



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Motivace zaměstnanců v podniku

Motivation of employees in the company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

PhDr. Lenka Mynaříková Ph.D.

SVOBODA

JAN

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Svoboda</u>	Jméno:	<u>Jan</u>	Osobní číslo:	<u>460867</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>MÚVS ČVUT - oddělení pedagogických a psychologických studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Řízení a ekonomika průmyslového podniku</u>				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Motivace zaměstnanců v podniku

Název bakalářské práce anglicky:  
Motivation of Employees in the Company

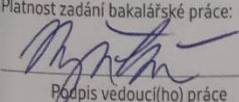
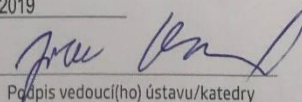
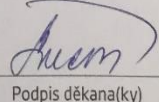
Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Analyzovat a zhodnotit efektivitu motivačních prostředků používaných v podniku.  
PŘÍNOS: Navrhnout nové a účinnější způsoby motivování zaměstnanců.  
OSNOVA: 1) Úvod, 2) Teoretická část (definice motivace, motivační prostředky), 3) Praktická část (představení podniku, průzkum společnosti, analýza motivačních prostředků, návrhy na zlepšení), 4) Závěr (shrnutí, výstupy, návrhy na rozšíření práce)

Seznam doporučené literatury:  
1) BEDRNOVÁ, Eva - NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení, 2002. 2) BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování, 1996. 3) NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení, 1992. 4) PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011, 2011. 5) PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, 2008. 6) PROVAZNÍK, V. Psychologie pro ekonomy, 1997. 7) WALTER, A.J. a kol. Moderní personální management, 2003

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
PhDr. Lenka Mynaříková Ph.D., MÚVS ČVUT - oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2018  
Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2019

 Podpis vedoucí(ho) práce  
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
 Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

28-03-2018  
Datum převzetí zadání

Svoboda  
Podpis studenta(ky)

SVOBODA, Jan. *Motivace zaměstnanců v podniku*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce.  
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

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

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

V Praze dne: 18. 05. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí práce PhDr. Lence Mynaříkové Ph.D. za její cenné rady a připomínky a za její ochotu a odhodlání. Dále bych rád poděkoval firmě Rückl Crystal, a.s. za spolupráci a poskytnuté informace.

# **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na motivaci zaměstnanců v podniku. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy motivace, demotivace a pracovní spokojenost. Dále jsou zde uvedeny teorie obecné motivace a teorie pracovní motivace. V praktické části je obsažen průzkum v podobě dotazníků a rozhovorů. Tyto metody byly zaměřeny na průzkum motivace a spokojenosti zaměstnanců v konkrétním podniku a také na analýzu dosavadních motivačních prostředků. Cílem práce je zhodnotit efektivitu motivačních prostředků používaných v podniku a provést jejich analýzu, případně navrhnout nové a účinnější způsoby motivace.

## **Klíčová slova**

Motivace, spokojenost, demotivace, konflikt, motivační prostředky, dotazník, rozhovor

# **Abstract**

This bachelor thesis is focused on motivation of employees in the company. The theoretical part explains concept of motivation, demotivation and satisfaction. The theories of general motivation and work motivation are also cited in this part. The practical part of thesis includes a research in form of questionnaires and interviews. These methods were focused on exploration of motivation and satisfaction of employees in the company and also on analysis of existing motivational instruments. The aim of this thesis is to evaluate the efficiency of motivational instruments, which are used in the company and make an analysis, eventually suggest new and more efficient ways of motivation.

## **Key words**

Motivation, satisfaction, demotivation, conflict, motivational means, questionnaire, interview

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Motivace</b> .....	<b>8</b>
1.1 Typy motivace.....	9
1.2 Zdroje motivace.....	11
1.3 Motiv, stimulace a stimul.....	13
1.4 Motivační profil.....	16
1.5 Motivační faktory .....	18
1.6 Obecné teorie motivace .....	19
1.7 Demotivace, konflikt a stres.....	21
<b>2 Pracovní motivace</b> .....	<b>24</b>
2.1 Teorie pracovní motivace.....	25
2.1.1 Teorie zaměřené na obsah .....	25
2.1.2 Teorie zaměřené na proces .....	28
<b>3 Pracovní spokojenost</b> .....	<b>30</b>
3.1 Metody zkoumání spokojenosti s prací.....	32
<b>4 Cíl a výzkumné otázky</b> .....	<b>36</b>
<b>5 Metodika výzkumu</b> .....	<b>37</b>
<b>6 Popis firmy</b> .....	<b>39</b>
<b>7 Dotazníkové šetření a rozhovory</b> .....	<b>45</b>
7.1 Dotazníkové šetření.....	45
7.2 Rozhovory.....	58
<b>8 Vyhodnocení výzkumných otázek</b> .....	<b>63</b>
<b>9 Doporučení</b> .....	<b>65</b>
<b>Závěr</b> .....	<b>69</b>
<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>71</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>73</b>
<b>Seznam grafů</b> .....	<b>74</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>75</b>
<b>Seznam příloh</b> .....	<b>76</b>



# Úvod

Cílem této bakalářské práce je analyzovat efektivitu motivačních prostředků používaných v podniku. Po důkladném rozboru těchto motivačních prostředků zhodnotím jejich efektivitu.

Kvalitní a účinný systém motivace zaměstnanců pomáhá firmám k naplnění stanovených cílů. Cílem každé firmy je maximalizovat zisk, který se odvíjí hlavně od produktivity a tu lze navýšit právě za pomoci dobré motivace. Mít motivované zaměstnance je v zájmu každého zaměstnavatele.

Zaměstnancům tento systém motivace pomáhá k růstu výkonnosti, zvýšení spokojenosti a obecně ke zlepšení nejen pracovního života. Vždyť už jen díky správné motivaci chodí lidé do svého zaměstnání s větším nadšením, což je obrovská výhoda, jelikož v zaměstnání člověk stráví přibližně třetinu dne, někdy i více. Bez motivace pracují zaměstnanci s nechutí, připadají si jako v bludném nekončícím kruhu a neudělají nic navíc. Na úkor toho lze jen těžce navýšit produktivitu. V dnešní době není těžké narazit na někoho, kdo je nespokojený se svou prací, ať už je to kvůli charakteristice práce nebo špatné, popřípadě žádné motivaci. Naopak, narazíme-li na člověka, který je se svým zaměstnáním spokojen, lze předpokládat, že je to díky motivaci.

Motivační systém by měl být sestaven tak, aby byl účinný a nezahrnoval motivační prostředky, které by byly ve výsledku bez účinku. Tyto prostředky by měly zaměstnancům vyhovovat a přinést jim užitek. Nejlepším motivačním prostředkem se zdají být peníze, ale reálně tomu vždy tak není.

Pojem motivace vysvětluje psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně vysvětluje pozorovanou variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle (Nakonečný, 2014, s. 12). Motivaci je tedy lepší aplikovat individuálně, neboť na každého pracovníka působí jiné motivační prostředky. I přes to, že někteří manažeři vedou tým, měli by brát ohled na potřeby jednotlivců.

Teoretická část této bakalářské práce vysvětluje v první řadě pojem motivace. Definuje pozitivní a negativní motivaci, její typy a vrstvy. Jsou zde také vysvět-

leny pojmy demotivace, motiv, stimul a stimulace. Nedílnou součástí teoretických poznatků je i Maslowova pyramida potřeb, McGregorova teorie XY a Herzbergova motivační teorie dvou faktorů. Další část pojednává o pracovní motivaci, pod kterou spadají motivační prostředky hmotné i nehmotné, jejich účinnost a typy. Teoretickou část uzavírá přiblížení pojmu spokojenost.

V praktické části jsou představeny výzkumné otázky s přiblížením cíle a také použitá metoda při výzkumu, popis její tvorby a způsob sběru dat. V další části je popsána firma, ve které byl výzkum realizován a její historie. Následující kapitola je věnována vyhodnocení výzkumu, společně s prezentací výsledků získaných z dotazníků a rozhovorů. Praktickou část bakalářské práce uzavírají návrhy a doporučení nového motivačního programu, který byl sestaven na základě konzultace s pověřenou osobou firmy.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Motivace

Pojem motivace pochází z latinského slova „movere“ – hýbat, pohybovat. Obecně označuje všechny vnitřní podněty vedoucí k určité činnosti či jednání. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 221)

Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 221) vyjadřuje pojem motivace skutečnost, že v lidské psychice působí specifické vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které nejsou vždy zcela vědomé či uvědomované. Tyto hybné síly určitým směrem orientují činnost člověka, v daném směru ho aktivizují a aktivitu udržují.

Motivace je soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho poznávání, prožívání a jednání. Motivaci lze chápat jako dynamickou tendenci osobnosti. (Provazník, 2002, s. 130)

Zimbardo (1983, s. 344) zdůrazňuje, že motivaci nikdo nikdy neviděl. Je to pojem vyjadřující závěry z toho, že chování směřuje k dosažení určitých cílů a probíhá s určitým úsilím. Člověk prožívá touhy a chtění. (Nakonečný, 2014, s. 18)

*„Obecně platí, že motivace je intrapsychicky probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyústující ve výsledný žádoucí vnitřní stav, proces, který je iniciován endogenně (vnitřní pohnutka k odpočinku vycházející z únavy) nebo exogenně (finanční pobídka k splnění nějakého úkolu).“* (Nakonečný, 2014, s. 15)

K motivaci jedince dochází, když očekává, že provedení určité činnosti bude směřovat k dosažení cíle. Za dosažení cíle pak dostane takovou odměnu, která uspokojí jeho individuální potřeby. Díky dobré motivaci jsou lidé cílevědomí a činí takové kroky, od kterých očekávají, že povedou k dosažení nějakého cíle. Jejich pocit povinnosti je silně vyvinutý a sami si uvědomují, že jejich počínání uspokojuje nejen potřeby podniku, ale i vlastní potřeby. (Armstrong, 2015, s. 294)

Podle Nakonečného (2009, s. 177) je motivace psychologický proces vymezující zaměření, sílu a trvání chování. Jako příklad uvádí hlad, která má původ ve fyziologických změnách a vyvolává stav nedostatku, který se označuje jako potřeba. Takový stav je jako výchozí stav motivace spojen s pohnutkou k nauče-

nému chování, které se zaměřuje na dosažení potavy. V tomto případě je vynaloženo určité množství energie a trvá, dokud není dosaženo cíle, kterým je uspokojení.

Uvedení autoři představují sice různé definice, ale ve výsledku jsou si velice podobné. Motivace je abstraktní. Představuje vnitřní hnací sílu, která nás směřuje k dosažení určitého cíle a probíhá s určitým úsilím. Dosažení cíle bývá odměněno a takové odměny uspokojují individuální potřeby člověka.

Motivace působí na člověka současně ve třech dimenzích, rovinách.

- Dimenze směru – motivaci člověka i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje. Od jiných možných směrů jej odvrací. Tuto skutečnost je možné vyjádřit výrazy „chci to a to“, „rád bych to a to“, „nechci se zabývat tím a tím“ apod.
- Dimenze intenzity – činnost člověka je v závislosti na intenzitě jeho motivace vždy prostoupena úsilím o dosažení cíle, v jehož rámci vynakládá určité množství energie. Tuto skutečnost lze přiblížit výrazy „chci“, „velmi toužím“ apod.
- Dimenze stálosti – nazývá se také jako dimenze vytrvalosti či dimenze perzistence. Projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat různé překážky, které se mohou projevit při motivované činnosti. Pojem vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své činnosti v původním směru se stejnou intenzitou i přes to, že se setkává s překážkami nebo neúspěchy. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 221)

## 1.1 Typy motivace

Podle Armstronga (2015, s. 296) lze k pracovní motivaci dojít dvěma cestami. V první řadě jde o to, že se lidé motivují sami. Hledají a vykonávají činnost, která uspokojí jejich potřeby, nebo alespoň od ní očekávají splnění cílů. V druhé řadě jsou lidé motivovaní manažery pomocí pochval, povýšení či odměňování.

Armstrong (2015, s. 297) dělí motivaci na vnitřní a vnější. Vnitřní motivaci vysvětluje jako faktory, které jsou vytvořeny lidmi a zároveň je vyzývá k určitému chování. Tyto faktory tvoří odpovědnost, volně konat, příležitost rozvíjet své schopnosti a zajímavá, podnětná práce. Vnější motivaci interpretuje jako to, co

se pro lidi dělá, abychom je mohli motivovat. Tato motivace je tvořena odměnami, mezi které například patří pochvala, povýšení, zvýšení platu, ale také i tresty, zejména kritika či odepření platu.

Porvazník (2003, s. 327) rozděluje motivaci na hmotnou a nehmotnou. Hmotná motivace se stává velice silným motivem pro jedince s nízkou životní úrovní, jelikož v závislosti na růstu jejich životní úrovně se může naskytnout možnost uspokojit potřeby vyšší. U materialistů se může po nějaké době snížit podnětující účinek peněžité odměny. Nehmotná motivace spíše uznává humanitu, dobro a krásu. Někteří lidé preferují právě tyto hodnoty, a to hlavně díky tomu, že jsou rozmanitější, mají delší efekt a souvisí s osobním životem.

Nakonečný (2009, s. 181) rozděluje motivaci na intrinsickou a extrinsickou. Intrinsická motivace vyjadřuje chování, které motivuje samo o sobě. Příkladem je hra, zábava. Extrinsická motivace představuje chování, které pramení zvenku. Směřuje k cíli, který je prostředkem k dosažení jiného cíle. Pod tímto pojmem si lze představit motivaci k práci, díky které lze získat peněžní prostředky.

#### Motivace pozitivní a negativní

Existuje dvojí působení motivace, pozitivní a negativní. Tyto motivace mají stejný význam – motivovat k práci, výkonu, avšak jejich charakteristika je odlišná. Pozitivní motivace vede člověka k dosažení cíle za předpokladu, že bude odměněn. Vzbuzuje v něm žádoucí chování. Mezi pozitivní motivační faktory patří dosažení cíle, uznání, zlepšení pracovního prostředí, zlepšení vztahů na pracovišti a pro některé jedince i odpovědnost. Naopak negativní motivace odvrací nežádoucí chování. Člověka vede k dosažení cíle za předpokladu, že nebude potrestán. Negativní faktory motivace vedou k tomu, že zaměstnanec neprovádí svou činnost, aby uspokojil sebe sama, ale aby se vyhnul případnému trestu. Konkrétním negativním motivačním faktorem je nadbytek práce. Nikoho jistě nepotěší, že musí svou práci dodělat doma ve svém volném čase. Člověk se pak nemůže věnovat svým koníčkům či odpočinku a v důsledku toho klesá motivace. Dalším faktorem snižujícím motivaci jsou pochyby o pracovní jistotě. Spousta lidí trpí strachem z vyhazování, necítí důvěru ve své dovednosti a bojí se, že každé selhání povede ke ztrátě zaměstnání. Jsou i případy, kdy obě motivace

působí společně. Typickým příkladem je zaměstnanec, který by chtěl udělat něco navíc a za to dostat odměnu. Na druhou stranu se bojí, že neuspěje a bude muset čelit nepříznivé kritice od nadřízeného. (Forsyth, 2000, s. 25)

### Motivace vědomá a nevědomá

Již z názvu je rozpoznatelné, že oba tyto typy motivace vycházejí z našeho vědomí, uvědomování. Nevědomá motivace obsahuje nevědomé motivy, které nás usměrňují k určitému chování, aniž bychom je byli schopni rozpoznat. Člověk tedy nevědomou motivaci nevnímá. Naopak vědomou motivaci jsme schopni rozpoznat, náš mozek ji identifikuje. Vědomě se snažíme dosáhnout nějakého cíle, víme přesně, co a jak chceme dělat. Z nevědomé motivace často vychází lidské chování, a proto má koncept nevědomého chování veliký význam v klinické psychologii, která se zaměřuje na psychické problémy člověka. Chování, které stojí na základě nevědomé motivace se označuje za iracionální. Člověk se velmi často domnívá, že chápe smysl a důvody svého chování, reálně však často neví, proč se rozhodl určitým způsobem. Důvody jednání, které sám považuje za sobě známé, jsou někdy jen racionalizací, prostřednictvím které se brání výčtkám svědomí. Sigmund Freud se proslavil výzkumem nevědomé motivace, studoval „osudy nevědomých, potlačených pudů“ a potvrdil existenci neuvědomělé motivace pomocí post hypnotické sugesce. (Nakonečný, 2014, s. 31)

## 1.2 Zdroje motivace

Veškeré skutečnosti, které vytvářejí motivaci, lze pokládat za zdroje motivace. Bedrnová a Nový (2007, s. 224) zařadili mezi základní zdroje motivace návyky, zájmy, hodnoty, ideály a potřeby.

- Návyky – Bedrnová a Nový (2007, s. 226) pojí návyk s pojmem stereotyp, jehož definicí může být naučený vzorec chování. Jako návyk označují opakovanou a automatizovanou činnost člověka v určité situaci.

Každý člověk má rytmus bdění a spánku, to znamená návyk ulehnout v určité době a po určité době spát. Avšak tento stereotyp může být narušen různými faktory jako například zábava či práce trvající delší dobu, než bylo

očekáváno. Pokud tato situace nastane, člověk bojuje s potřebou spánku. (Nakonečný, 2014, s. 186)

- Zájmy – Zájem patří k pojmům, které nemají jednoznačný obsah. Zájem lze chápat jako zvláštní druh motivu. Osobnost člověka je možné obohatit a rozvíjet v činnostech, jimiž se zájmy projevují. Mezi významné faktory projevu zájmu u konkrétního jedince se řadí jejich existence, šíře, hloubka a stálost orientace (Bedrnová, Nový, 2007, s. 228). Říčan (2007, s. 195) vysvětluje zájem jako odvozenou potřebu, kterou lze uspokojit určitou činností. Zájmu je přesně tolik, kolik je činností těšící člověka. *„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.“* (Růžička, 1992, s. 16)
- Hodnoty – Podle Nakonečného (2014, s. 22) znamená pojem hodnoty něco, co je subjektivně žádoucí. Vyjadřuje to ve dvojí rovině. První v rovině fungování organismu jako biologické entity a druhé v rovině fungování individua jako sociální entity. Jako zdroj hodnot zde vystupuje tělo člověka s jeho fyziologií a také člověk jako společenský tvor. Bedrnová a Nový (2007, s. 228) uvádějí, že hodnoty nikdy nevykazují jen objektivní význam věcí, ale i jejich smysl pro jednotlivce. Člověk přisuzuje určitým skutečnostem jejich hodnotu a tím vytváří osobní hodnotou mapu. Pro jedince mají některé skutečnosti vyšší hodnotu, jiné zase nižší. Homola (1977, s. 206) spojuje hodnotu s přisuzováním ceny. Růžička (1994, s. 18) vymezuje hodnotu jako něco žádoucího, co člověk cení a co ovlivňuje jeho vlastní výběr přijatelných způsobů a cílů jednání.
- Ideály – Ideál je cílem, ke kterému směřujeme svou snahu a je osobní úrovní chování (Homola, 1977, s. 210). Bedrnová a Nový (2007, s. 230) definují ideál jako určitou ideovou představu něčeho žádoucího a kladně hodnoceného, co je pro člověka významným cílem jeho snahy. *„Neděláme jen to, co bezprostředně potřebujeme, a nezabýváme se jen tím, co nás zajímá. Máme morální představy o svých závazcích, o svých povinnostech, které řídí naše chování.“* (Rubinštejn, 1967, s. 674)



- Potřeby – Potřeba je základním motivem. Provasník (2002, s. 154) ji vysvětluje jako pociťovaný nedostatek subjektu důležitého pro život. Člověk se snaží tuto potřebu odstranit či překonat prostřednictvím určité činnosti. Pojem potřeba má více významových rovin. Mezi ně patří například ekonomická, kriminalistická, fyziologická a také psychologická. Za potřeby jsou v nepsychologickém pojetí označovány cílové objekty (Nakonečný, 2014, s. 27). Ne všechny potřeby jsou pro určitou osobu v určitém čase stejně důležité. Některé vyvolají silnější úsilí, které směřuje k dosažení cíle než ostatní. Vše závisí na výchově jedince, na prostředí, ve kterém žil a také na současné situaci. Jednu potřebu lze uspokojit dosažením jednoho z mnoha různých cílů a čím silnější je touha po uspokojení potřeby, tím více cílů se objevuje. Zároveň lze jedním cílem uspokojit řadu potřeb. Mezi autory teorie potřeb patří Maslow – hierarchie potřeb, Alderfer – model tří základních potřeb, Herzberg – dvoufaktorový model potřeb. (Armstrong, 2015, s. 299)  
Podle Nakonečného (2009, s. 179) může potřeba představovat nedostatky organismu a nedostatky ve společenském bytí člověka. Tyto pojmy jsou vyjádřeny jako biogenní a sociogenní potřeby, což odpovídá tomu, že člověk je bytost biologická i společenská zároveň.

### **1.3 Motiv, stimulace a stimul**

#### Motiv

Definice motivu lze najít v psychologické literatuře spoustu. Někteří autoři spojují pojem motiv s pojmem potřeba, ale u většiny autorů to tak není. Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 222) je motiv jednotlivou vnitřní psychickou silou – popudem, pohnutkou a může být chápán jako psychologická příčina určitého chování nebo jednání člověka. Cílem motivu je dosažení finálního psychického stavu, což je nasycení, pocit naplnění, který má podobu vnitřního uspokojení. Motiv působí do doby, kdy jedinec dosáhne cíle a dostane se mu tak očekávaný pocit upokojení. Motivy lze rozdělit na cílové (terminální) a instrumentální. Cílové motivy směřují k určitému cíli. Instrumentálními motivům nelze přiřadit určitý cílový stav. K těmto motivům patří koncentrace zájmu jedince do určité oblasti. Motiv je psychologická příčina činnosti a ovlivňuje jen její směr, intenzitu

a perzistenci. V psychice člověka nepůsobí jen jeden, ale hned několik motivů současně. Motivy se vzájemně podporují, orientují se podobným směrem a díky tomu posilují vznik a průběh motivované činnosti. Naopak motivy, které mezi sebou nespolupracují se mohou navzájem oslabovat a tím pádem narušit motivovanou činnost nebo ji úplně vyrušit.

Nakonečný (2009, s. 177) představuje motiv jako vyjádření obsahu uspokojení, jež vede k omezení původního stavu motivace, potřeby. Z jiného úhlu pohledu je motiv psychologický důvod chování. Dále je motiv vyjádřen jako hypotetický konstrukt, který vysvětluje, proč se jedinec chová tak, aby něčeho docílil. V tomto smyslu se motiv neprezentuje jako potřeba ani jako cílový objekt. Hlad je vnitřní psychologický stav, nikoliv motiv. Cílovým objektem je potrava, motivem je nasycení. Autor také charakterizuje nevědomé motivy. Člověk si ne vždy dokáže uvědomit psychologické důvody svého jednání, i přes to, že je záměrné. Příkladem je dobírání si někoho, což je ve skutečnosti určitým druhem zjemnělé agrese.

Bělohávek (1996, s. 170) uvádí složky motivů. První složka je energizující. Ta dodává sílu a energii jednání lidí. Druhá složka je řídicí, která dává jednání směr. Lidé se rozhodují pro určitou věc, následně vybírají postup a způsob, jak tuto věc získat.

Jinou definici podává Homola (1977, s. 13), který motiv označuje jako vnitřní podmínky vyvolávající aktivitu člověka a jeho určitý způsob chování. Pojmy motivace a motiv je vhodné odlišit od pojmů stimulace a stimul. Tyto pojmy jsou si velice podobné, ne však totožné.

## Stimulace

Rozdíl mezi stimulací a motivací je ten, že stimulace působí zvnějšku, kdežto motivace působí zevnitř. Stimulace je vnější působení na psychiku člověka, kvůli kterému dochází ke změnám činností jedince. K těmto změnám dochází prostřednictvím změny psychických procesů, zejména motivace. Stimulace může mít různé podoby a formy. Každá stimulace má ale společné to, že ovlivňuje chování druhého člověka aktivními zásahy zvenku, které vedou ke změně

psychických procesů, především motivace. Toto ovlivnění chování druhého člověka však nemusí být chtěné, protože k tomu dochází většinou automaticky v procesu sociální interakce. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 223)

Do oblastí stimulace podle Provazníka a Komárkové (2004, s. 111) patří stimulace k výkonu, tvořivosti, seberozvoji, kooperaci a odpovědnosti. Se stimulací k výkonu se pojí zejména kvalita, která je klíčová pro pracovní výkon. Autoři zdůrazňují, že kvalita výkonu se odráží v sebehodnocení. Pokud je výkon nekvalitní, projeví se negativně i na sebehodnocení člověka. Stimulem pro tvořivost je utváření cílů a pozitivní odezva, která by měla být vyjádřena i při nezdaru. Stimulace k seberozvoji má dvojí dělení. Na jedné straně je člověk, který se rozvíjí sám a přirozeně. Na straně druhé se objevuje člověk, který se vůči seberozvoji vzpírá, například z důvodu negativních zkušeností z minulosti. Takovému člověku může být právě díky stimulaci znovu otevřena cesta k seberozvoji. V kontextu stimulace ke kooperaci se autoři zmiňují o vzájemné pomoci, respektu a zastupitelnosti v týmu. Ve skupině by měla platit rovnoprávnost a výsledné rozhodnutí by se mělo odvíjet od názorů všech členů. Stimulací k odpovědnosti je například zpětná vazba od pracovníků a hodnocení. Tato stimulace je určena sebevědomým postojem k zadaným úkolům a možností zapojit se do dění kolem sebe.

## Stimul

Bedrnová a Nový (2007, s. 223) uvádějí, že „*stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka*“ a dále stimuly rozlišují na impulsy a incentivy. Impulsem se rozumí endogenní neboli vnitřní podněty signalizující určitou změnu v těle či mysli člověka. Příkladem impulsu je bolest zubů (motiv pro návštěvu dentisty), tělesná únava (motiv pro spánek, odpočinek) nebo nervozita (může být motivem pro vyhýbání se činnosti, která nervozitu způsobuje). Incentivy jsou exogenní neboli vnější podněty, které se vztahují k impulsům a aktivují určitý motiv. Mezi incentivy patří například možnost kariérního růstu na základě dobrých pracovních výsledků. Impulsem a incentivem může být v podstatě cokoliv, ale také nemusí. To, co se bude jevit jako incentiv nebo impuls, záleží na motivačním profilu jedince, na jeho motivační struktuře. Nakonečný

(2009, s. 181) vyjadřuje incentive jako hodnoty cílového objektu. Incentivy jsou vnější motivující činitelé, motivátory, druhy motivování. Armstrong (2015, s. 299) zdůrazňuje Maslowovu teorii, podle které je nejsilnějším stimulem uznání a seberealizace.

## **1.4 Motivační profil**

Růžička (1994, s. 34) hovoří o motivačním profilu jako o dlouhodobé či trvalé orientaci a motivační preferenci, která je součástí profilu osobnosti člověka a jeho životní zkušenosti. Člověk své jednání přizpůsobuje své osobní motivační orientaci. Motivační profil jedince je tvořen potřebou společenského kontaktu, potřebou sociální jistoty, sebepojetí a celkové temperamentové ladění člověka. Bedrnová a Nový (2007, s. 239) představují motivační profil jako: *„Syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.“* Dále autoři uvádějí, že někteří lidé mají tendenci orientovat se na úspěch, naopak u ostatních převyšuje tendence vyhnout se neúspěchu. Lidé s orientací na úspěch vnímají každodenní situace jako výzvu a příležitost uspět. Aktivně se zapojují, aby svou šanci nepropásli. Lidé, u kterých dominuje tendence vyhnout se neúspěchu, tyto situace chápou opačně. Cítí se být svým způsobem ohrožení. Mají strach, že danou situaci nezvládnou, přičemž by mohlo vyjít najevo, že nejsou vhodné pro danou pracovní pozici. Motivační profil a osobnost člověka se společně vyvíjejí a formují již od nejútlejšího věku. Poznáním motivačního profilu lze získat nejen vhled do skladby a povahy motivace, ale i možnost hlubšího porozumění jednotlivým projevům člověka. Toto poznání je základem pro ovlivnění motivace člověka žádoucím směrem. I zde se ale mohou projevit negativní faktory. Příliš konkrétní podoba motivačního profilu představuje vnitřní omezení. Vznikají hranice, které je při jednání obtížné překročit.

Dále Bedrnová a Nový (2007, s. 240) hovoří o dimenzích motivačního profilu. Uvádějí, že v každé jednotlivé dimenzi je charakteristický silnější či slabší příklon k jednomu z pólů dimenze. Následně autoři uvádějí příklady dimenzí, které mohou posloužit při poznávání motivace konkrétního člověka:

- a) Orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu. Tato dimenze již byla představena výše. Souvisí zejména s intenzitou výkonové motivace.
- b) Orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost. Jak již bylo uvedeno, dimenze mají určité póly. Zde se na jednom pólu vyskytuje úspěch ve formě společenského uznání, slávy a respektu. Na pólu druhém stojí orientace na obsah pracovní činnosti. Úspěch je zde chápán jako formální aspekt úspěšného výkonu činnosti.
- c) Situační orientace – perspektivní orientace. U situační orientace se člověk zaměřuje na aktuální stav či situaci. Perspektivně orientovaný jedinec se zaměřuje na budoucnost, aniž by bral v potaz situační podmínky.
- d) Individuální orientace – skupinová orientace. Na straně individuální orientace stojí člověk, pro kterého není důležitý sociální kontakt nebo názor jiných lidí. U skupinové orientace je příznačné ztotožnění člověka se skupinou lidí. Tato skupina je tvořena lidmi, kteří jsou pro daného jedince důležití a ztotožňuje se s jejich názory, postoji a cíli.
- e) Osobní orientace – neosobní orientace. Osobní orientace představuje jedince, který se soustředí hlavně na svůj osobní prospěch. Cokoliv, co tento jedinec dělá, činí tak se zřetelem k sobě samým. Na druhé straně se vyskytují lidé, kterým záleží na prospěchu druhých. Jejich činnosti se zakládají na tendenci někomu prospět.
- f) Činorodost – pasivita. Tato dimenze definuje fakt, že i základní potřeba může mít u dospělých jedinců různé podoby. První z uvedených pólů představuje člověka s nadšením a zapálením pro práci. Druhý pól představuje člověka s neochotou a nechutí k činnosti.
- g) Orientace na ekonomický prospěch – orientace na morální uspokojení. V této dimenzi vystupuje protiklad dvou významných hodnot. Pro jedince orientovaného na ekonomický prospěch jsou důležité převážně materiální

a hmotné hodnoty, konkrétně peníze. Takový jedinec si při pracovní činnosti počíná bez ohledu na své morální hodnoty, ideje. Druhý pól této dimenze představuje člověka, který touží hlavně po uspokojení svých etických a morálních hodnot.

- h) Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku. Tato dimenze motivačního profilu patří mezi specifitější. Typickým rysem prvního pólu je stálý vztah pracovníka ke svému zaměstnavateli. Takovýto pracovník provádí svou činnost nejen pro svůj osobní prospěch, ale i pro prospěch podniku. Pro zaměření směrem od podniku je typické udržování odstupů pracovníka od dění v podniku. Pracovník usiluje o osobní nezávislost a zvýraznění vazby na jiné sociální prostředí.

## 1.5 Motivační faktory

Armstrong (2015, s. 307) popisuje motivační faktory vnější a vnitřní a uvádí o nich: *„Vnější odměny poskytované zaměstnavatelem, včetně platu, jsou důležité pro přilákání a udržení zaměstnanců a po určité omezené období i pro růst úsilí a minimalizaci nespokojenosti. Vnitřní odměny související s odpovědností, úspěchem a prací samou mohou mít na motivaci dlouhodobější a hlubší vliv.“*

V této kapitole budou popsány konkrétní motivační faktory. Duda (2005, s. 31) řadí mezi faktory motivace úspěch, uznání, odměnu a odpovědnost.

- Úspěch – Duda (2005, s. 31) hovoří o úspěchu jako o radosti, která nastane po dosažení cíle. Úspěch je relativní, nedá se měřit ani porovnat. Nakonečný (2014, s. 74) definuje úspěch jako jeden z nejsilnějších zážitků. Veřejný úspěch i neúspěch je zážitkově silnější než soukromý. Veřejným úspěchem se člověk může chlubit, dává ho najevo, kdežto veřejný neúspěch se jedinec snaží skrýt nejen před veřejností, ale i před sebou.
- Uznání – Uznání je velmi důležité v souvislosti s dobrou motivací. Každé uznání pracovníka potěší a vede ho k lepším výkonům. Uznání lze definovat slovy „Skvělý výkon“ nebo „Jde Vám to“. Abychom zachovali trvalost účinku tohoto motivačního faktory, měl by být opakován, ne však příliš často. Pokud je pracovník uznán viditelným způsobem, například na veřejnosti, před

svými kolegy, lze tímto navýšit jeho motivační účinek. Jedná-li se o mimořádný úspěch zaměstnance, je vhodné ho uznat vyšším způsobem, a to je například ocenění zaměstnance měsíce (Duda, 2005, s. 32). Podle Nakonečného (2014, s. 115) je projev uznání obecnou hodnotou. Většina lidí touží po projevu úcty. Je trvalou potřebou, kterou člověk však nepotřebuje tak často. Armstrong (2015, s. 303) definuje uznání jako potřebu mít stabilní a pevné hodnocení sebe sama a být respektován ostatními. Nemusí mít nezbytně peněžní podobu. Potřeba uznání je jedním z faktorů, proč lidé pracují.

- Odměna – Odměna je jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů. Může mít různé podoby, například příspěvek na dovolenou, stravu, firemní auto, flexibilní pracovní doba, provize, prémie nebo podíly na zisku (Duda, 2005, s. 32). Odměna by měla být provázaná s úsilím a mírou odpovědnosti. Lidé by neměli dostávat méně peněz, než si zaslouží. Při odměňování je kladen důraz na uznání a spravedlnost ve spojitosti s odměnou za opravdové zásluhy (Armstrong, 2015, s. 654). *„Nemůže-li například pracovník za svůj výkon očekávat přiměřenou odměnu nebo může-li očekávat, že jej jeho spolupracovníci budou za tento výkon považovat za „šplhouna“, může mít toto očekávání demotivující vliv a nabídnutý pracovní úkol může pracovník odmítnout.“* (Nakonečný, 2014, s. 24)
- Odpovědnost – Každý člověk nese za něco odpovědnost, ať už je to v zaměstnání nebo v osobním životě. Někteří lidé vnímají odpovědnost jako výzvu, jiní se jí zas bojí a straní se. Dle Nakonečného (2014, s. 136) může být zvyšování odpovědnosti pro pracovníka velice stresující. Převzetí odpovědnosti souvisí s úzkostí a strachem.

## **1.6 Obecné teorie motivace**

Existuje spousta teorií motivace, které se snaží vysvětlit, co to motivace vlastně je. Pro lepší pochopení problematiky pracovní motivace je dobré nejprve uvést obecné teorie motivace. Pochopení teorie motivace je důležité pro manažery, protože lépe pak zvládají motivovat zaměstnance.

Bedrnová a Nový (2007, s. 244-247) uvádí základní modely motivace lidského chování, které jsou následně popsány:

- Homeostatický model motivace
- Hédonistický model motivace
- Aktivační, pobídkový model motivace
- Kognitivní, poznávací model motivace
- Humanistické modely motivace

Homeostatický model motivace lidského chování

Pokud je narušena psychická rovnováha člověka, vzniká napětí, které vyvíjí vnitřní tlak na člověka. V důsledku tohoto narušení pak člověk zaměřuje svou činnost daným směrem, aby odstranil tento tlak a uspokojil svou potřebu. Uspokojení potřeby vede k obnovení psychické rovnováhy člověka a dodává mu pocit klidu.

Hédonistický výklad motivace lidského chování

Model se zakládá na Hédonismu, což je filozofický směr, který vznikl již v antice. Ve výkladu tohoto modelu je zdůrazňován význam lidských emocí. Vychází z předpokladu, že všechny činnosti člověka vedou k dosažení slasti a vyhnutí se strasti. Hédonistický model však úplně nevysvětluje lidskou motivaci, protože člověk bývá motivován i k činnostem, které mu většinou přinesou jen komplikace a námahu.

Aktivační (pobídkový) model motivace

V tomto modelu zastávají hlavní roli pobídky. Pobídky jsou charakterizovány jako základní motivační činitel, který pochází z vnějšího prostředí. Tento podnět má silový účinek. Pobídky se rozlišují na dva typy – prvotní, které mají vrozeně silový účinek a druhotné, které mají získaný silový účinek.

Kognitivní (poznávací) model motivace

S poznáváním souvisí připravenost člověka k činnosti a jednání. Vznik motivačních procesů a jejich povaha se zakládá právě na poznání. Člověk vnímá a poznává během života různé tváře svého okolí i sebe sama. V průběhu tohoto procesu může dojít ke vzájemným sporům mezi jednotlivými vjemy, poznatky či hodnotami.



Humanistické modely motivace

Tento model motivace se opírá o tvrzení, že každý člověk má v sobě dva druhy sil. Prvním druhem je síla, která vychází ze strachu o bezpečí a člověka táhne zpátky. Člověk není ochoten podstoupit riziko, protože nechce přijít o to, co vlastní. Druhou silou je hnací síla vpřed. Vede člověka k důvěře a k plné funkčnosti. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 244-247)

## **1.7 Demotivace, konflikt a stres**

Demotivace

Demotivací se rozumí pravý opak motivace. Jsou to faktory, které člověka od práce odpuzují a celkově ji znepríjemňují. Podle Bělohlávka (2008, s. 64) je zdrojem demotivace zaměstnavatel. Pokud zaměstnavatel nedodržuje pravidla a nestará se o své zaměstnance, vede to k demotivaci. Nejvíce k demotivaci přispívá, když zaměstnavatel o své zaměstnance ztrácí zájem, nevyslechne si jejich názory a celkově omezuje komunikaci s nimi. Správný zaměstnavatel by měl být pro své pracovníky příkladem. Demotivace roste i při oslabení postavení firmy na trhu. Zaměstnanci potřebují mít pracovní jistotu. Zpráva o krachu firmy pro ně jistě není příznivá.

Konflikt

Konflikty jsou nedílnou součástí lidského života. Objevují se v zaměstnání, v rodině, mezi přáteli, ve škole, setkáváme se s nimi prakticky všude. Někteří lidé čelí konfliktům častěji než jiní. Každý má svůj způsob řešení konfliktů, ale existují i lidé, kteří se konfliktům nepostaví čelem a od problému utíkají. Konflikty se zdají být pouze negativní, ale mají i svou pozitivní stránku.

Pojem „konflikt“ má latinský původ a lze ho přeložit jako spor, srážka, soupeření či neshoda. Konflikt se vyjadřuje jako střetnutí dvou, někdy i více navzájem se vylučujících a protichůdných snah, sil a tendencí. (Křivohlavý, 2008, s. 17)

Bělohlávek (1996, s. 133) prezentuje konflikt jako rušivý moment, který narušuje efektivnost organizací, a proto je potřebné se mu vyhýbat. Pokud v organizaci všichni dodržují pravidla a zákony, není zde místo pro konflikt. Konfliktem se

rozumí narušení sociálních vztahů mezi vedením a pracovníky. Konflikt se rozlišuje jako vnímaný konflikt, prožívaný konflikt a konflikt chování. Vnímaný konflikt je konflikt, ve kterém strany vidí správně nebo špatně rozdílnost zájmů. V prožívaném konfliktu se objevují strany, které pociťují napětí, nepřátelství, hněv a strach. Jako poslední byl uveden konflikt chování, kde se strany snaží hájit, bránit své zájmy. Konflikt nemusí být jen negativní, má i pozitivní funkce. Konflikt energizuje, povzbuzuje sebehodnocení, podněcuje přizpůsobení, podněcuje inovace, zlepšuje kvalitu rozhodování a uvolňuje napětí. Pokud je však konflikt příliš silný nebo příliš častý může mít zhoubný charakter. Jednou z hlavních příčin konfliktů je nesoulad osobností nebo hodnotových systémů. Mezi další příčiny patří soupeření o omezené zdroje, nepřiměřená komunikace, vzájemná závislost úkolů, složitost strategie či nesplněná očekávání.

Konflikt patří ke zdrojům frustrace. Pokud se jasně určí priority, pravidla a zákony na pracovišti, může se značně snížit počet konfliktů. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 254)

Podle Nakonečného (2014, s. 127) je konflikt zvláštním případem frustrace. Vystupuje ve dvojí rovině, a to v obecně psychologické a sociálně psychologické. Obecně psychologická vyjadřuje rozhodování se mezi různými tendencemi. Sociálně psychologická se týká střetu zájmů. Konflikt je frustrující, protože vyjadřuje oddálení žádoucí reakce a přivádí jedince do velmi náročného stavu rozhodování. Pojem konflikt vyjadřuje dvojí. Může to být buď situace nebo vnitřní stav. Při rozlišování základních typů konfliktů se autor opírá o K. Lewina. Tyto typy konfliktů jsou čistě intrapsychické, odehrávají se uvnitř jednoho člověka:

- Konflikt apetence-apetence: V této situaci se člověk musí rozhodnout pro jedno ze dvou oblíbených věcí (například jídlo, pití). Frustrace vzniká tím, že člověk není schopen učinit jednoznačný výběr.
- Konflikt averze-averze: Tato situace je opačná než situace předchozí. Člověk se musí rozhodnout pro jednu ze dvou nežádoucích věcí (například jít k zubaři nebo snášet bolest zubů). Frustrace vzniká tím, že si člověk musí vybrat alespoň jedno z těchto rozhodnutí, jiná cesta není.
- Konflikt apetence-averze: Pokud se spojí dvě předešlé situace, vznikne nám právě tato. Člověk se zajímá o objekt, který je přitažlivý a zároveň

odpudivý (například přitažlivý jedinec, který je ale protivný). Frustrace vzniká tím, že člověk nedokáže odhadnout, zda mu objekt přinese více škody či užitku (Nakonečný, 2014, s. 127).

## Stres

Stejně jako konflikt, tak i stres je součástí života. Stresové situace se mohou objevit kdekoliv, například ve škole či v zaměstnání, při pohovorech nebo obecně při nepříjemných situacích. Tyto situace je obtížné zvládnout, a ne každý to dokáže, proto je důležité naučit se pracovat se stresem a co nejvíce ho redukovat.

Stres je charakteristický pro život organizace a souvisí s vykonáváním práce, se vztahy mezi lidmi i s tím, že se člověk musí neustále podřizovat změnám. Mezi hlavní příčiny stresu patří samotná práce, role v organizaci, špatné vztahy v organizaci či vnější tlak. Někteří lidé rádi čelí stresu, rádi jsou vystaveni tlaku, jiní se tomuto snaží vyhnout. Osobnost člověka, snášenlivost nejistoty a smířování se se změnami, to všechno jsou faktory, na kterých závisí to, jak se člověk vypořádá se stresem. Lepšího zvládnání stresu lze dosáhnout za pomoci adaptivního chování. Přepracovaný vedoucí se může úspěšně adaptovat tak, že část své práce deleguje. Jiní zas mohou přijmout přetížení prací s výsledkem, který zhorší jejich výkon. (Armstrong, 2015, s. 272)

Podle Nakonečného (2014, s. 133) vyjadřuje stres mimořádně silnou a životně významnou frustraci. Upřesnění tohoto pojmu však není zcela jednotné. Někdy se hovoří o silném podnětu, jindy zas o situaci, které se nelze přizpůsobit. Autor rozlišuje fyzické a psychické stresory. Fyzickým stresorem je nadměrná hluchost či teplota. Jako psychický stresor se prezentují situace, které vyvolávají žal, strach či vztek. Stresové situace ohrožují nejen psychické, ale i tělesné zdraví člověka. Při projevení stresu začne automaticky působit obranný mechanismus, který mobilizuje energii, aby jedince připravil na okamžitou reakci v situaci ohrožení. Příznaky stresu jsou různé, patří mezi ně zejména zvýšené vzrušení, křečovitost, nesoustředěnost či svalový třes. I stres může po sobě zanechat stopy, jak na tělesné, tak psychické. Mezi důsledky působení stresu z hlediska psychiky patří úzkost, deprese nebo snížená sebeúcta. Z hlediska fyzického sem patří zvýšení krevního tlaku nebo hladiny cholesterolu.

## 2 Pracovní motivace

V zaměstnání zastává motivace velice důležitou roli. Působením motivace k práci lze navýšit nejen výkonnost zaměstnanců v podniku, ale také i jejich spokojenost. Tyto dva aspekty spolu úzce souvisí – pokud roste spokojenost, roste i výkonnost. V zájmu každého manažera je, aby měl motivované zaměstnance, vedl je k určitému cíli a výkonu.

Pracovní motivace je motivované lidské chování, které je spojeno s výkonem práce pro podnik, se zastáváním pracovní pozice a role a s plněním pracovních cílů či úkolů. Pracovní motivaci lze vyjádřit jako ochotu jedince pracovat. Vyjadřuje přístup jedince k práci, k okolnostem jeho pracovního uplatnění a k pracovním úkolům. Základním důvodem k práci je zajištění nezbytných prostředků pro život. Výkonem práce lze zajistit i prostředky, které nejsou k životu úplně nezbytné, ale i tak uspokojují naše potřeby. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 242).

Arnold (2007, s. 302) uvádí, že to, co člověk chce a snaží se dělat je ovlivněno pracovní motivací. Působení pracovní motivace také ovlivňuje to, jak moc a jak dlouho se jedinec snaží.

Plamínková definice (2005, s. 78) tvrdí, že pracovní motivace se zakládá na nalezení souznění mezi tím, co chce jedinec dělat pro sebe, a tím, co chce dělat pro firmu.

Motivace a pracovní motivace se z prvního dojmu jeví jako stejné termíny. Ve skutečnosti to jsou dva rozdílné pojmy, které nelze zaměňovat. Odlišnosti těchto pojmů definuje Nakonečný (2005, s. 120). Motivace je psychologický proces, který vymezuje zaměření, sílu a trvání chování. Definuje také psychologické důvody tohoto chování. Pracovní motivace odpovídá na otázku, proč lidé pracují, co je k tomu vede. Jedná se o motivaci k práci, kterou jedinec vykonává pro podnik.

Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 242) existují dva typy pracovní motivace. Prvním typem je motivace intrinsická, která souvisí s prací samou. Mezi nejvýznamnější intrinsické motivy patří potřeba činnosti, potřeba kontaktu s lidmi, potřeba výkonu, touha po moci a potřeba seberealizace. Extrinsická motivace zahrnuje motivy, které se nacházejí mimo vlastní práci. Příkladem extrinsických

motivů je potřeba peněz, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti či potřeba sounáležitosti. V souvislosti s pracovní motivací působí motivy, které se mohou projevovat zcela rozdílným způsobem. Jedná se o motivy aktivní, podporující a potlačující. Motivы aktivní jsou takové motivy, které člověka pohánějí k výkonu, jako například úspěch. Motivы podporující vytvářejí vhodné podmínky pro aktivní motivy. Jako podporující motiv lze uvést dobré vztahy s kolegy. Motivы potlačující odvádějí člověka od výkonu práce. Zejména se jedná o různé rozptýlení, například potřeba bavit se s kolegy na pracovišti.

## **2.1 Teorie pracovní motivace**

Teorie pracovní motivace vysvětluje různá chování pracovníků na pracovišti a podporuje jejich výkonnost. V této kapitole je teorie pracovní motivace rozdělena do dvou skupin podle Armstronga (2015, s. 299). Jedná se o teorii zaměřenou na obsah a teorii zaměřenou na proces.

### **2.1.1 Teorie zaměřené na obsah**

Podle Armstronga (2015, s. 299) se tyto teorie zakládají na přesvědčení, že nespokojená potřeba vytváří stav nerovnováhy a napětí. Pokud chce člověk opětně zavést rovnováhu, je třeba definovat cíl, který eliminuje stav nerovnováhy a uspokojí potřebu. K definici cíle je nutné vybrat určitý způsob chování, který povede k dosažení cíle. Z toho vyplývá, že každé chování je motivováno nespokojenými potřebami. Mezi teorie zaměřené na obsah patří Maslowova hierarchie potřeb, Alderferova teorie motivačních potřeb a Herzbergova motivační teorie dvou faktorů.

Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow byl americký psycholog, který se zabýval přírodovědecky orientovanými experimenty a také psychoanalýzou. Na počátku 60. let 20. století se stal vůdčí osobností humanistické psychologie. Jeho hierarchie potřeb se proslavila po celém světě a je obsažena v knize „Motivace a osobnost“, kterou Maslow vydal v roce 1954. (Plháčková, 2007, s. 368)

Maslow rozdělil potřeby do pěti hlavních kategorií. Domníval se, že jsou pro všechny lidi společné. První a zároveň nejnižší kategorií jsou fyziologické potřeby, mezi které patří potřeba kyslíku, jídla, vody a sexu. Maslow dále pokračuje vzestupně od potřeby jistoty a bezpečí (potřeba ochrany proti nebezpečí), přes sociální potřeby (potřeba lásky, přátelství) k potřebě uznání (sebeúcta a prestiž). Poslední kategorií, která je zároveň tou nejvyšší je potřeba seberealizace. Touto potřebou se rozumí rozvoj potenciálu a dovedností. Jinými slovy, člověk věří, že se může stát tím, čím je schopen se stát. Maslow dodal, že pokud je uspokojena nižší potřeba, stává se dominantní potřeba vyšší, které je věnována pozornost jedince. (Armstrong, 2015, s. 300)

V následujícím obrázku je vzorově uvedena Maslowova pyramida potřeb.

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: [http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova\\_pyramida/](http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/)

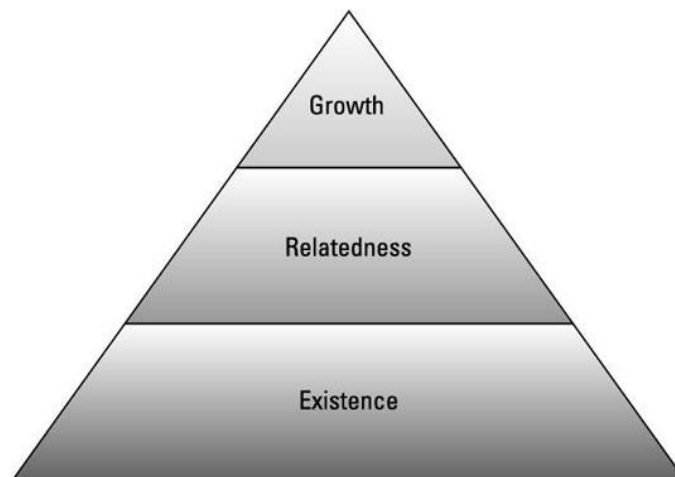
Alderferova teorie motivačních potřeb – ERG

Alderferova ERG teorie se týká subjektivních stavů uspokojení a přání. Uspokojení vyplývá z výsledků událostí mezi lidmi v souvislosti s jejich prostředím. Tato subjektivní reakce se vztahuje především k vnitřnímu stavu lidí, kteří si něco opatřili nebo něco naplnili, respektive získali to, co chtěli. Přání je dokonce ještě více subjektivnější, neboť se vztahuje zejména k vnitřnímu rozpoložení osoby, které se týká přání, preferencí, potřeba motivů. Jednotlivá písmena v názvu představují různé potřeby: E – existenční potřeba (existence), R – vztahová

potřeba (relatedness), G – růstová potřeba (growth). Potřeby existenční představují potřebu opatřování určitých materiálních předmětů, které udržují homeostatickou rovnováhu lidí. Typickým příkladem těchto potřeb je hlad a žízeň, taktéž i plat a zaměstnanecké výhody. Potřeby vztahové přiznávají fakt, že lidé nejsou soběstační, ale musí vzájemně kooperovat s jinými lidmi. Tyto potřeby jsou charakteristické tím, že jejich uspokojení je závislé na procesu sdílení. Potřeby růstové stimulují lidi k produktivnímu a tvůrčímu úsilí ve svůj prospěch. (Armstrong, 2015, s. 300-301)

Stejně jako Maslowovu teorii, tak i Alderferovu lze vyjádřit prostřednictvím pyramidy.

Obrázek č. 2: Alderferova ERG teorie-pyramida



Zdroj: <https://cs.popularhowto.com/motivation-theories-you-should-know-for-pmp-certification-exam>

### Herzbergova motivační teorie dvou faktorů

Autorem dvoufaktorové teorie motivace je americký psycholog Frederick Herzberg. Jeho teorie je jednou z nejčastěji citovaných motivačních teorií. Často bývá označována jako motivačně hygienická teorie. Jejím základem je předpoklad, že člověk má dvě skupiny protichůdných potřeb. Jedna skupina je charakterizována jako živočišná potřeba vyhnout se bolesti. Druhá skupina je lidská a zahrnuje kulturní potřebu psychického růstu. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 249)

Armstrong (2015, s. 301-302) označuje Herzbergovu teorii jako model satisfaktorů a dissatisfaktorů. Roli satisfaktorů zde zastávají motivační faktory, motivátory. Za dissatisfaktory se označují udržovací, hygienické faktory. Tato teorie vychází z předpokladů, že lidé jsou schopni označit podmínky, které je při práci uspokojují nebo neuspokojují. Ohledně teorie dvou faktorů existují určité výhrady. Metodě výzkumu, na které je Herzbergova teorie založena, se dostala kritika, protože nebyl změřen vztah mezi spokojeností a výkonem. Navzdory kritice má tato teorie pořád úspěch.

### **2.1.2 Teorie zaměřené na proces**

Teorie zaměřené na proces se orientují na základní potřeby a na psychologické procesy nebo síly ovlivňující motivaci. Označují se také jako kognitivní neboli poznávací teorie, jelikož se věnují tomu, jak člověk vnímá své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Teorie zaměřené na proces udělují realističtější vodítko pro metody motivování lidí a mohou být pro manažery užitečnější než teorie potřeb. Mezi teorie zaměřené na proces patří expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti. (Armstrong, 2015, s. 302)

Expektační teorie

Expektační teorie obsahuje příslušný proces očekávání. Pojem očekávání byl zpočátku prvkem teorie VIE (valence, instrumentalita, expektace), jejíž autorem je Victor Vroom. Valencí se zde rozumí hodnota. Instrumentalita zastupuje přesvědčení, že provedení jedné činnosti povede k činnosti jiné. Expektance znamená, že čin nebo úsilí pravděpodobně povede k nějakému výsledku. Velikost očekávání se může zakládat na dosavadních zkušenostech, jenže v některých případech, kdy se člověk setká s novou situací (nové zaměstnání, změna v systému odměňování) může dojít ke snížení motivace. Příčinou toho je, že dosavadní zkušenosti nesouvisí se změnou situace a přesvědčení jedince je oslabeno. Motivace působí pouze pokud je mezi výkonem a výsledkem vnímaný vztah. Zároveň musí být výsledek vnímán jako nástroj uspokojení potřeb. (Armstrong, 2015, s. 303)



Souhlasím s faktem, že nové zaměstnání může být pro pracovníka demotivující. Může nastat situace, kdy zaměstnanec nebude moci použít své dosavadní zkušenosti, které denně používal v předchozím zaměstnání.

#### Teorie cíle

Autory teorie cíle jsou Edwin Locke a Gary Latham. Dle jejich tvrzení jsou motivace a výkon vyšší, pokud jsou člověku stanoveny určité cíle, které jsou sice obtížné, ale přijatelné. Zároveň musí na výkon existovat zpětná vazba. Tyto obtížné cíle musí být nejprve důkladně projednány, následně pak odsouhlaseny a jejich dosahování by mělo podpořit vedení a rada. Nedílnou součástí stanovování cíle je participace jedinců. (Armstrong, 2015, s. 304)

Stanovení obtížných cílů je většinou motivující, existují ale případy, kde taková činnost vykazuje spíše opačný efekt. Sdílím názor, že na pracovníkův výkon musí existovat zpětná vazba. Ať už je výkon ohodnocen pozitivně či negativně, lze tímto eliminovat pracovníkův dojem, že si ho v práci nikdo nevšimá.

#### Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti neboli rovnováhy vychází z kognitivistických teorií motivace. K jejím představitelům patří J. S. Adams. Teorie je založena na fenoménu sociálního srovnávání, tím se rozumí, že člověk má tendenci srovnávat svůj vklad do práce s vkladem jeho kolegů, kteří vykonávají stejnou, nebo alespoň podobnou činnost. Dalším prvkem ke srovnávání jsou efekty, které daná práce člověku přináší s efekty, které práce přináší jeho spolupracovníkům. Efektem zde mohou být peníze, uznání nebo postup. Pokud pracovník dojde k závěru, že tyto vklady a efekty nejsou ve vzájemné rovnováze, objevuje se tendence tuto nerovnováhu odstranit. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 253)

Dle mého názoru by měla být tato teorie v podvědomí každého manažera. Může být velice demotivující, pokud se pracovník cítí být nedoceněn. Nespravedlivé zacházení se zaměstnanci může vést až ke ztrátě zaměstnanců, které je mnohdy těžké nahradit.

### 3 Pracovní spokojenost

Spokojenost je jedním z nejdůležitějších faktorů ve vztahu k pracovnímu výkonu. Pokud je spokojenost na vysoké úrovni, lze očekávat, že výkonnost poroste. Avšak není tomu tak vždy. Lze se setkat i s lidmi, kterým v rámci spokojenosti stačí nižší cíle a o dosažení vyšších cílů se již nesnaží. Spokojenost tedy vystupuje v praxi v mnoha formách.

Bedrnová a Nový (2007, s. 261) uvádějí tři různé pohledy na pojem spokojenost. V prvním případě je spokojenost charakterizována jako kritérium hodnocení personální politiky podniku. V této souvislosti lze uvést přímou úměrnost: čím vyšší spokojenost, tím lepší péče o zaměstnance ze strany podniku. Spokojenost v tomto případě popisuje určitý stav. Druhá definice vysvětluje spokojenost jako podmínku efektivního využívání pracovního potenciálu zaměstnanců. Spokojenost zde vystupuje jako uspokojení, že daný zaměstnanec vykonává smysluplnou práci, dostává se mu pocit naplnění a radosti. Zde je možno spokojenost vnímat jako hnací sílu. Třetí charakteristika je založena na pocitu uspokojení, který plyne z dosahování nízkých cílů. Tuto situaci lze vyjádřit slovy „mně to tak stačí“. Z této fráze lze jednoduše vyčíst, že daný jedinec nemá zájem se více namáhat a dosahovat vyšších cílů. Ve výsledku se může spokojenost projevit jako překážka nebo brzda žádoucího výkonu v kterékoliv oblasti práce. Uvedené významy a jejich rozdíly je nutné rozlišovat v souvislosti s pochopením vztahu mezi spokojeností a motivací. Pokud je pracovník spokojen s vnějšími podmínkami, lze předpokládat, že tyto podmínky jsou vyhovující. Ovšem to je často bráno jako samozřejmost, tudíž to pracovníka nijak zvlášť nemotivuje. Na druhou stranu, panuje-li nespokojenost s vnějšími podmínkami, může se projevit demotivace. Pracovník ztrácí pocit důležitosti, kterou vnímal ze strany zaměstnavatele. Vyhovující pracovní podmínky většinou stimulují motivaci k pracovnímu výkonu. Výhodnější však bývá, když je člověk uspokojen samotným obsahem práce. Opět je zde možné použít přímou úměrnost: čím větší spokojenost, tím větší motivace. Vyhovující pracovní podmínky mají větší vliv na spokojenost zaměstnanců právě tam, kde je jejich práce jednoznačně nespokojuje. Mezi tyto podmínky patří například možnost kariérního růstu, mzda,

péče podniku a zaměstnance, fyzické podmínky práce anebo vlastnosti a jednání kolegů. Celková spokojenost v zaměstnání dostává finální podobu na základě důležitosti jednotlivých faktorů spokojenosti pro jedince.

Spokojenost obecně definuje, jak se člověk dokáže vyrovnat s životními okolnostmi a vyjadřuje subjektivní pocity v osobním i pracovním životě. Spokojenost ovlivňují očekávání, cíle a vlastně vše, co jedinec vnímá pozitivně. Není tomu dlouho, co se začal používat termín pracovní spokojenost. Dříve, až do 50. let, byl používán pojem pracovní morálka. Poté se ve světě objevil termín postoj k práci, a to ve vztahu k uplatnění postojových úrovní při měření pracovní morálky. Následně po vymezení postojů k práci se začal uvádět termín pracovní spokojenost, která je součástí celkové spokojenosti se životem. (Kociánová, 2010, s. 34)

Bedrnová a Nový (2007, s. 262) hovoří také o tzv. sociální nákaze v souvislosti s nenáročným sebeuspokojením o němž jsem se zmínil výše. Toto nenáročné sebeuspokojování, kladení nízkých cílů může pracovník jednoduše rozšířit mezi své kolegy a ti to mohou taktéž dále rozšiřovat. Všichni lidé pracující v podniku tvoří a ovlivňují jeho atmosféru, ale ne všichni stejnou měrou. Pokud se mezi pracovníky vyskytuje silná osobnost, která je skupinou akceptovaná a následovaná, může svými postoji a názory významně ovlivnit přístup ostatních. Když se tato osobnost projevuje na pracovišti pasivně a s nechutí k práci, vykazuje spokojenost s nízkými cíli, může se stát, že se ve výsledku projeví jako faktor brzdící efektivní využití lidské kapacity.

Spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé chovají vzhledem ke své práci. Pokud je pracovník spokojen se svou prací, lze předpokládat, že jsou jeho postoje k práci pozitivní a příznivé. Opakem je nespokojenost s prací, kdy pracovník nemá pozitivní přístup k práci a jeho postoje jsou nepříznivé. Základní faktory, které udávají míru spokojenosti s prací zahrnují spravedlivý systém odměňování, možnost kariérního růstu, ohleduplné řízení, dostatečnou sociální interakci na pracovišti a možnosti seberozvoje. Nejvíce však míru spokojenosti ovlivňují jednotlivé potřeby jedince, které upřednostňuje a také očekávání

v souvislosti s pracovním prostředím. Tvzení, že růst pracovní spokojenosti pomáhá k růstu pracovního výkonu, je obecně uznávané a rozumné. (Armstrong, 2015, s. 229)

Z uvedených zdrojů lze vyčíst, že spokojenost je poměrně hodně ovlivněna odměnami, ať už finančními či nefinančními, a příležitostmi, s jejichž pomocí se může pracovník rozvíjet. Dalším důležitým faktorem při tvarování spokojenosti je charakteristika práce a pracovní podmínky. Dle mého názoru mohou pracovní spokojenost ovlivnit i faktory, které nepůsobí v podniku. Těmito faktory mám na mysli například těžké životní období (rozvod, nemoc, úmrtí). Tyto faktory ovlivňují sice obecnou spokojenost, ale to se může přenést do pracovního života, kde poklesne pracovní spokojenost a tím pádem i výkonnost.

### **3.1 Metody zkoumání spokojenosti s prací**

Armstrong (2015, s. 230) píše, že spokojenost s prací lze zkoumat několika způsoby. Mezi základní metody patří dotazníky, rozhovory, kombinace dotazníku a rozhovoru nebo lze využít diskusní skupiny.

Strukturované dotazníky

Podle Foreta (2012, s. 41) jsou dotazníky základním nástrojem pro sběr informací v souvislosti s měřením spokojenosti. V dotazníku jsou obsaženy otázky, které se pokládají všem respondentům ve stejném pořadí. Jednou z hlavních funkcí dotazníku je, že umožňují sběr údajů dle stanovené struktury, které se poté objektivně zpracují.

S použitím strukturovaných dotazníků se v praxi lze setkat relativně často. Dotazníky se mohou rozdat všem pracovníkům podniku nebo jen určité části. Tyto dotazníky lze formulovat jako standardizované, jejichž použití je univerzální, nebo mohou být vytvořeny pouze pro konkrétní podnik. Standardizované dotazníky mají výhodu v tom, že již byly v mnoha případech odzkoušeny a jsou k dispozici normy, se kterými je možné výsledky porovnat. K tomuto typu dotazníku lze přidat i otázky, které se jeví jako důležité pro organizaci. Dotazníky formulované pro konkrétní organizaci se používají k osvětlení konkrétních záležitostí. Při jeho sestavování se doporučuje přítomnost odborníka, nejlépe psychologa, který zajistí kvalifikovanou práci související s vytvářením a následným

prvotním ověřováním dotazníku. Výhodou dotazníků obecně jsou nízké náklady z hlediska ankety a analýzy, což se více a více projevuje s narůstajícím počtem respondentů. (Armstrong, 2015, s. 230)

### Rozhovory

Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 726) je rozhovor naprogramovanou interakcí mezi tazatelem a dotazovaným. Tazatel se snaží získat od dotazovaného informace. Tyto informace pak pomáhají odhalit to, co má dotazovaný v mysli. Jako výhodu rozhovoru autoři uvádí možnost získání hlubších informací. Rozhovor, který je pod kontrolou tazatele bývá pestřejší a zajímavější. Tazatel může rozhovor upravovat dle situace, ať už je to změna otázek nebo přerušení či odložení rozhovoru.

Při použití této metody se můžeme setkat s rozhovory, ve kterých jsou použity otázky s otevřeným koncem. Existují také rozhovory, které zacházejí více do hloubky. U nich lze volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí. Polostrukturovaný rozhovor se opírá o body, podle kterých se rozhovor řídí, ale cílem vedoucího rozhovoru by mělo být, aby byla otevřena diskuze ohledně těchto bodů. Tím lze získat otevřené a upřímné názory pracovníka. Vzácně se vyskytují rozhovory přísně strukturované. Jejich charakteristika je spojována s dotazníky, kde platí, že tento druh rozhovoru je pouze ústním formátem dotazníku. Neefektivnější formou vedení rozhovorů je rozhovor individuální. S jeho pomocí se vedoucímu rozhovoru dostanou pravděpodobně skutečné názory, jenže náklady těchto rozhovorů jsou vysoké a spotřebují mnoho času. Dalším druhem rozhovorů jsou diskuse vedené s konkrétně zaměřenou skupinou. Rychlý způsob kontaktu s velkým počtem lidí, to je to, co vedoucímu ušetří spoustu času a energie, jenže výsledky plynoucí z této formy rozhovoru není snadné kvantifikovat. Někteří členové skupiny mohou mít potíže s vyjádřením svého názoru před veřejností. (Armstrong, 2015, s. 231)

### Kombinace dotazníku a rozhovoru

Jedná se o kombinaci kvantitativních údajů z dotazníku a kvalitativních údajů z rozhovoru. Často se doporučuje, aby byly dotazníky doprovázeny rozhovory, a to i když jsou zkoumány názory jen u omezeného vzorku lidí. Alternativní verzí

je předložit skupině lidí dotazník a po tom, co jej vyplní, uspořádat diskusi ohledně otázek uvedených v dotazníku. Díky tomu mají respondenti možnost vyjádřit svůj hlubší názor ohledně dané otázky. (Armstrong, 2015, s. 232)

#### Diskusní skupiny

Diskusní skupina, která se zaměřuje na konkrétní záležitosti, je reprezentativním vzorkem pracovníků. Jejich postoje a názory, které se týkají organizace a jejich práce, jsou šetřeny. Mezi hlavní a podstatné rysy této diskusní skupiny patří zejména strukturovanost, informovanost, důvěrnost a konstruktivnost. (Armstrong, 2015, s. 232)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 Cíl a výzkumné otázky

Jak již bylo uvedeno v úvodu, cílem této bakalářské práce je analyzovat efektivitu motivačních prostředků, které akciová společnost Rückl používá. Následně je proveden důkladný rozbor těchto motivačních prostředků. K cíli bakalářské práce patří taktéž i zhodnocení jejich efektivitu.

V této bakalářské práci se věnuji především motivaci zaměstnanců, jejíž pomocí lze dosáhnout vyšší výkonnosti. Dalším důležitým tématem je zde pracovní spokojenost, která ovlivňuje jak motivaci, tak i výkonnost.

V teoretické části bakalářské práce byly za pomoci dostupné literatury vymezeny pojmy motivace, demotivace, spokojenost a pojmy s nimi související.

Prostřednictvím této bakalářské práce bych rád přispěl podniku v podobě návrhu nového motivačního programu, který se upraví dle výsledků průzkumu.

Výzkumné otázky jsem zvolil celkem tři. První otázka obsahuje jednu podotázku, aby byla více vypovídající. Třetí otázka je více obsáhlá, a proto je tvořena dokonce dvěma podotázkami, čímž jsem chtěl ujasnit, k čemu směřuje.

### Výzkumné otázky:

- 1) *Jsou pracovníci celkově spokojeni se svým zaměstnáním?*
  - 1.1) *Co přispívá k jejich spokojenosti/nespokojenosti?*
- 2) *Co zaměstnance motivuje a co by případně jejich motivaci zvýšilo?*
- 3) *Jaké jsou vztahy na pracovišti?*
  - 3.1) *Jsou zaměstnanci spokojeni se vztahy na pracovišti?*
  - 3.2) *Dochází zde ke konfliktům?*

Tyto výzkumné otázky jsem stanovil na základě prostudovaných materiálů v souvislosti s tématem bakalářské práce. Pro nalezení odpovědí na tyto výzkumné otázky byla použita metoda dotazníkového šetření a rozhovoru, jež jsou přiblíženy v následující kapitole.



## 5 Metodika výzkumu

V kapitole 3.1 v teoretické části jsem uvedl a popsal několik metod výzkumu. Na základě poznatků z prostudované literatury, včetně poznatků z průběhu studia, jsem se rozhodl aplikovat metodu dotazníků a rozhovoru. Vzhledem k záměrům mé práce se tyto dvě metody jeví jako nejúčinnější.

Metoda dotazníků je prezentována jako jedna z nejčastěji používaných metod při výzkumu. Pro dotazníkové šetření byla použita forma strukturovaných dotazníků, kde každý respondent dostal stejné otázky ve stejném pořadí. V úvodu dotazníku je zahrnuta krátká předmluva, čímž jsem chtěl dosáhnout osobnějšího spojení s respondenty, poděkovat jim za ochotu a zároveň je seznámit s pokyny vyplňování dotazníku. Dotazník se převážně skládá z uzavřených odpovědí, kde musí respondent vybrat jednu, ojediněle i více možností. V tomto dotazníku jsem chtěl taktéž uvolnit prostor pro osobní vyjádření respondentů, proto jsem do dotazníku zařadil i otázky s otevřenou odpovědí. Vzhledem k udržení pozornosti respondenta jsem se rozhodl nedělat dotazník přílišně zdlouhavý, a proto jsem do něj zařadil celkem 20 otázek. V závěru dotazníku je zahrnuta menší tabulka, kde se na otázky odpovídá podle zaškrtnutí určité hodnoty, která nejlépe vyjadřuje pocit respondenta k souvisejícímu výroku. Armstrong (2015, s. 230) doporučuje sestavovat dotazník za přítomnosti odborníka, nejlépe psychologa, který zajistí kvalifikovanou práci a dokáže otázky směřovat k dané problematice. Tímto výrokem jsem se nechal inspirovat a dotazník skutečně sestavil s dohledem kvalifikovaného odborníka. V tomto případě se nejedná o dotazník univerzální, odzkoušený. Jde o nově sestavený dotazník, který je určený pro konkrétní firmu a věnuje se konkrétní problematice. Druhou použitou metodou sběru dat je rozhovor. V této práci jsem použil polostrukturovaný rozhovor, který byl zároveň individuální. Strukturovaný rozhovor má přísně dané otázky a je pouze ústní formou dotazníku, jak hovoří Armstrong (2015, s. 231). Proto jsem použil polostrukturovaný rozhovor, který má dané otázky a body, podle kterých se řídí, ale je zde i prostor k diskusi ohledně těchto bodů, čímž lze získat hlubší vhled do dané problematiky a upřímné názory tázaného. V průběhu individuálního rozhovoru se tázaný cítí v bezpečí a

nemusí se bát, jak odpoví. Díky tomu jsou informace přesnější a lépe zpracovatelné. Naopak za přítomnosti jiných osob při rozhovoru by mohlo dojít k matoucím informacím a tázaný by se nemohl kompletně vyjádřit. I z tohoto důvodu jsem se rozhodl nepoužít výzkumnou metodu v podobě diskuzních skupin. Tohoto rozhovoru se účastnili pouze manažeři, jelikož mají spoustu informací, které mohli použít při odpovídání na otázky.

## 6 Popis firmy

Společnost Rückl a.s. je rodinná sklárna s dlouholetou tradicí sídlící v Nižboře poblíž města Beroun. Firma sama o sobě je synonymem prvotřídního broušeného křišťálu od roku 1846. Tradice tavení skla a prověřené sklářské postupy se v rámci rodiny předávají z generace na generaci, a to již po tři sta let. Řemeslná výroba, která je specializovaná na mistrovské umění brusu se v nižborské sklárně zaměřuje na exkluzivní ruční tvorbu ve dvou liniích. V první linii je designová kolekce, která nese název Rückl a nabízí moderní tvary a pastelové odstíny křišťálu. V druhé linii pak vystupuje Crystal by Rückl pyšnicí se obvyklými nápojovými soupravami s jemně broušeným dekorem. Veškeré produkty navazují na dědictví značky. Značka chápe sklářské umění nejen jako pouhé řemeslo, ale jako poslání. (<https://www.ruckl.cz/o-sklarne/>)

Obrázek č. 3: Logo Rückl a.s.



Rückl

1846

Zdroj: [www.ruckl.cz](http://www.ruckl.cz)

### O značce

Sklárna Rückl produkuje dvě značky, které jsou následně blíže popsány. První značkou je Rückl Contemporary, což je kolekce špičkového křišťálu České nebe. Tato kolekce je moderní, promlouvá jazykem současného designu a je pod vedením uměleckého ředitele Ronyho Plesla. Inspirace pramení z české historie a tradičního sklářského umění. Rukodělné postupy a historické dekory jsou tímto posunuty na vyšší úroveň. Křišťál s logem čápa obohacuje pastelová barevná škála s poněkud neklasickou kombinací materiálů a unikátní současné tvary. Druhou značkou z produkce Rückl a.s. je značka Rückl Heritage, která se

pyšní tým, že je již po desítky let vzorem klasického broušeného křišťálu té nejvyšší kvality. Sklářští mistři používají prověřené techniky ručního foukání a broušení, které se používají po staletí a jsou vedeny v rodinných archivech rodu Rücklů. Tradiční dekory, nestárnoucí kvalita a nadčasová elegance, takto jsou charakterizovány kolekce nápojových souprav této značky. (<https://www.ruckl.cz/o-znacce/>)

## Historie firmy

### 1846

Na přelomu 17. a 18. století se vydal sklářský rod Rücklů od pomezí švýcarského Kostnického jezera až na českou Šumavu, kde v úrodných lesích začal tavit český křišťál. Jan Rückl, tehdejší huťmistr, si za hlavní cíl kladl podepsání smlouvy s majitelem lesa na těžbu dřeva. Kolem toho se projevovalo nejvíce starostí. Les se totiž většinou pronajímal, vytěžilo se v něm dříví a následně se oblast připravila na novou setbu. Zároveň se však hledalo jiné místo, kam by se mohli skláři přesunout. Roku 1846 v Cyranově Wostrově vznikla první stabilní sklářská huť. Tato sklářská huť nesla rodinné jméno a vznikla díky přičinění Jana Rückla. Společně s tímto datem byly položeny základy budoucího sklářského impéria, které už své vášně navždy spojilo s několika místy na českém území.

### 1903

S tímto rokem se již pojí samotné založení sklárny v Nižboře. Po zavedení menších rodinných skláren v Cyranově Wostrově, následně ve Včelničce a Skalici u České Lípy se Antonín Rückl rozhodl, že postaví také sklárnu v Nižboře. Na začátku 20. století, které zaznamenalo velký technický rozmach, to byl právě Antonín, který přesně vystihl potřeby nastupující generace a učinil tak odvážný a riskantní krok. Tímto odvážným krokem bylo vybudování sklárny v blízkosti nově vzniklé železniční komunikace z Prahy do Rakovníka. Antonín Rückl se nechal vést vlastní intuicí, která mu napovídala, že přesuny za materiálem brzy vystřídají továrny se stabilním sídlem. Víra Antonína Rückla byla nezlomná, i přes to, že působil v městečku, kde nikoho neznal, nikdo neznal jeho a v jeho okolí nepůsobil ani jeden sklář. Nakonec, díky síle své osobnosti, však dokázal

přitáhnout stovky brusičů, foukačů a dalších sklářů z rodinných skláren na Vysočině a na severu Čech. Následující rok přidělil každému z potomků jednu sklárnu. Tyto sklárny dlouhodobě spolupracovaly s distributory léčiv a díky tomu nesly ve znaku čápa se skleněným flakónem a zátkou v zobáku.

### 1. polovina 20. století

Období světových válek bylo pro rodinnou společnost velkou zkouškou, avšak díky Antonínu Rücklovi a jeho diplomatickým dovednostem, se chod podniku nepřerušil. Největší problém byl v tom, že většina mužů, zaměstnaná ve společnosti, odcházela na frontu. Ochranu před odchodem do války zabezpečila mužům zakázka na výrobu skleniček, které sloužily pro čištění benzínu v karburátorech letadel Messerschmitt. Tato zakázka dále eliminovala možné stěhování na mužům neznámá místa za hranicemi a také podpořila rodinné rozpočty v těžkých časech. V tomto období byl zaznamenán nejvyšší počet zaměstnanců, který kdy nižborská společnost v historii zaznamenala, a to díky razítku s říšskou orlicí. Ve společnosti dominovalo velké sociální cítění a díky tomu vznikl sociální útvar, který se zakládal na pozitivních vazbách mezi příbuzenstvem, přáteli a sousedy. Právě díky tomu a vzájemné péči firma značně posílila, a dokázala přežít válečné období.

### 20.–40. léta

V období mezi dvěma světovými válkami, konkrétně v roce 1923, se z rodinných skláren stala akciová společnost. Toto období je nazýváno jako zlaté, jelikož se společnost zaměřila na rozšiřování a inovace. Všechny společnosti Rückl se natolik rozmohly, že každá z nich čítala na tisíc zaměstnanců. Firma vybudovala sklady v Praze a následně zastoupení od Anglie s Belgií až po Indii a Damašek. Společnost své výrobky zkvalitnila a rozšířila výrobu olovnatého křišťálu. Do té doby byl podíl olova ve sklovině 12 %, následně firma tento podíl trvale zdvojnásobila a přešla na 14 %. Díky tomu byl výrobkům zajištěn brilantní lesk a pro firmu to znamenalo obrovskou výhodu v obchodu. Tvrdý křišťál zajistil výtvarníkům příležitost naplno rozvinout svou představitost a ukázat tak své umění

v podobě složitosti dekorů a motivů. Společnost se zaměřila nejen na technologický pokrok, ale také na vývoj v oblasti designu. V souvislosti s tímto vývojem navázala spolupráci s předními českými sklářskými výtvarníky, jako například Ludvika Smrčková nebo profesor Josef Drahoňovský. Tímto krokem se firmě dostavilo velkého úspěchu, jelikož byla ve vzájemné spolupráci vyrobena broušená váza pro tehdejšího prezidenta Tomáše Garrigue Masaryka. Další úspěšnou událostí byla sklářská výstava v Paříži v roce 1935, kde firma dostala ocenění Grand Prix. Skalická sklárna se pyšnila svými výrobky barevného domácího skla, kterým dominovaly Tango skloviny.

### 1945–1989

28. října roku 1945 začala nová éra rodinného impéria. Státní znárodňovací dekret prezidenta Beneše číslo 100 vešel v platnost, což nebylo pro firmu vůbec výhodné. V důsledku toho bylo zakázáno firmě používat rodinné jméno, název, ochranou známku s čápkem ve znaku a brusírny se musely zrušit. Nebylo nutné propouštět zaměstnance, ale produkce se musela přizpůsobit novým potřebám státem řízené výroby. Sklárně Včelničce bylo umožněno zachovat si dosavadní zaměření, kterým bylo barevné sklo a specializace na rubín. Sklárna Skalice musela být přebudována na produkci technického skla. Nejhůře dopadla sklárna v Nižboru, kde byla veškerá broušená produkce označena za zbytky buržoazie, a tudíž musela být zrušena. Dosavadní produkce se musela kompletně změnit. Výroba se koncentrovala na skleněné nočníky a na hranaté nádoby podobné akváriím určené pro zdravotnictví, kterým se říkalo kyvety. V šedesátých letech však přišel obrat. Stát začal sklářskou produkci vnímat jako skvělý zdroj financí, a tak se rozhodl vystavit v Nižboře zcela novou brusírnu skla. Cílem bylo maximalizovat profit z vývozu produktů do zahraničí.

### 1989

S rokem 1989 přišla i mnohá očekávání. Ve společnosti panovala revoluční euforie, jenže ta rychle zanikla, a to kvůli zamítnutí restituční žádosti. Na výjimku se vztahoval zákon o demokratickém období mezi lety 1945 až 1948. Jenže ani pozdější politické tlaky, díky kterým se měl prosadit zákon o takzvané „době

nesvobody“ nebyly prosazeny. Hlavní roli zde hrála chybějící podpora poslanecké sněmovny. Společnost se snažila o navrácení sklárny zpět do vlastnictví majitelů. Jedinou reálnou možností byla její koupě. Jiří Růckl byl pokračovatel tradice rodu a pravnuke prvního z majitelů. Ve sklářství se chtěl angažovat nejen díky svým genům, ale také díky vzdělání ve sklářských technologiích. V roce 1992 se mu podařilo sklárnu od státu získat za třicet pět milionů korun. Následně začaly první renovace.

## 2006

V tomto období se firma zaměřila převážně na reorganizaci vlastní struktury. Zdevastovaný provoz byl obnoven a byla koupena nová pec. Změnou zaměření byl dosavadní obchod velice poznamenán. Ale nejen tím, figuruje zde také spojování pod národní celky a vedení státní organizace Skloexport. Tato organizace vystupovala jako oficiální médium mezi produkcí a zákazníkem. Zpočátku revoluce navázala společnost na kontakty ze zakázek, které řídil stát. Postupně však obchody rostly a zvýšily se až na soběstačnou úroveň. V tuto dobu již existovalo několik prodejen, ke kterým se přidal reprezentativní showroom v Poslanecké sněmovně na Valdštejnském náměstí. Po roce 2006 byl showroom vystřídán galerií s prodejem přímo ve výrobním areálu nižborské sklárny. Obrozená sklárna změnila své zaměření. Novou prioritou se stal turismus. Společnost začala spolupracovat s cestovními kanceláři, obchodníky a průvodci. Díky tomu je firma dodnes velice úspěšná. Lidé z celého světa navštěvují sklárny Růckl právě pro autentické řemeslo a lidský um.

## Současnost

Rok 2017 s sebou přinesl zásadní změny, hlavně díky vstupu investora a mecenáše českých značek Martina Wichterleho. Řemeslo s dlouholetou tradicí, které bylo po staletí budované má tak příležitost ukázat se v oblasti současného designu. Umělecký ředitel Rony Plesl ve své nové kolekci vzdává hold tradici českého sklářství a neopomíjí ani ikony české historie. Dále posouvá sklářské postupy na další úroveň, a to za přítomnosti inspirace z tradičních sklářských postupů. Firma se pyšní tím, že její zruční skláři pracují výhradně

s jedinečným materiálem, používají ověřené postupy a nebojí se experimentovat, čímž lze získat křišťál, který nemá obdoby. Společnost se orientuje na limitované kolekce, což jí umožňuje posouvat hranice zpracování i technologie výroby uměleckých děl. Jediným omezujícím faktorem je lidská síla. Nižborští skláři dokáží vytvořit velice sofistikovaná díla, které mnohdy doplní zlacením či pískováním motivů, záleží na zakázce. Menší série se prokazují hlavně v produkci nápojových souprav, dekorací, či ocenění, jako například Český lev. (<https://www.ruckl.cz/historie/>)

Obrázek č. 4: Sklárna Nižbor



Zdroj: [https://modernibyt.dumabyt.cz/rubriky/novinky/sklarny-bomma-a-ruckl-se-propojuji\\_3683.htm](https://modernibyt.dumabyt.cz/rubriky/novinky/sklarny-bomma-a-ruckl-se-propojuji_3683.htm)

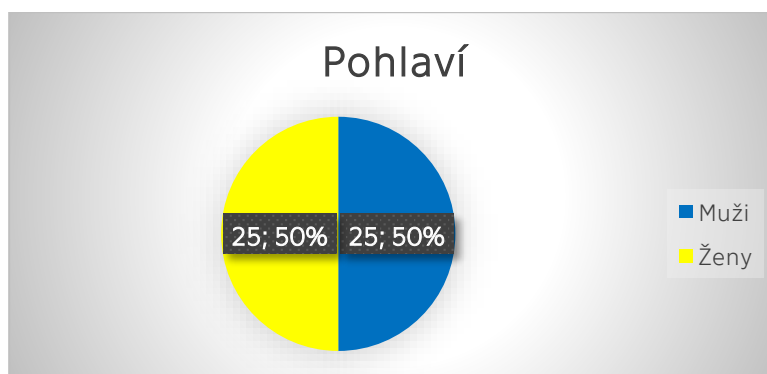


# 7 Dotazníkové šetření a rozhovory

## 7.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno v Nižboře, kde sídlí továrna na výrobu sklářských produktů a i v Praze, kde se nachází prodejna těchto produktů. V obou případech mi asistovali příslušní manažeři, kteří projevili velkou aktivitu. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 50 respondentů. Počet respondentů z Nižbora byl značně větší, konkrétně se jedná o 45 respondentů. Pražská prodejna čítá 5 zaměstnanců, tudíž zde se dotazníkového šetření účastnili všichni.

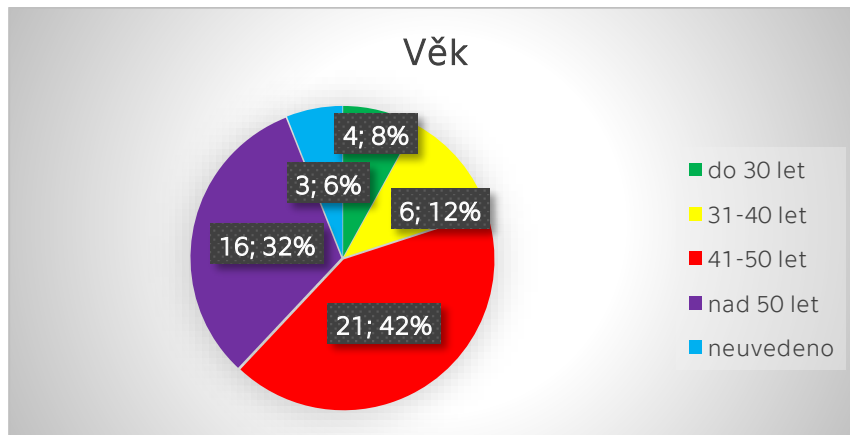
Graf č. 1: Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Jak jsem již avizoval výše, dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 50 respondentů. První identifikační otázka se týkala pohlaví. Rozdělení dle pohlaví bylo souměrné. Celkem na otázky odpovědělo 25 žen a 25 mužů. Z pražské prodejny vyplnilo dotazník 5 žen a žádný muž. Z nižborské sklárny se dotazníkového šetření zúčastnilo 25 mužů a 20 žen. Toto rozdělení mě překvapilo. Čekal jsem, že se dotazníkového šetření zúčastní více mužů, jelikož práce v nižborské sklárně je těžká a lépe zvladatelná právě pro muže. Toto symetrické rozdělení mě však potěšilo, jelikož jsem mohl zkoumat odpovědi mužů i žen, což mi pomohlo k zisku mnoha různých informací užitečných při zpracovávání bakalářské práce.

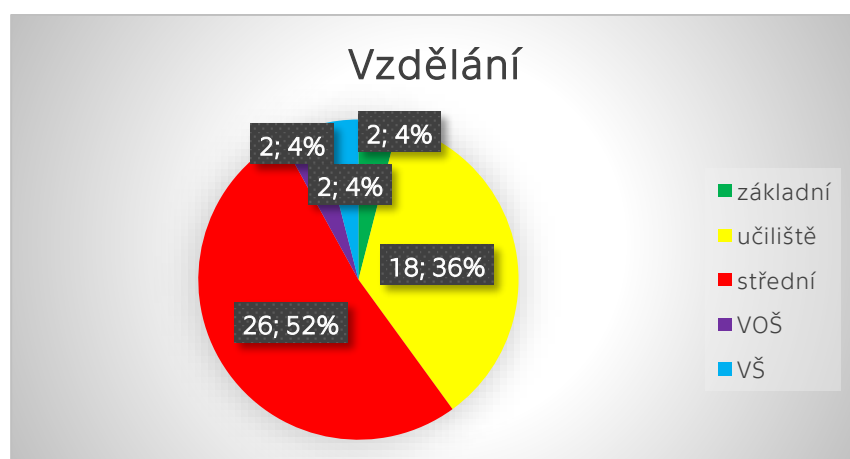
Graf č. 2: Věk



Zdroj: vlastní zpracování

Druhou identifikační otázku jsem cílil na věk. Tím jsem chtěl dosáhnout rozdělení respondentů dle věkových kategorií. Nejvíce respondentů se pohybovalo ve věkovém rozmezí 41-50 let, konkrétně 21 respondentů. Druhou největší věkovou skupinou byla skupina pracovníků nad 50 let, kterých bylo 16. Dále dotazníky vyplnilo 6 zaměstnanců ve věku 31-40 let. Nejméně početnou věkovou skupinou byli lidé do 30 let, celkem 4. Při vyhodnocení dotazníků jsem zjistil, že 3 lidé svůj věk neuvedli. Ve všech třech případech se jednalo o ženy, což jsem vyhodnotil jako pro ně nepříjemnou otázku. Z výsledků je značné, že firma Rückl Crystal, a.s. zaměstnává spíše pracovníky starší 41 let.

Graf č. 3: Vzdělání

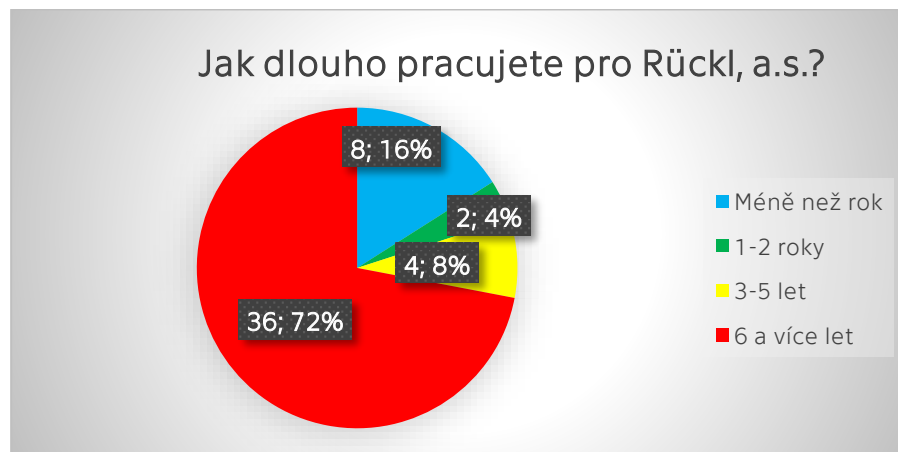


Zdroj: vlastní zpracování

Další identifikační otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejvíce respondentů, celkem 26, mělo střední vzdělání. Druhou nejrozšířenější skupinou

bylo učiliště, konkrétně 18 pracovníků. Dalšími možnostmi bylo základní, vyšší odborné a vysoké vzdělání, kde každá skupina obsahovala 2 respondenty. Podobné rozčlenění jsem očekával, neboť střední škola je dle mého názoru nejčastější forma nejvyššího dosaženého vzdělání. Jelikož se práce ve sklárně týká hlavně zručnosti, není divu, že je skupina s výučním listem takto rozšířená.

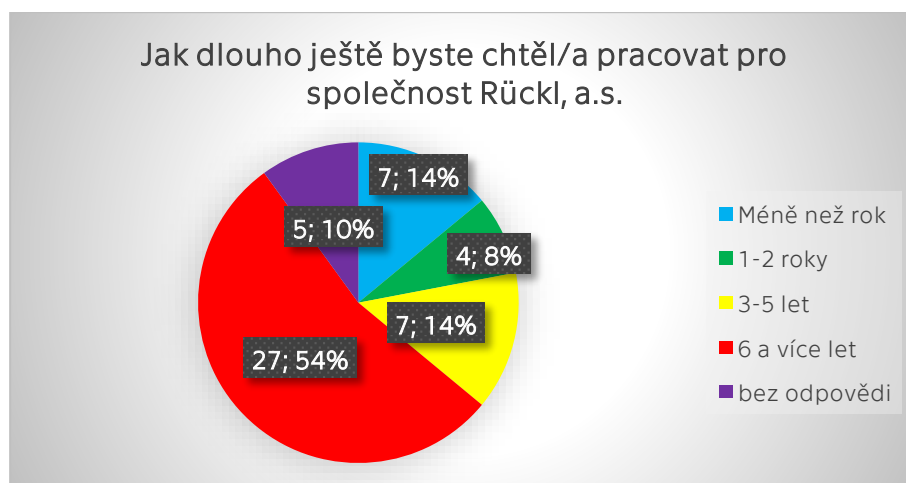
Graf č. 4: Jak dlouho pracujete pro Rückl, a.s.?



Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtou otázkou jsem chtěl zkoumat, jak dlouho daný respondent pracuje pro společnost Rückl, a.s. Z grafu je na první pohled zjevné, že nejvyšší počet zaměstnanců pracuje pro firmu 6 a více let, jedná se o 36 zaměstnanců. Znamená to tedy, že společnost si dokáže udržet své stálé zaměstnance, o čemž vypovídá i následující graf.

Graf č. 5: Jak dlouho ještě byste chtěl/a pracovat pro společnost Rückl, a.s.?



Zdroj: vlastní zpracování

V návaznosti na předešlý graf bych rád opět vyzdvihl udržování zaměstnanců ve firmě. Tento graf vykazuje, že celkem 27 respondentů by chtělo ve firmě pracovat ještě 6 a více let. Tuto odpověď zvolili většinou respondenti, kteří v předešlé otázce zvolili možnost „6 a více let“. Druhou nejčtenější odpovědí bylo 3-5 let a méně než rok, 7 lidí takto odpovědělo v obou případech. Celkem 5 respondentů na otázku neodpovědělo. Dle mého názoru nedokázali odhadnout, jak dlouho by rádi ve firmě zůstali, a proto otázku přeskočili.

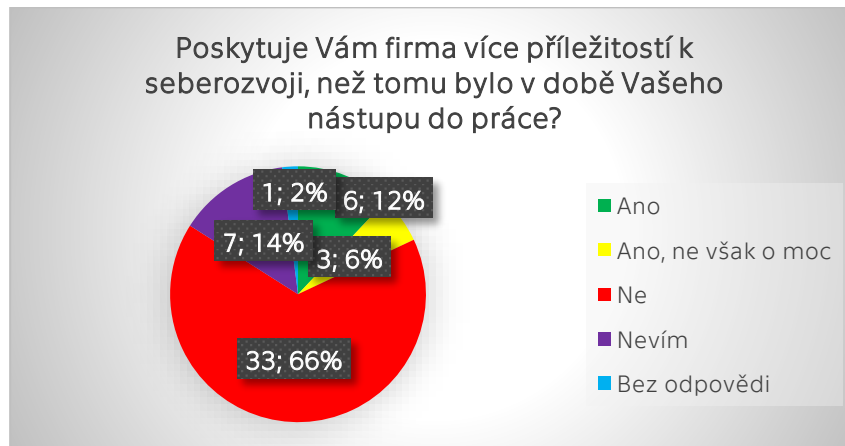
Graf č. 6: Máte ve svém zaměstnání možnost kariérního růstu?



Zdroj: vlastní zpracování

Tento graf vykazuje četnost odpovědí spojených s otázkou ohledně možnosti kariérního růstu. Více než většina respondentů uvedla, že tuto možnost nemají. Podle mého názoru tuto možnost mají, jen jsou třeba špatně informovaní. V tomto případě bych firmě navrhl, aby zavedla pravidelná sezení či školení, kde by se pracovníci dozvěděli podstatné informace o svých možnostech a příležitostech. Další možností je, že tito zaměstnanci nemohou kariérně růst, neboť již zastávají ve firmě takovou pozici, ze které se již nelze dále posunout.

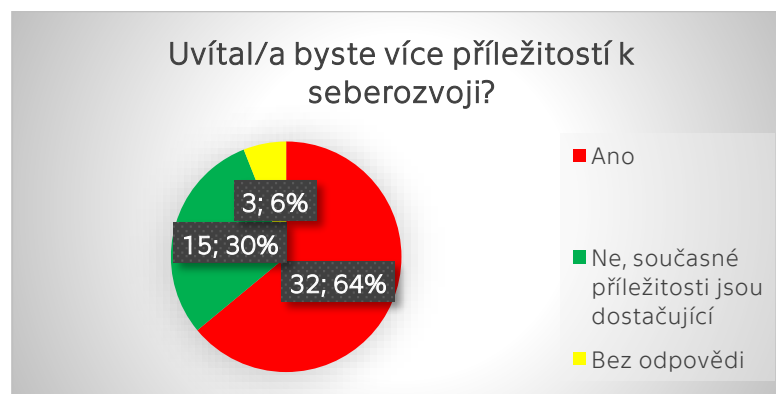
Graf č. 7: Poskytuje Vám firma více příležitostí k seberozvoji, než tomu bylo v době Vašeho nástupu do práce?



Zdroj: vlastní zpracování

Položením této otázky jsem se snažil zjistit, zda firma poskytuje svým zaměstnancům v současné době více příležitostí k seberozvoji, než tomu bylo v době nástupu respondenta do práce. Seberozvojem jsem měl na mysli například jazykové kurzy, kurzy počítačových dovedností, a podobně. Většina respondentů odpověděla, že tuto možnost nemá. V souvislosti s rozhovorem je pravděpodobné, že situace je doopravdy taková, neboť dotazovaný odpověděl, že se tyto příležitosti chystají do firmy zavést až od příštího roku.

Graf č. 8: Uvítal/a byste více příležitostí k seberozvoji?

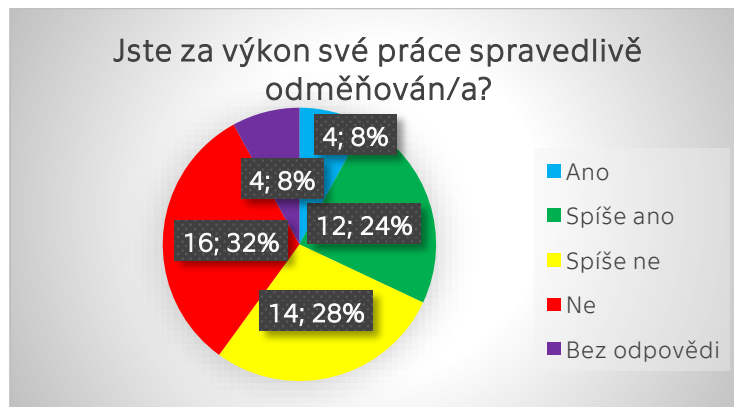


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 je lehce navazující na otázku č. 7. Při sestavování dotazníku jsem předpokládal, že někteří pracovníci vyberou v otázce č. 7 možnost, že nemají více příležitostí k seberozvoji, než v době nástupu do práce. Touto otázkou jsem chtěl zjistit, jestli by pracovníci využili větší možnosti seberozvoje, kdyby

ovšem tato situace nastala. Většina respondentů uvedla, že ano. Jak jsem již zmínil, firma zvažuje, že v budoucnu svým zaměstnancům poskytne více příležitostí k seberozvoji. Tímto se potvrdilo, že je to správný krok firmy.

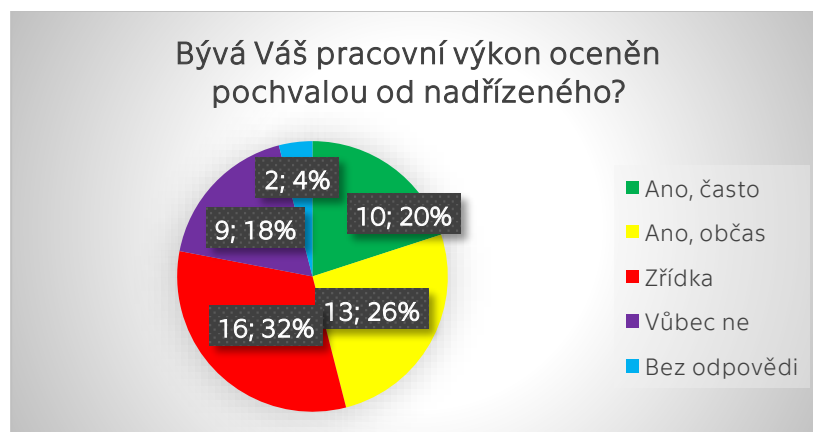
Graf č. 9: Jste za výkon své práce spravedlivě odměňován/a?



Zdroj: vlastní zpracování

V deváté otázce jsem se zajímal o názor zaměstnanců na to, zda si přijdou spravedlivě odměňovaní za svůj pracovní výkon. Největší zastoupení měla odpověď „Ne“, kde celkem 16 pracovníků uvedlo, že nejsou adekvátně ohodnoceni za odvedenou práci. Pouze 4 zaměstnanci jsou si naprosto jisti, že jejich odměna odpovídá odvedenému výkonu.

Graf č. 10: Bývá Váš pracovní výkon oceněn pochvalou od nadřízeného?



Zdroj: vlastní zpracování

Pochvala od nadřízeného je podle mého názoru jeden z nejvíce motivujících faktorů. Každý vedoucí pracovník by měl umět vyslovit pochvalu svým pracovníkům. Nejčastější odpovědí na tuto otázku byla, že jsou výkony pracovníků

oceňovány jen zřídka. Vedoucím pracovníkům firmy bych doporučil, aby své zaměstnance více chválili. Pochvala přeci jen nic nestojí a může značně zvýšit motivaci. Na druhou stranu, pokud není výkon zaměstnanců hoděn pochvaly, nemá v tomhle směru pochvala žádný smysl.

Graf č. 11: Objevují se na Vašem pracovišti konflikty mezi pracovníky?



Zdroj: vlastní zpracování

Konfliktům se věnuje i jedna z mých výzkumných otázek, proto je tato otázka zařazena do dotazníku. Většina respondentů se setkává na svém pracovišti s konflikty, někteří častěji, někteří občas a někteří zřídka. Pouze 9 respondentů uvedlo, že se s konflikty vůbec neseťkávají a 3 neodpověděli. Konflikty jsou sice nevyhnutelnou složkou osobního i pracovního života, ale pokud se s nimi pracovníci setkávají často, měla by firma zakročit. Navrhoval bych přemístění zaměstnanců na jiné pracovní pozice.

Graf č. 12: Dostáváte se do stresových situací při výkonu Vaší práce?



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 12 jsem se zajímal, jestli zaměstnanci čelí stresu při výkonu práce. Naprostá většina uvedla, že ano. Skoro polovina zaměstnanců čelí stresu často, téměř třetina občas a zřídka jen 7 respondentů. Pouze 5 pracovníků uvedlo, že stresu nečelí vůbec. Stres je stejně jako konflikt nedílnou součástí osobního i pracovního života. Zajímal jsem se i o to, čím je tento stres způsoben a proto jsem do dotazníku zahrnul doplňující otázku pro ty, kteří uvedli, že se se stresem v zaměstnání setkávají.

Graf č. 13: Jakými faktory bývá stres způsoben?

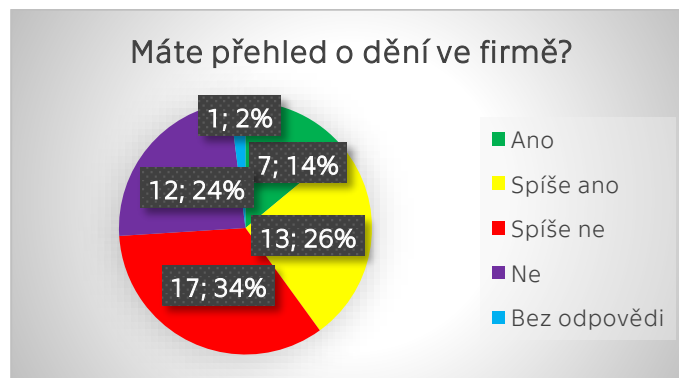


Zdroj: vlastní zpracování

Tato navazující otázka je polootevřená. Respondentům jsem nabídl některé z možných odpovědí a zároveň přiřadil možnost „Jiné (uvedte jaké)“, kde každý z respondentů měl příležitost uvést, co konkrétně jej stresuje. Tuto možnost žádný z respondentů nevyužil a volil mnou předepsané odpovědi. Někteří zaměstnanci bývají ve stresu i z více faktorů, a proto i zde nechybí volby více odpovědí. Nejvíce stresující pro pracovníky je časový tlak. Dále pak pracovní podmínky, vztahy s nadřízeným a kolegy. Nejméně častou odpovědí byla obtížnost úkolů, pouze 4 respondenti. Tuto otázku nevyplnilo celkem 9 respondentů. Jelikož v předešlé otázce pouze 5 pracovníků uvedlo, že se do stresových situací nedostávají, a tím pádem mohli otázku č. 13 přeskočit, je zřejmé, že 4 pracovníci se k otázce nechtěli vyjádřit.



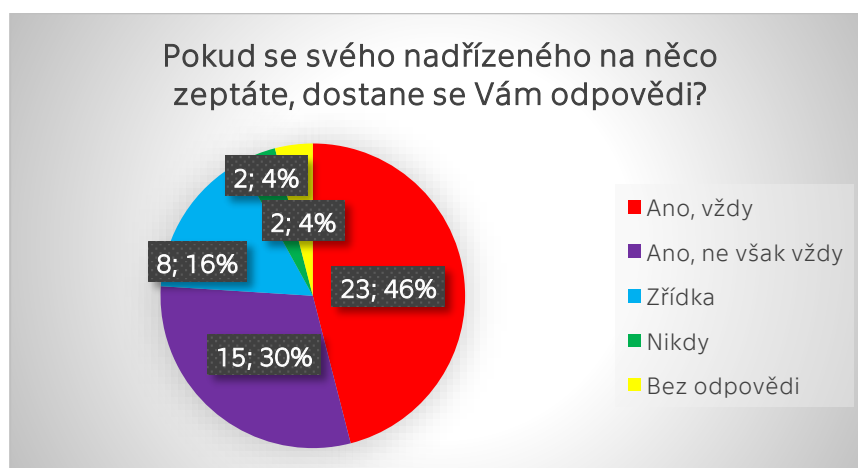
Graf č. 14: Máte přehled o dění ve firmě?



Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska motivace k pracovnímu výkonu je dle mého názoru důležité vědět, jak podnik prosperuje a obecně, co se v podniku děje. Většina respondentů nemá přehled o dění ve firmě. Celkem 12 respondentů uvedlo s jistotou, že přehled o dění ve firmě nemají a dalších 17 uvedlo, že spíše ne. Pouze 7 zaměstnanců má jednoznačně přehled o dění ve firmě. V tomto ohledu by měl podnik více komunikovat se svými zaměstnanci, informovat je o tom, jak podnik prosperuje, a podobně.

Graf č. 15: Pokud se svého nadřízeného na něco zeptáte, dostane se Vám odpovědi?

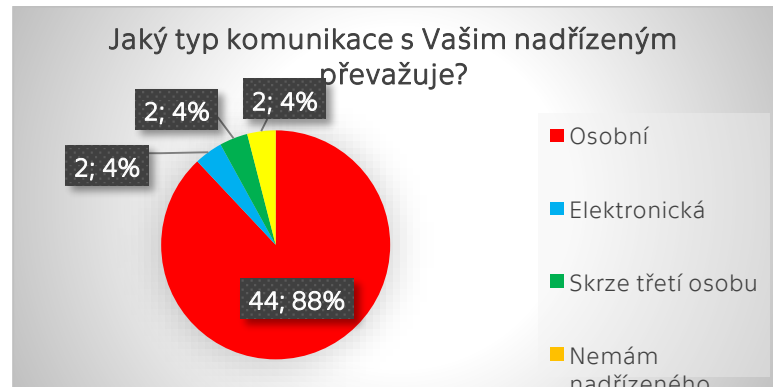


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15 je další otázkou, která se zabývá komunikací. V tomto ohledu se komunikace mezi nadřízenými a jejich podřízenými jeví jako efektivní, neboť 23 respondentů, téměř polovina, uvedlo, že se jim vždy dostane odpovědi, pokud se svého nadřízeného na něco zeptají. Malá čísla vykazují negativní odpovědi,

pouze 2 pracovníci uvedli, že se jim nikdy nedostane odpovědi a další 2 pracovníci na otázku nedopověděli.

Graf č. 16: Jaký typ komunikace s Vaším nadřízeným převažuje?



Zdroj: vlastní zpracování

Již na první pohled je zřejmé, že suverénně převažujícím typem komunikace v podniku je osobní komunikace, celkem ve 44 případech, což je 88 %. U 2 respondentů převažuje elektronická komunikace a u dalších 2 komunikace skrze třetí osobu. Žádný z respondentů nevedl jiný typ komunikace a 2 pracovníci neodpověděli. Tyto odpovědi dokazují to, že dotazníkové šetření bylo provedeno jen s řadovými zaměstnanci, jelikož ani jeden z pracovníků nevedl, že by neměl nadřízeného.

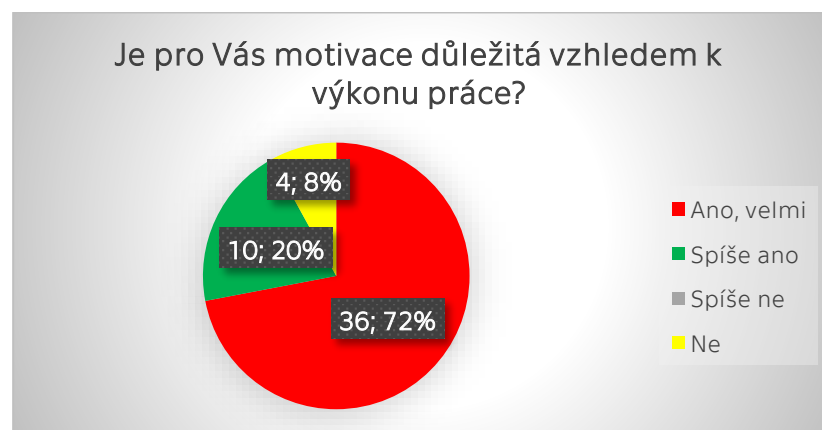
Graf č. 17: Jaké změny by zvýšily Vaší spokojenost v zaměstnání?



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka byla první otázkou zcela otevřenou. Tímto jsem chtěl dát respondentům prostor k vyjádření vlastního názoru a vlastních nápadů. Nejvíce dotazníků zůstalo v tomto bodě nevyplněných. Pakliže respondenti na otázku odpověděli, tak nejčastěji uváděli, že nejvíce by jejich spokojenost zvýšilo lepší finanční ohodnocení. Tento údaj souvisí i s rozhovory, kde oba tazatelé potvrdili, že zaměstnance nejvíce motivují peníze a také, že těmi penězi chtějí být motivováni. Mezi další nejčastěji uváděné změny patří lepší pracovní podmínky a lepší vztahy. Respondenti v tomto ohledu nebyli úplně konkrétní, a proto lze těžce vyhodnotit, co konkrétně by se dalo či mělo zlepšit na pracovních podmínkách. To samé platí i v případě vztahů. Není jasné, zda měli pracovníci na mysli lepší vztahy s kolegy či nadřízenými. Respondenti uváděli mnohdy i více nápadů a názorů, jelikož se jednalo o otevřenou odpověď. Proto je možné v grafu vidět spoustu různých odpovědí.

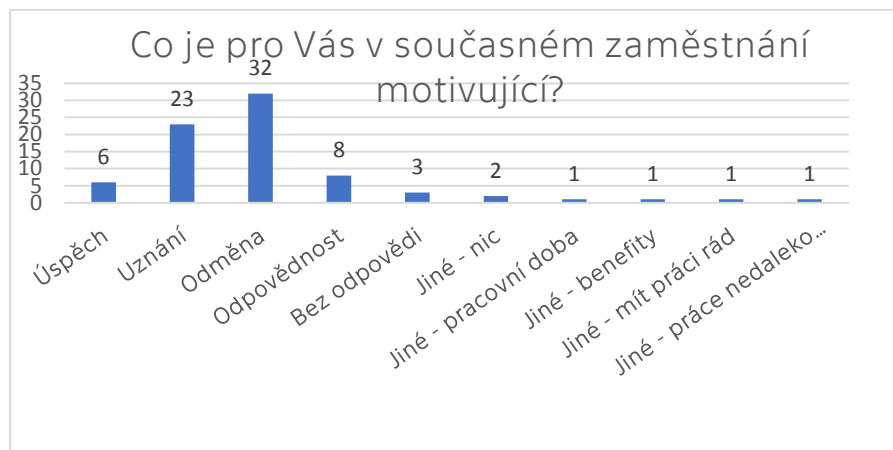
Graf č. 18: Je pro Vás motivace důležitá vzhledem k výkonu práce?



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k motivaci zaměstnanců je také důležité zjistit, zda zaměstnanci chtějí být motivováni, zda je to pro ně důležité. V tomto případě je motivace pro tři čtvrtě zaměstnanců velmi důležitá. Dalších 10 zaměstnanců uvedlo, že je pro ně motivace spíše důležitá. Pouze pro 4 pracovníky není motivace důležitá vzhledem k pracovnímu výkonu.

Graf č. 19: Co je pro Vás v současném zaměstnání motivující?



Zdroj: vlastní zpracování

Předposlední otázka se týkala toho, co je pro pracovníky v současném zaměstnání motivující. Respondenti měli na výběr z několika možností, které jsem jim předpřipravil a dále mohli označit i odpověď „Něco jiného (Uvedte co)“, čímž jsem respondentům opět chtěl nechat prostor k vyjádření vlastního názoru a myšlenky. V případě této otázky bylo povoleno zaznamenat více odpovědí. Nejvíce motivující pro zaměstnance je odměna, dále pak uznání a daleko za nimi je odměna a úspěch. Objevili se i dotazníky, ve kterých tato otázka nebyla zodpovězena, celkem byly 3. Respondenti také uváděli, že pro ně v zaměstnání není motivující nic. Jedná se o 2 pracovníky. Někteří zaměstnanci využili možnosti vyjádření svého názoru, a proto označili odpověď „Něco jiného“, kde uvedli například, že je pro ně motivující, když mají práci rádi, nedaleko bydliště či více benefitů.

Graf č. 20: Čím by se případně Vaše motivace k pracovnímu výkonu zvýšila?



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka byla v pořadí druhá zcela otevřená. Můj záměr byl stejný, jako v případě otázky č. 17. Porovnáním grafů 17 a 20 lze na první pohled vidět, že spousta respondentů nechala otázku bez odpovědi. Pokud se některý z pracovníků k otázce vyjádřil, odpověď většinou směřovala k vyššímu finančnímu ohodnocení. Opět lze v tomto případě porovnat grafy 17 a 20, kde v obou případech zastává odpověď ohledně vyššího ohodnocení druhé místo. Dále se v dotazníku objevovaly odpovědi spíše ojedinělého typu.

Tabulka č. 1: Vyhodnocení závěrečné tabulky z dotazníku

	Naprostě spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a	Bez odpovědi
Celková spokojenost v zaměstnání	5	28	10	5	2
Pracovní podmínky (světlo, teplo, atd.)	7	17	13	9	4
Rozvržení pracovní doby (příchod, odchod, přestávka)	23	19	1	5	2
Vztahy s nadřízeným	18	21	6	3	2
Vztahy s kolegy	18	28	0	2	2

Zdroj: vlastní zpracování

Tuto tabulku jsem zařadil na závěr dotazníku, kde každý z respondentů mohl označit příslušnou hodnotu nejlépe vyjadřující jeho postoj k danému výroku. Respondenti dostali na výběr ze čtyř hodnot, čímž jsem chtěl eliminovat volbu „střední cesty“, a tím donutit respondenty, aby se přiklonili buď k pozitivnější, nebo negativnější odpovědi. Prvním výrokem v tabulce byla celková spokojenost v zaměstnání, kde nejvíce zaměstnanců volilo odpověď „Spíše spokojen/a“, konkrétně 28. Celkem 5 pracovníků uvedlo, že se svým zaměstnáním jsou rozhodně nespokojeni. Co se týče pracovních podmínek, opět většina respondentů uvedla, že jsou s nimi spíše spokojeni. Avšak jen o 4 méně respondentů uvedlo, že jsou spíše nespokojeni. Rozvržení pracovní doby vykazuje velice pozitivní ohlasy. Celkem 23 pracovníků je s pracovní dobou spokojeno a dalších 19 spíše spokojeno. Vztahy s nadřízeným i vztahy s kolegy jsou taktéž hodnoceny velice pozitivně. V obou případech uvedla naprostá většina respondentů, že jsou v tomto ohledu spokojeni. Avšak porovnáním těchto dvou výroků lze zjistit, že vztahy s kolegy jsou lepší než vztahy s nadřízeným.

## **7.2 Rozhovory**

Jak již bylo uvedeno, rozhodl jsem se použít polostrukturovaný individuální rozhovor. První rozhovor byl veden s vedoucím prodejny výrobků firmy Rückl a.s. sídlící v Praze ve Starém Městě. Odpovědi byly tedy směřovány specificky k prodejně. První otázku, kterou jsem položil, byla: *Jaké používáte motivační prostředky ve firmě?* Tuto otázku jsem následně na přání dotazovaného musel specifikovat, zda se jedná o zaměstnance a jejich motivaci k práci nebo o klienty a jejich motivaci k nákupu. Vzhledem k tématu bakalářské práce jsem zvolil variantu motivace zaměstnanců k práci. Následně mi bylo řečeno, že vzhledem k tomu, že dotyčná osoba je vedoucí prodejny a jedná se tudíž o obchod, motivace zaměstnanců závisí na obratech. To znamená, že část mzdy je ovlivňována obratem prodejny. Druhá část motivace zaměstnanců v pražské prodejně plyne ze slev, které poskytují klientům. Jelikož je cílem každé firmy co nejvyšší zisk, zaměstnanci se snaží prodat výrobky s co nejmenší slevou. Čím menší sleva, tím více se to projeví na hodnocení zaměstnanců. Dotazovaný doplnil, že nově zavádějí jazykové kurzy. Podle něj jsou jazykové kurzy motivující

v několika ohledech. Jedná se o rozšíření kvalifikace, jazykové kurzy jsou plně hrazeny zaměstnavatelem a je to i součástí odměňování. Položením druhé otázky jsem se snažil zjistit, které z motivačních prostředků jsou více a které méně motivující. Dotazovaný jednoznačně odpověděl, že nejvíce motivující jsou peníze. Já jsem reagoval otázkou, zda tedy konkrétně na prodejně domínuje peněžní motivace. To dotazovaný potvrdil. Následně jsem po dotazovaném požadoval, aby mi přiblížil používané nepeněžní motivační prostředky. Bylo mi řečeno, že na prodejně se chystá zavedení spousty nových motivačních prostředků, ale až příští rok. Dotazovaný mi objasnil alespoň svou vizi, kterou bylo zavedení volných vstupů do bazénu, příspěvky na různé volnočasové aktivity a zároveň, pro mě velice zajímavý motivační prostředek, spoluúčast na podpoření dětského sportu jakýmkoliv způsobem. V rozhovoru jsem se zajímal i o to, jestli přistupují ke svým zaměstnancům individuálně z hlediska motivace. Dotazovaný mi vysvětlil, že zaměstnanci jsou v každé firmě rozdělení do několika divizí. V každém z těchto oddělení je motivace nastavena plošně. Individuální motivace je však nastavena vyhlášením různých soutěží mezi zaměstnanci, například soutěž v tom, kdo za určité období prodá nejvíce výrobků. Tímto vzniká kultivovaný boj mezi zaměstnanci. Existují však i typy lidí, u kterých motivační prostředky nefungují, a proto jsem se dále zeptal, jak dotazovaný řeší, když takhle situace nastane. Odpověď byla rozdělena do dvou částí. První bylo, že někteří lidé samy nedokáží vnitřně překročit to, že by museli splnit nějaké nežádoucí úkoly. Poté je tedy lepší změnit úkol. V druhé části se hovořilo o úplné demotivaci, vyhoření a nezájmu. V tomto ohledu je lepší si s určitým zaměstnancem pohovořit, zda by se dalo něco zlepšit, v čem vlastně tkví problém nebo jestli by stál o změnu pozice. Pokud je problém neřešitelný, je člověk zaměstnán v pro něj špatné firmě a musí si zvolit jinou cestu. Poslední otázkou bylo, jestli zaměstnanci oceňují poskytnuté benefity a motivační prostředky. Dotazovaný bez váhání odpověděl, že ano. Nejvíce oceňují právě finanční ohodnocení. Nefinanční benefity jsou oceňovány dle osobních priorit. Doplnil jsem otázku, jakým způsobem zaměstnanci oceňují tyto benefity. Dotazovaný na toto ocenění pohlíží jiným způsobem. Vidí to ve výkonnosti a v chování lidí. Dodal, že za 18 let praxe zjistil, že mnoho lidí neumí osobně poděkovat. To mě

trochu zaskočilo, protože si myslím, že osobní komunikace a vyjádření vděku nebo pochvaly je důležité. Na závěr tohoto rozhovoru dotazovaný přidal zajímavou myšlenku. Podle něj by motivace měla fungovat oboustranně. Pokud zaměstnanec chce něco navíc, musí také něco navíc udělat.

Druhý rozhovor byl proveden ve spolupráci s provozní manažerkou firmy Rückl a.s. přímo v Nižboře, kde sídlí továrna na výrobu sklářských produktů. Rozhovor byl opět strukturovaný a individuální, jako v předešlém případě. Otázky byly téměř totožné, odpovědi však rozdílné, neboť se v tomto případě jedná o výrobu, a ne o obchod. První otázku jsem položil stejnou, jako u prvního rozhovoru. Ptal jsem se, jaké jsou používány motivační prostředky ve firmě. Dotazovaná mě předem upozornila, že odpovědi bude směřovat k výrobní složce firmy. Zde jsou největším motivačním prostředkem peníze. Hnací silou pro zaměstnance je více peněz, ale ve firmě se najdou i tací, kterým žádná motivace nepomůže ke zlepšení výkonnosti. Často se ve firmě objevují případy, kdy mají zaměstnanci možnost využít sobotní směny za více peněz, ale ani to je nemotivuje k výkonu. Nechtěl jsem jen zůstat u peněz, tudíž mojí další otázkou bylo, zda by dotazovaná dokázala konkrétně vyjmenovat nějaké prostředky, které používají pro motivaci zaměstnanců ve výrobní složce podniku. Kromě peněz sem patří i příslib volna. Zajímavou motivací je i šance pro zaměstnance, aby se podíleli nějakým způsobem na vytváření nových kolekcí sklářských výrobků. Většinou se jedná o zaměstnance, kteří pro firmu pracují delší dobu a jsou zručnější. Motivací je pro ně to, že se mohou poté pyšnit svým dílem. Z odpovědi jasně plyne, že nejvíce motivujícím prostředkem ve firmě jsou peníze, což dotazovaná i potvrdila při položení třetí otázky, kdy jsem se zeptal, které z těchto prostředků jsou nejvíce motivující. K tomu doplnila, že spousta lidí také využívá výběr volna, zejména se jedná o matky s dětmi. Dotazovaná i uvedla konkrétní případ, kdy matce onemocnělo dítě a musela zůstat s dítětem ve čtvrtek a v pátek doma. Matka poté využila rovnou možnosti práce v sobotu, čímž si vynahrádila svou ztrátu za předešlé dva dny volna. Dále jsem se zeptal, jak dotazovaná pozná, že právě tyhle motivační prostředky fungují. Dostalo se mi odpovědi, že už ty zaměstnance zná a ví, co na ně platí. To samé platí i u mistrů výroby, kteří



mají pod sebou nějaké zaměstnance. V tuto chvíli jsem reagoval otázkou, jak to pozná u nových zaměstnanců, které nezná. Pokud se objeví nový zaměstnanec, klasicky ho mistr zaučí a dále nechá pracovat podle sebe. Poté se dá poznat, zda ta práce zaměstnance baví, či ne. Když se ve výrobě například nestíhá, mistr se nového zaměstnance zeptá, jestli by byl ochotný pomoci. S tím souvisí například prodloužení pracovní doby nebo práce o víkend. Odpověď nového zaměstnance závisí právě na tom, zda ho práce baví. Pokud je zaměstnanec ochotný pracovat a s prací je spokojený, nemá problém nabídku přijmout. V opačném případě se od takové nabídky distancuje. Další otázkou bylo, zda se ve firmě věnují motivaci zaměstnanců individuálně, nebo jestli jsou podmínky nastaveny pro všechny stejně. Základní podmínky jsou nastaveny pro všechny stejně. Jsou vydané prémiové řády, které platí pro jeden výrobní provoz. Dále má každé pracoviště danou jinou motivační složku, protože někde záleží na tom, kolik vyrobí zaměstnanec kusů, jinde záleží na preciznosti nebo rychlosti práce. Motivující složky jsou nastaveny dle charakteristiky pracovní náplně. Rozhovor pokračoval otázkou, jak ve firmě řeší, když u některého ze zaměstnanců motivace nefunguje. Dotazovaná odpověděla, že pokud nefunguje motivace, tak většinou nefunguje ani vše ostatní okolo. Pokud má zaměstnanec těsně před důchodem, je těžké ho nějak motivovat, ale pokud si odvede svou práci tak jak má, vedení to nechává být. Pokud se jedná o klasického zaměstnance, který z nějakých důvodů nechce pracovat, nemá cenu ho nutit. V tomto případě se vedení snaží s daným zaměstnancem dohodnout na přesunu na jinou pracovní pozici. Pokud ani to nepomůže, je podnik nucen se poohlédnout po jiných pracovních silách. Toto řešení je nutné, neboť hlavní provozy, což je huť a brusárna, zahrnují úkolovou mzdu, a navíc se pracuje v týmu 4 až 5 lidí. Pokud jeden zaměstnanec z tohoto týmu pracuje nedostatečně, snižuje výkonnost celému týmu a od toho se odvíjí jejich mzda. Dále svou demotivaci může přenést na ostatní členy týmu, což je nežádoucí. Navázal jsem otázkou, zda se vedení snaží takového zaměstnance nějak motivovat. Dotazovaná odpověděla, že určitě ano. Pokud je na tom zaměstnanci vidět, že se mění, vedení okamžitě začne zjišťovat, co se stalo, co je příčinou té demotivace a snaží se dotyčnému nějak pomoci. Může se stát, že se člověku přihodí něco špatného v osobním životě, a

to se pak převádí do života pracovního. V takovém případě se vedení snaží si dotyčného vyslechnout a daný problém s ním probrat. V mnoha případech se již stalo, že právě tímto opět narostla výkonnost zaměstnance, tudíž je zřejmé, že takový čin od vedení byl správný. Dotazovaná uvedla příklad, že zaměstnanci se bojí hovořit o svých zdravotních problémech, jelikož mají strach, že jim bude nařízena zdravotní prohlídka, ze které vyjde najevo, že zaměstnanec již není schopen práce a přijde o peníze. Firma je ochotna takovému zaměstnanci poskytnou i dlouhodobé volno, během kterého má dostatek času na zotavenou. Dle mého názoru je komunikace mezi zaměstnanci a vedením velice důležitá, ať už se jedná o komunikaci v pracovním ohledu nebo o komunikaci osobní. Rozhovor jsem ukončil otázkou, zda zaměstnanci oceňují firmou nabízené benefity. Dotazovaná uvedla, že je to těžké posoudit. Vyzdvihla, dle jejího názoru, dnešní trend, kdy lidé dokáží poukazovat na to, co je špatně, ale nedokáží říci, co je dobře, co se povedlo. Dále se opírala o sociální sítě, kde snadno člověk narazí na pozitivní či negativní ohlasy. Osobní poděkování se moc často nevykytuje. Na tuto odpověď jsem reagoval doplňující otázkou. Zajímalo mě, jestli zaměstnanci oceňují tyto benefity spíše vnitřně, že jsou sami se sebou spokojení. Dotazovaná souhlasila a doplnila, že takové pozitivní ohlasy si zaměstnanci říkají často i mezi sebou, ale přímo vedení to neřeknou. V návaznosti na tuto odpověď jsem se doptal, jestli aspoň někteří zaměstnanci dokáží ocenit to, co jim firma poskytuje. Bylo mi řečeno, že někteří zaměstnanci to ocenit dokáží. Dotazovaná poté přeformulovala svou odpověď a uvedla, že zpětnou vazbou se k vedení dostávají většinou ty negativní ohlasy. Pokud se vedení nedostávají negativní ohlasy, berou to tak, že jsou zaměstnanci spokojení.

## 8 Vyhodnocení výzkumných otázek

První výzkumná otázka zněla takto: „*Jsou pracovníci celkově spokojeni se svým zaměstnáním?*“. Spokojenost zaměstnanců byla jedním z hlavních témat dotazníků, čemuž byli i přizpůsobeny otázky. To, jak jsou zaměstnanci v podniku spokojeni se svou prací lze nepřímo vydefinovat z otázky č. 4 a 5, kde většina respondentů uváděla, že ve firmě již pracují dlouho a ještě dlouho by chtěli. Otázka č. 17 se věnovala konkrétním změnám, které by přispěly ke spokojenosti zaměstnanců. Podstatně vysoký počet zaměstnanců na tuto otázku neodpovědělo, což může znamenat dvojí. Za první, otázka byla otevřená a daný respondent se nad dotazníkem nechtěl moc zamýšlet. Za druhé, daný respondent je již spokojen a žádné změny nechce přijmout. Co ale nejlépe zodpovídá první výzkumnou otázku, je tabulka v závěru dotazníku, kde naprostá většina zaměstnanců uvedla, že je se svou prací celkově spokojena. Odpověď na první výzkumnou otázku tedy zní: „*Ano, pracovníci jsou celkově spokojeni se svým zaměstnáním.*“ První výzkumná otázka je rozšířena o podotázku, která zkoumá, co přispívá ke spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců. Z výsledků dotazníků plyne, že nejvíce ke spokojenosti pracovníků přispívá vysoká odměna, dále pak ideální pracovní podmínky a lepší vztahy mezi pracovníky. Naopak k nespokojenosti přispívá příliš nízké ohodnocení, konflikty a zejména málo příležitostí k seberozvoji a neuspokojivé pracovní podmínky.

Druhá výzkumná otázka se týkala motivace. Položením této otázky jsem chtěl zkoumat, co zaměstnance motivuje a co by případně jejich motivaci zvýšilo. Na tuto otázku podávají odpověď grafy, vyhodnocené z odpovědí na otázky 19 a 20 v dotazníku. Zjistil jsem, že nejvíce motivující je pro zaměstnance odměna a uznání. Dalšími motivujícími faktory jsou úspěch a odpovědnost. Motivace zaměstnanců by se případně zvýšila vyšším platem. Z výsledků dotazníků a rozhovorů je zřejmé, že nejučinnější hnací silou pro zaměstnance firmy je finanční ohodnocení. Respondenti také uvedli, že by se jejich motivace k pracovnímu výkonu dala zvýšit i pochvalou od nadřízeného.

Třetí výzkumná otázka zkoumala vztahy na pracovišti jak s kolegy, tak i s nadřízenými. Jedná se o celkem obsáhlou otázku, tudíž jsem ji rozšířil o další dvě

podotázky. První podotázka se věnovala spokojenosti v souvislosti se vztahy na pracovišti. V dotazníku je spousta otázek, po jejichž zhodnocení lze stanovit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s těmito vztahy. První otázkou, nepřímo vypovídající o vztazích na pracovišti je, zda bývá výkon pracovníků oceněn pochvalou od nadřízeného. Respondentů, kteří uvedli, že jejich výkon nadřízený chválí často, bylo celkem 10, dalších 13 uvedlo, že občas a celkem 16, že zřídka. Dalšími nepřímo vypovídajícími otázkami ohledně vztahů na pracovišti jsou otázky týkající se komunikace. Konkrétně tím je otázka ohledně typu komunikace, kde 88 % pracovníků uvedlo, že komunikují s nadřízeným osobně, což značí dobrý vztah. Další otázkou, která se týká komunikace, je otázka, zda nadřízený odpovídá svým pracovníkům na otázky. Téměř polovina respondentů uvedla, že vždy ano. Dále pak respondenti uváděli, že se jim odpovědi dostane, ne však vždy. Tento výsledek značí, že nadřízený ve většině případů komunikuje se svými pracovníky, z čehož lze opět usoudit, že vztahy jsou v pořádku. V otázce č. 17 uvedlo pouze 6 respondentů, že by se jejich spokojenost zvýšila, kdyby se zlepšily vztahy. To znamená, že zbytek respondentů je se vztahy spokojen. Nejvíce vypovídající údaje zahrnuje tabulka v závěru dotazníku, kde jsou vztahy s nadřízeným i s kolegy hodnoceny kladně. Odpověď na první podotázku třetí výzkumné otázky zní následovně: „Zaměstnanci jsou spokojeni se vztahy na pracovišti“. Položením druhé podotázky k třetí výzkumné otázce jsem chtěl zhodnotit četnost konfliktů na pracovišti. Jasnou odpověď podává graf č. 11 vyhodnocující otázku č. 11 z dotazníku. Čtvrtina respondentů uvedla, že ke konfliktům na pracovišti dochází často. Další čtvrtina uvedla, že se s konflikty setkává občas. Zřídka se do konfliktu dostává další čtvrtina respondentů. Po vyhodnocení těchto odpovědí lze konstatovat, že ke konfliktům na pracovišti dochází. Z údajů vycházejících z těchto dvou podotázek a z dotazníků je již možné vyhodnotit třetí výzkumnou otázku. Vztahy na pracovišti osobně hodnotím kladně, i přes to, že zde dochází ke konfliktům. Konflikty jsou nevyhnutelnou složkou v životě, ale dají se vždy nějakým způsobem vyřešit.

## 9 Doporučení

Na základě provedeného dotazníkového šetření a rozhovorů v akciové společnosti Rückl Crystal vyhodnocuji, že motivační prostředky ve firmě jsou efektivní, avšak celý motivační program obsahuje poměrně málo nástrojů, které by mohly zvýšit motivaci, a tím i výkonnost a spokojenost. Efektivitu lze zlepšit a to zavedením nových motivačních prostředků, které by zaměstnanci ocenili. Výsledky dotazníkového šetření odhalily i některé slabé stránky firmy, jako například v oblasti informovanosti zaměstnanců ohledně dění v podniku či příležitostí k seberozvoji.

Správné motivační prostředky pro zaměstnance lze zavést na základě výsledků dotazníkového šetření. Mezi tyto motivační prostředky by měly spadat vyšší odměny, kterých si zaměstnanci podniku přejí více. Dále sem patří uznání, které je pro zaměstnance hned po odměnách nejvíce motivující. Navrhuji firmě tyto motivační prostředky zahrnout do motivačního programu a to ze dvou důvodů. Prvním je, že si to zaměstnanci přejí a ocenili by to. Druhým důvodem je, že při poskytnutí těchto motivačních prostředků vzroste zároveň i spokojenost, motivace a v souvislosti s tím i výkonnost.

Zaměstnanci by rádi taktéž využili možností seberozvoje. V tomto ohledu firma již plánuje zavedení příležitostí k seberozvoji, což hodnotím jako žádoucí krok, který může dopomoci k lepší motivaci zaměstnanců. Vedení firmy konkrétně plánuje zavést jazykové kurzy jako jednu z možností seberozvoje. Se zavedením jazykových kurzů souhlasím, neboť v pražské prodejně se často zaměstnanci setkávají s cizinci a je tedy vhodné, aby uměli produkt popsat a obecně komunikovat se zákazníkem v cizím jazyce. Také v nižborské sklárně se často konají různé exkurze, kterých se mnohdy účastní i cizinci, proto i zde navrhuji dopřát zaměstnancům jazykové kurzy. Primárně bych ale zvolil výběrový soubor, který by se kurzů zúčastnil, neboť do exkurzí nezasahují všichni zaměstnanci. Avšak v případě zájmu je možné, aby se do kurzu zapojil kterýkoliv pracovník.

Dále bych firmě navrhl, aby zvažila možnost hlubšího proškolení zaměstnanců ve výrobě. Zaměstnanci se tak naučí lépe zvládat svou práci a získají širší pojem

o tom, co a jak dělat. Toto proškolení by mohl vést zkušený externista najatý firmou, nebo stálý pracovník, který dokáže své zkušenosti předat mladším zaměstnancům. Zaměstnanci jistě uvítají, když se tato školení budou konat v určitém sektoru nižborského areálu. Dobu školení bych doporučil v průběhu pracovní směny, neboť naučené znalosti budou pracovníci moci využít hned po školení a nebude potřeba, aby si prodlužovali pracovní dobu.

Z dotazníků vyplývají údaje o nevědomosti zaměstnanců ohledně možnosti kariérního růstu. Toto nevědomí lze eliminovat pomocí pravidelných sezení, kde by se probíraly právě možnosti zaměstnanců a poskytovaly se jim i jiné informace, jako například o dění v podniku. Tato sezení by mohla být pod kontrolou některého z vedoucích zaměstnanců, kteří znají spoustu podobných informací. Dle mého názoru stačí sezení pořádat jednou, v případě potřeby dvakrát měsíčně, a to v areálu nižborské sklárny. Častější sezení by mohla vést ke ztrátě drahocenného času při výrobě, a proto, že mnoho pracovníků uvedlo, že se dostávají často do časového tlaku, rozhodně firmě nedoporučuji pořádat častá sezení. V opačném případě by firma musela najmout více zaměstnanců, s čímž ale jsou spojeny různé druhy nákladů a navíc není jisté, zda by na to stačila kapacita strojů a zařízení.

Co se týče demotivace zaměstnanců, firma tyto situace řeší profesionálně a rozumně. Dále firmě doporučuji, aby se držela stálých motivačních prostředků, které se týkají volných dní a účasti na výrobě nových kolekcí sklářských produktů. Pokud se některý ze zaměstnanců podílí na výrobě nové kolekce, je pak prostřednictvím tohoto uznáván, a to je pro zaměstnance společnosti velice žádoucí, jak ostatně vychází z výsledků dotazníkového šetření.

Zaměstnanci se v mnoha případech cítí být nespravedlivě odměňováni. Někteří zaměstnanci jsou toho názoru, že odvádí více práce, než ostatní pracovníci. Následně si stěžují, že jejich práce je oceňována stejně, jako práce jiných, ne tolik výkonných zaměstnanců. Navrhuji, aby se vedení pokusilo o konzultaci se zaměstnanci, kde si budou moci navzájem vysvětlit, proč se cítí být nedocenění. Zároveň vedení bude moci vyjádřit možnosti podniku a vyjasnit tak zaměstnanci situaci. Druhou možností je rozdělit mzdu na dvě složky. První složkou by byla základní mzda, na které se předem obě strany domluví. Druhou složkou by

byla flexibilní mzda, kterou by zaměstnanec dostával na základě odvedených výkonů. Výši flexibilní mzdy lze stanovit na základě měřitelných výsledků. V případě sklárny to může být například počet vyfoukaných, vytvarovaných či deko- rovaných sklářských výrobků.

Do motivačního programu navrhuji zařadit také více pochval ze strany nadříze- ného. I přes to, že z dotazníků plyne, že tyto pochvaly jsou časté, jsou zde i za- městnanci, kteří chváleni nejsou vůbec, a to by se mělo eliminovat.

Jako častý problém ze strany zaměstnanců se jeví pracovní podmínky. Zaměst- nanci si stěžují na prašnost, nepřiměřené teplo či světlo. Tento problém je možné řešit a zároveň vysvětlit v průběhu výše zmiňovaných sezení.

Firma by se měla držet stávajícího způsobu komunikace se zaměstnanci. Mnoho respondentů uvedlo, že při otázce, která je směřována nadřízenému, se jim dostane odpovědi. Zároveň zde převažuje typ osobní komunikace, pro- střednictvím které se informace šíří nejrychleji, jasně a v případě potřeby se lze na něco doptat.

Pokud se firma rozhodne zavést více motivačních prostředků, či více příležitostí k seberozvoji v pražské prodejně, neměla by opomenout také nižborskou sklárnu. Vedení by však předně mělo zauvažovat nad tím, jestli tato opatření budou efektivní na obou místech. Pokud se daná opatření jeví, jako efektivní v obou částech firmy, lze stanovit tyto možnosti stejně. Avšak pokud se nástroje jeví jako efektivní jen v jedné části firmy a vedení tento nástroj chce zavést, pak je vhodné, aby se dostalo druhé části určité kompenzace ve formě jiného mo- tivačního prostředku či možnosti k seberozvoji.

V druhém rozhovoru uvedla dotazovaná, že s demotivací je spojen výskyt zdra- votních problémů, zejména u starších pracovníků. Aby se tato demotivace ale- spoň částečně odstranila, navrhuji obohatit stávající pojištění zavedením život- ního pojištění. Prostřednictvím životního pojištění lze finančně zabezpečit osoby, které jsou pojištěnci blízké v případě jakékoliv neschopnosti práce. Avšak zdravotní rizika s přibývajícím věkem rostou, což je samozřejmě reflek- továno kalkulacemi pojišťoven. Proto je lepší uzavřít takové pojištění co nejdříve.

Závěrem bych firmě doporučil zavedení klasických benefitů v podobě příspěvku na sport, kulturu či rekreaci. Jak jsem již zmínil, vedení pražské prodejny plánuje od nového roku tyto benefity zavést, jak ostatně vyplývá z prvního rozhovoru. Je vhodné, aby stejnou příležitost dostali i pracovníci nižborské sklárny.



## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit efektivitu motivačních prostředků v podniku. Pro svoji bakalářskou práci jsem se domluvil na kooperaci s firmou Rückl Crystal, a.s. Další součástí mé práce pak bylo navrhnout nové a účinnější způsoby motivování zaměstnanců.

Motivovaní zaměstnanci jsou základním prvkem, který dělá firmu výkonnou a úspěšnou. Vedení firmy Rückl Crystal, a.s. si jejich důležitost uvědomuje a proto k nim přistupuje zodpovědně a s péčí.

V teoretické části práce jsem popsal pojmy motivace, pracovní motivace a pracovní spokojenost. Na základě těchto teoretických poznatků jsem sestavil dotazník, který poté vyplnili zaměstnanci v nižborské sklárně a v pražské prodejně sklářských produktů společnosti Rückl Crystal, a.s. Dále jsem provedl dva rozhovory, jeden s manažerem pražské prodejny a druhý s provozním manažerem nižborské sklárny. Prostřednictvím těchto kvantitativních a kvalitativních výzkumných metod jsem získal odpovědi na výzkumné otázky.

Motivační prostředky, které akciová společnost Rückl Crystal využívá, jsem vyhodnotil jako efektivní. Na základě výsledků z dotazníkového šetření jsem navrhl společnosti možnosti, které by zvýšili motivaci zaměstnanců. Prostřednictvím rozhovorů jsem analyzoval motivační prostředky používané ve firmě. Mezi tyto prostředky patří zejména peněžní odměna, dny volna, nebo možnost podílet se na vytváření nových kolekcí sklářských produktů. Pražská prodejna zahrnuje do svého motivačního programu také kolektivní soutěž v prodeji mezi zaměstnanci. Vedení podniku plánuje na příští rok poskytnutí více příležitostí k sebezvoji zaměstnanců. Jedná se zejména o jazykové kurzy, které budou plně hrazeny zaměstnavatelem.

Cíl bakalářské práce považuji za splněný. Zpracování práce mi bylo umožněno díky ochotnému přístupu společnosti. Veškeré dotazníky, které jsem předal zaměstnancům, mi byly vráceny zpět, což svědčí o aktivním přístupu pracovníků. Má práce může být v budoucnu využita vedením společnosti v souvislosti s in-

spirací k zavedení nových motivačních prostředků. Je pravděpodobné, že opatření uvedená v mé práci, by mohla zvýšit spokojenost a motivaci zaměstnanců akciové společnosti Rückl Crystal.

Firmě Rückl Crystal, a.s. bych rád popřál, aby si v budoucnu dokázala udržet své silné postavení na trhu a dále prosperovala. Věřím, že bude vždy klást důraz na to, aby o její zaměstnance bylo vždy postaráno.

## Seznam použité literatury

1. ARNOLD, John a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
6. DUDA, Jiří. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Ediční středisko MZLU v Brně, 2005. ISBN 80-7157-895-9.
7. FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2012. ISBN: 978-80-265-0038-4.
8. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-722-6386-2.
9. HOMOLA, Miloslav. *Motivace lidského chování*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1977. ISBN 14-478-77.
10. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
11. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6.
12. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. Praha: TRITON, 2014. 978-80-7387-830-6.
13. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.
14. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X
15. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7.

16. PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. 1. Vyd. Praha: Academia, 2007. ISBN 80-200-1499-3.
17. PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-890-8505-9.
18. PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0470-6.
19. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
20. RUBINŠTEJN, Sergej Leonidovič. *Základy obecné psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1967. ISBN 16-906-67.
21. RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. ISBN 80-7079-626-X.
22. ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 9788024711744.

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb .....	26
Obrázek č. 2: Alderferova ERG teorie - pyramida .....	27
Obrázek č. 3: Logo Rückl a.s.....	39
Obrázek č. 4: Sklárna Nižbor.....	44

# Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví.....	45
Graf č. 2: Věk.....	46
Graf č. 3: Vzdělání.....	46
Graf č. 4: Jak dlouho pracujete pro Rückl, a.s.?.....	47
Graf č. 5: Jak dlouho ještě byste chtěl/a pracovat pro společnost Rückl, a.s.?.....	47
Graf č. 6: Máte ve svém zaměstnání možnost kariérního růstu?.....	48
Graf č. 7: Poskytuje Vám firma více příležitostí k seberozvoji, než tomu bylo v době Vašeho nástupu do práce?.....	49
Graf č. 8: Uvítal/a byste více příležitostí k seberozvoji?.....	49
Graf č. 9: Jste za výkon své práce spravedlivě odměňován/a?.....	50
Graf č. 10: Bývá Váš pracovní výkon oceněn pochvalou od nadřízeného?.....	50
Graf č. 11: Objevují se na Vašem pracovišti konflikty mezi pracovníky?.....	51
Graf č. 12: Dostáváte se do stresových situací při výkonu Vaší práce?.....	51
Graf č. 13: Jakými faktory bývá stres způsoben?.....	52
Graf č. 14: Máte přehled o dění ve firmě?.....	53
Graf č. 15: Pokud se svého nadřízeného na něco zeptáte, dostane se Vám odpovědi? .....	53
Graf č. 16: Jaký typ komunikace s Vaším nadřízeným převažuje?.....	54
Graf č. 17: Jaké změny by zvýšily Vaší spokojenost v zaměstnání?.....	54
Graf č. 18: Je pro Vás motivace důležitá vzhledem k výkonu práce?.....	55
Graf č. 19: Co je pro Vás v současném zaměstnání motivující?.....	56
Graf č. 20: Čím by se případně Vaše motivace k pracovnímu výkonu zvýšila?.....	57

# Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vyhodnocení závěrečné tabulky v dotazníku.....	57
--	----

# Seznam příloh

Příloha 1. Dotazník.....	77
Příloha 2. Rozhovory .....	79



# Příloha 1. Dotazník

## DOTAZNÍK-Motivace a spokojenost zaměstnanců

Vážení zaměstnanci,

jsem studentem Masarykova ústavu vyšších studií v Praze. Tématem mé bakalářské práce je „Motivace zaměstnanců v podniku“.

Tímto bych Vás požádal o pečlivé vyplnění tohoto dotazníku, který je zaměřen na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Informace plynoucí z dotazníku budou sloužit pro účely mé bakalářské práce a nebudou nijak zneužity. Dále bych Vás rád upozornil, že dotazník je čistě anonymní a jeho vyplnění trvá pouze pár minut. Dotazník je oboustranný!

U každé otázky vždy zřetelně označte hodící se odpověď. Nebude-li uvedeno jinak, volte vždy jednu odpověď. Předem Vám děkuji za spolupráci a ochotu.

Jan Svoboda

1. *Pohlaví:*

- a) Muž                      b) Žena

2. *Věk:*

- a) Do 30 let                b) 31-40 let                c) 41-50 let                d) nad 50 let

3. *Nejvyšší dosažené vzdělání:*

- a) Základní                b) Učiliště                c) Střední                d) Vyšší odborné  
e) Vysoké

4. *Jak dlouho pracujete pro společnost Rückl, a.s.?*

- a) Méně než rok        b) 1-2 roky                c) 3-5 let                d) 6 a více let

5. *Jak dlouho ještě byste chtěla/a pracovat pro společnost Rückl, a.s.?*

- a) Méně než rok        b) 1-2 roky                c) 3-5 let                d) 6 a více let

6. *Máte ve svém zaměstnání možnost kariérního růstu?*

- a) Ano                      b) Minimální                c) Ne                      d) Nevím

7. *Poskytuje Vám firma v současnosti více příležitostí k seberozvoji (např. jazykové kurzy, kurzy počítačových dovedností atd.) než tomu bylo v době Vašeho nástupu do práce?*

- a) Ano                      b) Ano, ne však o moc        c) Ne                      d) Nevím

8. *Uvítal/a byste více příležitostí k seberozvoji?*

- a) Ano                      b) Ne, současné příležitosti jsou dostačující

9. *Jste za výkon své práce spravedlivě odměňován/a?*

- a) Ano                      b) Spíše ano                c) Spíše ne                d) Ne

10. *Bývá Váš pracovní výkon oceněn pochvalou od nadřízeného?*

- a) Ano, často                b) Ano, občas                c) Zřídka                d) Vůbec ne

11. *Objevují se na Vašem pracovišti konflikty mezi pracovníky?*

- a) Ano, často                      b) Ano, občas                      c) Zřídka                      d) Vůbec ne

12. *Dostáváte se do stresových situací při výkonu Vaší práce?*

- a) Ano, často                      b) Ano, občas                      c) Zřídka                      d) Vůbec ne

13. *Jakými faktory bývá tento stres způsoben? (neodpovídejte, pokud jste v otázce č. 12 zvolili odpověď „d“)*

- a) Časový tlak                      b) Vztahy s kolegy                      c) Vztahy s nadřízeným                      d) Pracovní podmínky  
e) Obtížnost zadaných úkolů                      f) Jiné (uvedte jaké):  
\_\_\_\_\_

14. *Máte přehled o dění ve firmě?*

- a) Ano                      b) Spíše ano                      c) Spíše ne                      d) Ne

15. *Pokud se svého nadřízeného na něco zeptáte, dostane se Vám odpovědi?*

- a) Ano, vždy                      b) Ano, ne však vždy                      c) Zřídka                      d) Nikdy

16. *Jaký typ komunikace s Vaším nadřízeným převažuje?*

- a) Osobní                      b) Elektronická                      c) Skrze třetí osobu                      d) Nemám nadřízeného  
e) Jiná (uvedte jaká): \_\_\_\_\_

17. *Jaké změny by zvýšily Vaši spokojenost v zaměstnání? (otevřená odpověď)*

\_\_\_\_\_

18. *Je pro Vás motivace důležitá vzhledem k výkonu práce?*

- a) Ano, velmi                      b) Spíše ano                      c) Spíše ne                      d) Ne

19. *Co je pro Vás v současném zaměstnání motivující? (zde můžete označit více odpovědí)*

- a) Úspěch                      b) Uznání                      c) Odměna                      d) Odpovědnost  
e) Něco jiného (uvedte co): \_\_\_\_\_

20. *Čím by se případně Vaše motivace k pracovnímu výkonu zvýšila? (otevřená odpověď)*

\_\_\_\_\_

Na závěr dotazníku vyplňte, prosím, tuto tabulku. (v tabulce zakřížkujte příslušnou hodnotu)

	Naprostο spoko- jen/a	Spíše spo- kojen/a	Spíše nespo- kojen/a	Rozhodně nespoko- jen/a
Celková spokojenost v zaměstnání				
Pracovní podmínky (světlo, teplo atd.)				
Rozvržení pracovní doby (příchod, odchod, přestávka)				
Vztahy s nadřízeným				
Vztahy s kolegy				

## **Příloha 2. Rozhovory**

Rozhovor A) Vedoucí prodejny Praha – Staré Město

Jaké používáte motivační prostředky ve firmě?

*Myslíte motivační prostředky pro zaměstnance, aby se zvýšila jejich výkonnost nebo pro klienty, aby nakupovali?*

Pro zaměstnance, aby se zvýšila jejich výkonnost.

*Tím, že je to obchod, tak všechno je závislé na obratech. Takže naši zaměstnanci jsou motivovaní tím, jakých obrátů dosahují. To znamená, že část mzdy je motivačně vázaná na obraty. Druhá část motivace je, že spousta klientů požaduje slevy, takže zde je otázka, za kolik naši zaměstnanci prodají. Čím nižší sleva, tím lepší pro firmu a samozřejmě je to pak znát na hodnocení těch lidí.*

Které motivační prostředky jsou více a které méně motivující?

*Určitě nejvíce motivující jsou peníze. Ještě bych rád přidal malý doplněk k první otázce. Momentálně zavádíme jazykové kurzy. Ty jsou motivující v tom, že zvyšují kvalifikaci zaměstnanců, jsou hrazeny zaměstnavatelem a je to součást odměňování.*

Takže u Vás převažuje peněžní motivace?

*Určitě ano.*

A motivujete zaměstnance i nepeněžní formou?

*Zavádíme spoustu nových věcí, které však budou platné až příští rok. Chceme zavést volné vstupy do bazénu, podpořit různé volnočasové aktivity, které se za firmu dají domluvit a vzít to oboustranně. Dále nás i zaměstnance propagují jako dárcy, kteří podporují dětský sport.*

Věnujete se motivaci zaměstnanců individuálně nebo platí pro všechny zaměstnance stejné podmínky?

*Zaměstnanci jsou rozděleni v každé firmě do několika divizí a každá ta divize má tu motivaci nastavenou na jiných parametrech. Záleží na zaměření té divize. To znamená, že výroba má jiné parametry než například obchod nebo marketing, takže je to nastaveno pro jednotlivá oddělní plošně. Jednotlivce motivujeme vyhlášením soutěže mezi zaměstnanci, jako například kdo v následujícím období prodá nejvíc výrobků, kdo sežene nejvíce průvodců. Soutěž je sice plošně vyhlášena, ale pak záleží na jednotlivcích, aby mezi nimi vznikl takový vnitřní boj, ale kultivovaný.*

Jak řešíte, když u některého ze zaměstnanců motivace nefunguje?

*To bych rád rozdělil do dvou oblastí. První je, že některé věci, pro některé lidi, jsou vnitřně nepřekročitelné, že by je museli udělat. Poté je lepší zadat nové úkoly, které by zaměstnanci mohli namotivovat. Druhou oblastí je úplná demotivace, vyhoření a nezájem. Když vidíte, že ten člověk je ve špatné firmě, je to otázka komunikace. Je dobré si s dotyčným popovídat, jestli se něco dá změnit. Pokud ne, navrhuji abychom šli každý svou cestou.*

Oceňují zaměstnanci Vámi nabízené benefity?

*Určitě ano. Ohledně financí jsou lidé vždy rádi. Samozřejmě všichni chodí do práce kvůli penězům. Pokud hovoříme o nefinančních benefitech, je to otázka toho, kde ten člověk má osobní priority. Například rodiny s dětmi určitě využijí nějaké vstupenky do divadla a podobně.*

Jakým způsobem Vám to zaměstnanci dávají najevo?

*Je to vidět na lidech, co přímo je zaujme. Já to poznám podle toho, že v některé části začnou zaměstnanci zabírat mnohem více a výkonnost roste. Po 18 letech, co řídím lidi jsem zjistil, že spousta lidí neumí osobně přijít a poděkovat. S tím, jak jsme nově postavili motivaci přímo na naší prodejně, jsme zavedli systém něco za něco. Já zaměstnancům dám něco navíc, ale chci od nich něco změnit.*

## Rozhovor B) Provozní manažer - Nižbor

Jaké používáte motivační prostředky ve firmě?

*V různých částech firmy se používají různé motivační prostředky. Já osobně nevím, jak dobře jde obchod, protože vidím spíše do té výrobní části. Většinou lidé chtějí dělat kvůli penězům, takže když jim slíbíte peníze za to, že udělají více práce, šance k motivaci je, ale existují lidé, se kterými se nedá tímto způsobem hnout. To znamená, že ať jim nabídnete cokoliv, tak odmítnou a přidají k tomu komentář, že jim stačí to, co mají a odpracují si jen to, co musí, nic navíc. Spousta zaměstnanců také odmítá mimořádné směny v sobotu, za které poskytujeme vyšší mzdu.*

Dokázala byste vyjmenovat konkrétně ty motivační prostředky, které používáte?

*Bud' jsou to peníze, nebo zaměstnancům slíbíme volno. Ti, kteří chtějí, dostávají šanci podílet se na tvorbě nových kolekcí ve výrobě. Většinou jsou to zaměstnanci, kteří jsou ve firmě delší dobu, tím pádem jsou zručnější a mají i nějaký vztah ke značce. Poté jsou hrdí na to, že tu novou kolekci vyrábějí zrovna oni.*

Které motivační prostředky jsou více a které méně motivující?

*Nejvíce motivující jsou peníze. Samozřejmě, že spousta lidí využije možnost vybrat si nějaké volno. Pracují zde i matky s dětmi a může se stát, že dítě náhle onemocní. Když by byla daná matka stále na paragrafu, tak si nevydělá vůbec nic, proto je tu i ta možnost vzít si například čtvrtek a pátek volno, následně si to nahradit v sobotu a v neděli.*

Jak poznáte, že zaměstnance motivují zrovna tyto prostředky?

*Já už naše zaměstnance znám dlouho, takže vím jak na ně. To samé platí u mistrů a jejich přímých podřízených.*

A co u nových zaměstnanců?

*Funguje určité období, kdy se člověk takzvaně otrkává. Zaměstnanci ukážeme, co a jak má dělat a následně ho necháme pracovat. Pak už je rozpoznatelné, zda ho to baví, jestli chce vykonávat právě tuto práci. Když se něco děje, například když je výroba pozadu, zeptáme se ho, jestli by byl ochotný pomoci. Pro něj to znamená delší pracovní dobu nebo práci o víkendu, záleží, jak velký problém nastane. Člověk, který má o tu práci zájem a baví ho, nebude mít problém nabídku akceptovat. V opačném případě, kdy je člověk nezaujatý a práce ho nebaví, tak odmítne a odpracuje si jen to, co musí.*

Takže u Vás převažuje peněžní motivace?

*Rozhodně ano.*

Jsou zaměstnanci radši, že mají více peněz v souvislosti s motivací?

*V dnešní době určitě.*

Věnujete se motivaci zaměstnanců individuálně nebo platí pro všechny zaměstnance stejné podmínky?

*Základní podmínky jsou nastaveny pro všechny stejně. Jsou vydané prémiové řády, které platí například pro určitý provoz. Dále má však každé pracoviště danou jinou motivační složku, protože někde záleží na rychlosti práce, někde na preciznosti nebo na počtu vyrobených kusů. Motivační složky jsou nastaveny dle charakteristiky pracoviště.*

Jak řešíte, když u některého ze zaměstnanců nefunguje motivace?

*Když nefunguje motivace, většinou nefunguje ani vše ostatní. Člověk třeba má těsně před důchodem a nic ho nezajímá, ale pokud si odvede svou práci, tak ho necháváme být. Pokud se řeší problém, že daný zaměstnanec z nějakého důvodu nechce pracovat, tak nemá cenu ho nutit. Nejjednodušší je domluvit se na přesunu na jinou pracovní pozici, pokud je to možné, anebo se rozloučit. Například naše hlavní provoz, což je hutní provoz a brusírna, jsou úkolové, navíc se zde pracuje v týmech po 4 až 5 lidech. Pokud se v tomto týmu objeví jeden*

*člověk, který pracovat nechce, kazí práci všem ostatním a na jeho úkor si nevydělají tolik peněz, kolik by čekali. Dalo by se očekávat, že pracující členové týmu by automaticky takového člověka z týmu vyřadili, protože kvůli němu přicházejí o peníze.*

Snažíte se to nějakým způsobem změnit? Zaměstnance motivovat k výkonu?

*Samozřejmě, že ano. Pokud vidíme, že se daný člověk nějak mění, začneme zjišťovat, co se stalo. Jestli je mu špatně, co se kolem něj děje, jestli mu můžeme pomoci nebo ne. Někomu se například něco děje v osobním životě a potřebuje si o tom popovídat, protože nemá s kým. Snažíme se to s daným člověkem probrat a doufáme, že se zase brzy srovná a bude fungovat dál. Děje se i například to, že člověk stárne, objevují se zdravotní problémy, takže už není tak výkonný, jako dřív. V souvislosti s tím má dotyčný strach svěřit se někomu s tímto problémem, protože nechce jít k doktorovi na zdravotní prohlídku, jejíž výsledkem by mohla být i pracovní neschopnost na nějakou dobu. To by pro zaměstnance znamenalo ohrožení ve smyslu ztráty zaměstnání. Podle mě je to o tom si s dotyčným popovídat a ujistit ho, že se může po zotavení vrátit na svou pracovní pozici. Je třeba s lidmi komunikovat.*

Oceňují zaměstnanci Vámi nabízené benefity?

*Těžko říct. Nejspíše je to dnešní trend, ale lidé neumí hovořit o tom, co se povedlo. Na druhou stranu se umí dobře projevit, pokud je nějaký problém a jsou s něčím nespokojení. V době sociálních sítí si snadno každý přečte, jaké má kdo výhrady, nebo jestli je s něčím spokojený, ale aby někdo přišel a osobně poděkoval, to se moc nestává.*

Takže to oceňují spíše vnitřně?

*Ano, anebo také často mezi sebou. Moc často osobně za námi zaměstnanci nechodí.*

A najdou se někteří zaměstnanci, u kterých toto tvrzení neplatí?

*Ano, najdou. Vše je o lidech, každý člověk je jiný. Ale já bych to ráda formulovala následovně. Zpětnou vazbou se k nám dostávají nedobré věci, takže pokud se nám nevracejí nedobré věci, tak víme, že je dobře.*



# 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: Jan Svoboda

V Praze dne: 18. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis