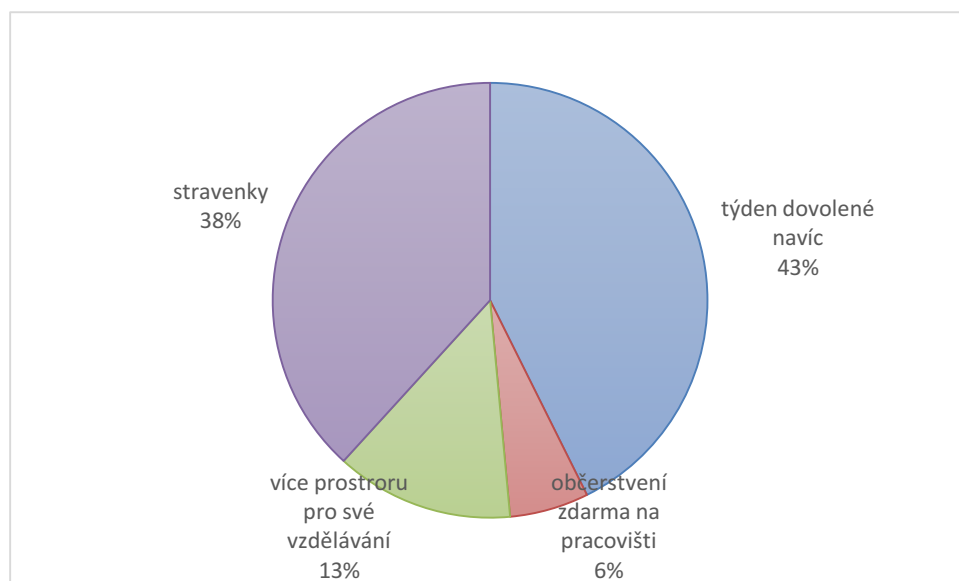


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 15 V případě další možné zaměstnanecké výhody bych se přikláněl k možnosti? Varianty odpovědi: týden dovolené navíc, občerstvení zdarma na pracovišti, více prostoru pro své vzdělávání, stravenky.**

Otázka č. 15 se soustředila na další možné formy odměn, které by se daly využít k motivování zaměstnanců. Z uvedených odpovědí vyplynulo, že z uvedených odpovědí by si 43% respondentů vybralo týden dovolené navíc. Početná skupina o velikosti 38% by ocenila stravenky, které následně může využít na stravování v práci. Více prostoru ke vzdělávání by vyhovovalo 13% respondentům. Občerstvení zdarma na pracovišti by uvítalo 6%.

Obrázek II-13 Otázka č. 15



Zdroj: vlastní zpracování

## 1.8 Shrnutí výzkumných otázek

V dané empirické části této bakalářské práce byly formulovány výzkumné otázky dotazníkového šetření. Tyto otázky zněly:

- Jaký je vztah zaměstnanců k jejich práci v podniku?
- Panuje mezi zaměstnanci spokojenost se současným systémem odměňování?
- Je zaměstnancům za jejich pracovní úsilí a výkony projevováno adekvátní uznání?

### Výzkumná otázka č. 1: Jaký je vztah zaměstnanců k jejich práci v podniku?

Vztah zaměstnanců k danému podniku vyplývá zejména z otázek č. 4 a 11. Dále pak z otázek 10 a 13 zaměřených na pracovní prostředí. Většina zaměstnanců má k podniku kladný vztah. 66 % procent respondentů uvedlo, že považuje svou práci za smysluplnou, 57% je zcela spokojeno se zázemím daného pracoviště. 18% všech respondentů zcela kladně odpovědělo na otázku ohledně hrdosti na podnik a dalších 47% je na podnik „spíše hrdo“. Stejně tak vnímá 74% respondentů pracovní klima jako dobré či velmi dobré.

## **Výzkumná otázka č. 2: Panuje mezi zaměstnanci spokojenost se současným systémem odměňování?**

Spokojenost se současným systémem odměňování a vztah zaměstnanců k odměňování samotnému vyplývá z odpovědí na otázky 5, 6, 7, 9 a 15. Přibližně polovina (53%) respondentů uvedla, že považuje svoji finanční odměnu za spíše nedostačující. Jako spíše dostačující hodnotila svou finanční odměnu 10% všech respondentů. Za dostačující ji označilo 10% ze všech respondentů a 19% uvedlo své finanční ohodnocení jako zcela adekvátní. V rámci vnímání spravedlivosti odměňování se rovněž 51% respondentů domnívá, že podnik odměňuje „spíše spravedlivě“. Stejně tak téměř ¼ (24%) se domnívá, že v porovnání s kolegy je jejich odměna nespravedlivá. Tento rozpor bude zjevně souviset s otázkou č. 9, ve které uvedlo 12% respondentů, že „spíše nerozumějí“ systému odměňování, ovšem 27% uvedlo, že „spíše rozumějí systému odměňování a 57% se usneslo na myšlenku, že zcela rozumí, jakým způsobem podnik odměňuje. Nefinanční složku motivace vnímá kladně 23% respondentů a spíše kladně vnímá současné nastavení nefinančních forem motivace 44%. Pokud by mohli zaměstnanci získat další benefit, většina by požadovala z nabízených variant další týden dovolené navíc a zavedení stravenek od zaměstnavatele. Celkově jsou na systém odměňování spíše průměrné ohlasy. Jsou zde nedostatky. Hlavní problém tkví v tom, že si zaměstnanci myslí, že jejich práce není dostatečně oceněna. Nad tím by se vedoucí zaměstnanci měli pozastavit a popřemýšlet o možnosti nápravy tak, aby se zaměstnanci cítili dostatečně ohodnoceni za práci, kterou vykonávají.

## **Výzkumná otázka č. 3: Je zaměstnancům za jejich pracovní úsilí a výkony projevováno adekvátní uznání?**

Odpověď na danou otázku se dá konstruovat z otázek a odpovědí v dotazníkovém šetření č. 8, 12, 13 a 14. Celých 55% zaměstnanců by uznání od manažera plně motivovalo k dalšímu pracovnímu výkonu. Přesto pouze polovina (49%) zaměstnanců uvádí, že má se svým nadřízeným jako velmi dobrý, dalších 32 % ho označilo za dobrý. A zbylých 19% má špatný vztah ke svému manažerovi. Tento postoj může souviset s negativní formou kritiky, která je spíše demotivující. Z uvedeného šetření vyplynulo, že s negativní formou kritiky se nikdy nesetkalo 22 % respondentů. Skoro nikdy se s negativní kritikou ze strany nadřízeného nesetkalo 27% respondentů. Oproti tomu uvedlo 13% respondentů, že se neustále se potýká s touto formou kritiky a variantu „jednou za čas“ uvedlo 38% všech respondentů.



Závěr, který vyplynul z výzkumu je jasný. Proto, aby byli zaměstnanci podniku více motivováni k lepším pracovním výkonům, je třeba, aby daní manažeři nešetřili zejména na nefinanční formě odměn, jakou je pochvala a omezili negativní kritiku, která je obecně demotivující.

## 1.9 Návrh možné změny pro zlepšení systému

V této části bakalářské práce jsou řešeny návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců v podniku. Tyto návrhy byly zjištěny z dotazníkového šetření, který byl ve firmě prováděn. Přínosy ke zlepšení systému motivace napomohou firmě hlavně k těmto možnostem:

- zvýšení obrátu podniku
- zlepšení nabízených služeb zákazníkům
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců
- zvýšení zájmu uchazečů o zaměstnání

Podnik nabízí svým zaměstnancům širokou škálu bonusů, která se neustále rozvíjí a doplňuje. Pravidelně jsou zaměstnancům poskytovány nové zaměstnanecké výhody, kterých mohou využít. Záleží pouze na zaměstnancích, jak se k tomu postaví. Zda budou nový bonus využívat a budou se snažit o co nejlepší výsledek nebo ne.

Celkově jsou výsledky z dotazníkového šetření průměrné a je potřeba se na pár nedostatků zaměřit a zlepšit je. Pro zaměstnance na recepci jsou bonusy velmi výhodné. Odměnu mohou ovlivnit svým výkonem práce. Když budou aktivně nabízet doplňkový prodej, odrazí se to jak na jejich výplatě, tak i na spokojenosti a uznání ze strany manažerů.

V současné době mezi bonusy recepce patří:

- nabízení čištění přístroje navíc k opravě
- nabízení baterií a výměn zadních krytů při výměně skla / LCD
- nabízení výměny rámečku při opravě skla / LCD u přístrojů Samsung
- provize z prodeje příslušenství
- pravidelné měsíční bonusy

Odměňování recepce je naprosto v pořádku a adekvátní k jejich náplni práce. Měsíčně si mohou vydělat okolo 25.000 Kč. Což je v dnešní době částka, se kterou se dá v pořádku vyjít, poplatit veškeré platby a k tomu peníze ušetřit. Vše závisí na jejich výkonu práce. Recepce je naprosto správně motivovaná k práci. Měsíčně jsou vymyšleny nové a nové bonusy, které mohou zvýšit výkon práce zaměstnanců.

Jak již vyplynulo z dotazníku, 53% dotázaných spíše není spokojeno s finanční odměnou. Problém je vidět ve finančním ohodnocení techniků. Jejich současná čistá mzda

činí 70 Kč / hodina, což je v dnešní době opravdu málo. Firmě je doporučeno zvýšení mzdy a rozdělení mzdy dle praxe techniků, a to takto – nového technika, který nemá s opravami zkušenosti a zaučuje se, odměňovat 80 Kč / hodina. Naopak technikům, kteří mají praxi, pracují sami a jejich výsledky jsou dobré, navýšit mzdu na 90 Kč / hodina. Co se týče bonusů, mohou je ovlivnit, ale ne do takové míry, aby se výrazně zvýšila jejich měsíční mzda. Hlavně je důležité si dávat pozor na to, aby se nesnížila jejich kvalita práce vůči počtům zakázek. Pokud budou opravovat rychle, aby měli co nejvyšší počet zakázek, odrazí se to na jejich platu z důvodu častých reklamací, za které se jim strhávají peníze. Samozřejmě je dobré, že se opraví velký počet přístrojů, ale ne na úkor kvality.

Dále by firma měla zvýšit bonus pro techniky, jimž náleží bonus 100 Kč za každou zakázku na separaci, což je výměna skla a trvá většinou odhadem cca 2-3 hodiny. Samozřejmě záleží na typu telefonu, u kterého se sklo mění. U starších telefonů trvá výměna skla přibližně 1,5 hodiny. Naopak u novějších přístrojů může být doba opravy i čtyři hodiny. V tomto je nespravedlivé, že technikům, kteří po tuto dobu vymění např. pět baterek v telefonu, náleží bonus  $5 \times 50 = 250,-$ . Zatímco technikovi, který čtyři hodiny opravuje jeden telefon, náleží bonus pouze 100,-. Je navrženo zvýšení bonusu technikům za separace, a to na 120,- za zakázku výměny skla.

Jak je zmiňováno výše, na pobočkách se prodává i příslušenství. Nejvíce se prodávají obaly, USB kabely a tvrzená skla. Na pobočkách je možnost tvrzené sklo, které si zákazníci koupí, ihned zdarma nalepit. Denně se na pobočce prodá přibližně 15 tvrzených skel. Proto by firma měla tuto službu určitě zpoplatnit. To, že technici sklo nalepí, jim zabere v průměru tři minuty a nic z toho nemají. Firma by tedy měla technikům přidat bonus 30 Kč za každé nalepené tvrzené sklo. V okolních obchodech ho prodávají levněji, ale oproti servisu tvrzené sklo na přístroj nenalepí. Ve firmě je stanovena cena nalepení tvrzeného skla, které si zákazník nekoupil na pobočce v servisu, na 50 Kč.

Kromě motivace a odměňování techniků by se firma měla zaměřit na zaměstnanecké výhody. Do této doby svým zaměstnancům žádné zaměstnanecké výhody (benefity) nenabízí. Proto je firmě doporučeno zajistit pro své zaměstnance stravenky, jak ostatně vyplynulo z dotazníkového šetření, ve kterém by 38% zaměstnanců stravenky ocenilo. Mimo tohoto početnější skupina, 43% respondentů, by uvítala týden dovolené navíc. Ve firmě jsou nyní pouze čtyři týdny dovolené. Avšak týden dovolené navíc by si přál téměř každý člověk. Ať už pracuje v servisu, v bance, v továrně nebo v obchodě.

Na závěr těchto všech doporučení je důležité uvést, že stále je nutné ověřovat potřeby zaměstnanců. Jaké bonusy a benefity jsou jimi nejvíce žádané. Například pravidelně jednou za rok zhodnotit spokojenost zaměstnanců s motivátory. A to buď formou dotazníkového šetření nebo rozhovory s nimi. Je přínosné se inspirovat od ostatních firem a inspirovat se aktuálními trendy.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce pojednává o motivaci zaměstnanců ke zvýšení pracovního výkonu v podniku. Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit a zhodnotit dosavadní motivační systém, zjistit jeho nedostatky a pokusit se navrhnout řešení, které by vedlo k dalšímu zvyšování výkonu zaměstnanců. Teoretická část byla věnována především rešerši odborné literatury, které vznikly k danému tématu. Nejprve se tato bakalářská práce ve své teoretické části soustředila na vymezení pojmu motivace, modelu procesu motivace a následně představila klíčové teoretické přístupy motivace zaměstnanců. Dále se práce soustředila na motivaci pracovního jednání z manažerského pohledu řízení lidí. Následně byly představeny motivační nástroje, kterými lze obecně zaměstnance motivovat.

Praktická část se posléze zaměřila na uplatnění teoretických poznatků v praxi. V této části byla shrnuta problematika motivace v rámci případové studie v konkrétním podniku. Zde byl kladem velký důraz na to, jak motivace v daném podniku probíhá ve skutečnosti a jak na ni zaměstnanci reagují. K tomuto účelu byly využity výzkumné metody formou dotazníkové šetření. V rámci daného výzkumu byly zároveň určeny tři klíčové otázky. Tyto otázky byly následující:

- Jaký je vztah zaměstnanců k jejich práci v podniku?
- Panuje mezi zaměstnanci spokojenost se současným systémem odměňování?
- Je zaměstnancům za jejich pracovní úsilí a výkony projevováno adekvátní uznání?

Z uvedených otázek po jejich zodpovězení vzešla klíčová slabina v podobě podceňování nefinanční stránky odměňování, a to zejména ve formě uznání, kterou by ocenila více jak polovina respondentů, ačkoliv 38% respondentů uvedlo, že se setkává spíše s negativní kritikou ze strany svého manažera a rovněž 19 % se vyjádřilo v tom smyslu, že nemají s manažerem dobré vztahy.

Závěrečná doporučení se týkají možnosti zlepšení systému motivace ve firmě. Je důležité stále ověřovat potřeby zaměstnanců a následně tyto potřeby uspokojovat. Firma se vzhledem k rozmanitosti bonusů a navržených zaměstnaneckých výhod stane atraktivnějším podnikem pro případné uchazeče o zaměstnání.

## Seznam použité literatury

### *Knižní monografie*

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

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

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

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BÉREŠ, Marián. *Kouč vlastního života: cesta ke spokojenému životu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4689-0.

DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2006, 366 s. ISBN 978-80-7261-033-3.

KVASNIČKOVÁ, Irena a Michal BERKA. *Pracovní motivace v kostce*. České Budějovice: Nová Forma, 2010. ISBN 978-80-87313-73-2.

LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997. Dotisk 2004. ISBN 80-200-0592-7.

OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3228-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

### ***Internetové zdroje***

Alderfer's ERG Theory. *Understanding the Priorities in People's Needs* [online]. © Mind Tools Ltd, 1996-2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_78.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_78.htm)

## Seznam grafů, tabulek

Obrázek 1-1 Model procesu motivace .....	5
Obrázek 1-2 Maslowa hierarchie potřeb podle Adlaira .....	7
Obrázek 1-3 Rozložení Alderferovy ERG teorie vzhledem k Maslowě pyramidě potřeb ....	8
Obrázek 1-4 Faktory Herzbergovy teorie motivace.....	10
Obrázek 1-5 Model motivace (Porter, Lawler).....	12
Obrázek 1-6 Motivace pracovního jednání.....	15
Obrázek 2-1 Otázky dotazníku 1-3 .....	24
Obrázek 2-2 Otázka č. 4.....	25
Obrázek 2-3 Otázka č. 5.....	26
Obrázek 2-4 Otázka č. 6.....	26
Obrázek 2-5 Otázka č. 7.....	27
Obrázek 2-6 Otázka č. 8.....	28
Obrázek 2-7 Otázka č. 9.....	29
Obrázek 2-8 Otázka č. 10.....	30
Obrázek 2-9 Otázka č. 11.....	30
Obrázek 2-10 Otázka č. 12.....	31
Obrázek 2-11 Otázka č. 13.....	32
Obrázek 2-12 Otázka č. 14.....	33
Obrázek 2-13 Otázka č. 15.....	34



## Seznam příloh

### Příloha č. 1 - dotazník

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který bude použit jako doklad pro mou bakalářskou práci, která se zabývá motivací zaměstnanců ve Vašem podniku. Váš názor je velice důležitý, jelikož na základě kvalitních výstupů může dojít ke zlepšení tohoto systému. Proto Vás žádám o pravdivé odpovědi. Účast v tomto dotazníkovém šetření je anonymní.

Velmi Vám děkuji za spolupráci.

Studentka personálního managementu – ČVUT Praha.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

- a) žena
- b) muž

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

- a) pod 25 let
- b) 25-30 let
- c) 31-35 let
- d) nad 36 let

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní nebo vyučen bez maturity
- b) vzdělání s maturitou
- c) vysokoškolské vzdělání

Otázka č. 4: Považujete svoji práci za smysluplnou?

- a) ano
- b) spíše ano

- c) ne
- d) spíše ne

Otázka č. 5: Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením? Považujete ho za dostačující?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne

Otázka č. 6: Jste spokojen/a s motivačními nástroji používanými v podniku?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne

Otázka č. 7: Je Vaše mzda spravedlivá ve srovnání s ostatními kolegy?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne

Otázka č. 8 Motivuje Vás uznání Vašeho manažera k vyššímu pracovnímu výkonu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne

Otázka č. 9 Rozumíte systému odměňování, který je Vaším zaměstnavatelem v podniku zaveden?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne

Otázka č. 10 Jste spokojen/a s vybavením a zázemím, které se nachází na pracovišti?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne

Otázka č. 11 Jste hrdý/hrdá na podnik, ve kterém pracujete?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne

Otázka č. 12 Jak často se setkáváte s negativní formou kritiky od svého přímého nadřízeného (manažera)?

- a) neustále
- b) jednou za čas
- c) skoro nikdy
- d) vůbec nikdy

Otázka č. 13 Jaká je atmosféra na pracovišti?

- a) špatná
- b) velmi špatná
- c) dobrá
- d) velmi dobrá

Otázka č. 14 Jaký je Váš vztah k Vašemu manažerovi (přímému vedoucímu, přímému nadřízenému)?

- a) špatný
- b) velmi špatný
- c) dobrý
- d) velmi dobrý

Otázka č. 15 V případě další možné zaměstnanecké výhody bych se přikláněl k možnosti? Varianty odpovědi: týden dovolené navíc, občerstvení zdarma na pracovišti, více prostoru pro své vzdělávání, stravenky.

- a) týden dovolené navíc
- b) občerstvení zdarma na pracovišti
- c) více prostoru pro své vzdělávání
- d) stravenky

## Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Lucie Heřmánková

V Praze dne:

podpis: .....

<b>Jméno</b>	<b>Katedra / Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>