

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

**Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku s aspektem
na generaci X a Y**

Jaroslav Pospíšil

**Diplomová práce
2018**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jaroslav Pospíšil**
Osobní číslo: **E16607**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku
s aspektem na generaci X a Y**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem diplomové práce je provést analýzu motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku se zaměřením na generaci X a Y, vyhodnotit současnou situaci a na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro další vývoj podniku.

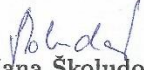
Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti motivace, stimulace a řízení lidských zdrojů.
- Charakteristika analyzovaného podniku.
- Analýza současné motivace zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Formulace návrhů a doporučení.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. a handbook of human resource management practice. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, xxvi, 982 p. ISBN 0749446315.
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10.vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
BLAŽEK, Ladislav. Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování: 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 19. ISBN 978-80-7261-200-0.

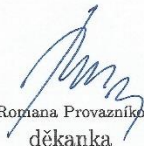
Vedoucí diplomové práce:


Ing. Jana Školudová, Ph.D.

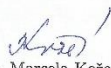
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 1. září 2017

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2018


doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 17. 4. 2018

Jaroslav Pospíšil

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval blízkým a především své vedoucí práce Ing. Janě Školudové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Tato práce se zabývá problematikou motivace a stimulace generací X a Y a moderními trendy v oblasti řízení lidských zdrojů. Obsahuje popis a analýzu současné situace ve společnosti eBRÁNA s. r. o.. Závěrem práce je ze zjištěných informací vypracovat návrh doporučení možných změn.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, motivace, stimulace, eBRÁNA, generace X, generace Y, strategie

TITLE

Motivation and stimulation of employees in the selected enterprise with the aspect of generation X and Y

ANNOTATION

This work deals with problems about motivation and stimulation of generation X and Y, also about modern trends in the section of Human Resource Management (HR). The work contains a description and analyse the currently situation in the company Ebrána s. r. o.. The objective of this work is to make a proposal of recommendation for some possible changes of gained results.

KEYWORDS

Human resource management, motivation, stimulation, eBRÁNA, generation X, generation Y, strategy

OBSAH

OBSAH.....	7
ÚVOD.....	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V 21. STOLETÍ.....	12
1.1 HLAVNÍ ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.2 LIDSKÉ ZDROJE	13
1.3 EFEKTIVITA PRÁCE.....	16
2 MOTIVACE A STIMULACE.....	20
2.1 ZÁKLADNÍ MOTIVAČNÍ FAKTORY	20
2.2 ZDROJE MOTIVACE.....	21
2.3 MOTIVACE A VÝKON	23
2.4 VLIV PENĚZ NA MOTIVACI A STIMULACI	24
2.5 MOTIVAČNÍ TEORIE.....	25
3 PROBLEMATIKA MOTIVACE GENERACE X, Y A Z.....	30
3.1 GENERACE X	30
3.2 GENERACE Y	31
3.3 HLAVNÍ ROZDÍLY GENERACÍ X A Y.....	34
3.4 GENERACE Z	34
4 VLIV MOTIVACE A STIMULACE NA DOSAŽENÍ CÍLŮ PODNIKU	36
5 EBRÁNA S.R.O.	38
5.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	38
5.2 ANALÝZA SOUČASNÉ MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ	40
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	42
6.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ EBRÁNA S. R. O.	42
6.2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ VEŘEJNOSTI	53
7 FORMULACE NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST EBRÁNA S. R. O.	60
7.1 STIMULACE.....	60
7.2 MOTIVACE.....	64
ZÁVĚR.....	65
LITERATURA.....	67
SEZNAM PŘÍLOH.....	69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Motivující a udržovací faktory	27
Tabulka 2: Vymezení generací	30
Tabulka 3: Rozdíly, mezi Generacemi X a Y	34
Tabulka 4: Ekonomická situace eBRÁNA s. r. o. (v tis. Kč)	39
Tabulka 5: Měsíční kalkulace příspěvku 500 Kč ve formě poukázky z pohledu zaměstnance	62
Tabulka 6: Měsíční kalkulace příspěvku 500 Kč ve formě poukázky z pohledu zaměstnavatele	62
Tabulka 7: Náklady na 3 zaměstnance měsíce	63

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Obecné schéma úkolů ŘLZ.....	13
Obrázek 2: Schéma způsobů ovlivňování pracovních postojů a výkonu	17
Obrázek 3: Cirkadiální rytmus	18
Obrázek 4: Yerkesův-Dodsonův zákon.....	24
Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb.....	27
Obrázek 6: Délka současného zaměstnání.....	31
Obrázek 7: Očekávání od profesní kariéry Generace Y	32
Obrázek 8: Nejatraktivnější odměny pro Generaci Y	33
Obrázek 9: Hlavní faktory ovlivňující výběr nového zaměstnavatele podle Generace Y	33
Obrázek 10: Organizační struktura eBRÁNA s.r.o.....	39
Obrázek 11: Graf zobrazující pohlaví respondentů	42
Obrázek 12: Graf zobrazující generace ve společnosti eBRÁNA	43
Obrázek 13: Graf zobrazující délku zaměstnání ve společnosti eBRÁNA	43
Obrázek 14: Graf zobrazující vzdělání zaměstnanců	44
Obrázek 15: Graf zobrazující otázku "Máte rád/a svou práci?"	44
Obrázek 16: Graf zobrazující ovlivnění motivace/stimulace ze strany zaměstnavatele	45
Obrázek 17: Graf zobrazující úroveň motivace od přímého nadřízeného	46
Obrázek 18: Graf zobrazující spokojenost vztahů na pracovišti	46
Obrázek 19: Graf zobrazující spokojenost s technickým vybavením pracoviště	47
Obrázek 20: Graf zobrazující spokojenost s přístupem přímého nadřízeného	47
Obrázek 21: Graf zobrazující spokojenost s oceněním za odvedenou práci	48
Obrázek 22: Graf zobrazující preference ohodnocení za odvedenou práci.....	48
Obrázek 23: Graf zobrazující ohodnocení daných výroků.....	49
Obrázek 24: Graf zobrazující spokojenost zaměstnanců s benefity.....	50
Obrázek 25: Graf zobrazující otázku "Jaké další benefity by se Vám líbily?"	50
Obrázek 26: Graf zobrazující důležitost motivačních/stimulačních faktorů	51
Obrázek 27: Graf zobrazující demotivující faktory	52
Obrázek 28: Graf zobrazující důvody pro opuštění společnosti	52
Obrázek 29: Graf zobrazující generace respondentů	54
Obrázek 30: Graf zobrazující pohlaví respondentů	54
Obrázek 31: Graf zobrazující vzdělání respondentů	55
Obrázek 32: Graf zobrazující statut respondentů.....	55
Obrázek 33: Graf zobrazující ovlivnění výkonu motivací ze strany zaměstnavatele	56
Obrázek 34: Graf zobrazující preference odměn za odvedenou práci	56

Obrázek 35: Graf zobrazující preference benefitů	57
Obrázek 36: Graf zobrazující důležitost motivačních a stimulačních faktorů	58
Obrázek 37: Graf zobrazující demotivační faktory.....	58

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

Např. - například

Atd. - a tak dále

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

Obr. – obrázek

a kol – a kolektiv

ÚVOD

Téma „Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku s aspektem na generaci X a Y“ bylo autorem zvoleno z důvodu nynější ekonomické situace v České Republice. Vlivem nízké nezaměstnanosti se většina podniků musí „přetahovat“ o kvalitní zaměstnance, kteří jsou tím nejcennějším výrobním faktorem. Proto je důležitá motivace a stimulace, neboť ovlivňuje jejich pracovní výkon. Díky dobře motivovaným a stimulovaným zaměstnancům podnik funguje a je konkurenceschopný.

Motivace a stimulace se projevuje především v mezilidských vztazích a měla by být zakotvena v podnikové kultuře všech podniků. Dobře zvolená motivační a stimulační strategie je důležitá k dosažení podnikových cílů a je tedy velice důležité její kvalitní zpracování. Neexistuje žádná univerzální motivační a stimulační strategie, která by správně fungovala na všechny zaměstnance stejně. Individuální přístup je v tomto případě důležitý a zaměstnance lze členit podle generací. Každá generace s sebou nese určitá specifika, která jsou důležitá při volbě motivační strategie. Problematice rozlišnosti generací a jejich motivaci se věnuje tato diplomová práce.

Diplomová práce je typologicky rozdělena na dvě hlavní části. První část diplomové práce obsahuje vedle teoretických pojmů, týkajících se problematiky motivace a stimulace, také moderní trendy 21. století v oblasti řízení lidských zdrojů. Další kapitola v první části diplomové práce se týká již zmíněných generací, především X, Y a Z, a jejich problematiky, ohledně motivace a stimulace. V druhé části diplomové práce autor zužitkuje získané informace z první části. Pro vypracování praktické části autor vybral moderní Pardubickou společnost eBRÁNA s. r. o.. Pro získání potřebných informací bylo zvoleno dotazníkové šetření a osobní rozhovor s personální manažerkou společnosti. Závěr práce obsahuje několik návrhů a doporučení na zlepšení v motivační a stimulační strategii společnosti.

Cílem diplomové práce je provést analýzu motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku se zaměřením na generaci X a Y, vyhodit současnou situaci a na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro další vývoj podniku.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V 21. STOLETÍ

První kapitola práce se bude zabývat obecně řízením lidských zdrojů a pojmů s ním souvisejících. V první řadě autor popíše hlavní úkoly řízení lidských zdrojů a další pojmy, které se nachází v odborných literaturách od autorů, jako jsou Armstrong, Koubek, Duda, Veber a mnoho dalších. Vedle odborné literatury autor použije i odborné články z časopisů, kde se popisují především moderní trendy, které se v kapitole objeví.

Pro správné fungování organizace je velice důležité sladit všechny potřebné zdroje, především lidské, informační a materiální, do vzájemného souladu, kromě zdrojů, vstupujících do organizace, musí být v souladu s řízením lidských zdrojů také cíl organizace a řízení musí být spjato s misí a vizí, kterou pracovníci musí respektovat a vzít za svou. Jedině tak může organizace fungovat na co možná nejvyšší úrovni. (Thomson 2007, s. 24)

1.1 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Tomuto tématu se věnuje celá řada autorů. Dle Armstonga a Koubka se řízení lidských zdrojů (dále pouze ŘLZ) zabývá řízením člověka jako takového. Na rozdíl od personalistiky (personálního řízení), se ŘLZ zaměřuje na strategický přístup k personálním činnostem. To znamená, že řeší dopady z dlouhodobého hlediska. Další rozdíl oproti personalistice je ten, že se zbývá spíše vnějším prostředím (trh práce, životní prostředí, legislativa, vnější ekonomická situace atd.). Personalistika se totiž zabývá spíše vnitřním prostředím organizace a jejími problémy.

Ačkoli se postupem času a vlivem nových technologií stávají organizace, především výrobní podniky, mnohem více automatizované a potřebují méně lidských zdrojů, než tomu bylo kdysi, stále žijeme v době, kdy jsou lidé tím nejcennějším zdrojem. Bez něj by se nynější podniky nedaly do pohybu a nemohly by vůbec existovat.

Obecně lze říci, že úkolem ŘLZ je zabezpečování, aby byla organizace stále výkonná a neustále se zlepšovala. Veškeré zdroje podniku ovládá zdroj lidský a pomocí něho se zlepšují i zdroje ostatní. Pro lepší představu Koubek sestavil schéma, které lze vidět na obr. 1.

Obecné schéma úkolů řízení lidských zdrojů uvést takto:



Obrázek 1: Obecné schéma úkolů ŘLZ

(Koubek 2015, s.17)

Pro shrnutí mezi hlavní úkoly patří:

- stálé zlepšování jako celek;
- zlepšování jako vzdělávání pracovníků;
- volba správné struktury pracovních míst a počtu zaměstnanců;
- správná tvorba a organizace pracovních týmů;
- plánování

1.2 Lidské zdroje

Pro řízení lidí je také potřeba znát psychologii osobnosti. Je to z důvodu, že každý člověk je jiný a nelze tak stanovit standardní přístup, který by fungoval na všechny typy lidí. Největší znalosti z tohoto oboru by měli mít řídicí pracovníci, kteří tyto znalosti uplatní zejména při motivaci, a také personalisté, kteří vybírají zaměstnance a snaží se mezi kandidáty vybrat ty nejlepší z nich.

Jak již bylo řečeno, všichni lidé nejsou stejní. Rozdíly jsou zejména v jejich vzdělání, znalostech, inteligenci, pohlaví, osobnosti a také například kultuře, ze které pocházejí. Toto jsou základní rozdíly, které lze vypořádat. Existují ale i další faktory, které mohou ovlivnit chování člověka. I když si myslíte, že daného člověka znáte a víte, že ho peněžní odměna nemotivuje, ale on se zrovna nachází v takové životní situaci, ve které nutně potřebuje peníze,

tak bude najednou peněžní odměna velkou motivací a jeho pracovní výkon poroste. Nebo další z faktorů může být momentální nálada a psychické rozpoložení člověka.

Pro zajímavost, dle časopisu Forbes a jeho článku 10 vlastností výjimečně dobrých zaměstnanců, se účastnilo mezinárodní studie o tom, **koho vrcholoví manažeři považují za nadstandardní zaměstnance**. Výzkum byl zaměřen na zaměstnance a jejich hodnocení, proč jsou někteří v práci úspěšnější, než jiní. Ze 78 % se manažeři shodovali na tom, že úspěšnější zaměstnanci mají prostě osobnost. Naopak schopnost splynout s kolektivem hodnotilo jako nejdůležitější vlastnost 53 % oslovených. Nejvíce překvapivá byla reakce na otázku ohledně schopností zaměstnance. Tu hodnotilo jako nejdůležitější pouze 39 % oslovených manažerů. (Forbes 2017)

Teorie osobnosti

Existuje mnoho teorií osobnosti, jako např. Teorie vrstev, typologická, faktorová, humanistická atd. Tyto teorie popisují osobnost dle vybraného specifického hlediska. Pro manažerské účely však vypadá pětirozměrový model od autorů McCrae a Costy, jako nejlepší. Analyzuje osobnost z těchto hledisek:

- extraverte – introverze;
- neuroticizmus – emoční stabilita;
- svědomitost – autoritářství;
- otevřenost – absorpce;
- přátelskost – agresivita;

(Mikuláščík 2007, s. 110)

Člověk získá v těchto pěti rozměrech určité hodnoty a manažer z nich může vyvodit různé individuálnější přístupy.

Strategické řízení lidských zdrojů

„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“ (Koubek 2015, s. 24)

Strategické ŘLZ je dlouhodobé a musí vycházet ze strategického plánu celé organizace. Z něj vychází také dlouhodobý personální plán, který je jakýmsi nástrojem strategického ŘLZ. To musí chápat veškeré problémy souhrnným způsobem. Musí se zabývat i základními

otázkami, které podnik řešil již při založení společnosti, jako jsou poslání a vize, swot analýzou ve smyslu ovlivňujících faktorů a silných, či slabých stránek organizace, až po cíle. Postupem času se řešené otázky stávají konkrétnějšími. Jsou jimi např. jaké a v jakém počtu bude organizace najímat lidské zdroje, jak získat perspektivní zaměstnance a jakým způsobem je motivovat atd.

Pro důkladné a správné odpovědi musí organizace znát její vnitřní podmínky, kterými se zabývá personální řízení, ale především musí znát ty vnější, ty jsou úkolem ŘLZ. Jsou jimi:

- vývoj populace;
- trh práce;
- nové technologie;
- změny hodnot u lidí;
- dopravní infrastruktura;
- legislativa

(Koubek 2015, s. 25-26)

Vzdělávání, nebo nábor?

Vzhledem ke klesající populační křivce si mnoho organizací může klást otázku, zda investovat do vzdělávání, či do nábory nových pracovníků. Jestliže populace stárne a není dostatek mladých a zdatných pracovníků. V rozhovoru pro časopis Forbes sdělila Lenka Matoušková z oddělení HR firmy PwC, že dle jejich výzkumu mezi šéfy společností na českém trhu, za největší hrozbu jejich byznysu považují nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců.

Jako typickou situaci uvádí příklad v jejich firmě PwC. V dřívější době se při nábory zaměstnanců soustředili především na lidi, kteří již měli magisterský, či inženýrský titul a lidé s bakalářským titulem čekali, než si vyšší titul doplní. Byla ale řada lidí s bakalářským titulem, kteří se vyrovnali svým kolegům s magisterským, či inženýrským titulem.

Nyní si ale uvědomili, že je mnohem lepší pracovat s talentovanými lidmi s potenciálem a investovat do jejich vývoje kvalitním interním školením a vzděláváním. Proto již nabírají i lidi s bakalářským titulem a pracují na jejich vzdělávání a rozvíjení jejich talentu. Vzhledem

k nedostatku pracovníků by se tento přístup mohl stát populárním a novým trendem v oblasti ŘLZ.(Forbes 2017)

Linioví manažeři

Novým trendů se nevyhnu ani linioví manažeři. Ti začali postupem času zastupovat některé funkce personalistů a ti se postupem času stávají takovou podpůrnou silou v podniku. Často se díky tomu stává, že je personální útvar v podniku outsoursován.

„Front-line managers as defined by Hutchinson and Purcell (2003) are managers who are responsible for a work group to a higher level of management hierarchy, and are placed in the lower layers of the management hierarchy, normally at the first level. They tend to have employees reporting to them who themselves do not have any management or supervisory responsibility and are responsible for the day-to-day running of their work rather than strategic matters.“(Armstrong 2006, s.93)

Linioví manažeři mají nejbližší kontakt se zaměstnanci na nejnižším stupni řízení a mají na ně největší vliv. Hlavní náplní liniových manažerů je především řízení lidí, jejich kontrola, hodnocení, konzultace návrhů změn od zaměstnanců (jako např. v Kaizen) a v neposlední řadě motivace, které se budeme hlouběji věnovat v další kapitole.

1.3 Efektivita práce

Veber a kol. se zabývají ovlivňováním pracovního výkonu, které je pracovní náplní personálního útvaru při formování lidských zdrojů. Díky němu chceme dosáhnout vytyčených podnikových cílů. V managementu se vymezují dva základní typy způsobu ovlivňování pracovních postojů a výkonu. Jsou jimi neosobní a osobní.

Neosobní ovlivňování pracovních postojů a výkonu lze popsat jako formální a závazné. Sám zaměstnanec je nemá šanci ovlivnit a musí se jimi řídit. Mezi výhody patří jejich jasnost a při porušení sepsaných pravidel jasná dokazatelnost jejich nesplnění. Jsou to totiž především výkonové normy, standardy, popisy atd.

Osobní ovlivňování pracovních postojů a výkonu lze brát jako více ‚šité‘ na míru skupině zaměstnanců, či jednotlivci. Nejsou to totiž žádné psané a pevně stanovené normy a standardy, ale jsou to přístupy, které se vytvářejí postupem času a jsou založeny na mezilidských vztazích.



Obrázek 2: Schéma způsobů ovlivňování pracovních postojů a výkonu

(Veber a kol. 2011, s. 163)

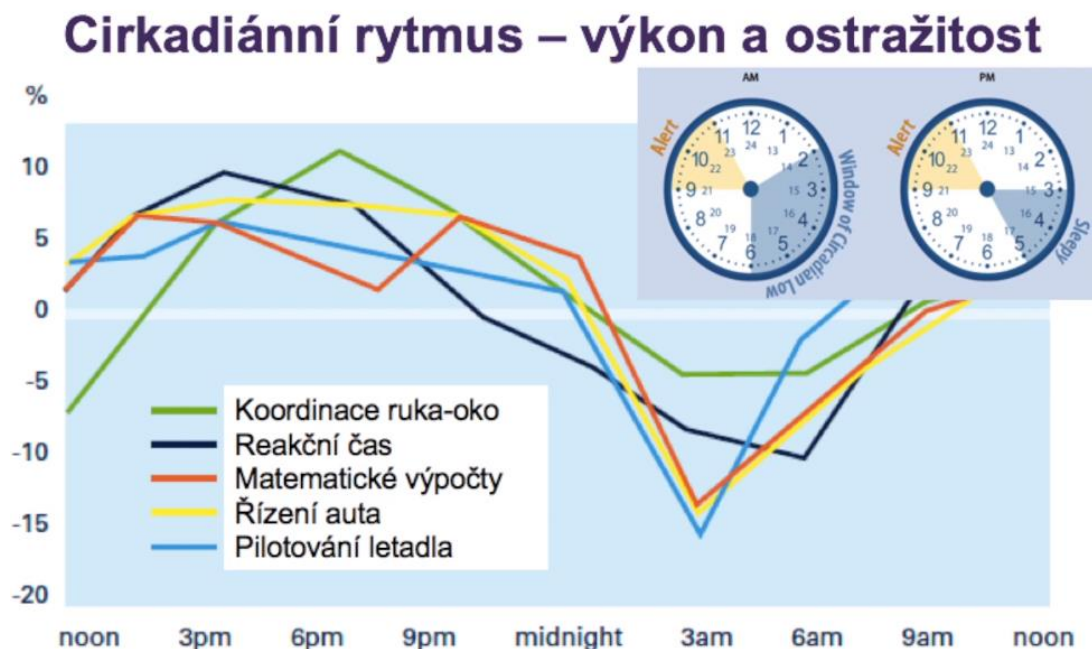
Efektivita práce, trend 6-ti hodinové směny

S pracovním výkonem neodmyslitelně patří i doba směny. Ve většině organizací je režim již dlouhou dobu nějak nastavený, ale neřeší vztah, mezi dobou strávenou v práci a efektivitou. Česká republika nijak nezaostává v průměru za ostatními státy a zákonné normy udávají pracovat 40 hodin týdně, což je 8 hodin denně. Tato doba se však v posledních letech hodně řeší.

Ve Švédském Goteborgu v továrně japonské automobilky Toyota se zavedla pracovní doba na 6 hodin denně. Největší efektivita práce se totiž skrývá v zhruba 6 hodinách práce a poté s každou další hodinou efektivita práce klesá a mohou vznikat zmetky a nekvalita. Tento tah automobilce náramně vyšel. Jejich zisky stouply o 25 % a vzniklo také příjemnější pracovní prostředí. Po vzoru Toyoty se k 6-ti hodinové pracovní době přidaly i další organizace a vznikl jakýsi nový trend.

Jak jsou rozdílné lidské zdroje, tak jsou rozdílné i organizace a i u nich platí individuální přístup. Proto 6-ti hodinovou směnu nelze aplikovat na každou organizaci. Je na každé organizaci, jestli podstoupí určité riziko neúspěchu se zavedením tohoto trendu, či se bude držet v zajetých kolejkách.

S efektivitou práce a především délkou směny souvisí i tzv. cirkadiální rytmus. Ten popisuje pravidelně se opakující změny efektivity a stavy člověka během dne, jak lze vidět na obr. 3.



Obrázek 3: Cirkadiální rytmus

(Hospodářské noviny 2017)

Shrnutí

V první kapitole autor popsal nejprve pojem řízení lidských zdrojů (ŘLZ). Vedle jeho hlavních úkolů je v kapitole také popsán rozdíl, mezi ŘLZ a personalistikou, protože jsou tyto dva pojmy často nesprávně brány jako to samé, nebo jsou zaměňovány.

Dále se v kapitole uvádí základní charakteristika lidského zdroje, kde její pochopení je důležité pro správné zvolení strategie motivace a stimulace. S tím souvisí i zmíněný výzkum z časopisu Forbes „Koho vrcholoví manažeři považují za nadstandardní zaměstnance“. Z něho vyšlo, za nejlepší vlastnost zaměstnance považují jeho osobnost. Další článek v časopisu souvisí také s lidskými zdroji. Konkrétně řeší problém dnešní doby, kterým je klesající populační křivka. S tímto článkem se autor ztotožňuje a dává přednost s investováním do vzdělání, před investováním do náboru.

O vysokou úroveň efektivity práce usiluje každý manažer, proto je toto téma zařazeno do této úvodní kapitoly. Vedle popsání ovlivňování pracovního výkonu se zde nachází také nový trend 6-ti hodinové pracovní doby, který vychází také z cirkadiánního cyklu.

2 MOTIVACE A STIMULACE

Druhá kapitola se týká samotné motivace a stimulace, která je cílem této práce. V kapitole se objeví vysvětlení základních pojmů, jako jsou dimenze motivace, rozdělení motivačních faktorů, rozlišení motivu a stimulu, zdroje motivace, vliv motivace na pracovní výkon a vliv peněz, jakožto nejsilnějšího stimulu, na motivaci. V závěru kapitoly se autor bude věnovat několika vybraným motivačním teoriím.

„Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání“. (Pauknerová, 2006, s. 173).

Cílem organizace je dosahování co nejlepší prosperity a výkonnosti. Z pohledu ŘLZ tak organizace může dosahovat pomocí vysokého výkonu pracovníků. Ten manažeři zajišťují pomocí motivace. Motivace pracovníků a jejich výkonnosti lze dát do matematické rovnosti, protože jaká je úroveň motivace pracovníků, takové se od nich dají očekávat výsledky.

Znakem motivace je dle Bedrnové a kol. působení ve třech dimenzích:

- **Dimenze směru:** určuje směr motivace k jednomu směru a zároveň odvrací motivaci od směrů jiných. Lidé po něčem touží a zároveň je něco jiného nezajímá.
- **Dimenze intenzity:** intenzitu lze popsat jako sílu motivace. To znamená, že do některých činností lidé vkládají více energie a do některých méně, či vůbec.
- **Dimenze stálosti a vytrvalosti:** v této dimenzi se projevuje charakter člověka. U někoho lze vidět, že je po celou dobu vykonávané práce motivován stejnou silou a u jiného člověka zase lze pozorovat většinou klesající sílu motivace. V cestě za cílem se mohou vyskytnout také určité překážky, které také mohou ohrozit stálost a vytrvalost motivace.

2.1 Základní motivační faktory

Základní motivační faktory se dají rozdělit do třech linií podle druhů motivace. První linie řeší motivaci hlavních (primárních) činností, které jsou nadřazeny vedlejším (sekundárním).

- **Primární:** souvisí s biologickými potřebami člověka a zachováním jeho života.

- **Sekundární:** na rozdíl od primární není vrozená, ale získaná a přichází na řadu po uspokojení primárních motivů. Souvisí s rozvojem a kvalitou života.

(Mládková a kolektiv 2006, s. 155)

Druhá linie bere motivaci z pozitivního a negativního hlediska. Tyto hlediska fungují na opačném principu. Jedno odměňuje po výkonu a druhé vyvolává strach už před daným výkonem.

- **Pozitivní:** odměňuje pracovníky po vykonání dobrého výkonu pomocí hmotných i nehmotných faktorů.
- **Negativní:** negativní motivaci lze vidět ze dvou hledisek. První je takzvané existenční, kdy je člověk motivován biologickými (primárními) faktory a je v ohrožení život. Druhé hledisko je, jak již bylo řečeno, vyvolání pocitu strachu před daným výkonem (např.: když pracovník nesplní úkol, přijde o práci).

Třetí linie řeší, jakými nástroji se motivuje.

- **Ekonomická:** do této skupiny motivujících faktorů patří: mzda, plat, odměny, bonusy atd.
- **Neekonomická:** neekonomické faktory jsou takové, které nesouvisí s penězi. Jsou to různé benefity: lepší pracovní podmínky, pochvala, dovolená, vybavení pracoviště atd.

2.2 Zdroje motivace

Pro správný přístup k motivování je pro manažera důležité pochopit, kde taková motivace vzniká. Toto jsou základní pilíře, kde motivace vzniká:

- **Potřeby:** potřeba je určitý nedostatek, který motivuje k uspokojení potřeby statkem, či službou. Potřeby se dělí na:
 - Biologické: jídlo, pití, vzduch, toaleta atd.
 - Sociální: láska, seberealizace, kultura atd.
- **Návyky:** jsou to činnosti, které si člověk během života zautomatizoval a v určité situaci nad reakcí ani nepřemýšlí a zrealizuje ji. Je to jakýsi vnitřní motiv.

- **Zájmy:** trvalé zaměření na určitou oblast, které se člověk věnuje. Nejčastěji jsou zájmy určitým odreagováním se od práce a všedního života. Jako nejčastější zájmy lze zmínit veškeré sporty, četba, cestování, hudba atd.
- **Hodnoty:** jsou pro každého člověka čistě subjektivní záležitostí. Ve svém životě se totiž každý z nás dostal do různých situací, a které na něm zanechaly určité stopy. Pomocí těchto situací si vytváří každý člověk svůj žebříček hodnot, podle kterého se chová. Tyto hodnoty může přejímat také od skupin, ve kterých se pohybuje. Je to především rodina, blízcí přátelé, sportovní, nebo jiné, spolky, které navštěvuje.
- **Ideály:** jsou určité představy, kam se člověk chce dostat a čeho chce dosáhnout jak v osobním, tak v pracovním životě. (Bedrnová a kol., 2012, s. 228-232)

Motiv

Motiv lze chápat jako určitou psychickou sílu. Je to určitá vnitřní pohnutka, neboli důvod, určitého chování se člověka. S motivem může souviset také pojem cíle. Každý motiv chce dospět do svého cíle, kterým je uspokojení, či pocit naplnění.

Vnitřní pohnutka působí natolik dlouho, dokud člověk tento cíl nenaplní. Takové motivy nazýváme jako cílové. Není to však jediný druh motivu. Některým situacím totiž nemůžeme přiřadit cílový stav. Jsou to například situace, kdy člověk jeví zájem o určitou oblast. Tyto motivy se nazývají instrumentální.

Téměř nikdy na jednoho člověka nepůsobí pouze jeden motiv. Většinou působí několik motivů najednou. Tyto motivy mohou působit stejným, ale i opačným směrem, dále mohou mít různou intenzitu, nebo vytrvalost. Obecně ale platí, že motivy působící stejným směrem navzájem posilují motivaci a ty, co působí směrem opačným, tam motivace upadá.

Stimul

Stimul, na rozdíl od motivu přichází z vnějšího prostředí. Můžeme ho lze chápat jako záměrné usměrňování pracovníků a jejich procesů pomocí vnějších podmětů. Vnější působení na pracovníky těmi správnými stimuly může časem přejít v motivaci daného pracovníka. Každý

stimul působí na každého pracovníka jinak. Může to být však cokoliv, co změní jeho motivaci. V praxi se objevují např. tyto stimuly:

- mzda, plat;
- hierarchický posun;
- benefity;
- příznivější pracovní podmínky;
- spoluúčast na zisku

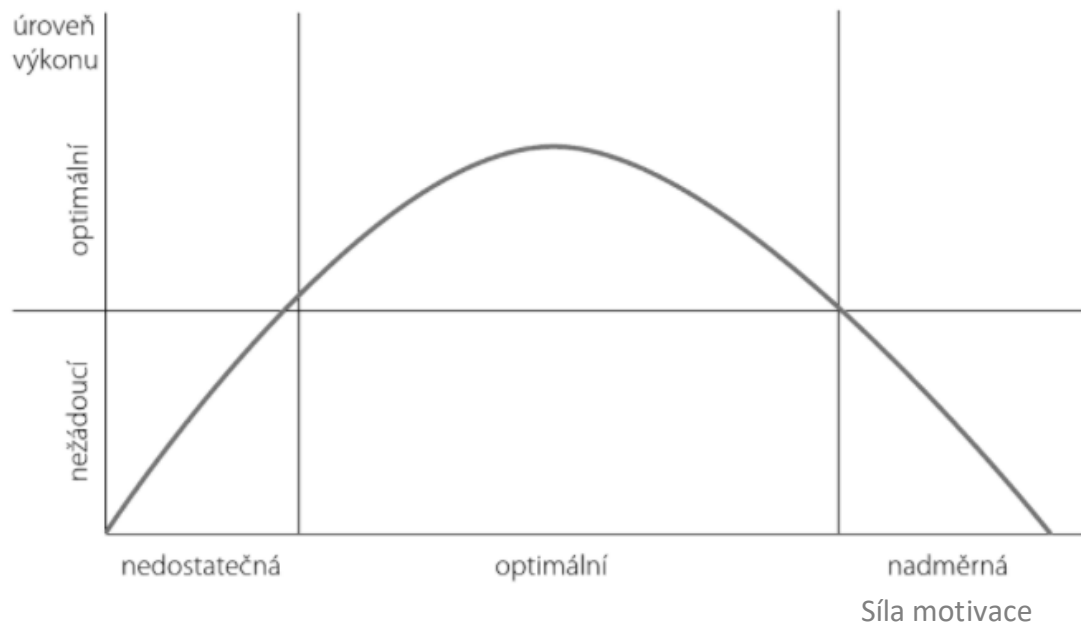
Může se stát, že management špatně zvolí motivační strategii a podá zaměstnanci špatný motiv, či stimul. To může v lepším případě vést k negativní reakci, v tom horším může vést k takzvané **demotivaci**. Ta je pro organizaci nežádoucí a její následky by měli manažeři rychle podchytit a zvolit jinou strategii. (Veber a kol. 2011, s. 116)

2.3 Motivace a výkon

Sledovat motivaci se managementu vyplatí pouze tam, kde záleží na výkonu člověka. Výkon člověka ovlivňují dvě základní složky, jsou jimi úroveň motivace a úroveň schopností daného člověka. Tento vztah lze vyjádřit vzorcem:

$$\text{Výkon} = f(\text{úroveň motivace} * \text{úroveň schopností})$$

Vztah motivace a výkonu tak jednoduchý, jak by se mohlo zdát. Neplatí zde vůbec vztah, že čím větší motivace, tím větší výkon. Jestliže je úroveň motivace malá, tak je jasné, že i výkon bude na nízké úrovni. Na druhou stranu při vysoké míře motivace a vědomím toho, že přijde atraktivní odměna, také nepřicházení největší pracovní výkony. Vysoká míra motivace s sebou totiž přináší i vysoké psychické napětí, které výkon člověka snižuje. Tento vztah je vidět na následujícím obr. 4, který zobrazuje tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon. Je tedy nutné najít optimální míru motivace, která zajistí, že úroveň výkonu bude co nejlepší. V tomto stádiu bude spokojený jak management organizace, tak i sám motivovaný zaměstnanec, neboť bude pozitivně motivován a nebude na něj vyvíjen příliš vysoký tlak, který by přišel s nadměrnou mírou motivace.



Obrázek 4:Yerkesův-Dodsonův zákon

(Bedrnová a kol, 2012, s. 237)

2.4 Vliv peněz na motivaci a stimulaci

Každý zaměstnanec za svou práci očekává v dnešní době odměnu a to nejčastěji ve formě peněz (mzda, plat, atd.). Otázkou však je, do jaké míry ho stimul v podobě peněz motivuje k pracovnímu výkonu.

S jistotou lze říci, že nedostatek peněz zaměstnance demotivuje a vyvolává v něm nespokojenost. V opačném případě to už tak jednoduché není. Neplatí zde totiž přímá úměrnost, která by znamenala například při zvýšení peněžní odměny za práci o 10 % také zvýšení pracovního výkonu o 10%. Takto to zpočátku být u některých zaměstnanců může, ale po uplynutí určitého času si na novou výši peněžní odměny zvykne a bude mu připadat normální. Tím i klesne jeho úroveň motivace zpět na původní hodnotu. Jelikož je každý člověk jiný, tak toto nemusí platit u každého zaměstnance. Peníze jsou v dnešní době velice důležité, ale každého peníze motivují jinak. Záleží zde na mnoha faktorech, jako na druhu pracovní pozice, sociálním postavením, životní situaci, vnitřních hodnotách, uspokojení z vykonávané práce apod.. Z praxe je však známo, že u prací dělnického typu je peněžní ohodnocení většinou na prvním místě. A to jak při výběru zaměstnání, tak při jeho setrvání v organizaci.

Lze říci, že peněžní stimuly motivují lidi, kteří peněžní odměnu očekávají v první řadě. Méně budou peněžní stimuly motivovat ty jedince, kteří nejsou tak sebejistí a budou očekávat, že nedosáhnou takového pracovního výkonu, který by za daný stimul měli vykonat a budou

se tím pádem peněžního stimulu v takové míře obávat. Poté jsou zaměstnanci, které motivuje práce samotná a naplňuje je. Tito lidé jsou motivováni ve větší míře spíše nepeněžními motivy, či stimuly. Peněžní prostředky jsou za správných okolností dobrým stimulem. Je tedy pouze na manažerech, aby zvolili správnou strategii používání tohoto stimulu. (Urban 2010, s. 95-116)

2.5 Motivační teorie

Jelikož je každý člověk jiný a pro dosažení co nejlepšího pracovního výkonu a zvolení nejlepší strategie motivování bylo vytvořeno několik teorií motivace. Teorií existuje celá řada a autor vybral následující:

Teorie instrumentality

První zmínky o této teorii se objevují v druhé polovině 19. století. Její hlavní myšlenkou je provázanost odměn, či trestů přímo s určitým výkonem. Zaměstnanec bude motivovat to, když za jeho výkon bude dostávat odměnu, či trest. Z praktického hlediska lze tuto teorii nejlépe vidět na dělnících. Například instalatér bude zaplacen za odvedenou práci, na kterou měl týden a je jedno, jestli práci udělá už za 2 dny, nebo mu bude trvat celý týden. Když by daný týdně limit překročil, přijde trest v podobě pokuty.

„ ‘Instrumentality’ is the belief that if we do one thing it will lead to another. In its crudest form, instrumentality theory states that people only work for money. “ (Armstrong 2006, s. 254)

Teorie X a Y

Autorem této teorie je Douglas McGregor (1960) a je zaměřena na chování člověka. Spočívá v rozdělení pracovníků a manažerů do dvou skupin (X a Y), podle jejich chování.

- **Teorie X:** Do první skupiny se zařazují, dalo by se říci, problémoví lidé. Jsou totiž nespolehliví, často jednájí iracionálně a mají nechuť k práci. Pracují pouze z toho důvodu zajištění si obživy. Tito pracovníci musí být pečlivě řízeni a musí být stimulováni finančními prostředky a především musí být motivováni určitou hrozbou. Ve shrnutí má teorie X:

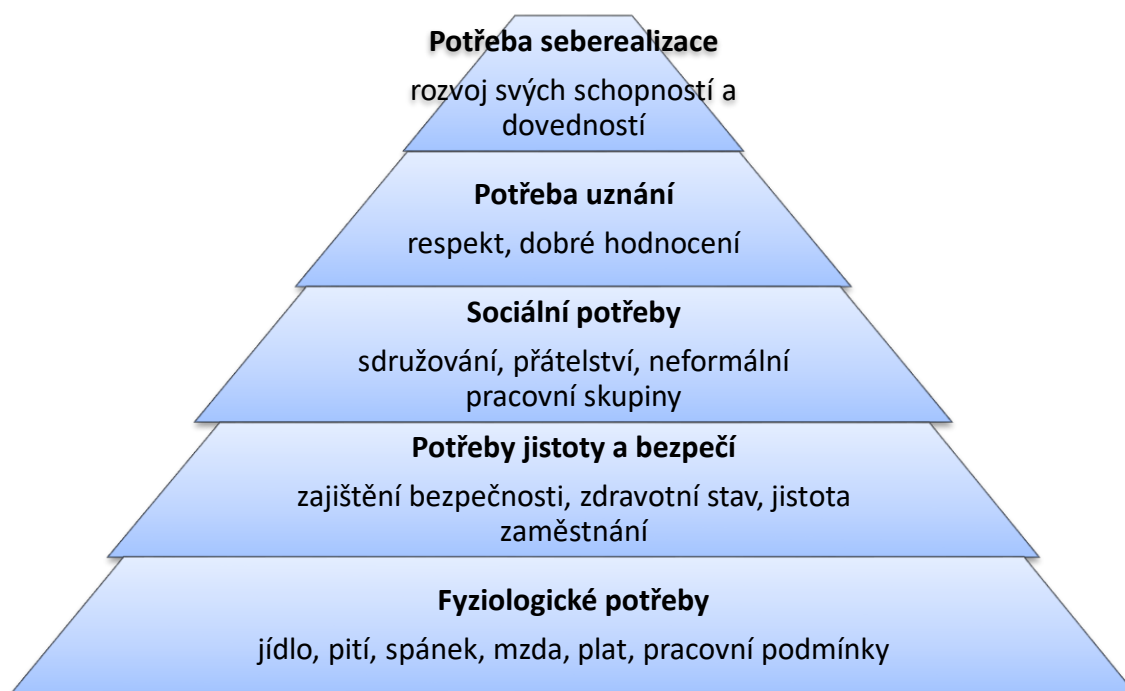
- Nechuť k práci

- Potřebují mít hrozbu trestu
 - Musí být vedeni
 - Nechtějí přebírat zodpovědnost a podstupovat riziko
 - Málo ctižádosti
- **Teorie Y:** Lidé patřící do této skupin jsou přesným opakem té první. Práci tedy vykonává s radostí a chutí a přijde mu to přirozené. Mají dobrý a morální vztah k organizaci a v práci bere jako prostředek pro uplatnění svých znalostí a dovedností. Jednou z největších odměn je pro něj nezávislost a rozvoj své osobnosti. Ve shrnutí má teorie Y:
 - Chut' do práce
 - Nepotřebuje hrozbu trestu, motivuje ho samotná práce a možnost seberealizace
 - Nepotřebuje velkou dávku vedení, má sebekázeň
 - Dokáže přebírat zodpovědnost
 - Má ctižádost a ambice

(Blažek 2014, s. 175-176)

Maslowova teorie

Tuto teorii definoval v roce 1954 Maslow. Tato teorie je založená na uspokojování potřeb člověka. Tyto potřeby rozdělil do pěti kategorií, které lze uspořádat od té nejdůležitější, po nejméně důležité. Člověk nejprve musí uspokojit základní potřeby a až poté může uspokojovat potřeby, které jsou hierarchicky více. S touto teorií se nejčastěji můžeme setkat s Maslowovou pyramidou potřeb, kterou vidíme na obr. 5. Na pyramidě lze vidět, že nejzákladnější potřeby, jsou potřeby fyziologické, a nejvýše postavená je potřeba seberealizace.



Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb

(Veber a kol. 2011, s. 114)

Herzbergova teorie dvou faktorů

Teorie byla vypracována v roce 1957 Frederickem Herzbergem na základě pocitů při práci. Tyto pocity sdělovalo při průzkumu 200 účetních a techniků. Sdělovali, kdy se při výkonu práce cítili dobře, a kdy naopak špatně. Z tohoto výzkumu vplynuly dvě skupiny faktorů. První jsou **motivující** faktory, které zaměstnance motivují k vyššímu výkonu. Druhé jsou **udržovací** faktory, které slouží k předcházení nespokojenosti zaměstnanců. (Steiger, a Lippmann 2012, s. 137-138)

Tabulka 1: Motivující a udržovací faktory

Motivující faktory	Udržovací faktory
○ dosažení cíle	○ podniková politika a správa
○ uznání	○ podnikové vztahy
○ povýšení	○ plat
○ zajímavost a rozmanitost práce	○ jistota práce
○ osobní růst	○ pracovní podmínky
○ odpovědnost	○ pracovní postavení

Teorie cíle

Teorie byla založena v roce 1979 kolegy Lockem a Lathamem a vyplívá z psychologie člověka. Založena je na chťiči zaměstnanec dosáhnout určitého cíle. Tento chťič dosáhnout cíle vede k větší motivaci. Cíl musí být náročný, ale dosažitelný a zaměstnanec by se na stanovení tohoto cíle měl podílet. Pro samotného zaměstnanec to bude v některých případech jakási výzva a bude velkou měrou motivován na dosažení cíle. Pro udržení míry motivace je důležitá také zpětná vazba, která zaměstnanci přivede pocit uspokojení z dobře odvedené práce. (Armstrong 2007, s. 226)

Teorie spravedlnosti

V roce 1965 založil Adams tuto teorii, která se zabývá vnímání spravedlností zaměstnanci. Spravedlivé jednání znamená stejné jednání s člověkem, jako s ostatními lidmi, či skupinami a je v organizaci velice důležité, protože v opačném případě povede nespravedlivé jednání k demotivaci zaměstnanců.

Dle Adamse existují dvě formy spravedlnosti:

- **Distributivní:** jak se zaměstnanci cítí při posuzování svého výkonu v porovnání s ostatními
- **Procedurální:** jak zaměstnanci spravedlnost postupů, které si organizace stanovila např. při povyšování, hodnocení jejich výkonu, povyšování atd..

(Armstrong 2007, s. 226)

Shrnutí

V druhé kapitole se autor dostal již k samotné motivaci a stimulaci zaměstnanců. Pro správné motivování je nutné popsat a pochopit základní znalosti z tohoto tématu. V úvodu této kapitoly se popisují jednotlivé dimenze, ve kterých motivace působí. Jako další velice důležité pojmy jsou popisovány základní motivační faktory, které ukazují, jak se dá motivovat, a zdroje motivace, které ukazují, kde může motivace vznikat.

Pojmy motivace a stimulace jsou často zaměňovány, ale je důležité znát, co doopravdy znamenají, proto jsou v kapitole důkladně popsány. Souvisí s nimi i další popisované pojmy, jako je motivace a výkon a vliv peněz na motivaci i stimulaci.

V poslední řadě kapitola obsahuje výčet několika teorií motivace od několika velkých teoretiků. Sám autor se ztotožňuje s několika popsány teoriemi. Jako první je Teorie instrumentality. Ta nepochybně v praxi funguje, především u menších firem a podnikatelů. U nich právě funguje to, že chtějí práci udělat co nejdříve, aby za ni dostali co nejdříve zapláceno a nemuseli platit pokuty za přesažení limitu doby práce. U velkých organizací toto nemusí tak zcela platit. V dnešní době je spíše pravidlem u takovýchto organizací a jejich velkých zakázek, že nejsou dokončovány v předem stanovený termín a počítají s pokutami za překročení tohoto termínu.

Jako další teorie, se kterými se autor ztotožňuje, jsou Teorie cíle a Teorie spravedlnosti. První z teorií se zabývá psychologií člověka, kde se zaměstnanec může do určité míry podílet na stanoveném cíli, ve který věří a jeho dosažení ho motivuje. Trochu jinou stránku psychologie řeší druhá z teorií. Spravedlnost je v organizaci a vůbec všude důležitá. Kdyby se v organizaci nechovali všichni zaměstnanci spravedlivě, především tedy vedoucí pracovníci a top management, vedlo by to k demotivaci pracovníků, kteří by se cítili frustrováni.

Vzhledem k tomu, že se v dnešní době lidé více a více zadlužují a půjčují si na mnohdy i nepotřebné věci (lze to vidět i na stoupajícím počtu půjček před vánoci), se autor do větší míry neztotožňuje s Maslowovou teorií potřeb. Mnohdy si totiž lidé půjčují na věci pro potřebu uznání a nemají uspokojeny potřeby, které jsou v hierarchii níže. Tato myšlenka se týká především lidí s nedostatečným ekonomickým myšlením.

3 PROBLEMATIKA MOTIVACE GENERACE X, Y A Z

V předchozích kapitolách již bylo řečeno, že je každý člověk jiný, a neexistuje obecný model motivace, který by fungoval na všechny lidi stejně. Existují však určité skupiny lidí, na které použít stejnou strategii motivace. To platí zejména u generačních skupin, které se rozlišují podle věku a s tím spojenou dobu, ve které vyrůstali a ovlivňovala je. V nynější době se můžeme v pracovním životě setkat s Generací Baby Boomers, Generacemi X, Y a později i Z. Vymezení generací lze vidět v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Vymezení generací

Generace	Léta narození
Baby Boomers	1946 - 1964
X	1965 – 1981
Y	1982 – 1995
Z	1996 - 2010

Střed těchto generací můžeme vidět jak v profesním, tak v soukromém životě. Každá generace má určité odlišnosti v chování. Jelikož první zmiňovanou generaci Baby Boomers v profesním životě najdeme již pouze zřídka, s detailnějším popisováním generací začne autor až u Generace X.

3.1 Generace X

U nás, v České republice, tuto generaci nazýváme Husákovy děti a jako každá generace mají svoje specifické návyky a chování, které je charakterizuje.

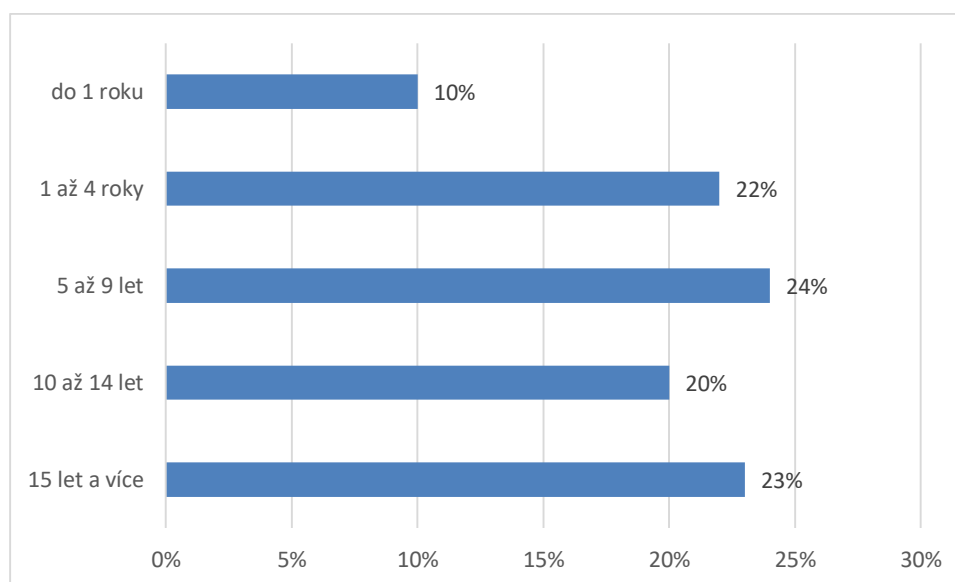
Charakteristice této generace se věnuje několik odborných článků, studií apod. Jsou jimi např. studie společnosti *Proximity Worldwide* s názvem *Lost Generation*, nebo další studie společnosti *MetLife Mature Market Institute* nazývané *The MetLife Study of Gen X: The MTV Generations Moves Mid-Life*. Výsledky těchto studií lze vypožorovat také v běžném životě od svých blízkých. (Horváthová a kol, 2016, s. 135)

Lidé Z Generace X jsou charakteristické tím, že nehledají příliš změny a mají rádi své jistoty. Většinou je na prvním místě v žebříčku priorit jejich práce, ve které nevyhledávají konflikty a raději jdou s davem. Až na dalších příčkách bývá osobní život a rodina.

V pracovním životě je pro ně velice důležitý příjem. Neradi si půjčují a zadlužují se. Peníze pro ně představují totiž velkou hodnotu. S pracovním postavením dále souvisí nové technologie. Zastánci této generace berou těžce to, že se na nové technologie nedokáží tak rychle a kvalitně adaptovat, jako mladší generace.

Dle Kejhové si bere Generace X za povinnost živit děti a podporovat ve studiu a také pomáhat svým rodičům. I to je podle autorky jeden z důvodů, proč nemá generace ráda změny. Jednoduše jim na ně nezbyvá energie, která by mohla zlepšit kvalitu jejich soukromého života

Jedním z nejvíce charakterizujícím rysem této generace je dlouhodobé zaměstnání. Při nástupu do práce si většina myslela, že toto bude jejich jediný zaměstnavatel. Průzkumy ukazují, že délka u současného zaměstnavatele u většiny ze zástupců této generace přesahuje 10 let, konkrétně tedy 43 % respondentů. Konkrétní procenta a délky zaměstnání lze vidět na obr. 6.



Obrázek 6: Délka současného zaměstnání

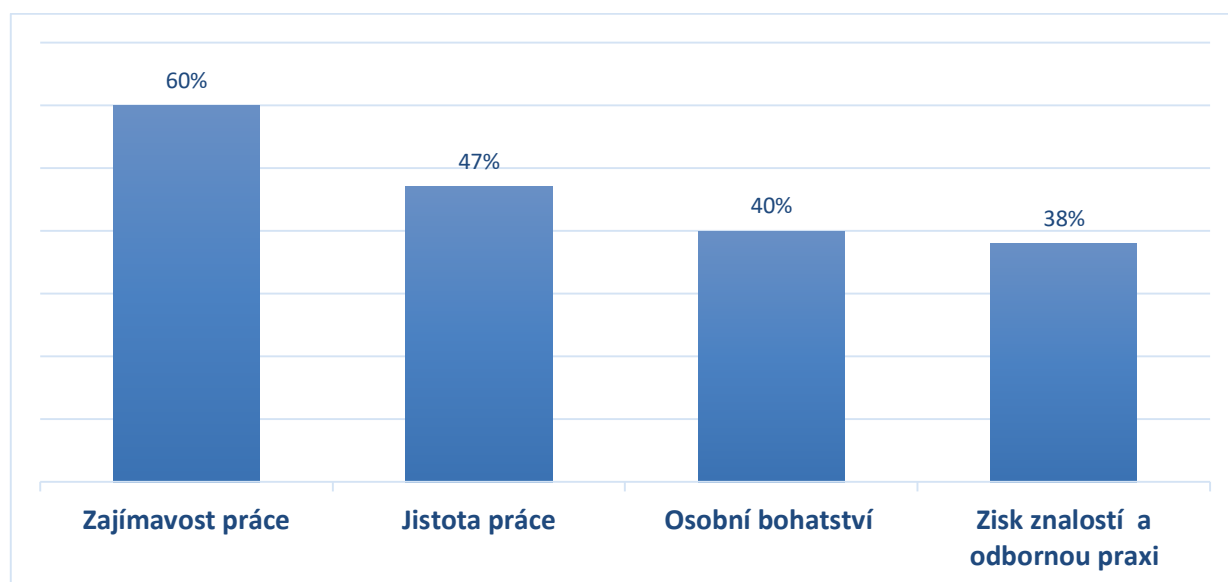
(MetLife Mature Market Institute, 2013)

3.2 Generace Y

Na přesném vymezení Generace Y se někteří autoři rozcházejí o nějaké dva roky, to dle názoru autora nehraje žádnou roli. Všichni se ale shodují a často pro označení této generace používají název Mileniálové. Organizace se musí přizpůsobit na nové požadavky této generace a včas se na ně připravit, neboť již zaseté přístupy pro Generaci X nebudou v takové míře na novou generaci fungovat.

S předchozí generací mají Mileniálové společné stále dost věcí. Je to například to, že preferují práci v místě bydliště a jsou ochotni dojíždět maximálně 30 minut. Na druhou stranu mají i mnoho rozdílů. Časopis Moderní řízení udává, že Mileniálové mají větší touhu dostat se na karierní vrchol, přesně 33 % dotazovaných, než generace X, kde tak odpovědělo pouze 22 % dotazovaných. Z toho vyplývá, že nová generace je více ambiciózní. Jako dalším rozdílem je to, že oproti Generaci X upřednostňují rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (popřípadě spíše osobní život). (Moderní řízení, listopad 2017, s. 7)

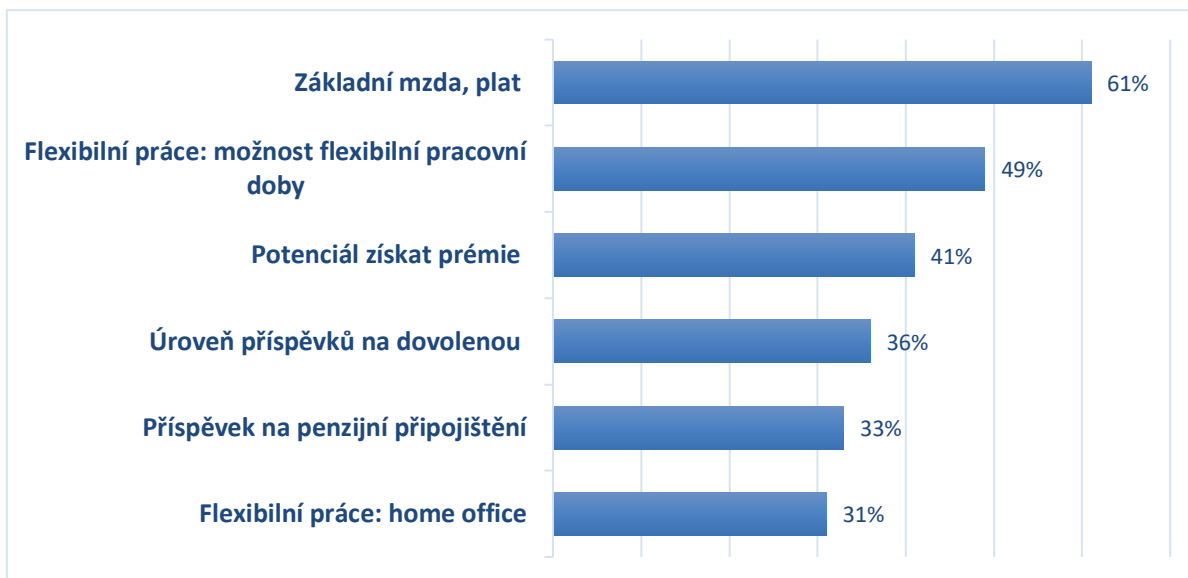
V práci chtějí dosahovat co nejlepších výsledků. Největší motivací je pro ně samotná práce, která je zajímavá a dává jim smysl. To ukazuje i výzkum ve Velké Británii, který provedla společnost Hays. Lidé tedy očekávají od profesní kariéry nejvíce, aby byla zajímavá, měli ji jistou, aby přivedla určité bohatství a rozvíjela jejich znalosti.



Obrázek 7: Očekávání od profesní kariéry Generace Y

(Hays: Gen Y and the world of work, 2013, s. 6)

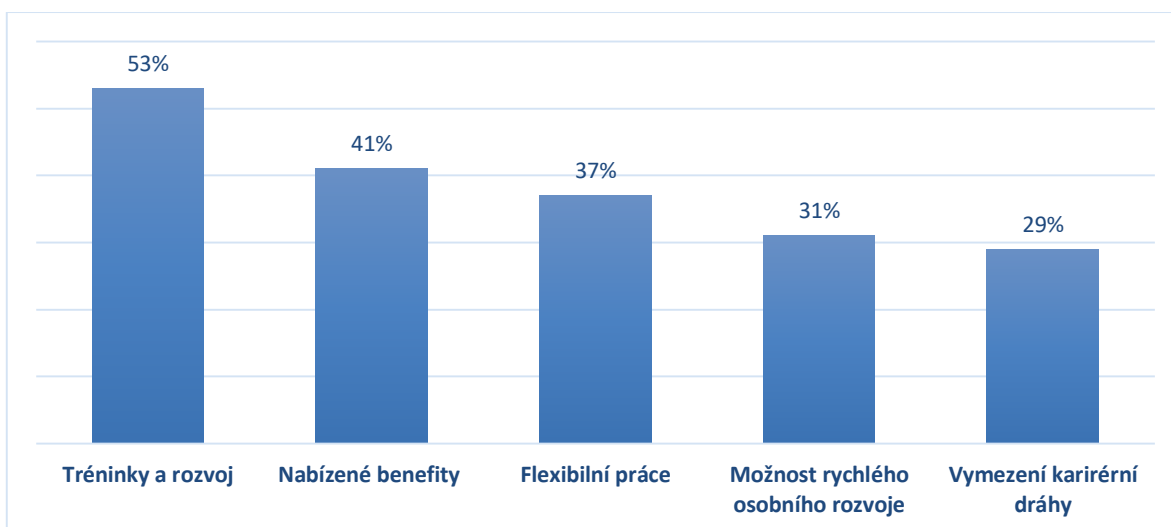
Dále v průzkumu uvádějí, které jsou pro ně nejatraktivnější odměny. Nejvíce uvádí základní příjem. To mají Mileniálové s Generací X společné. Rozdíl je vidět v tom, že možnost flexibilní pracovní doby je pro Mileniály důležitější, než získání bonusu. Ukazuje to, že nejsou peníze pro tuto generaci všechno. Překvapením je penzijní připojištění, které se v seznamu objevilo tak vysoko. Podle obr. 8 by se manažeři mohli řídit při sestavování strategie pro motivaci a stimulaci této generace.



Obrázek 8: Nejatraktivnější odměny pro Generaci Y

(Hays: Gen Y and the world of work, 2013, s. 7)

Motivace nespočívá pouze k dosažení nevyššího výkonu daného zaměstnance, ale také v získání zaměstnance. Jelikož se míra nezaměstnanosti nyní pohybuje okolo 4 %, tak se podniky o kvalitní pracovníky „přetahují“. Je tedy důležité znát to, co Mileniály přiláká. Manažer Petr Chorenko dokonce tvrdí, že firma, která se mladým pracovníkům nepřizpůsobí, nemusí už za několik let existovat. Další část výzkumu se věnovala právě tomu, co je nejvíce láká, při výběru nového zaměstnavatele. Více, než polovinu respondentů zajímají tréninky a rozvojové programy, dále jsou to nabízené benefity, flexibilita, rychlý růst a přesně definovaný kariérní růst. Tyto faktory jsou vidět na obr. 9.



Obrázek 9: Hlavní faktory ovlivňující výběr nového zaměstnavatele podle Generace Y

(Hays: Gen Y and the world of work, 2013, s. 8)

Oproti Generaci X jsou Mileniálové ovlivňováni již od mládí technologiemi. Nedělá jim žádný problém se adaptovat na novinky a ani se nemusí z velké míry obávat průmyslové revoluce 4.0. Hledání informací na internetu pro ně taky není problém, ani být neustále v kontaktu s kolegy pomocí podnikových sociálních sítí, či e-mailu.

3.3 Hlavní rozdíly Generací X a Y

Není pochyb o tom, že mají obě generace stále mnoho společného. Existují mezi nimi ale zásadní rozdíly, které ovlivňují jejich motivaci a postoj k práci. V tabulce č. 3. autor vybral některé zásadní rozdíly.

Tabulka 3: Rozdíly, mezi Generacemi X a Y

	Generace X „Pracovat a hrát tvrdě“	Generace Y „Život začíná po práci“
Peníze	hodnota	prostředek
Pracovní vs. Osobní život	pracovní	osobní
Využívání moderních technologií	s problémy	bez problémů
Ochota při konfliktu měnit práci	ne	ano
Ochota pracovat přesčas	ano	ne
Ochota stěhovat se za prací	ne	ano
Motivace	jistota, stabilita, odpovědnost, peníze	rozvojové programy, flexibilita pracovní doby, týmová práce, nefinanční benefity, projekty
Pohled na spolupracovníky	kolegové	přátelé
Vytrvalost	větší	menší
Vztah k autoritám	bez problémů	s problémy

(Horváthová a kol, 2016, s. 135)

3.4 Generace Z

Tato generace se již narodila do digitální doby a práce s technologiemi jim nedělá vůbec žádný problém. Od malička si hrají s telefony, tablety, počítači a život bez nich si nedokáží vůbec představit. Veškeré tradice, zvyky a státní instituce jim přijdou zbytečné a ztracují je. Postupem času se ukazuje, že jsou to mnohem větší individualisté, než předchozí generace.

Stávají se z nich odborníci ve svém oboru, ale už nemají všeobecný přehled. Na tuto generaci, která se do pracovního procesu teprve začlení, ještě neproběhlo mnoho průzkumů. Proto se o této generaci nezmiňuje v takové šíři mnoho autorů. Nicméně podle prozatímních zkušeností má tato generace méně ambicí, dokáže informace efektivně analyzovat, ale hodnotu přikládá spíše rychlosti, než kvalitě.

Shrnutí

V této kapitole s čtenáři dozvěděli charakteristiku Generací X, Y a Z. Autor se zaměřil především na generace X a Y, které jsou již začleněny do pracovního procesu a provedl i jejich porovnání. Znalost jednotlivých generací je pro organizaci a hlavně pro její manažery velice důležitá. Každá generace má totiž svá specifická očekávání od zaměstnavatele.

Zatímco stárnoucí Generace X je spíše konzervativní, bojí se změn a má větší kázeň, tak Generace Y bere práci víc „free“. Proto by se jim měli vedoucí pracovníci více věnovat. Dana Formánková z Volkswagen Financial Services říká, že předešlé generace byli více samostatné a Mileniállové ztrácejí příliš brzo elán, když se jim nikdo nevěnuje. Řada manažerů také říká, že se od mladých naučila, že je v pořádku mít volné víkendy a pracovat zrovna tam, kde se nám to hodí.

V porovnání obou generací bylo zmíněno, že mladí mají větší problém s autoritami, které jim jsou nadřizené. Je to z toho důvodu, že těžce nesou to, že mají uznávat někoho, kdo nemá dostatek vědomostí a je tím pádem nekompetentní. Pokud je nadřizená osoba kompetentní, nemají s uznáváním žádný problém.

Úkolem organizace by mimo jiné mělo být naučit spolupracovat všechny generace a vedoucí pracovníky naučit, jak tyto pracovníky vést. Podobně to mají i ve Volkswagen Financial Services, kde probíhá školení o rozdílech, mezi generacemi. Pokud tedy všichni znají specifika každé generace a pokusí se je pochopit, bude organizace fungovat mnohem lépe.

4 VLIV MOTIVACE A STIMULACE NA DOSAŽENÍ CÍLŮ PODNIKU

Poslední kapitola teoretické části se bude krátce týkat vlivu motivace a stimulace na cíle podniku. Cíl podniku, je určitý stav, do kterého se podnik snaží dostat, pomocí svých veškerých činností. Tento cíl musí být motivující, ale zároveň reálný.

Ještě před definováním cílů si musí podnik definovat misi a vizi. Mise udává v jednoduchosti smysl existence podniku. Vize už souvisí se samotným cílem. Uvádí popis, čeho by chtěl podnik dosáhnout, a měla by být jakýmsi motivátorem na strategické úrovni podniku.

Cíle se dají sestavit do stupnice podle jejich dominantního postavení, na jak dlouho jsou stanovovány a na jaké úrovni v podniku se řeší.

- **strategické cíle:** sestavují se na dlouhou dobu (např. 5 let) a jsou úkolem top managementu;
- **taktické cíle:** sestavují se na dobu od jednoho, do pěti let a jsou úkolem středního managementu
- **operativní cíle:** sestavují nejdéle na jeden rok a jsou úkolem středního a nižšího managementu;

K dosažení vytyčených cílů podnik využívá veškeré zdroje, které do podniku vstupují. Největší měrou přispívají vedle informací, kapitálu, půdy atd. lidské zdroje. Hlavní vliv na dosažení cílů jsou tyto dva faktory:

- **kvalita:** jako kvalitu zdrojů lze chápat znalosti, dovednosti a vzdělání u lidských zdrojů. U ostatních zdrojů kvalitu chápeme jako množství vstupujícího kapitálu a bezchybné stroje apod.
- **motivace:** tento faktor je spojen s lidskými zdroji a pro dosažení veškerých podnikových cílů velice důležitý.

Jak již bylo řečeno ve druhé kapitole, je pro pracovní výkon zaměstnanců důležité zvolit správnou strategii motivace. Ta má přímý vliv na pracovní výkon zaměstnance a jeho řízení. Bez správného pracovního výkonu nemůže podnik dosahovat svých vytyčených cílů. Krátkodobé cíle budou dosahovány se zpožděním, které může mít pro podnik fatální důsledky, a dlouhodobého cíle podnik nemusí dosáhnout vůbec. (Koubek, 2015, s. 202-203)Jednoduše

řečeno má motivace přímý vliv na dosahování podnikových cílů, neboť samotní pracovníci tvoří „duši“ podniku. Stále ještě žijeme v době, kdy jsou pracovníci v podniku ten nejdůležitější zdroj a jeho správná motivace napomáhá dosahování dobrých výsledků podniku.

Oddanost podniku

S tímto tématem souvisí také oddanost, kterou má samotný pracovník k organizaci. Pojem oddanost lze pochopit jako určitou věrnost. Oddaný pracovník se pozná podle těchto tří základních faktorů:

- silná touha zůstat členem organizace;
- silná víra v hodnoty a cíle organizace a jejich akceptování;
- připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace.

(Armstrong, 2007, s. 234)

Pokud podnik daný člověk sám nevlastní a takzvaně pro něho nedýchá, tak oddanost nevzniká jen tak sama, ale musí se vybudovat. Britská společnost Industrial Relations Services v roce 2004 dělala šetření o spokojenosti pracovníků a jejich oddanosti. Z šetření vyplynulo, že spokojenost a oddanost ovlivňují nejvíce tyto faktory:

- Relationship with manager – 63 %;
- Relationship with colleagues – 60 %;
- Quality of line management – 62 %;
- Recognition of contribution – 56 %;
- Leadership: visibility and confidence – 55 %.

(Armstrong, 2006, s 279-280)

Shrnutí

Poslední kapitola teoretické části nejprve popisuje pojem cíl podniku, pro který je motivace zaměstnanců velice důležitá, a hlavní zdroje, kterými stanovených cílů manažeři dosahují. Dále obsahuje oddanost podniku, která spolu s motivací také napomáhá k dosahování stanovených podnikových cílů.

5 eBRÁNA S.R.O.

5.1 Charakteristika společnosti

Vize firmy zní takto: „*Chceme být jednička mezi full service agenturami v ČR pro malé a střední podniky a zároveň si zachovat ke klientovi přátelský, rodinný přístup založený na důvěře a dlouhodobém vztahu.*“ (interní zdroj)

Společnost s ručením omezeným eBRÁNA byla založena 24. února 2003 zápisem do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Hradci Králové společníky Ing. Martinem Semrádem a Ing. Jiřím Janků. Oba vložili do společnosti 100 000 Kč a jejich vklady jsou celé splaceny.

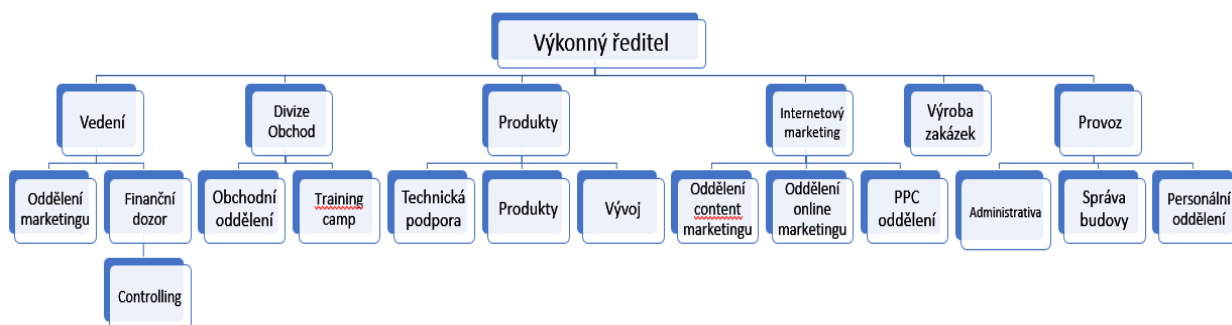
eBRÁNA pomáhá růst malým a středním firmám prostřednictvím online světa. Je to fullservisová online agentura. V praxi to znamená, že klient má u eBRÁNY vše pod jednou střechou. Všechny služby jsou propojené dohromady a vzájemně se podporují.

eBRÁNA poskytuje tyto služby:

- Online marketing
 - PPC správa
 - internetový marketing
 - tvorba obsahu
 - sociální sítě
 - školení
- Tvorba webu
- Tvorba e-shopu
- Manažerské systémy
 - eBRÁNA systém
 - Realitní software

Organizační struktura

Nynější trend organizačních struktur podniků je, že se stávají plošší. Ani eBRÁNA není pozadu a její organizační struktura je plochá se 3 stupni řízení, jak lze vidět na obr. 10.



Obrázek 10: Organizační struktura eBRÁNA s.r.o.

(Interní zdroj společnosti)

Ekonomická situace společnosti

Z tabulky č. 4 je vidět, že společnost vykazuje z dlouhodobého hlediska zisky a její ekonomická stránka je v pořádku. Poměr vlastního a cizího kapitálu je téměř 50% na 50%, tento poměr hodnotí autor kladně.

Jako další ukazatel dobré ekonomické stránky je i to, že společnost pravidelně společností a komunity ve svém okolí. Např. cyklistický oddíl BAKAKO, II. ročník soutěže Czech StudNET Awards 2017, Mistrovství ČR v půlmaratonu, mobilní hospicovou péči Oblastní charity Pardubice a mnoho dalších. Pro blaho svých zaměstnanců také investovala téměř půl milionu do klimatizace ve své budově.

Tabulka 4: Ekonomická situace eBRÁNA s. r. o. (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016
Dlouhodobý majetek	33 056	26 912	29 264	32 680
Vlastní kapitál	15 423	17 711	18 112	17 974
Cizí kapitál	21 039	23 111	18 681	18 403
VH minulých let	15 203	15 203	16 329	16 491
VH běžného účet. období	0	2 288	1 362	1 401

(Interní zdroj společnosti)

5.2 Analýza současné motivace a stimulace zaměstnanců

Společnost zaměstnává momentálně 97 zaměstnanců s věkovým průměrem nepřesahujícím 30 let. Z toho 35 zaměstnanců na plný úvazek, 38 brigádníků a zbytek zaměstnanců, kteří pracují na dohodu o provedení práce. Je to důkazem toho, že se společnost snaží spolupracovat se studenty a vychovává si tak budoucí kmenové zaměstnance, ze kterých si vychovává specialisty.

Ve společnosti eBRÁNA je spokojenost zaměstnanců na prvním místě. Jsou zde přesvědčeni, že pokud jsou „ébráňáci“v zaměstnání spokojeni, jsou zároveň motivováni k práci, jsou více produktivní a cítí sounáležitost se společností. Člověk, který do práce chodí rád, protože se v ní cítí dobře a jeho práce ho naplňuje, je tím nejlepším pracovníkem. Firmě se pak tato péče o zaměstnance vrátí ve formě spokojeného klienta. Je to takový uzavřený kruh, na kterém je potřeba neustále pracovat. Společnost si zakládá na své dobré firemní kultuře a už tu samotnou považuje za motivační nástroj. Snaží se podporovat u svého zaměstnance sladění osobního a pracovního života. Už čtvrtým rokem úspěšně funguje dětský koutek, ve kterém se profesionální pečovatelka stará o děti zaměstnanců po dobu jejich práce. Kromě dětského koutku nabízí zaměstnancům možnost home office, flexibilní pracovní úvazky i spolupráci maminek na mateřské dovolené. Dále se dbá na dobré pracovní podmínky zaměstnanců. V minulém roce byla zřízena ve všech kancelářích klimatizace, pravidelně se investuje do nového HW, SW a jiného kancelářského vybavení. To, že společnost nezaostává v moderních přístupech k motivování a klimatu ve firmě přispívá i to, že si zaměstnanci mohou vzít do práce svého domácího mazlíčka. Společnost také dbá na vzdělávání svých zaměstnanců. Vedle pravidelných odborných školení, které jsou důležité pro svůj profesní rozvoj, společnost zprostředkovává kurzy i pro osobní rozvoj. Tyto kurzy jsou jak interní, tak i externí. Pravidlem je, že pokud se pracovník účastní externího školení, tak si posléze připraví prezentaci pro své kolegy. Tímto se podporuje filozofie učící se organizace a dochází tak k efektivnímu předávání nově nabytých informací. Samotnou kapitolou je ve společnosti sport, který je zakotven v tzv. firemní DNA. Zaměstnanci mají přístupné šatny se sprchou, aby mohli do práce jezdit na kole. Na odoreagování je zřízen herní koutek, kde si zaměstnanci mohou zahrát stolní tenis, či stolní fotbálek. Za největší lákadlo však považují tzv. tréninky. Krom volně přístupné posilovny jsou zaměstnancům organizovány 3x týdně kruhové tréninky s profesionálním lektorem, poté 2x týdně dochází další trenér na lekce thaimboxu. Na tyto tréninky společnost vynakládá kolem 60 000 Kč ročně. Na tyto tréninky si mohou zaměstnanci brát i své kamarády a tím tak šířit hodnoty společnosti i mimo prostory eBRÁNY. Tyto sportovní aktivity bere sama personální

manažerka jako důležité motivační nástroje, a ty může autor potvrdit po rozhovoru se zaměstnanci.

Mezi hlavní motivační nástroje lze považovat samotné firemní klima, které se společnost snaží držet na co nejlepší úrovni ať už pomocí nabízených benefitů, či samotným přístupem a chováním se k zaměstnancům. Společnost zachovává totiž stejný přístup k brigádníkovi, který do firmy dochází pouze několikrát týdně, jako k pracovníkovi, který je zaměstnancem již 10 let. Všichni mají stejný prostor pro vyjádření svého názoru a zavedení nových inovací. Pro blaho zaměstnanců přispívají také pravidelné průzkumy spokojenosti, které probíhají jednou ročně.

Shrnutí benefitů:

- tréninky + posilovna,
- flexibilní pracovní úvazky, home office,
- neomezený přísun kávy + frešovač ovoce,
- zapůjčení firemního auta pro soukromé účely,
- kurzy angličtiny přímo ve firmě,
- dětský koutek s profesionální pečovatelkou,
- domácí mazlíček na pracovišti,
- čtvrtěční grilování,
- příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění (666,-Kč měsíčně)

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

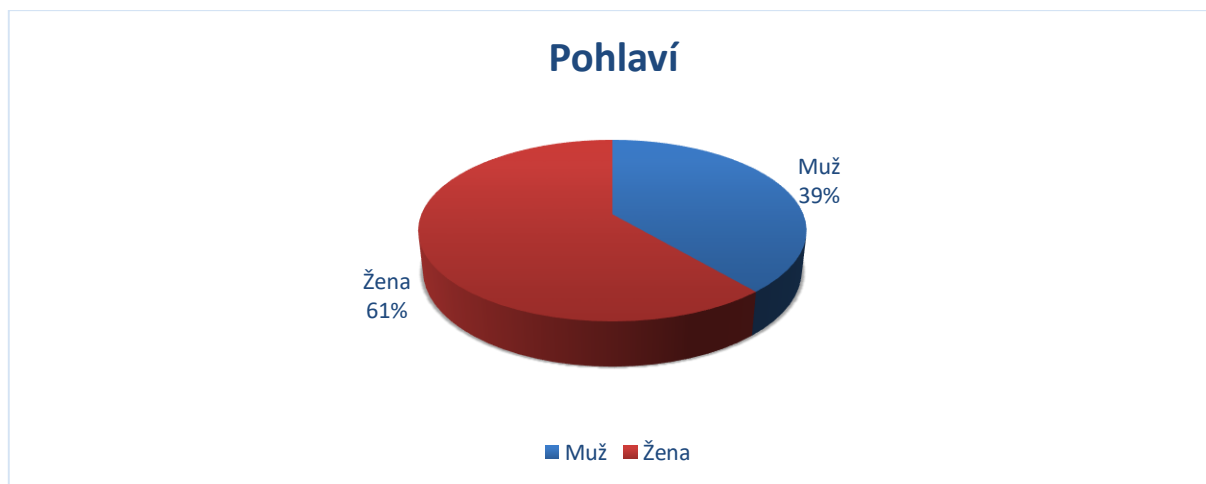
Pro sběr potřebných dat autor diplomové práce zvolil dotazníkové šetření. První dotazník vyplnili zaměstnanci společnosti eBRÁNA a slouží jako základní odrazový můstek. Druhý dotazník, který je směřován na širokou veřejnost, slouží jako zjištění preferencí zaměstnanců i mimo společnost.

6.1 Výsledky dotazníkového šetření eBRÁNA s. r. o.

Ve společnosti eBRÁNA pracuje 97 zaměstnanců, kterým byl dotazník zaslán v elektronické podobě. Dotazník vyplnilo 49 zaměstnanců, návratnost nepatrně překročila 50 %. Dotazník obsahuje celkem 18 otázek. Pro popis cílové skupiny respondentů obsahuje 4 otázky socio-demografické. Dále obsahuje 7 otázek uzavřených, 4 polouzavřené a 3 uzavřené otázky hodnotící podle Likertovy škály.

Socio-demografické údaje

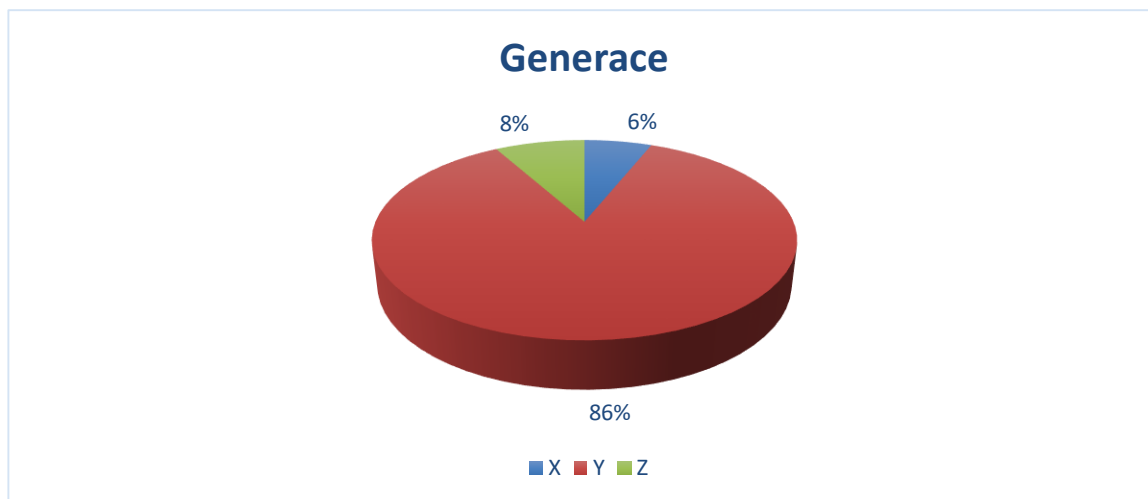
Nejprve je potřebné vyhodnotit základní údaje o zaměstnancích, kteří dotazník vyplnili. Zjišťováno bylo pohlaví, do jaké spadají generace, délka zaměstnaneckého poměru a nejvyšší dosažené vzdělání.



Obrázek 11: Graf zobrazující pohlaví respondentů

(Vlastní zpracování)

Na obr. 11 je vidět graf, který zobrazuje pohlaví respondentů, kteří dotazník vyplnili. Ženy jsou zastoupeny 61 % a muži 39 %.



Obrázek 12: Graf zobrazující generace ve společnosti eBRÁNA

(Vlastní zpracování)

Z obr. 12 je vidět, že společnost zaměstnává především mladé lidi z generace Y. Pro dosažení cíle této práce se autor bude dále zabývat především nejpočetněji zastoupenou generací Y a navrhnout společnosti eBRÁNA případné změny v přístupu motivace a stimulace této generace.



Obrázek 13: Graf zobrazující délku zaměstnání ve společnosti eBRÁNA

(Vlastní zpracování)

Rozvíjející se společnost se snaží co nejvíce spolupracovat a zaměstnávat studenty, nejen z Pardubické Univerzity. Tuto skutečnost dokazuje i obr. 13, který ukazuje, že převážná většina zaměstnanců, konkrétně 84 %, není ve společnosti déle, než 4 roky. Největší zastoupení zaměstnanců je od 1 do 4 let. To potvrzuje trend generace Y, která se nebojí střídát zaměstnání, jako starší generace, a chce zkusit nové věci. Úkolem všech společností

je nenechat si tyto zaměstnance, které si vychovala a investovala do nich, „utéct“ za konkurencí. Proto je důležité provádět pravidelně analýzu spokojenosti zaměstnanců a z ní vyvodit případná opatření.



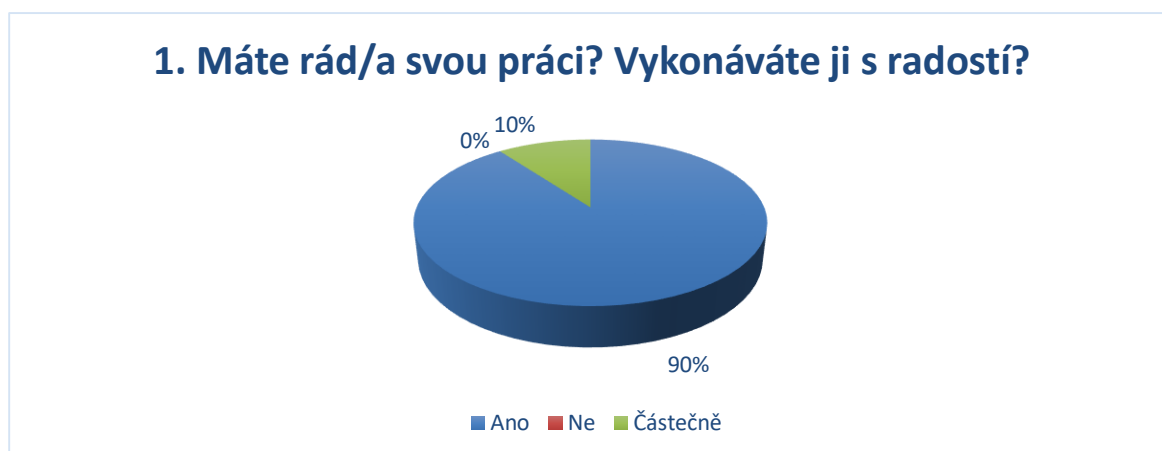
Obrázek 14: Graf zobrazující vzdělání zaměstnanců

(Vlastní zpracování)

Minimální vzdělání vhodné pro přijetí do společnosti eBRÁNA je středoškolské s maturitou. Jak již bylo řečeno, ve společnosti pracuje velké procento vysokoškoláků, proto je také vzdělání zaměstnanců na vysoké úrovni. Zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním je ve společnosti 65 %. Maturitní zkoušku složilo 31 % zaměstnanců a vyššího odborného vzdělání dosáhly 4 % zaměstnanců.

Údaje o motivaci, stimulaci a spokojenosti zaměstnanců

Další část dotazníku se zabývá samotnou podstatou dotazníkového šetření. Obsahuje 14 otázek na téma motivace, stimulace a spokojenost zaměstnance.



Obrázek 15: Graf zobrazující otázku "Máte rád/a svou práci?"

(Vlastní zpracování)

Na první otázku, zda vykonávají zaměstnanci svou práci s radostí, odpovědělo 90 % respondentů ANO. To je dobrá zpráva pro vedení společnosti. Možnost NE přímo nezaškrtl nikdo, ale i přesto se našly negativní ohlasy. Další možnost mohli respondenti zaškrtnout částečně a popsat proč. Ohlasy jsou následující:

- Poslední dobou jsem otrávený ze stavu ve firmě,
- Má své stinné stránky,
- Ano, avšak občas mi vadí dlouhodobější jednotvárnost,
- Chtěla bych pro práci lepší podmínky,

Z odpovědí lze vyvodit, že nadměrná většina svou práci vykonává ráda, ale jsou zde i jedinci, kteří spokojeni do značné míry nejsou, a je zde prostor k zlepšení.

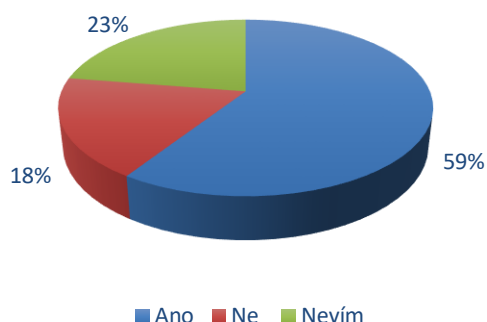


Obrázek 16: Graf zobrazující ovlivnění motivace/stimulace ze strany zaměstnavatele

(Vlastní zpracování)

Druhá otázka přinesla jasnou odpověď na to, zda má vůbec cenu, aby společnost vkládala úsilí do motivace a stimulace svých zaměstnanců. Většina zaměstnanců, konkrétně 87 %, potřebuje být motivována a jejich pracovní výkon je motivací a stimulací ovlivněn. Je proto potřebné, aby byla zvolena správná motivační strategie, neboť může zvýšit pracovní výkon zaměstnance. V opačném případě se zhorší pracovní výkon zaměstnanců.

3. Myslíte si, že jste od svého přímého nadřízeného dostatečně motivován/a?

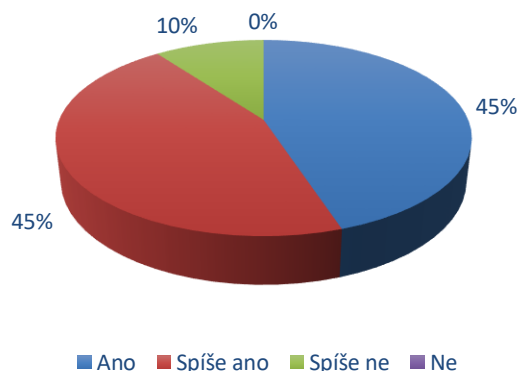


Obrázek 17: Graf zobrazující úroveň motivace od přímého nadřízeného

(Vlastní zpracování)

Třetí otázka přímo navazuje na předchozí. Respondenti v ní dávali na své vlastní pocity, zda jsou dostatečně motivováni od svého nadřízeného. Přímá odpověď ano, z 59 %, udává jasné přesvědčení dostatečné motivace od nadřízeného. Ostatní dvě odpovědi dohromady čítají 41 %. Respondenti, kteří odpověděli neví, si nejsou jisti a stejně jako u těch, kteří odpověděli přímo ne, je prostor pro zlepšení motivace, či stimulace.

4. Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

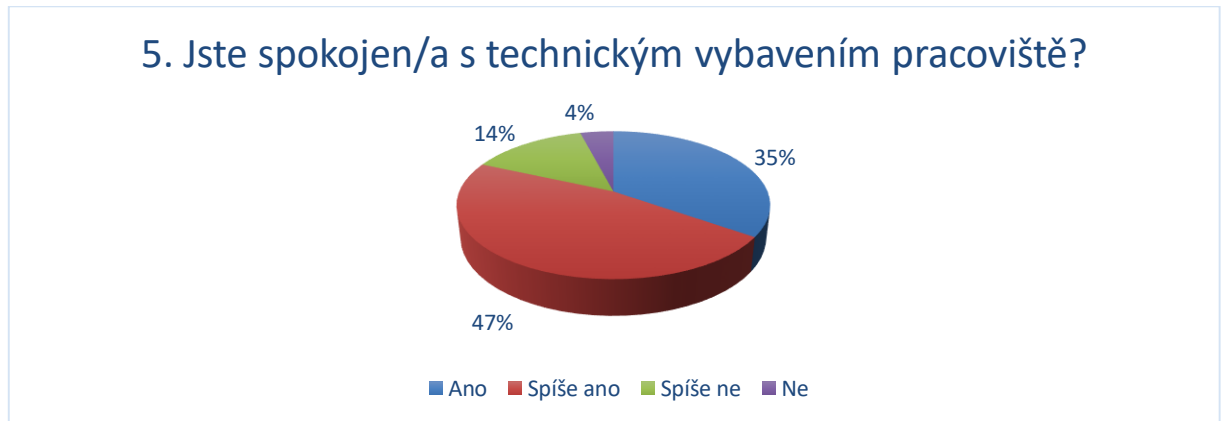


Obrázek 18: Graf zobrazující spokojenost vztahů na pracovišti

(Vlastní zpracování)

Čtvrtá otázka je zaměřena na mezilidské vztahy. Ty jsou důležité pro dobré pracovní prostředí. Sama společnost si zakládá na své podnikové kultuře a dobré pracovní vztahy jsou ve společnosti velice důležité. Na obr. 18 lze vidět, že pracovní vztahy mají „ébráňáci“ na dobré úrovni. Spíše nespokojeno je pouze 10 % respondentů a zbytek je spíše spokojen, nebo

spokojen. Z výsledků i vlastní zkušenosti autor usuzuje, že jsou vztahy ve společnosti na dobré úrovni.



Obrázek 19: Graf zobrazující spokojenost s technickým vybavením pracoviště

(Vlastní zpracování)

Pátá otázka je zaměřena na spokojenost zaměstnanců s technickým vybavením pracoviště. Jak již bylo řečeno, tak společnost v nedávné době investovala téměř půl milionu do modernizace pracoviště. Tato investice se odrazila i ve výsledcích dotazníkového šetření. Pouze 4 % respondentů jsou nespokojena a 14 % je spíše nespokojeno. Tuto nespokojenost lze odůvodnit individuálními chybami techniky na některých pracovištích. Zbýlých 82 % je spíše spokojeno, či spokojeno.

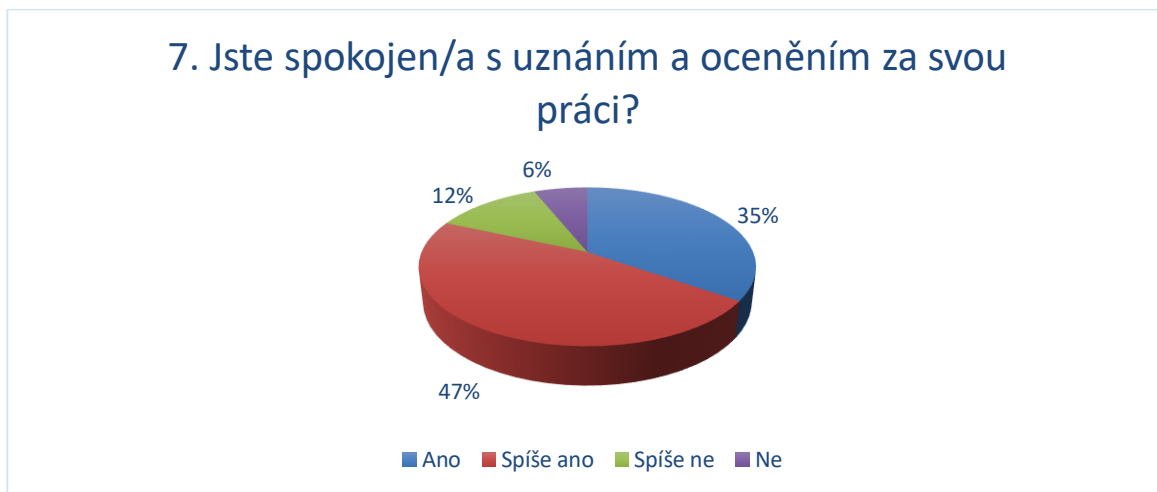


Obrázek 20: Graf zobrazující spokojenost s přístupem přímého nadřízeného

(Vlastní zpracování)

Šestá otázka se zabývá opět z části mezilidskými vztahy. Z obr. 20 je vidět, že firemní kultura nejsou pouze propagační řeči a samo vedení firmy dodržuje a ctí svou firemní kulturu.

Spokojeno, nebo spíše spokojeno s přístupem vedení společnosti vůči zaměstnancům je dohromady 94 % respondentů.



Obrázek 21: Graf zobrazující spokojenost s oceněním za odvedenou práci

(Vlastní zpracování)

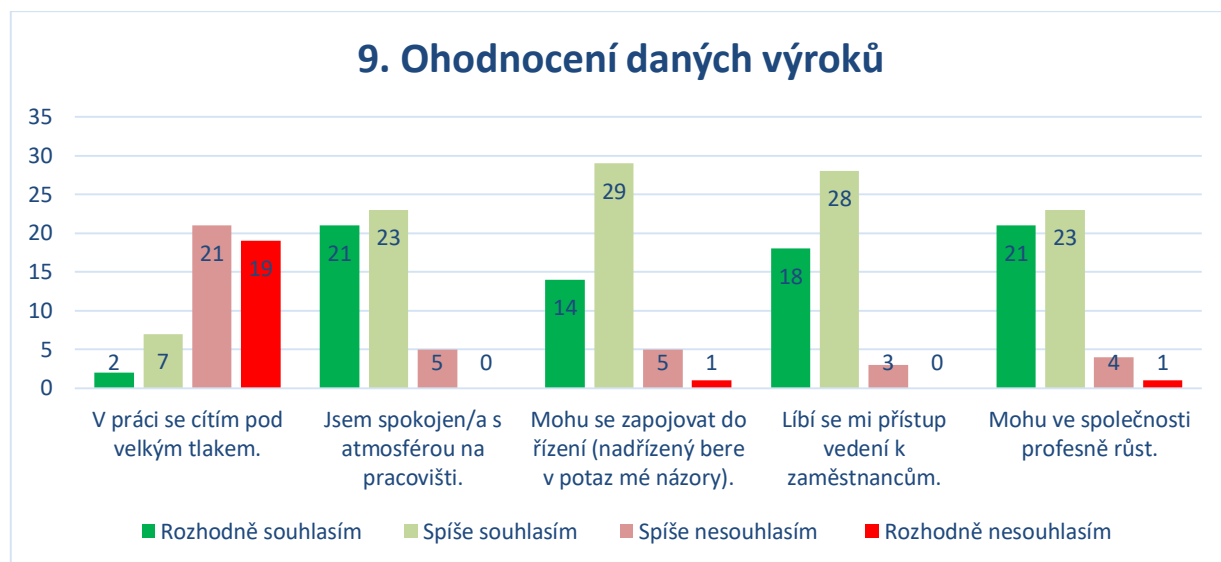
Respondenti v sedmé otázce odpovídali, zda jsou spokojeni s oceněním za odvedenou práci. Na obr. 21 je vidět, že většina zaměstnanců je spíše spokojena, konkrétně 47 %. Naprosto spokojeno je 35 % zaměstnanců. Ve společnosti jsou však i zaměstnanci, kteří spokojeni s oceněním za odvedenou práci nejsou. Konkrétněji 6 % je nespokojeno a 12 % je spíše nespokojeno. Otázkou však je, zda je chyba na straně zaměstnavatele, který nedoceňuje hrstku svých zaměstnanců, nebo si sami zaměstnanci myslí, že jsou jejich pracovní výkony lepší, než doopravdy jsou.



Obrázek 22: Graf zobrazující preference ohodnocení za odvedenou práci

(Vlastní zpracování)

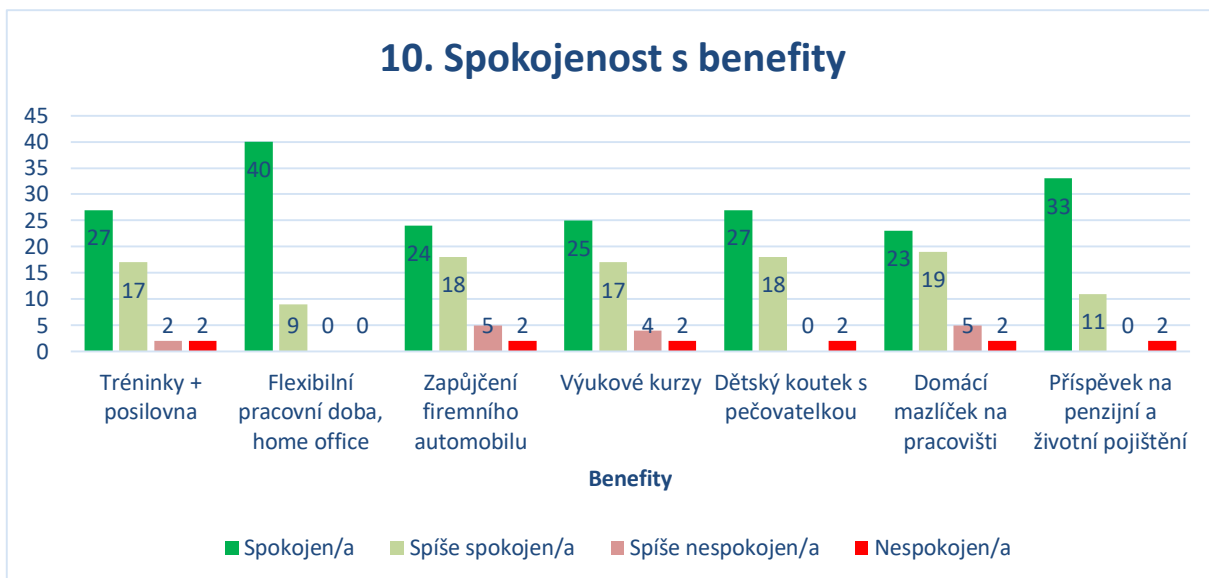
Odpověď z osmé otázky z velké části napoví, na jaké podmínky nejvíce reagují zaměstnanci společnosti. Materiální ohodnocení preferuje 88 % zaměstnanců. Nemateriální ohodnocení preferuje pouze 12 % zaměstnanců. Překvapením je, že mezi tyto zaměstnance patří i jeden z mála zástupců generace X. Tato starší generace totiž většinou preferovala jistoty a materialismus. Odpověď jen potvrzuje, co již bylo řečeno, že přístup k motivaci a stimulaci nemá přesně stanovená pravidla a vyžaduje individuální přístup.



Obrázek 23: Graf zobrazující ohodnocení daných výroků

(Vlastní zpracování)

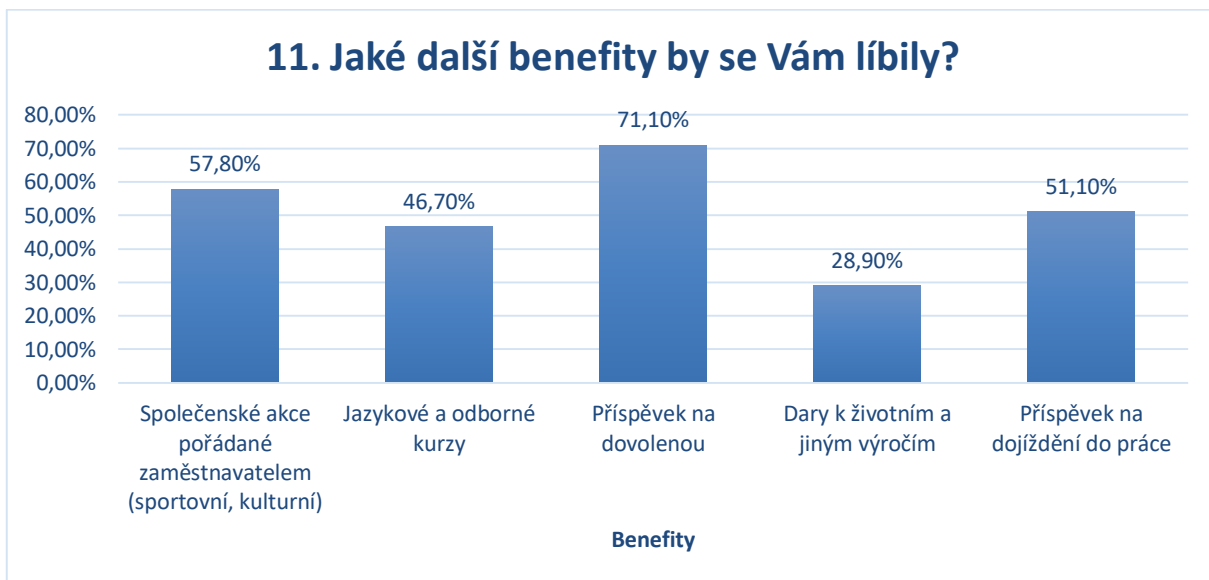
V deváté otázce respondenti ohodnocovali, do jaké míry souhlasí s danými výroky. První výrok na obr. 23 se zabývá, zda se zaměstnanci v práci cítí pod tlakem. Z odpovědí je vidět, že většina zaměstnanců se pod tlakem téměř necítí. Spokojeno s atmosférou na pracovišti je téměř 90 % respondentů. Dle odpovědí z třetího výroku se mohou zaměstnanci alespoň částečně podílet na řízení. Tato skutečnost napomáhá rozvíjení zaměstnanců a jejich profesnímu růstu, který nejpočetněji zastoupená generace Y v pracovním prostředí vyžaduje. Další dva výroky pouze potvrzují ty předešlé a odpovědi poukazují opět na dobrou podnikovou kulturu ve společnosti.



Obrázek 24: Graf zobrazující spokojenost zaměstnanců s benefity

(Vlastní zpracování)

Na obr. 24 je vidět grafické znázornění spokojenosti zaměstnanců se stávajícími benefity. Společnost nabízí svým zaměstnancům moderní benefity a drží se tak nových trendů v této oblasti a dle odpovědí zaměstnanců jsou s nimi, až na pár výjimek, spokojeni. Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s flexibilní pracovní dobou a příspěvkem na penzijní a životní pojištění.



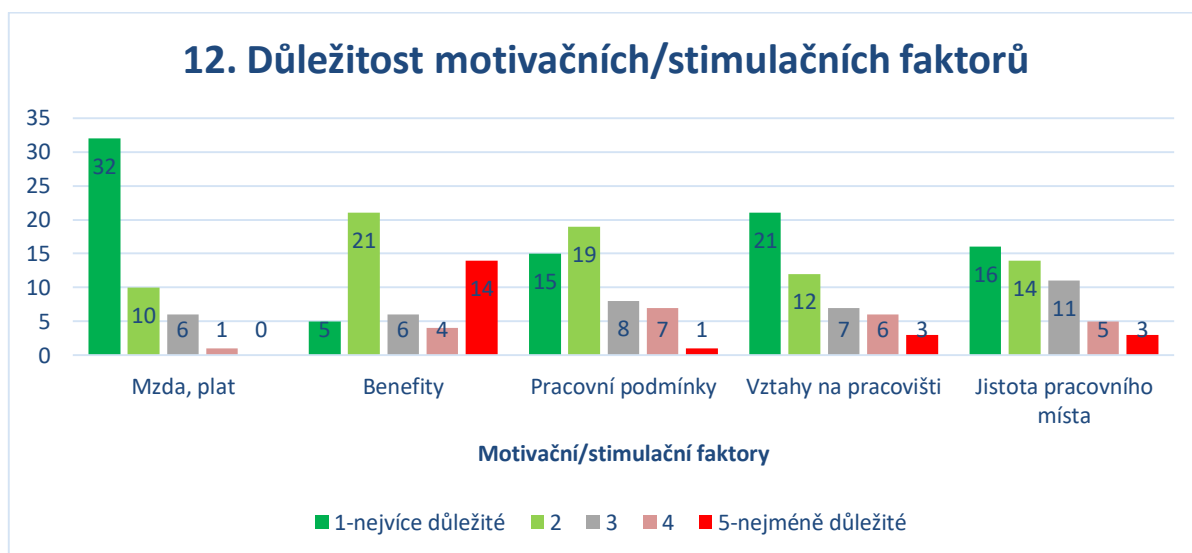
Obrázek 25: Graf zobrazující otázku "Jaké další benefity by se Vám líbily?"

(Vlastní zpracování)

Jedenáctá otázka přináší částečně naznačení případných nových benefitů k projednání vedení společnosti. Na obr. 25 je vidět, že 71,1 % respondentů by si přálo jako další benefit příspěvek na dovolenou. Tento benefit úzce souvisí s preferencí materiálních odměn

za odvedenou práci. Jako další by si respondenti přáli více pořádání společenských akcí, konkrétně 57,8 % a příspěvek na dojíždění do práce (51,1 %). Poslední dva benefity nedosáhly ani nadpoloviční většiny hlasů a autor tyto dva benefity považuje za nechtěné. Respondenti též mohli navrhnout nové benefity dle svého uvážení. Benefity jsou následující:

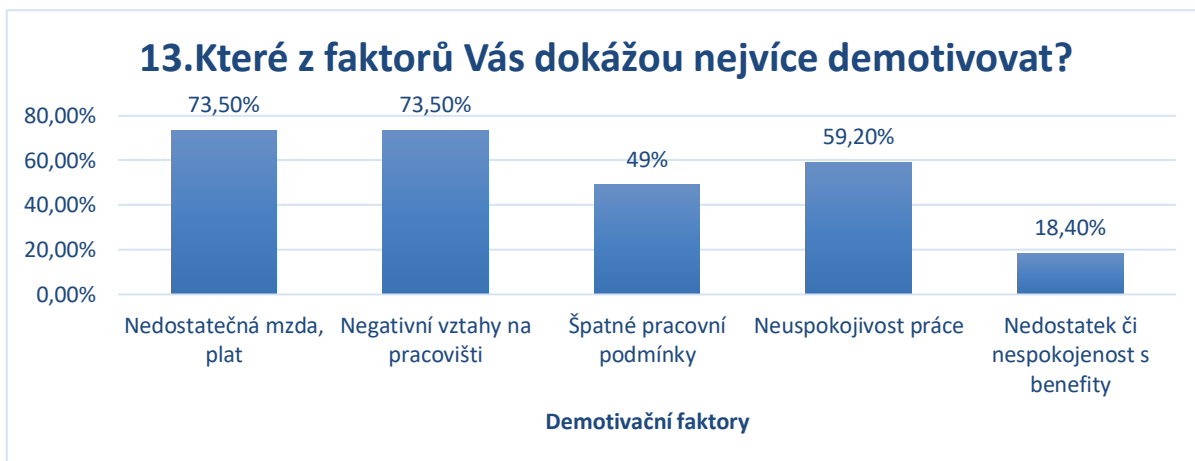
- Stravenky,
- Služební telefon a notebook,
- Příspěvek na sport i mimo eBRÁNU
- 5 týdnů dovolené,
- Zázitkové akce.



Obrázek 26: Graf zobrazující důležitost motivačních/stimulačních faktorů

(Vlastní zpracování)

Na obr. 26 lze vidět, že pro zaměstnance jsou nejdůležitější mzdové podmínky. Na druhém místě jsou pracovní podmínky spolu se vztahy na pracovišti, kde respondenti považují důležitost téměř shodně. Další se umístil faktor jistého pracovního místa, který by před několika lety, měl jistě lepší pozici. Pro starší generace byla totiž jistota pracovního místa podobně důležitá, jako mzdové podmínky. Na posledním místě se umístily benefity, které ohodnotilo jako nejméně důležité nejvíce respondentů. Dle autora to je z důvodu neuvědomění si důležitosti a využívání flexibilní pracovní doby, kterou zaměstnanci zřejmě neberou jako benefit, ale jako běžnou věc.

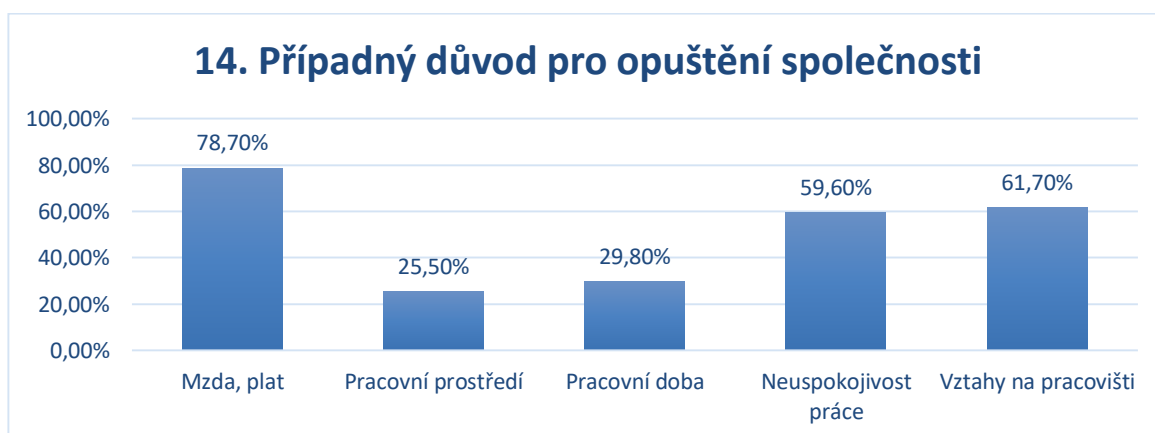


Obrázek 27: Graf zobrazující demotivující faktory

(Vlastní zpracování)

Třináctá otázka se zabývá demotivujícími faktory. Na obr. 27 je vidět, že nejvíce demotivující faktory jsou pro respondenty nedostatečná mzda, plat a negativní vztahy na pracovišti. Oba tyto faktory mají shodně po 73 %. Třetí nejvíce demotivující faktor s 59,2 % je neuspokojivá práce. Podle dosavadních informací se autor domnívá, že s větším počtem zástupců generace Z se procento u neuspokojivé práce, jakožto demotivujícího faktoru, bude zvyšovat. O 10 % méně mají špatné pracovní podmínky. Jako nejméně demotivující faktor se umístil nedostatek či nespokojenost s benefity s 18,4 %. Tato skutečnost je zřejmě z důvodu nevědomění si respondenty, jak je pro ně důležitý např. benefit home office s flexibilní pracovní dobou. Další demotivující faktory jsou následující:

- Necitlivé sdělení chyby ve vykonané práci,
- Neocenění za dobře odvedenou práci, či zlepšení.



Obrázek 28: Graf zobrazující důvody pro opuštění společnosti

(Vlastní zpracování)

Pro případný odchod ze společnosti zvolilo 78,7 % respondentů jako hlavní důvod nedostatečný plat. Další důvody s téměř shodným počtem jsou vztahy na pracovišti a neuspokojivost práce. Jako případný důvod pro opuštění společnosti vidí nejméně respondentů pracovní prostředí a pracovní doba.

Shrnutí

Dotazníkové šetření přineslo důležité odpovědi. Zaměstnance jejich práce baví a to je pro další spolupráci velice důležité. Zaměstnanci také uvádějí pouze z necelých 60 %, že jsou dostatečně motivováni od svého nadřízeného, existuje tedy prostor pro zlepšení. Náznakem pro zlepšení může být i poznatek, že zaměstnanci preferují spíše materiální ohodnocení za odvedenou práci.

Z rozhovoru s personální manažerkou autor zjistil, že je pro společnost důležitá jejich podniková kultura a zakládají si na ni. Toto tvrzení potvrdilo i dotazníkové šetření, ve kterém byly potvrzeny dobré vztahy na pracovišti a celková spokojenost.

Poslední otázka se zabývá z části novým trendem, který je spojenou s nízkou nezaměstnaností. Společnosti se v dnešní době „perou“ o dobré zaměstnance a navzájem se o ně přetahují. Proto se tato otázka nesmí brát na lehkou váhu a společnost eBRÁNA by měla svým zaměstnancům zajistit důstojné platební ohodnocení.

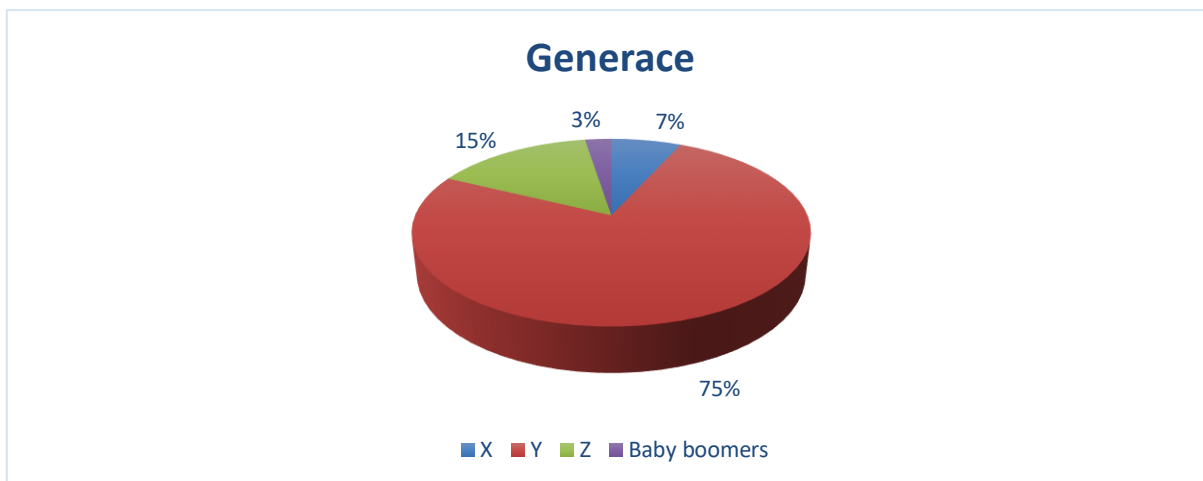
6.2 Výsledky dotazníkového šetření veřejnosti

Pro zjištění dalších potřebných dat autor vytvořil druhý dotazník, který byl přes sociální síť publikován veřejnosti. Data z dotazníku louží jako podklad pro návrh možných změn. Společnost eBRÁNA je perspektivní a jejich potencionální zaměstnanci budou především z generace Y a generace Z, která se již začleňuje do pracovního procesu.

Dotazník, který obsahuje 4 socio-demografické, 2 uzavřené, 2 polouzavřené a jednu uzavřenou otázku hodnotící podle Likertovy škály, vyplnilo 118 respondentů.

Socio-demografické údaje

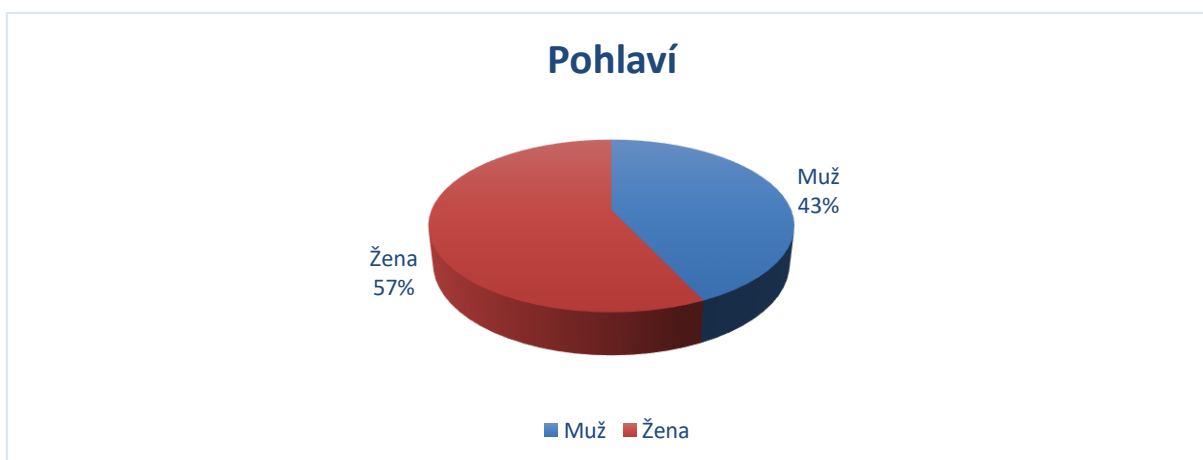
Nejprve je potřebné vyhodnotit základní údaje o respondentech, kteří dotazník vyplnili. Stejně, jako u prvního dotazníku, bylo zjišťováno pohlaví, vzdělání, statut a především do jaké generace respondenti patří.



Obrázek 29: Graf zobrazující generace respondentů

(Vlastní zpracování)

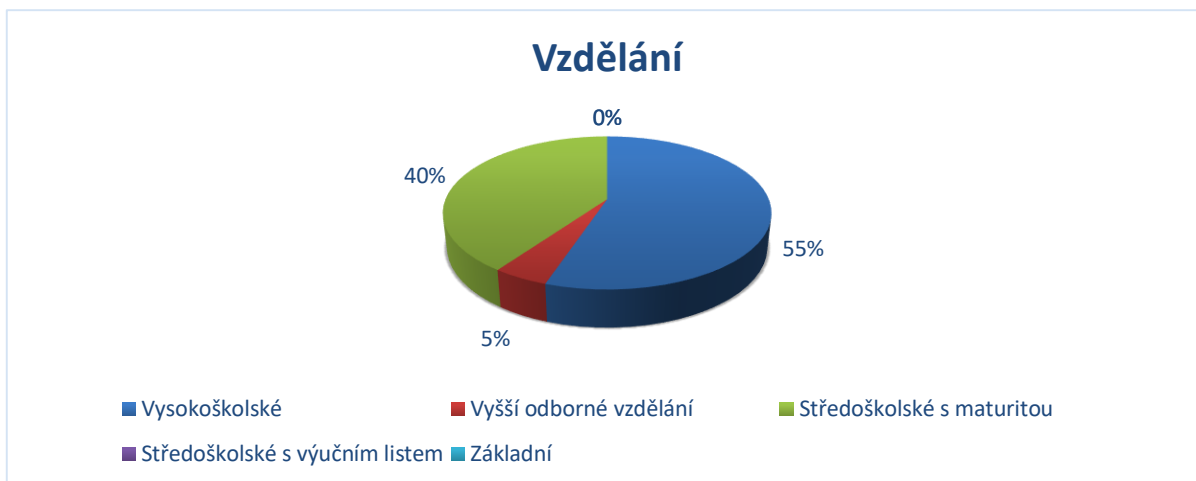
Nejprve je nutné vyhodnotit otázku, do které generace respondenti patří. Na obr. 29 lze vidět, že 75 % respondentů patří do generace Y a 15 % respondentů do generace Z. Zbylé dvě generace, které jsou dohromady zastoupeny pouze 11 respondenty, autor pro další šetření vynechá. Společnost eBRÁNA čítá mladý kolektiv a je nutné se zaměřit na mladší generace a dívat se do budoucnosti. Zaměřit se na starší generace by byl pro společnost krok zpět.



Obrázek 30: Graf zobrazující pohlaví respondentů

(Vlastní zpracování)

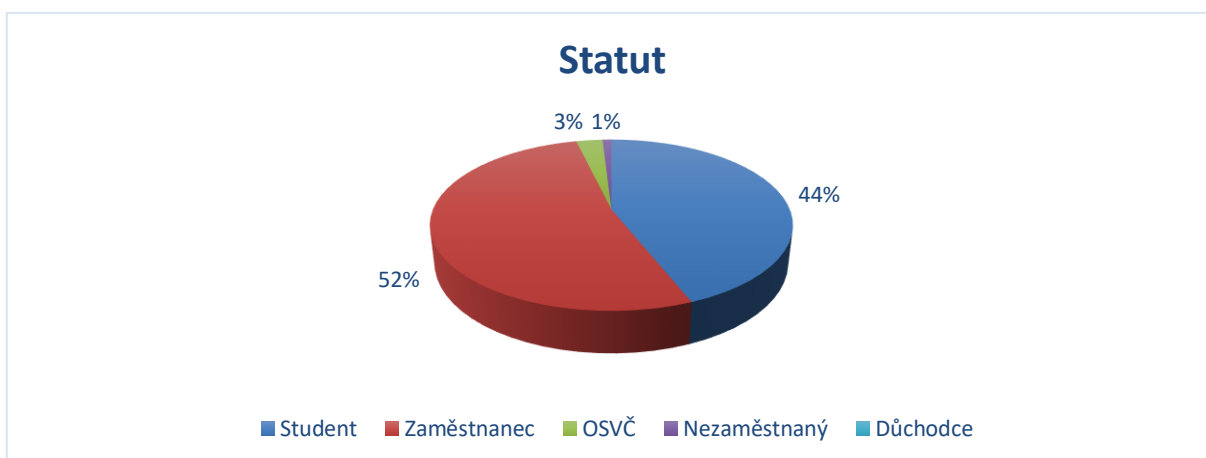
Stejně, jako u dotazníkového šetření ve společnosti eBRÁNA vyplnilo dotazník více žen, než mužů a to v podobném poměru. Pro vzájemné porovnání je podobnost pohlaví respondentů přínosem.



Obrázek 31: Graf zobrazující vzdělání respondentů

(Vlastní zpracování)

Na obr. 31 je vidět, že převažuje počet respondentů s vysokoškolským vzděláním, konkrétně 55 %. S vyšším odborným vzděláním je 5 % respondentů a maturitní zkoušku složilo 40 % respondentů. Všichni respondenti by mohli být potencionálními zaměstnanci společnosti eBRÁNA a jejich odpovědi pomohou sestavit návrh změn v přístupu k motivaci a stimulaci zaměstnanců.



Obrázek 32: Graf zobrazující statut respondentů

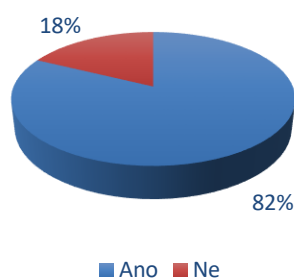
(Vlastní zpracování)

Poslední ze socio-demografických otázek je statut respondentů. Na obr. 32 je vidět, že největší zastoupení je s 52 % zaměstnanců, se 44 % studentů, 3 % OSVČ a pouze 1 % nezaměstnaných.

Údaje o motivaci a stimulaci

Druhá část dotazníku obsahuje pět otázek na téma motivace a stimulace zaměstnanců.

1. Je Váš pracovní výkon ovlivněn motivací od zaměstnavatele?

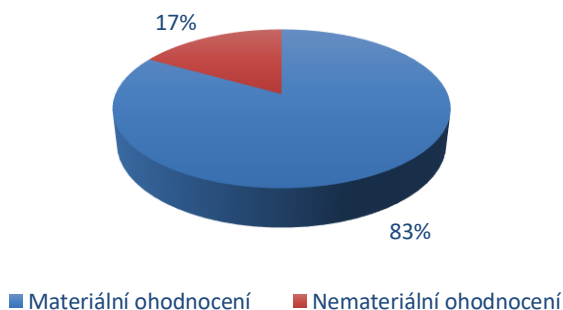


Obrázek 33: Graf zobrazující ovlivnění výkonu motivací ze strany zaměstnavatele

(Vlastní zpracování)

Odpověď na první otázku přinesla stejně, jako u společnosti eBRÁNA jasnou odpověď, že zaměstnanci potřebují být motivováni od svého zaměstnavatele. Ano odpovědělo 82 % respondentů a ne pouhých 18 %. Bude tedy důležité i výhledově do budoucna nastolit správnou motivační strategii pro své zaměstnance.

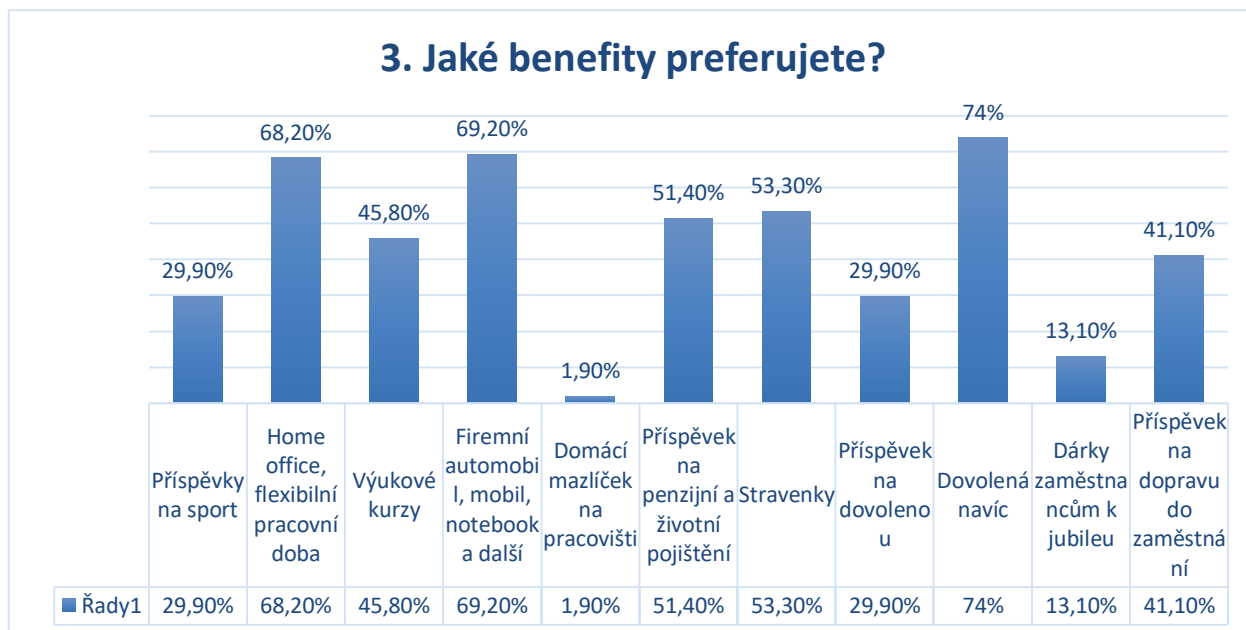
2. Preferujete spíše za odvedenou práci:



Obrázek 34: Graf zobrazující preference odměn za odvedenou práci

(Vlastní zpracování)

Respondenti v druhé otázce odpovídali na to, jakou preferují odměnu za odvedenou práci. Odpovědi byly stejné, jako u zaměstnanců společnosti eBRÁNA. Většina respondentů preferuje materiální ohodnocení za odvedenou práci. Autor tento poznatek zakomponuje do návrhu pro zlepšení.



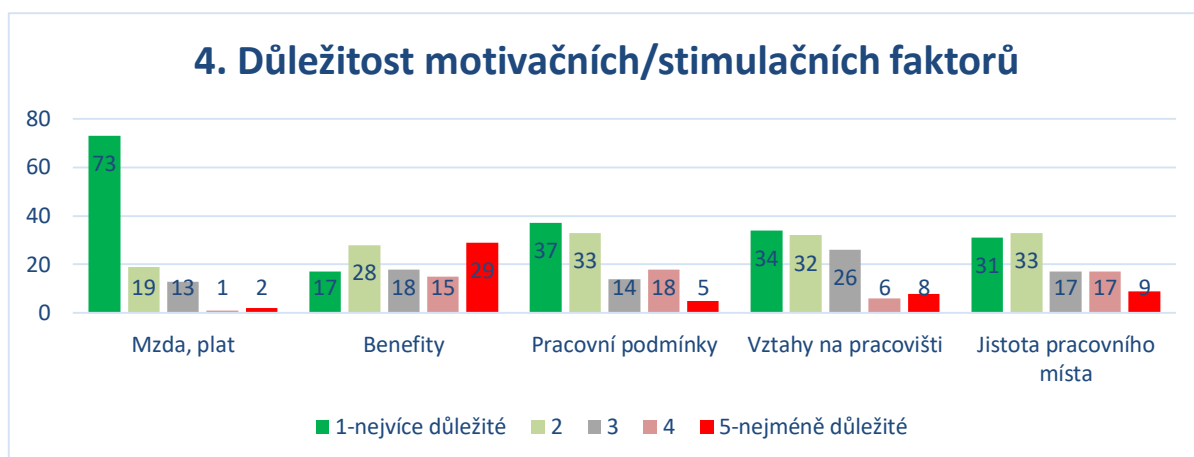
Obrázek 35: Graf zobrazující preference benefitů

(Vlastní zpracování)

Třetí otázka může nastítnit jaké nové benefity by společnost eBRÁNA mohla zavést. Na obr. 35 lze vidět, jaké benefity respondenti preferují. Dovolenou navíc by si jako benefit přálo 74 % respondentů. Firemní automobil, mobil, či notebook by si přálo téměř 70 % respondentů. Konkrétně tento druh benefitu by si přálo i několik stávajících zaměstnanců společnosti eBRÁNA. Dobrou správou je procento respondentů, které hlasovalo pro home office a fleximilní pracovní dobu. Tento benefit již eBRÁNA poskytuje a je zaměstnanci hodně využíván. Podobný počet respondentů hlasoval pro stravenky, příspěvek na penzijní a životní pojištění, příspěvek na dopravu do zaměstnání a výukové kurzy.

Naopak pro benefit domácí mazlíček na pracovišti, který společnost svým zaměstnancům poskytuje, hlasovalo pouze 1,9 % respondentů. Tento benefit sice nové zaměstnance nepřiláká, avšak společnost nestojí žádné finanční prostředky a není důvod proč benefit rušit.

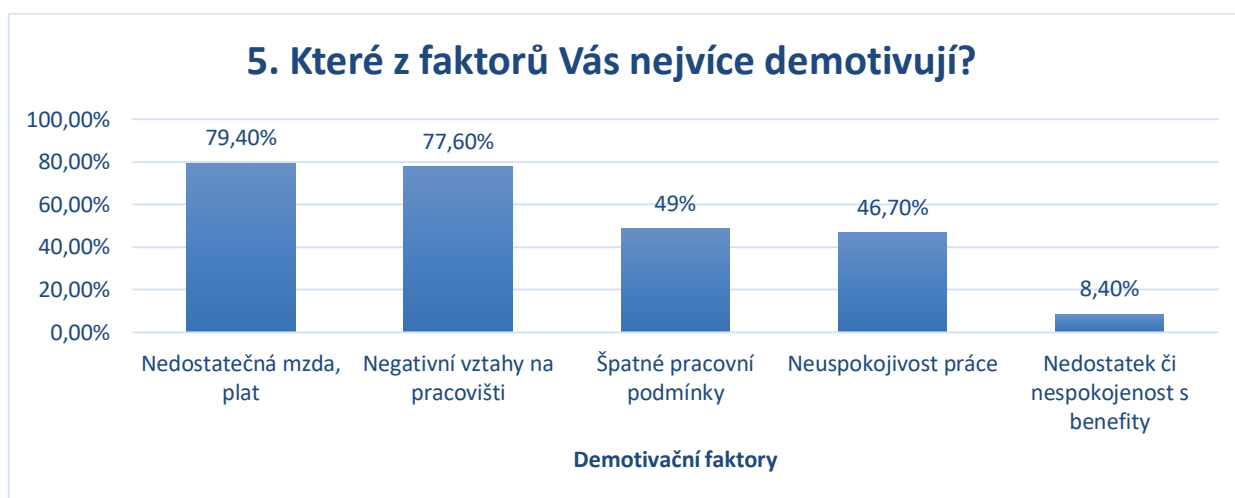
Jeden z respondentů také navrhl další možný benefit, kterým je Ticket Multi.



Obrázek 36: Graf zobrazující důležitost motivačních a stimulačních faktorů

(Vlastní zpracování)

Na obr. 36 lze vidět, že 78 respondentů považuje za nejdůležitější faktor platové podmínky. Na druhém místě jsou pracovní podmínky spolu s vztahy na pracovišti. Těmto faktorům respondenti přisuzují téměř stejnou důležitost. Nepatrně za těmito faktory je jistota pracovního místa. Jako nejméně důležitý se umístil faktor s benefity, kterému přikládá nejvíce respondentů nejmenší důležitost.



Obrázek 37: Graf zobrazující demotivační faktory

(Vlastní zpracování)

Ve čtvrté otázce respondenti odpovídali na otázku, které faktory je nejvíce demotivují. Na obr. 37 je vidět, že nejvíce demotivující faktor je podle respondentů nedostatečný plat. Odpovědělo tak necelých 80 % respondentů. O několik málo procent méně získaly negativní vztahy na pracovišti. Téměř polovinu respondentů demotivují špatné pracovní podmínky a neuspokojivá práce. Na posledním místě se umístily benefity, které respondenti nepovažují za důležité.

Shrnutí

Druhý dotazník vyplnilo 118 respondentů z toho 90 % z generací Y a Z. Zbylí respondenti byly ze starších generací Baby Boomers a X a pro účel této práce byly z dalšího vyhodnocování otázek vyřazeni. Všichni zbylí respondenti měli dostatečné vzdělání na to, aby měli šanci ve společnosti eBRÁNA pracovat a proto již nebyly další respondenti pro zpracování otázek vyřazeni.

Většina respondentů v první otázce potvrdila, že potřebuje být motivována při práci ze strany zaměstnavatele a preferuje spíše materiální ohodnocení. Nejdůležitější jsou pro respondenty platové podmínky, vztahy na pracovišti pracovní podmínky. První dva jsou zároveň těmi nejvíce demotivujícími faktory v případě, že jsou na špatné úrovni.

Z benefitů jsou nejvíce preferovány 5 týdnů dovolené, home office a možnost firemního automobilu, mobilního telefonu, či notebooku.

7 FORMULACE NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST eBRÁNA S. R. O.

Společnost eBRÁNA je moderní společnost, která jde vstříc novým moderním trendům. I to je jeden z důvodů, proč autor neshledal zásadní nedostatky v motivační a stimulační strategii společnosti. Poslední kapitola obsahuje nejen návrhy na možné změny v motivační a stimulační strategii, ale také doporučení v jakých aktivitách dále pokračovat a tím nalákat a především udržet si stávající zaměstnance.

7.1 Stimulace

Materiální ohodnocení za odvedenou práci preferuje 87,8 % zaměstnanců společnosti. Proto jsou materiální motivační stimuly důležité.

Platové podmínky

Platové podmínky jsou na prvním místě u generací X, Y i Z. Mladší generace ovšem neberou peníze, na rozdíl od generace X, jako hodnotu, ale jako prostředek. Řídí se citátem: „cílem není bohatství, ale svoboda“. Z dotazníkového šetření nevyplývá, že by zaměstnanci byli nespokojeni s platovými podmínkami. Z rozhovoru s některými zaměstnanci vyšlo najevo, že své platové podmínky berou jako průměrné.

Jelikož platové podmínky hodnotilo nejvíce zaměstnanců jako nejdůležitější stimulační faktor, mohlo by větší plat přinést větší úroveň motivace. Výhodné pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele by bylo zavedení poukázky Edenred Benefits.

1. Edenred Benefits

Edenred Benefits, dříve známá pod názvem Ticket Benefits, je moderní forma poukázek. Několik zaměstnanců si přálo příspěvek na oběd ve formě stravenek a poukázka Edenred Benefits by byla modernější formou zvýšení platu.



(Edenred Benefits, 2018)

Poukázku jde použít na tyto aktivity:

- Nákup léků, zdravotních potřeb, vitamínů, brýlí a čoček
- Sportovní aktivity, bazény, kurty
- Relaxační aktivity, masáže, lázně
- Vzdělávání, kurzy a školy
- Cestování a pobyty v ČR i zahraničí
- Kulturní akce, koncerty, divadla
- Nákup knih
- Nadstandardní zdravotní péče

(Edenred Benefits, 2018)

Kalkulace:

Každému zaměstnanci by se měsíčně zvýšil plat o 500 Kč ve formě poukázky. Pokud částka nepřekročí 20 000 Kč ročně, tak se poukázky netýkají odvody na zdravotní a sociální pojištění ani daň z příjmů. V tabulce č. 5 je vidět, kdyby zaměstnanec dostal stejnou částku v peněžní podobě jako bonus do hrubé mzdy, tak by čistý příjem zaměstnance činil pouze 340 Kč. Za rok by tak zaměstnanec přišel o 1920 Kč.

Tabulka 5: Měsíční kalkulace příspěvku 500 Kč ve formě poukázky z pohledu zaměstnance

Z pohledu zaměstnance		
	Odměna do mzdy	Poskytnutí poukázek
Odměna	500 Kč	500 Kč
Soc. a zdrav. pojištění zaměstnance (34 %)	55 Kč	-
Základ daně z příjmu zaměstnance	670 Kč	-
Zaokrouhleno	700 Kč	-
Daň z příjmu zaměstnance (15 %)	105 Kč	-
Čistý příjem zaměstnance	340 Kč	500 Kč
Navýšení čistého příjmu zaměstnance		160 Kč

(Edenred Benefits, 2018)

Společnost při zvýšení platu pomocí poukázek ušetřila 15%, jak je vidět i v tabulce č. 6. Měsíčně by navýšení platu poukázkou pro 97 zaměstnanců společnost přišlo na 57 715 Kč a ročně 692 580 Kč.

Tabulka 6: Měsíční kalkulace příspěvku 500 Kč ve formě poukázky z pohledu zaměstnavatele

Z pohledu zaměstnavatele		
	Odměna do mzdy	Poskytnutí poukázek
Odměna	500 Kč	500 Kč
Soc. a zdrav. pojištění zaměstnavatele (34 %)	170 Kč	-
Daň z příjmu zaměstnavatele (19 %)	-	95 Kč
Celkové náklady na jednoho zaměstnance	670 Kč	595 Kč
Úspora nákladů na jednoho zaměstnance		75 Kč
Úspora nákladů na všechny zaměstnance		7275 Kč

(Edenred Benefits, 2018)

2. Firemní notebook

Ve společnosti pracuje téměř každý zaměstnanec na počítači a někteří zaměstnanci navrhovali zavedení benefitu firemního notebooku. Benefit by spočíval v tom, že by každý zaměstnanec, který bezprostředně potřebuje počítač ke své práci, dostal firemní notebook. Zaměstnanec by za tento notebook nesl plnou zodpovědnost, aby společnost nemusela

vynakládat prostředky na pojištění notebooku, a při zničení by zaměstnanec musel uhradit zůstatkovou hodnotu notebooku.

3. Zvýhodněný mobilní tarif

S předchozím návrhem souvisí i další benefit ve formě zvýhodněného mobilního tarifu, který by mladé generace Y a Z ocenily. Všichni zaměstnanci jsou neustále propojeni na vnitropodnikové síti. Pro připojení a komunikaci nejen s ostatními zaměstnanci, ale i zákazníci často využívají soukromý chytrý telefon. Pro zvýhodněný mobilní tarif by společnost eBRÁNA musela dohodnout podmínky u některého z operátorů.

4. Příspěvek na dovolenou

Více, než 70 % zaměstnancům by se líbil benefit ve formě příspěvku na dovolenou. Ten by mohla společnost poskytnout podobným způsobem, jako u třetího návrhu se zvýhodněným mobilním tarifem. Společnost eBRÁNA by navázala spolupráci s některou u místních cestovních kanceláří, která by následně při výběru zájezdu poskytla zaměstnanci slevu. Na oplátku by společnost eBRÁNA poskytla některou ze svých služeb za zvýhodněnou cenu.

5. Bonus pro zaměstnance měsíce

Sport je zakořeněn v DNA společnosti a soutěžit by tak zaměstnanci mohli i v pracovním nasazení. Každý měsíc by byli vyhlášeni 3 zaměstnanci měsíce, kterým by byl vyplácen bonus ve formě 1 000 Kč. Zaměstnanci by byli motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu materiálními ohodnoceními, které preferují před nemateriálními. Pro každé oddělení ve společnosti by byly stanoveny kritéria pro hodnocení pracovního výkonu, které by byli ohodnoceni na škále 1 až 5. Zaměstnanci, kteří by získali největší počet bodů, by byli vyhlášeni, jako zaměstnanci měsíce a získali by finanční bonus.

Tabulka 7: Náklady na 3 zaměstnance měsíce

Měsíčně	Ročně
3 000 Kč	36 000 Kč

(Vlastní zpracování)

7.2 Motivace

Mezi nejdůležitější motivační faktory sama společnost považuje svoji podnikovou kulturu, která z velké části přispívá k dobrým vztahům na pracovišti, které zaměstnanci hodnotili jako druhý nejdůležitější motivační faktor. Podniková kultura eBRÁNY je dle autora na nadprůměrné úrovni a přispívá tak k pozitivní motivaci zaměstnanců.

U motivačních faktorů nebyl při analýze shledán žádný zásadní nedostatek a tak autor pouze upozorní na několik skutečností, kterým je třeba se stále věnovat a neupustit od nich.

1. Zapojování zaměstnanců do řízení

Pro starší generace Baby Boomers a X zapojování do řízení nebylo až tak důležité. Generace Y je v tomto směru poněkud aktivnější a potřebuje mít pocit důležitosti a nezbytnosti. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se zaměstnanci alespoň částečně zapojují do řízení a na společnosti je, aby od tohoto trendu neustupovala.

2. Profesní růst

Generace Y je více ambiciózní, než starší generace X. Proto je pro ně důležité, že společnost eBRÁNA profesní růst umožňuje. Kromě možnosti kariérního růstu autor doporučuje společnosti vytrvat u benefitu vzdělávacích kurzů.

3. Home office, flexibilní pracovní doba

Pro generaci Y je benefit home office/flexibilní pracovní doba velkým lákadlem. Oproti starší generaci X více preferují vyváženost, mezi pracovním a osobním životem. Podle dotazníkového šetření tento benefit preferuje naprostá většina respondentů a autor doporučuje neupouštět od daného benefitu.

Shrnutí

V moderní společnosti eBRÁNA autor neshledal žádné zásadní nedostatky v motivační a stimulační strategii. Danou společnost lze v tomto směru hodnotit jako nadprůměrnou.

I přes tato zjištění poslední kapitola obsahuje několik návrhů a doporučení, které jsou rozděleny na materiální motivační stimuly a nemateriální motivační stimuly. U některých konkrétních materiálních motivačních stimulů autor přidal i kalkulace případných změn. U nemateriálních motivačních stimulů jsou v kapitole sepsány pouze doporučení, aby podnik od stávajících aktivit neustupoval.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu současného stavu motivace a stimulace ve vybrané společnosti s aspektem na generaci X a Y, vyhodnotit současný stav a na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro další vývoj podniku. Pro dosažení cíle si autor diplomové práce vybral moderní Pardubickou společnost eBRÁNA s. r. o.

První část diplomové práce je rozdělena na čtyři teoretické kapitoly, ve kterých lze vždy na konci najít krátké shrnutí. První kapitola se zabývá především moderními trendy 21. století v oblasti řízení lidských zdrojů. Další kapitola obsahuje výčet teoretických pojmů. Nejprve jsou popsány jednotlivé dimenze, ve kterých motivace působí. Jako další důležité pojmy jsou popisovány motivační faktory spolu se zdroji motivace, které nám ukazují, jak se dá motivovat, a kde může motivace vznikat. Kapitola také obsahuje popis dvou důležitých pojmů, které jsou často zaměňovány, jsou to pojmy motivace a stimulace. Nelze ani opomenout výčet několika teorií motivace od velkých teoretiků. Další kapitola obsahuje výčet generací X, Y a krátce také nově se začleňující do pracovního procesu generaci Z. Znalost problematiky generací je pro manažera velice důležitá, neboť každá generace má své specifické požadavky a nelze přistupovat ke každé z nich stejně. Poslední kapitola teoretické části se v krátkosti zabývá vlivem motivace a stimulace na dosažení cílů podniku.

Poznanky, které autor nabyt při zpracování teoretické části diplomové práce, byly využity při analýze současné situace ve společnosti eBRÁNA s. r. o.. Analýza současné situace společnosti byla prováděna pomocí osobního rozhovoru s personální manažerkou, která autorovi sdělila s ochotou veškeré potřebné informace. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, které odhalilo skutečný stav ve společnosti. Nejpočetnější generační skupina ve společnosti patří do generace Y, a tak se autor dále zaměřoval při tvorbě doporučení pro společnost především nejpočetněji zastoupenou generací. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci svoje práce baví, jsou spokojeni se vztahy na pracovišti, technickým vybavením pracoviště, preferují spíše materiální ohodnocení za odvedenou práci a cítí jisté mezery v motivaci ze strany zaměstnavatele. Pracovní podmínky a vztahy ve společnosti jsou na dobré úrovni. To je důležité, neboť jsou tyto dva faktory druhým a třetím nejvíce motivačním faktorem zaměstnanců. Nejdůležitější motivační faktor jsou platové podmínky. Pro získání více informací také od jiných respondentů autor vytvořil ještě druhý dotazník, který byl zveřejněn přes sociální sítě, a respondenti v něm odpovídali na podobné otázky, jako zaměstnanci

eBRÁNY. Odpovědi z obou dotazníků byly téměř totožné a autor z nich v poslední části diplomové práce navrhl doporučení.

Jelikož je společnost eBRÁNA moderní a drží se nejnovějších trendů, nebyly při analýze shledány žádné velké chyby v motivační a stimulační strategii. I přes toto zjištění autor navrhl několik doporučení. Doporučení jsou rozdělena na dvě části, na stimulaci a motivaci. V první části autor zpracoval pět návrhů stimulů, které by mohli zvýšit pracovní výkon. Jsou jimi poukázka Edenred Benefits, firemní notebook, zvýhodněný mobilní tarif, příspěvek na dovolenou a bonus pro zaměstnance měsíce. V druhé, motivační, části autor nenavrhl žádnou změnu, jelikož v této části hodnotí společnost jako nadprůměrnou, ale doporučil neupouštění od některých aktivit. Pro mladé generace, které jsou v podniku zastoupeny v největší míře je totiž důležité zapojování do řízení, profesní růst a vyvážení profesního a soukromého života, kde spíše převažuje soukromý život.

Autor se domnívá, že cíle diplomové práce byly splněny a navržená doporučení, spolu s poznatky z dotazníkového šetření, pomohou společnosti eBRÁNA s. r. o. dále růst a vyvíjet se tím správným směrem.

LITERATURA

- [1] Armstrong, M., 2006. *Handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 0 7494 4631 5.
- [2] Armstrong, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* 10. vyd., Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] Bedrnová, E., Jarošová, E. & Nový, I., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*, Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [4] Bělohávek, F., c2006. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*, Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.
- [5] Blažek, L., 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* 2., rozš. vyd., Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [6] Duda, J., 2008. *Řízení lidských zdrojů*, Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [7] eBRÁNA s. r. o.: *Interní dokument společnosti*, 2018. Pardubice.
- [8] Edenred Benefits, 2018. *Edenred* [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/content/klient/vse-o-nasich-produktech/zamestnanecke-benefity/ticket-benefits>
- [9] HAYS, *Gen Y and the World of Work - A report into the workplace needs, attitudes and aspirations of Gen Y. 2013*, [online]. [cit. 2017-11-28]. Dostupné z: https://social.hays.com/wp-content/uploads/2013/10/Hays_Report_V4_02122013_online.pdf
- [10] Horváthová, P., Bláha, J. & Čopíková, A., 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*, Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [11] Koubek, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [12] McCrae, R. M., Costa, P. T., 1997. *Personality in Adulthood: A Five-Factor Theory Perspective*, N.Y.: Guilford Press. ISBN 1-57230-827-3.
- [13] Mládková, L. & Jedinák, P., 2009. *Management*, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [14] *Moderní řízení*, Listopad 2017., Praha: Economia, a.s.

- [15] Mikuláščík, M., 2007. *Manažerská psychologie 2., aktualiz. a rozš. vyd.*, Praha: Grada.ISBN 978-80-247-1349-6.
- [16] Pauknerová, D., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery 2., přeprac. a aktualiz. vyd.*, Praha: Grada.ISBN 80-247-1706-9.
- [17] Steiger, T. & Lippmann, E.D., 2012. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*, Brno: BizBooks.ISBN 978-80-265-0006-3.
- [18] Thomson, R. & Koubek, J., 2007. *Řízení lidí: Managing people* Vyd. 1. české., Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-267-9
- [19] Urban, J., 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3176-6.
- [20] Veber, J., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita 2., aktualiz. vyd.*, Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [21] Dvořáková, Z., 2012. *Řízení lidských zdrojů*, V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [22] *10 vlastností výjimečně dobrých zaměstnanců. Patříte mezi ně?* [online]. [cit. 2017-09-24]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/10-vlastnosti-vyjimecne-dobrych-zamestnancu-patrite-mezi-ne/>
- [23] *Je výhodnější investovat do naboru, nebo do vzdělávání svých lidí?* [online]. [cit. 2017-10-21]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/je-vyhodnejsi-investovat-do-naboru-nebo-do-vzdelavani-svych-lidi/>
- [24] *Pracovní doba v Česku? Efektivní jsme 6 hodin, v zahraničí se zaměstnancům věnují víc, říká expert*[online]. [cit. 2017-10-21]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65911500-pracovni-doba-v-cesku-efektivni-jsme-6-hodin-v-zahranici-se-zamestnancum-venuji-vic-rika-expert>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník: Motivace a stimulace zaměstnanců eBRÁNA s. r. o.

Příloha B Dotazník: Motivace a stimulace zaměstnanců

Příloha A

Motivace a stimulace zaměstnanců eBRÁNA s. r. o.

Dobrý den,

jsm student posledního ročníku Fakulty ekonomicko–správní v Pardubicích a pro potřeby diplomové práce zpracovávané ve Vaší firmě eBrána se na Vás dovoluji obrátit s dotazníkem, díky kterému získám informace potřebné pro zpracování diplomové práce. Dotazník je zcela anonymní a slouží pro získání informací o úrovni motivace a stimulace zaměstnanců, ze kterého bude pro společnost podán návrh na zlepšení.

Děkuji za Váš čas věnovaný pravdivému vyplnění dotazníku.

Bc. Jaroslav Pospíšil, student FES UPCE v Pardubicích

1. Máte rád/a svou práci? Vykonáváte ji s radostí?

- Ano
- Částečně – důvod
- Ne

2. Je váš pracovní výkon ovlivněn motivací/stimulací ze strany zaměstnavatele?

- Ano
- Ne

3. Myslíte si, že jste od svého přímého nadřízeného dostatečně motivován/a?

- Ano
- Ne
- Nevím

4. Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Jste spokojen/a technickým vybavením pracoviště?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Jste spokojen/a s přístupem vedení, či přímého nadřízeného?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Jste spokojen/a s uznáním a oceněním za svou práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Ne

8. Preferujete spíše:

- Materiální ohodnocení za práci (materiální odměny)
- Nemateriální ohodnocení za práci (pochvala, uznání atd.)

9. Ohodnot'te, do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky.

Výrok	Rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
V práci se cítím pod velkým tlakem.				
Jsem spokojen/a atmosférou na pracovišti.				
Mohu se zapojovat do řízení (nadřízený bere v potaz mé názory).				
Líbí se mi přístup vedení k zaměstnancům.				
Mohu ve společnosti profesně růst.				

10. Jak jste spokojen/a s benefity poskytované vaší společností? (v každém řádku zaškrtnete jednu odpověď')

Benefit	spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	nespokojen/a
Tréninky + posilovna				
Flexibilní pracovní doba, home office				
Zapůjčení firemního automobilu				
Výukové kurzy				
Dětský koutek s pečovatelkou				
Domácí mazlíček na pracovišti				
Příspěvek na penzijní a životní připojištění				

11. Jaké další benefity by se Vám líbily? (Můžete označit více odpovědí.)

- Společenské akce pořádané zaměstnavatelem (sportovní, kulturní)
- Jazykové a odborné kurzy
- Příspěvek na dovolenou
- Dary k životním a jiným výročím
- Příspěvek na dojíždění do práce
- Jiné – jaké

12. Ohodnot'te motivační a stimulační faktory od nejdůležitějšího po nejméně důležité. (5 velmi důležité, 1 nejméně důležité)

	1	2	3	4	5
mzda, plat					
benefity					
pracovní podmínky					
vztahy na pracovišti					
jistota pracovního místa					

13. Které z následujících faktorů vás dokážou nejvíce demotivovat? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

- Mzda, plat
- Negativní vztahy na pracovišti
- Pracovní podmínky
- Neuspokojivost práce
- Nedostatek, či nespokojenost s benefity
- Jiné - uveďte jaké.....

14. Jaký by byl Váš případný důvod pro opuštění společnosti? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

- Mzda, plat
- Pracovní prostředí
- Pracovní doba
- Neuspokojivost práce
- Vztahy na pracovišti
- Jiné – uveďte jaké.....

15. Uveďte vaše pohlaví

- Muž
- Žena

16. Jaká jste generace?

- Baby Boomers (1946-1964)
- X (1965-1981)
- Y (1982-1995)
- Z (1996-2010)

17. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Méně, než 1 rok
- 1-4 roky
- 4 roky a více

18. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Vysokoškolské
- Vyšší odborné vzdělání
- Středoškolské s maturitou
- Středoškolské s výučním listem
- Základní

Motivace a stimulace zaměstnanců

Dobrý den,

jsem student posledního ročníku Fakulty ekonomicko–správní v Pardubicích a pro potřeby diplomové práce se na Vás dovoluji obrátit s dotazníkem, díky kterému získám informace potřebné pro zpracování diplomové práce. Dotazník je zcela anonymní a slouží pro získání informací o motivaci a stimulaci zaměstnanců.

Děkuji za Váš čas věnovaný pravdivému vyplnění dotazníku.

Bc. Jaroslav Pospíšil, student FES UPCE v Pardubicích

1. Je váš pracovní výkon ovlivněn motivací/ stimulací ze strany zaměstnavatele?

- Ano
- Ne

2. Preferujete spíše:

- Materiální ohodnocení za práci (materiální odměny)
- Nemateriální ohodnocení za práci (pochvala, uznání atd.)

3. Jaké benefity od zaměstnavatele preferujete? (zaškrtněte 5 nejdůležitějších)

- Příspěvky na sport
- Home office, flexibilní pracovní doba
- Výukové kurzy
- Firemní automobil, mobil, notebook a další
- Domácí mazlíček na pracovišti
- Dětský koutek na pracovišti
- Příspěvek na penzijní a životní připojištění
- Stravenky
- Příspěvek na dovolenou
- Dovolená navíc
- Dárky zaměstnancům k jubileu
- Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- Jiné – uveďte.....

4. Ohodnoťte motivační a stimulační faktory od nejdůležitějšího po nejméně důležité. (5 velmi důležité, 1 nejméně důležité)

	1	2	3	4	5
mzda, plat					
benefity					
pracovní podmínky					
vztahy na pracovišti					
jistota pracovního místa					

5. Které z následujících faktorů vás dokážou nejvíce demotivovat? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

- Mzda, plat
- Negativní vztahy na pracovišti
- Pracovní podmínky
- Neuspokojivost práce
- Nedostatek, či nespokojenost s benefity
- Jiné - uveďte jaké.....

6. Uveďte vaše pohlaví

- Muž
- Žena

7. Jaká jste generace?

- Baby Boomers (1946-1964)
- X (1965-1981)
- Y (1982-1995)
- Z (1996-2010)

8. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Vysokoškolské
- Vyšší odborné vzdělání
- Středoškolské s maturitou
- Středoškolské s výučním listem
- Základní

9. Jaký je Váš statut?

- Student
- Zaměstnanec
- OSVČ
- Nezaměstnaný
- Důchodce