

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku

Adéla Košnarová

Diplomová práce

2019

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Adéla Košnarová**
Osobní číslo: **E17509**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající 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 teoreticky vymezit motivaci a motivační faktory, následně analyzovat motivaci zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout možná zlepšení.

Osnova:

- Cíl a metodika práce.
- Motivace a motivační faktory v teoretickém pojetí.
- Proces motivace.
- Analýza situace ve vybrané společnosti.
- Shrnutí výsledků a doporučení pro zlepšení motivace.
- Závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

DESSLER, G. Human resource management. 13th ed. Boston: Prentice Hall, 2013, 720 s. ISBN 978-0-13-266821-7.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:

3. září 2018

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2019


doc. Ing. Romana Provozňáková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena 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 30. 4. 2019

Bc. Adéla Košnarová

Poděkování:

Děkuji doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D za cenné rady a odbornou pomoc při tvorbě této práce. Dále děkuji jednateři společnosti Mikroelektronika, s.r.o. Ing. Jindřichovi Nádvořníkovi za umožnění realizace průzkumu mezi zaměstnanci. V neposlední řadě děkuji oddělení lidských zdrojů společnosti, konkrétně Bc. Kateřině Lipenskéé za veškeré informace a za její čas a pomoc při tvorbě dotazníku.

Anotace:

Diplomová práce je zaměřena na motivaci zaměstnanců společnosti Mikroelektronika, s.r.o. Hlavním cílem práce je na základě výsledků dotazníkového šetření analyzovat motivační atmosféru zaměstnanců společnosti a zhodnotit jejich spokojenost s motivačním systémem, který je ve společnosti využíván. Dílčím cílem je odhalení oblastí, v rámci kterých existuje prostor pro zlepšení a následně navrhnout možná doporučení, která by k tomuto zlepšení mohla vést.

Klíčová slova: motivace, řízení lidských zdrojů, benefity, motivační nástroje, stimulace

Title:

Motivation of employees in the selected company

Annotation:

The diploma thesis is focused on the motivation of employees in Mikroelektronika, s.r.o. The main aim of the thesis is to analyze the motivational atmosphere of the employees in this company based on the results of the questionnaire survey and to evaluate their satisfaction with the motivation system. The partial aim is to identify areas with some space for improvement, and then to suggest possible recommendations.

Keywords: motivation, human resources management, benefits, motivation tools, stimulation

Obsah

Úvod.....	10
1 Motivace jako obecný pojem.....	11
1.1 Zdroje motivace	12
1.2 Dimenze motivace.....	13
1.3 Motivační typy lidí.....	14
2 Pracovní motivace.....	15
2.1 Typy pracovní motivace.....	16
2.2 Motivace a výkon.....	17
2.2.1 Výkonová motivace	18
2.2.2 Aspirace	19
2.3 Demotivace	19
2.4 Teorie pracovní motivace.....	20
2.4.1 Maslowova teorie potřeb	21
2.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	24
2.4.3 Teorie očekávání.....	25
2.4.4 Teorie X a Y	26
2.4.5 Teorie stanovení cílů.....	27
2.4.6 Teorie spravedlnosti.....	28
2.4.7 Teorie kompetence.....	28
2.5 Faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců	29
2.5.1 Metody hmotné motivace zaměstnanců.....	30
2.5.2 Metody nehmotné motivace zaměstnanců	33
3 Charakteristika vybraného podniku	44
3.1 Historie podniku.....	45
3.2 Organizační struktura	46
3.3 Charakteristika zaměstnanců společnosti.....	47

4	Analýza motivace zaměstnanců.....	48
4.1	Metody hmotné motivace zaměstnanců.....	48
4.1.1	Mzdový systém.....	48
4.1.2	Odměny a další zaměstnanecké výhody.....	49
4.2	Metody nehmotné motivace zaměstnanců.....	50
4.2.1	Péče o zaměstnance.....	50
4.2.2	Komunikace ve společnosti a udělování pochvaly.....	51
4.2.3	Pracovní doba.....	52
4.2.4	Image společnosti.....	52
4.2.5	Možnost rozvoje zaměstnanců.....	53
4.2.6	Firemní kultura.....	53
5	Dotazníkové šetření.....	54
5.1	Cíl a metodika dotazníkového šetření.....	54
5.2	Charakteristika dotazníku.....	55
5.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	55
5.3.1	Identifikační otázky.....	56
5.3.2	Věcné otázky.....	58
5.4	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	71
6	Návrhy na zlepšení.....	73
7	Závěr.....	76
	Použitá literatura.....	78
	Příloha A – plné znění dotazníku.....	82

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah potřeb, motivace a činnosti jedince	12
Obrázek 2: Motivační typy lidí	14
Obrázek 3: Vztah mezi úrovní motivace a pracovním výkonem.....	18
Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb.....	22
Obrázek 5: Motivátory a hygienické faktory	25
Obrázek 6: Struktura tržeb společnosti Mikroelektronika, s.r.o.	44
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Mikroelektronika, s.r.o.	46
Obrázek 8: Struktura respondentů dle délky jejich působení ve společnosti	57
Obrázek 9: Struktura respondentů dle jejich útvárové působnosti	58
Obrázek 10: Motivovanost zaměstnanců k vykonávané práci.....	59
Obrázek 11: Možnost osobního rozvoje v rámci zaměstnání	61
Obrázek 12: Spokojenost se způsobem sdělování kritiky	62
Obrázek 13: Spokojenost s pracovním kolektivem a se vztahy na pracovišti	64
Obrázek 14: Preference druhů motivace.....	66
Obrázek 15: Spokojenost s výší finančního ohodnocení	68
Obrázek 16: Spokojenost respondentů s benefity, které firma poskytuje.....	69
Obrázek 17: Benefity, které respondenti považují za nejvíce motivující	70
Obrázek 18: Benefity, které respondenti považují za nejméně motivující	70
Obrázek 19: Benefity, které by zaměstnanci ve společnosti ještě uvítali.....	71

Seznam tabulek

Tabulka 1: Úroveň motivace zaměstnanců - rozdělení dle útvarů působnosti	60
Tabulka 2: Spokojenost se sdělováním kritiky - rozdělení dle útvarů působnosti	63
Tabulka 3: Frekvence využívání motivačních nástrojů společností	65
Tabulka 4: Preference jednotlivých motivačních faktorů.....	67

Úvod

Motivovaní zaměstnanci jsou základem dobře fungující a prosperující společnosti. Motivace posiluje nejen pracovní nasazení zaměstnanců, ale také jejich zainteresovanost a iniciativu. Je nutné si však uvědomit, že není automatická, a proto představuje správné využívání jak hmotných, tak nehmotných motivačních nástrojů jeden z nejdůležitějších úkolů každého vedoucího (Urban, 2017, s. 9).

Člověk v práci stráví často více než třetinu dne a existuje určité riziko, že bude zaměstnanci chápána jako nutné zlo nebo ztráta času. K tomu může docházet právě v případě, že pracovníci nechodí do zaměstnání s pocitem, že je práce baví, rozvíjí a že jsou součástí tvorby nějaké hodnoty. Tato situace pochopitelně není žádoucí jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, a proto je nezbytné, aby vedoucí ve svých zaměstnancích rozvíjeli určité zaujetí pro práci, zájem o osobní rozvoj a aby byli schopni vytvářet příjemnou pracovní atmosféru.

Téma *Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku* jsem si vybrala z toho důvodu, že v současné době zaznamenávám rostoucí zájem společností o své zaměstnance. Ti již nejsou vedením společnosti považováni za pouhý prostředek k dosažení stanovených cílů, ale za lidské bytosti, které mají nejen své potřeby, ale i pocity a zvyšováním jejich pracovní spokojenosti může docházet jak ke zvyšování jejich pracovního výkonu, tak k růstu jejich zainteresovanosti.

Cílem diplomové práce je teoreticky vymezit motivaci a motivační faktory, následně analyzovat motivaci zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout možná zlepšení.

První část práce je založena na literární rešerši, prostřednictvím které jsou vysvětleny základní pojmy a teorie, týkající se jak motivace v obecné rovině, tak její aplikace na pracovní prostředí.

Druhá část práce využívá teoretická východiska a výsledky provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti k analýze motivačního systému ve vybraném podniku a k určení spokojenosti zaměstnanců s tímto systémem. Následně jsou zmíněna doporučení, která by mohla vést ke zlepšení úrovně motivace zaměstnanců v této společnosti.

1 Motivace jako obecný pojem

Pojem motivace vznikl na základě latinského slova *movere*, které v překladu znamená pohybovat nebo hýbat. Dá se tedy říci, že se jedná o veškeré vnitřní podněty, které jsou příčinou určité činnosti nebo chování (Hospodářová, 2008, s. 99–100). Obecně se lidé dle Armstronga (2015, s. 231) cítí motivováni v případě, když předpokládají, že určité chování bude mít za následek dosažení stanoveného cíle, případně odměny, která je uspokojí.

Pro komplexní vysvětlení motivace je dle Bedrnové (2012, s. 226–227) nutné popsat a rozlišit pojmy motiv a stimul. Pojem motiv představuje nějaký vnitřní psychologický popud nebo sílu, která je příčinou určitého chování jednotlivce. V souvislosti s motivem je třeba také zmínit pojem cíl, který s ním úzce souvisí. Dle Armstronga (2008, s. 70) jsou totiž dobře motivovaní lidé právě ti, kteří mají cíle jasně a srozumitelně stanovené, a ubírají se směrem, který vede k jejich dosažení. Bedrnová (2007, s. 363–364) zmiňuje, že i každý motiv má svůj cíl, konkrétně se jedná o dosažení pocitu nasycení, které se zpravidla projevuje vnitřním uspokojením jedince. Motiv působí tak dlouho, dokud není stanoveného cíle dosaženo a nedojde k tomuto uspokojení. Mimo těchto motivů, které je možné označit jako motivy cílové, existují také motivy instrumentální, které zahrnují například zájem jedince o určitou oblast (literaturu, historii a tak dále). Je tedy zřejmé, že motivy značně ovlivňují lidskou činnost, určují její směr a intenzitu, avšak nejsou jedinou determinantou. Je třeba mít na paměti, že na člověka a jeho jednání působí nejen to, v jaké situaci se jedinec právě nachází, ale také subjektivní prožívání jednotlivce.

V psychice člověka téměř nikdy nepůsobí pouze jeden jediný motiv, ale zpravidla se jedná o celé jejich soubory, které mohou mít jak shodný, tak i opačný směr (Bedrnová, 2012, s. 227). Obecně lze říci, že se posilují motivy, které jsou orientovány stejným směrem, a tím pádem vývoj motivované činnosti podporují. Naopak je tomu u motivů protikladných, které se vzájemně oslabují, a tím motivovanou činnost narušují, případně znemožňují (Duchoň, 2008, s. 265).

Pojem **stimul** je často chybně zaměňován s pojmem motiv, avšak jejich rozlišení je významné z manažerského hlediska. Jako stimul je možné označit jakýkoli podnět, způsobující změny v motivaci jedince. Stimulace poté představuje určité působení na psychiku člověka, jehož cílem je prostřednictvím změny jeho motivace ovlivňovat jeho chování (Bedrnová, 2012, s. 227–228).

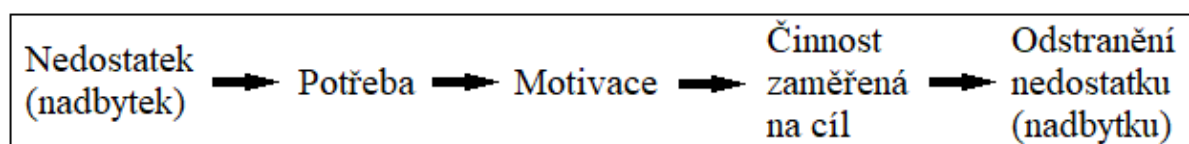
Plamínek (2015, s. 17) uvádí, že největší výhodou stimulace je její jednoduchost. Pokud jsou za výkon poskytovány určité atraktivní hodnoty, tento výkon bude pravděpodobně dále probíhat. S tím však souvisí to, že pokud přestanou stimuly působit, výkon s největší pravděpodobností probíhat přestane. Zde se naopak projevuje hlavní výhoda motivace. Pokud jsme schopni se správně trefit do motivů, které podněcují chování jedince, může výkon pokračovat i přes to, že již nebude docházet k dalším podnětům. To však bývá často velmi obtížné a nezbytností je znalost nejen daného jedince a jeho myšlení, ale i jeho hodnotového žebříčku. Dlouhodobá motivace totiž může vzniknout pouze v případě, že existuje souvislost mezi vnitřními motivy zaměstnance a cíli, kterých chce firma dosáhnout (Daigeler, 2008, s. 64).

1.1 Zdroje motivace

Pro pochopení problematiky motivace lidského chování je důležité vysvětlit, z čeho motivace vzniká. V této kapitole budou zmíněny skutečnosti, které dle Bedrnové (2007, s. 365–370) motivaci vytváří.

Základním zdrojem motivace jsou **potřeby** neboli člověkem prožívané nedostatky něčeho, co je pro něho důležité. Podstatný je fakt, že tyto nedostatky někdy mohou být i ne zcela uvědomované, v tom případě se jedná o tzv. nevědomé potřeby. Potřeby lze členit na primární a sekundární. Mezi primární patří například potřeby biologické či fyziologické, které jsou nedílně spojeny s činností lidského těla. Jedná se o potřebu kyslíku, potravin nebo tekutin. Jelikož je člověk tvor sociální, působí na něj taktéž potřeby společenské a psychogenní, mezi které patří především potřeba lásky, dominance nebo seberealizace. Tyto zmíněné potřeby se řadí mezi potřeby sekundární (Bedrnová, 2012, s. 229).

Souvislosti mezi potřebou, motivací a lidskou činností, jejichž cílem je odstranění nedostatku (nadbytku), jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obrázek 1: Vztah potřeb, motivace a činnosti jedince

Zpracováno podle: Bedrnová (2007, s. 366)

S činnostmi, které člověk provádí opakovaně, se váží **návyky**. Jedná se o určitý vzorec chování člověka, který je v konkrétní situaci díky jeho pravidelnosti zautomatizovaný a stává se z něj stereotyp (Bedrnová, 2012, s. 230).

Jako zvláštní druh motivu Bedrnová (2007, s. 368) uvádí **zájmy**, což jsou konkrétní oblasti, které představují trvalý předmět zájmu jedince. Existuje mnoho druhů zájmů, za nejčastější je považováno rozdělení na zájmy sportovní, výtvarné, technické, estetické, sociální, přírodní, obchodní a poznávací.

Velmi důležitým zdrojem motivace jsou **hodnoty** a celkově hodnotový systém jedince. Všem, s čím se člověk v průběhu života setkává, přiřazuje určitou hodnotu či důležitost. Důležité je však to, že tyto hodnoty jsou vždy subjektivní a specifické pro konkrétního jedince. Všechna tato hodnocení představují určitý osobní hodnotový systém neboli hierarchii hodnot. Tato hierarchie určuje, jaké skutečnosti jsou pro člověka méně, nebo naopak více důležité a významně ovlivňuje jeho jednání a prožívání. Obecně je člověk více motivován k činnostem, které v jeho pomyslném hodnotovém žebříčku řadí na vyšší pozici, přiřazuje jim tedy vyšší pozitivní hodnotu než k činnostem, kterým přiřazuje hodnotu negativní. Hodnotou jedince může být prakticky cokoliv, proto mnozí autoři považují za složité uvést konkrétní definici tohoto pojmu. Jako obecně platné hodnoty je možné jmenovat například zdraví, rodinu, přátelství, úspěch v zaměstnání, vzdělání, peníze nebo společenské postavení (Bedrnová, 2012, s. 231).

Posledním zdrojem motivace jsou **ideály**. „*Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.*“ (Bedrnová, 2012, s. 232)

1.2 Dimenze motivace

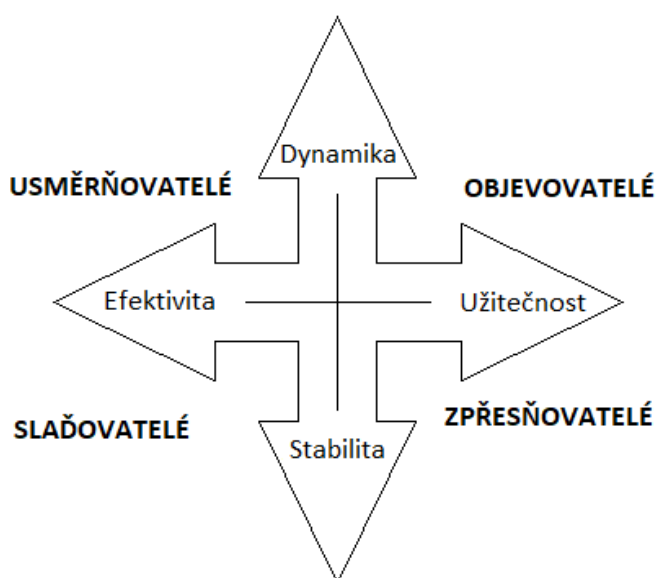
Bedrnová (2012, s. 226) ve své knize uvádí, že motivace působí souběžně ve třech rovinách neboli dimenzích, což je jejím významným rysem.

První dimenzí je **dimenze směru**, v rámci které je motivace člověka a jeho chování vedeno určitým směrem. Je tedy možné říci, že se tato dimenze na některé činnosti jedince zaměřuje a od jiných ho naopak odvrací. Druhou rovinu, ve které motivace člověka působí, představuje **dimenze intenzity**. Úsilí o dosažení stanoveného cíle je totiž odstupňováno dle toho, jak intenzivní je motivace jedince a podle této intenzity na jeho dosažení vynakládá více či méně

energie. V případě, že jedinec dospěje do situace, kdy překonává jak vnější, tak i vnitřní překážky, které zabraňují realizaci motivované činnosti, je možné hovořit o **dimenzi stálosti**. V rámci této dimenze člověk pokračuje v cestě za svým cílem i v případě, že se setkává s nejrůznějšími překážkami, nezdary nebo neúspěchy (Bedrnová, 2012, s. 226).

1.3 Motivační typy lidí

Dle Plamínka (2015, s. 45) existují čtyři motivační typy lidí dle toho, zda mají tendenci k dynamice, efektivitě, užitečnosti nebo ke stabilitě. Tyto lidské motivační typy jsou znázorněny na obrázku 2.



Obrázek 2: Motivační typy lidí

Zpracováno podle: Plamínek (2015, s. 45)

Podle Plamínka (2015, s. 46–71) jsou tyto typy lidí následující.

- **Objevovatelé** charakterističtí svými dynamickými preferencemi a zaměřením na užitečnost, jsou typičtí tím, že se v jejich chování odráží jistá míra samostatnosti a nezávislosti. Oplývají touhou objevovat nové věci, rádi přijímají výzvy, překonávají své vlastní limity a přitahuje je zdolávání nejrůznějších překážek. Tyto překážky si jistým způsobem sami vytváří, jelikož chápou svět jako množinu problémů určenou k řešení. Objevovatelé se rádi učí a přijímají informace, ale naopak nesnesou, když je někdo diktátorsky řídí. V tomto případě ztrácí možnost samostatnosti a využití kreativity, pro kterou mají předpoklady, a tím dochází ke ztrátě jejich motivace.

- **Usměrňovatelé**, kteří jsou kombinací efektivitu a dynamických preferencí. Jsou rádi středem pozornosti a přitahuje je možnost vést ostatní lidi. Dokáží skvěle přesvědčit jiné, proto se hodí na pozice manažerů a celkově vůdců velkých skupin, jelikož si snadno získají mnoho stoupců. Jsou velice soutěživí, předmětem jejich soutěže je získat dobrou pozici v sociální hierarchii, jelikož přikládají velkou váhu tomu, co si o nich ostatní myslí. Špatně snáší kritiku, ve které nevidí příležitost ke zlepšení, ale pouze osobní útok. Nedokáží totiž uznat svou chybu a snaží se kritiku bagatelizovat, nebo ji označí jako falešné obvinění. Nejvíce usměrňovatele motivuje, když je jim přidělena koordinující role a mají pocit, že dosažení cíle závisí právě na nich.
- **Sladřovatelé** jsou motivační typy zaměřené na stabilitu a efektivitu. Přikládají velkou váhu mezilidským vztahům, jsou velmi vstřícní a empatictí, tolerují, když má někdo odlišný názor než oni a dokáží výborně pochopit druhé, proto je komunikace s nimi nejpříjemnější ze všech typů. Sladřovatele nejvíce motivuje týmová práce, jelikož jsou rádi součástí fungujícího celku a kladou velký důraz na sociální interakci, nejsou tedy ani zdaleka individualisté. Naopak nejvíce je demotivuje nutnost využití kreativity a v případě, že cítí, že od nich bude vyžadována samostatnost nebo odpovědnost, stahují se do ústraní.
- **Zpřesňovatelé**, kteří jsou kombinací zaměřením na stabilitu a užitečnost. Jsou velmi pracovití, spolehliví a pečliví, ale potřebují k tomu dobře fungující organizaci práce. Jednou z jejich hlavních výhod je značná loajalita k firmě a k nadřízeným. Tento typ je charakteristický tím, že vyžaduje jasné zadání úkolu, který jsou poté schopni precizně splnit. Zpřesňovatele tedy nejvíce motivují jasně strukturované instrukce, demotivuje je naopak týmová práce nebo nutnost využít kreativitu.

2 Pracovní motivace

Dle Tureckiové (2004, s. 57) je možné chápat pracovní motivaci neboli motivaci k pracovní činnosti jako aspekt motivace chování člověka, který se pojí s výkonem pracovní činnosti. Vyjadřuje přístup jedince jak k práci celkově, tak ke konkrétním pracovním úkolům, a znázorňuje podobu jeho pracovní ochoty.

Jedním z nejdůležitějších manažerských úkolů je takové používání motivačních nástrojů, které vede zaměstnance ke správnému plnění úkolů, které je nezbytné k tomu, aby docházelo k dosahování stanovených cílů organizace. Tyto motivační nástroje pak nemusí být pouze

finanční nebo hmotné (Urban, 2013, s. 65–66). V každém případě je nezbytné, aby manažer dostatečně znal své pracovníky a také podněty, které vedou k jejich motivaci. Bez odhalení těchto podnětů nelze zaměstnance vést ani řídit (Stýblo, 2008, s. 65). Motivace je totiž velice individuální a co motivuje jednoho pracovníka, nemusí automaticky motivovat ostatní, neexistuje tím pádem univerzální návod na motivaci všech (Urban, 2013, s. 66).

2.1 Typy pracovní motivace

Pracovní motivace může být dle Armstronga (2015, s. 218) podmíněna dvěma způsoby. V prvním případě se jedná o motivaci zaměstnanců managementem, například pomocí odměn nebo povyšování, v druhém případě zaměstnanci motivují sami sebe prostřednictvím výkonu takové práce, která přispívá k dosažení jejich cílů. V souvislosti s tím je možné charakterizovat následující typy motivace.

- a) Vnitřní motivace – tento typ motivace je podmíněn pocitem, že jedinec vykonává důležitou práci, která ho naplňuje, rozvíjí jeho znalosti či dovednosti, poskytuje mu určitou míru autonomie a umožňuje mu dosáhnout stanovené cíle, například v podobě vytoužené kariéry. V souvislosti s tímto tématem Armstrong (2014, s. 170) zmiňuje, že v případě, kdy se jedinec podílí na činnosti, která je pro něho nějakým způsobem důležitá a považuje ji za užitečnou, vnější pobídky v podobě dodatečně nabízených finančních prostředků mohou jeho motivaci dokonce oslabit. Příčinou je určité vytěsnění jeho vnitřního zájmu či závazku. Je tedy zřejmé, že vnitřní motivace není spojena s vnějšími pobídkami, ale s motivy, které vyplývají ze samotné práce, a tudíž na rozdíl od následujícího typu motivace působí dlouhodobě.
- b) Vnější motivace – u tohoto druhu motivace hrají významnou roli opatření, která vedení společnosti nebo management vykonává, aby motivoval své zaměstnance a tím vedl společnost cestou, která směřuje k dosažení žádoucích cílů. Mezi tato opatření mohou patřit nejen odměny, například prostřednictvím zvýšení mzdy, povýšení nebo udělení pochvaly, ale také tresty v podobě vyjádření kritiky, disciplinárního řízení nebo odebrání nenárokové složky mzdy (Armstrong, 2015, s. 218–219).

Za speciální druh motivace lze považovat také motivaci nevědomou, která je dle Nakonečného (2004, s. 203) spojena s Freudovou psychoanalýzou. Tento druh motivace spočívá v tom, že jedinec nezná nebo si plně neuvědomuje motivy svého chování. Těmito

motivory mohou být například potlačené zážitky nebo úzkosti, kterých se dotyčný nedokáže zbavit a dříve či později se mění v určité vzorce chování.

2.2 Motivace a výkon

V organizaci je motivace úzce spojena s podáváním pracovního výkonu a celkově s výkonností zaměstnance. Je však nutné zmínit, že výkonnost jedince není determinována pouze ochotou danou prací vykonávat, tedy jeho pracovní motivací, ale také jeho pracovní způsobilostí (Pauknerová, 2012, s. 171). Vzájemná závislost schopností, výkonu a motivace je znázorněna pomocí následujícího vzorce:

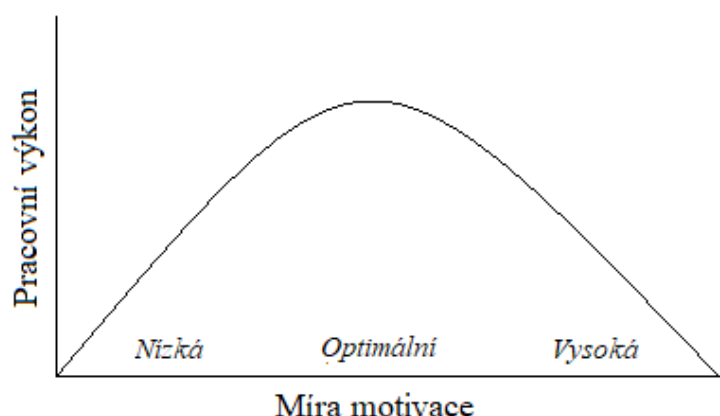
$$V = f(S * M),$$

kde V vyjadřuje úroveň pracovního výkonu z hlediska kvality i kvantity, S jsou schopnosti pracovníka a M představuje jeho motivaci (Šikýř, 2014, s. 21).

Dle Bedrnové (2012, s. 237) je ze vzorce na první pohled patrný jednoduchý a jasně předvídatelný vztah obou veličin. V dnešní době je však poměrně rozšířený názor, že pokud dochází k nadměrné motivaci, způsobené přikládáním přílišné důležitosti úkolu či očekáváním velmi atraktivní odměny, může paradoxně docházet k neuspokojivým výsledkům. Důvodem je skutečnost, že nadměrná motivovanost je často spojena s vnitřním napětím, stresem a nervozitou, způsobenou strachem ze selhání, která narušuje přirozené fungování lidské psychiky. Toto narušení může způsobit oslabování předpokladů výkonu pracovníka, čímž se také snižuje jeho výkon. Wagnerová (2008, s. 18) uvádí, že tento přístup k vztahu míry motivace a výkonu potvrzuje tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon. Dle tohoto zákona není vztah motivace a výkonu lineární, ale má tvar obráceného písmene „U“.

Průběh této křivky vyjadřuje skutečnost, že v případě nízké motivace bude nízká i úroveň výkonu. Pokud se bude intenzita motivace zvyšovat, bude se za stejných okolností zvyšovat i výkon pracovníka, ale pouze do určité úrovně motivace. Pokud motivovanost člověka přesáhne tuto úroveň, výkon se naopak začne snižovat. Tento zákon pracuje s předpokladem, že existuje určitá optimální úroveň motivace, při které zaměstnanec dosahuje maximálního výkonu. Nižší nebo vyšší motivace poté tento výkon snižuje. Tato optimální úroveň je však odlišná v rámci rozdílných obtížností úkolu. Pokud je pracovní úkol relativně snadný, lze považovat za optimální vysokou motivovanost a naopak, v případě obtížného úkolu je

optimální motivovanost nízká (Bedrnová, 2007, s. 375). Vztah úrovně motivace a pracovní výkonnosti je znázorněn na obrázku 3.



Obrázek 3: Vztah mezi úrovní motivace a pracovním výkonem

Zpracováno podle: Hroník (2007, s. 45)

2.2.1 Výkonová motivace

Výkonová motivace neboli potřeba dosahovat vysokého výkonu, je považována za relativně stálou charakteristiku osobnosti, která spočívá v potřebě dosahovat úspěchu a vyhýbat se neúspěchu. Obě tyto potřeby jsou charakteristické pro téměř každého jedince, rozdíl je však v jejich intenzitě (Pauknerová, 2012, s. 171).

Osobnostně příznačná síla výkonové motivace se poté určuje dle následujícího vzorce.

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba dosáhnout úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Pokud u daného jedince převažuje potřeba úspěchu, obvykle se jedná o aktivního pracovníka, který bude o dosažení úspěchu aktivně usilovat, v opačném případě, tedy pokud převažuje potřeba vyhnout se neúspěchu, jedná se spíše o lidi pasivní. Za úspěch považují aktivně orientovaní jedinci zpravidla dosažení cíle, který je většinou stanovený v dlouhodobém časovém horizontu. Proto je u těchto osob velmi důležitá určitá forma plánování, v rámci kterého jedinec vymezení postupy a strategie, jak daného cíle dosáhnout (Bedrnová, 2007, s. 376).

Dle Bedrnové (2007, s. 376) lze výkonovou motivaci ovlivňovat žádoucím směrem, ale pouze v případě, že nadřizený hojně využívá pochval a celkově pozitivní zpětné vazby a kritiku a vytýkání nedostatků sděluje pouze v případě nutnosti, a to kultivovaným způsobem.

2.2.2 Aspirace

S problematikou motivace jako takové, ale také s tématem výkonové motivace úzce souvisí další psychologický fenomén, kterým je takzvaná aspirace, případně aspirační úroveň. Pod pojmem aspirace je možné si představit nějakou osobnostně příznačnou výši nároků, kterou jedinec přikládá svému výkonu (Pauknerová, 2012, s. 172).

Podle Výrosta (2008, s. 150) je úroveň aspirace závislá na předchozím úspěchu, případně neúspěchu. V případě, že je výkon úspěšný, a dojde tedy k úspěšnému vykonání určité činnosti, následující aspirační úroveň stoupá. Pokud naopak dojde k nezdaru, tato úroveň klesá, přičemž intenzita úspěchu a neúspěchu tento efekt zvýrazňuje. Míru aspirace ovlivňuje mnoho dalších faktorů, kterými mohou být například osobnostní dispozice, hodnotová orientace jedince nebo celkově aktuální okolnosti, které mají taktéž vliv na strategii jednání člověka (Kociánová, 2010, s. 24). Zjednodušeně lze říci, že úroveň aspirace vyjadřuje míru naší ctižádostivosti. Je důležité zmínit, že tato úroveň je také spojena se sebevědomím jedince, které je odrazem rodinné výchovy. Pokud charakter rodinného zázemí zdravé sebevědomí jedince podněcuje, značně mu přispívá ke zvládnání stále obtížnějších úkolů (Pauknerová, 2012, s. 172).

Pro ovlivňování aspirace zaměstnanců platí stejné principy, které byly zmíněny v případě výkonové motivace. Jediným rozdílem je, že v rámci aspirace může hrát významnou roli sociální vzor či model, kterým bývá například manažer nebo vedoucí pracovník, přičemž se v tomto případě jedná o určitou formu nápodoby a identifikace (Bedrnová, 2007, s. 377).

2.3 Demotivace

Předchozí část práce byla věnována především tomu, co pracovníky motivuje k výkonu jejich práce, avšak podle mého názoru je nutné zmínit také faktory, které mají na jejich motivaci negativní vliv, tedy zdroje demotivace.

Stýblo (2008, s. 96–97) ve své knize uvádí, že velmi častým faktorem, který motivaci zaměstnanců oslabuje, nebo dokonce znemožňuje, je **nespravedlivé hodnocení**. Tento faktor totiž obvykle u pracovníků vyvolá omezení pracovního úsilí a výkonu, nebo projevení celkového nezájmu o práci. Podobné důsledky má také **nadměrné využívání kritiky**, kdy se chyby stanou hlavním bodem zájmu manažerů. V tomto případě podřízené ovládne stres, nervozita a odpor k práci, který ani zdaleka není přínosem pro jejich motivovanost. Dalším faktorem, který může být příčinou oslabení motivace zaměstnanců a tím i jejich pracovního výkonu, může být **tolerování nízké výkonnosti** nadřízenými. Zjednodušeně řečeno, pokud jsou výsledkem stejného úkolu dvou spolupracovníků odlišně kvalitní výkony, které jsou nadřízeným ohodnoceny identicky a z nekvalitně odvedené práce nejsou vyvozeny žádné důsledky, pracovníci nabydou dojem, že podprůměrná práce je dostačující. Další velmi častou příčinou demotivace je **nedostatečné využívání schopností** a dovedností zaměstnanců. Pracovníky totiž demotivují nejen nejasně zadané a často se měnící úkoly, ale také úkoly, které jsou hluboko pod hranicí jejich možností. Totéž platí obvykle i pro stereotypní a monotónní práci, probíhající v dlouhodobém časovém horizontu. Poslední faktor, který bude v rámci demotivace zaměstnanců zmíněn, je **důvěra**, jejímž základem je informační otevřenost, nezatajování a nezkreslování informací a celkově vysoká kvalita komunikace na pracovišti. S kvalitou komunikace souvisí také nezanedbávání zpětné vazby, jelikož její dlouhodobá absence může u pracovníků vytvořit dojem, že organizace nestojí o jejich práci a úsilí.

Kociánová (2010, s. 39) jako další zdroj demotivace zmiňuje neproduktivní pracovní porady nebo často se opakující a neúčelné změny, které jsou mnohdy chybně prováděny na poslední chvíli a jejichž význam a důležitost nejsou pracovníkům dostatečně vysvětleny.

2.4 Teorie pracovní motivace

První zmínky o snaze pochopení motivace lidí pocházejí již z dob řeckých filozofů, kteří předpokládali, že hlavní hybnou silou chování jedince je vyhledávání potěšení a vyhýbání se utrpení. Až na počátku 20. století však začaly vznikat teorie motivace takové, jaké známe dnes (Armstrong, 2015, s. 219).

Kasper (2005, s. 242) uvádí, že motivačních teorií sice existuje velké množství, jako jejich společný cíl však lze považovat objasnění příčin lidského chování.

Teorie motivace napomáhají nejen k hlubšímu pochopení problematiky motivace jako takové, ale i k vytvoření žádoucích osobnostních předpokladů manažerů, kteří budou schopni ve společnosti úspěšně a efektivně vykonávat pozici lídra a ovlivňovat motivaci zaměstnanců (Bedrnová, 2007, s. 379). V následující kapitole budou zmíněny vybrané teorie pracovní motivace.

2.4.1 Maslowova teorie potřeb

Dle Mikuláščíka (2015, s. 129) je jednou z nejpoblárnějších teorií motivace teorie, kterou definoval Abraham Maslow. Tento humanisticky zaměřený psycholog v roce 1943 vytvořil obecnou teorii lidského fungování, která je v dnešní době často aplikována také na pracovní psychologii. Základem této teorie je tvrzení, že nejdůležitějšími motivátory jsou lidské potřeby. Tyto potřeby Maslow rozdělil do pěti tříd, které seřadil do hierarchického systému známého jako Maslowova pyramida potřeb (Arnold, 2007, s. 304).

Potřeby, které jsou součástí tohoto systému, mají proměnlivý význam, jenž je závislý na aktuální míře jejich uspokojení. Jinak řečeno, v případě, že jsou uspokojeny potřeby základní, stává se středem zájmu jedince potřeba na vyšší úrovni hierarchie (Mikuláščík, 2015, s. 129).

Dle Duchoně (2008, s. 267) jsou sice pro člověka důležité všechny úrovně potřeb, avšak jejich naléhavost a motivační účinnost záleží na mnoha dalších faktorech. Mezi tyto faktory se řadí například vyspělost jedince, jeho mentální a inteligenční úroveň nebo jeho sociální postavení.

Wagnerová (2008, s. 14) uvádí, že úrovně potřeb dle Maslowa jsou následující.

- a) Fyziologické potřeby – zahrnují základní lidské potřeby, jejichž naplnění je nezbytné pro přežití, jedná se například o potřebu spánku, tekutin, potravy nebo vzduchu.
- b) Potřeby bezpečí – souvisí jak s fyzickým, tak s emocionálním bezpečím, které zahrnuje řád a stabilitu.
- c) Potřeby sounáležitosti – spojeny s interakcí s druhými lidmi, jedná se o potřebu jedince být součástí nějakého celku a být akceptován.
- d) Potřeby uznání – zahrnují potřebu být respektován, cítit úctu a vytvořit si určitou prestiž.

- e) Potřeby seberealizace – tento pojem označuje touhu po růstu, po realizaci svých schopností, talentu a po prohlubování znalostí a dovedností.



Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb

Zpracováno podle: Mikuláščík (2015, s. 129)

Výše zmíněné příklady jednotlivých druhů potřeb se vážou obecně k lidskému fungování, avšak Bělohlávek (2008, s. 41) převedl jednotlivé stupně potřeb do pracovní sféry. Mezi **fyziologické** potřeby dle tohoto autora patří úroveň pracovních podmínek, konkrétně množství a kvalita ochranných pomůcek při práci nebo odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti, které mají chránit zdraví zaměstnanců. Potřeby **bezpečí a jistoty** zahrnují jistotu práce, která se váže s vědomím, že dobrá perspektiva společnosti zajistí pracovníkům zaměstnání také do budoucna. Pro člověka, jakožto tvora společenského, jsou velice důležité mezilidské vztahy, tedy vztahy s kolegy, nadřízenými či podřízenými, jejichž dobrá kvalita se váže s potřebou **sounáležitosti**. Tuto potřebu mohou rozvíjet například teambuildingy, sportovní soutěže, nebo kulturní akce pořádané firmou, které v pracovníkovi vytváří pocit, že je součástí jedné komunity. Potřeba **uznání a úcty** zahrnuje vyjádřenou pochvalu od nadřízeného nebo uznání za provedenou práci. Jako součást této úrovně potřeb bývá označována také mzda a celkově veškeré odměny plynoucí z výkonu práce, i když ve své podstatě mohou být zařazeny již do druhého stupně hierarchie. Součástí posledního, a tedy nejvyššího stupně pyramidy, je potřeba sebeaktualizace neboli **seberealizace**, která spočívá v tom, že zaměstnanec chce vykonávat práci, která je dobře organizovaná, dává mu příležitost využít svou kreativitu, baví ho, vnitřně ho naplňuje a umožňuje mu uplatnit své znalosti a dovednosti.

Dle Mikulášťika (2015, s. 130) později Abraham Maslow rozšířil původní pyramidu o další tři stupně, které se vážou především k nejvyšší úrovni, tedy k potřebě seberealizace. Jsou to potřeby kognitivní, což jsou potřeby vědění a poznání, estetické neboli zážitkové a potřeby sebetranscendence, což je potřeba vytvořit něco, co po sobě člověk zanechá po tom, co ze světa odejde. První dvě potřeby se nachází pod potřebou seberealizace a poslední nad ní, přičemž Maslow později uvedl, že seberealizaci a sebetranscendenci nemusí nutně předcházet uspokojení všech nižších potřeb.

Bělohlávek (2008, s. 42) uvádí, že na Maslowovu teorii navazuje Clayton Alderfer, který zredukoval počet úrovní potřeb z původních pěti na tři. Tyto potřeby jsou následující.

- a) Potřeby existenční – patří sem veškeré základní lidské potřeby, tato úroveň zahrnuje potřeby fyziologické a potřeby bezpečí.
- b) Potřeby vztahové – do této úrovně patří veškeré sociální interakce s ostatními, jak ty pozitivní v podobě lásky a přátelství, tak ty negativní, jako je hněv či nenávisť. Neuspokojení tohoto stupně potřeb způsobuje emocionální odstup jedince.
- c) Potřeby růstové – zahrnují touhu po seberealizaci a ocenění za práci jedince.

Mikulášťík (2015, s. 130) uvádí, že Clayton Alderfer na rozdíl od Maslowa neuznává hierarchické uspořádání a tvrdí, že i v případě, kdy nejsou uspokojeny potřeby fyziologické, může člověk dosáhnout uspokojení potřeb růstových. To však dle Alderferova neznamena, že neexistuje žádná závislost mezi jednotlivými stupni, ta ba naopak existuje a tento mechanismus závislosti označuje jako frustrační regresi.

Tato regrese může mít dle Mikulášťika (2015, s. 130) dvě podoby:

- a) **frustrační cyklus vztahový** – tento cyklus spočívá v tom, že po kompletním uspokojení potřeb existenčních dochází k uspokojování potřeb vztahových. Výjimku tvoří situace, kdy nejsou vztahové potřeby uspokojeny, v tom případě totiž dochází k tzv. zvrtnému procesu, v rámci kterého se naopak zvyšují potřeby existenční,
- b) **frustrační cyklus růstový** – podstatou tohoto cyklu je, že v případě, kdy jedinec uspokojí vztahové potřeby, posiluje význam potřeb růstových. Když ale nejsou potřeby růstové uspokojeny, dále roste potřeba po uspokojení vztahů.

Je tedy možné říci, že jak proces vztahový, tak proces růstový, mají kompenzační charakter. V této interpretaci frustrační regrese je viditelné určité potvrzení Maslowovy teorie i přes to, že s ní Alderfer částečně nesouhlasil (Mikuláščík, 2015, s. 130).

2.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie



Dle Bedrnové (2012, s. 246) je druhou nejčastěji citovanou motivační teorií v manažerské literatuře dvoufaktorová teorie, kterou spolu se svými spolupracovníky definoval americký psycholog Frederick Herzberg. Ten provedl výzkum, v rámci kterého požádal 200 účetních a inženýrů, aby mu sdělili, v jakých okamžicích se v práci cítili dobře, a v kterých naopak špatně, a také se měli pokusit uvést důvody, které ke spokojenosti, popřípadě nespokojenosti, vedly. Na základě výsledků z průzkumu zjistil, že na pracovní motivaci působí dvě zcela odlišné skupiny faktorů (Dědina, 2005, s. 147).

První skupinou jsou **hygienické faktory** neboli dissatisfiers, které jsou v souvislosti s touto teorií též označovány jako faktory vnější a většinou vyvolávají nespokojenost pracovníků. Pokud jsou tyto faktory v rámci pracovní činnosti přítomny, vedou pouze k tomu, že pracovník nepocítuje pracovní nespokojenost, nedá se tedy říci, že by přítomnost těchto faktorů měla významný vliv na pracovní motivaci. Pokud jsou ovšem nepřítomny, nebo jsou v nepříznivé kvalitě, vyvolávají pracovní nespokojenost, která se negativně odráží na motivaci pracovníků (Bedrnová, 2012, s. 246–247).

Druhou skupinou jsou **motivátory** neboli satisfiers, faktory vnitřní, které zpravidla vyvolávají pracovní spokojenost zaměstnanců. V případě, že jsou motivátory nepřítomny, nebo jsou v nepříznivém stavu, nemusí vždy vyvolávat nespokojenost, pracovníci nejsou sice spokojeni, ale ani nespokojeni. Nepřítomnost motivátorů tedy nemá zásadní vliv na motivaci zaměstnanců. Pokud jsou ale motivátory přítomny, dochází k pracovní spokojenosti pracovníků a mají výrazný pozitivní vliv na pracovní motivaci (Pauknerová, 2012, s. 174).

V souvislosti s touto teorií motivace je nutné si uvědomit, že hranice mezi motivátory a hygienickými faktory není jednoznačná. Typickým příkladem je mzda, která v případě jejího zvýšení působí jako motivátor, nicméně po čase, kdy ji jedinec začne považovat za samozřejmost, začne působit jako faktor hygienický. Vysvětlením je takzvaný fenomén zvyku. Je logické, že zlepšení situace vnímá jedinec pozitivně, avšak po určité době, kdy si na dané zlepšení zvykne a začne ho považovat za samozřejmost, pozitivní motivační účinek

zmizí. Pokud se však situace vrátí do původního stavu, psychika jedince na tento návrat reaguje negativně a z motivátoru se stává hygienický faktor (Blažek, 2011, s. 163–164). Působení obou druhů faktorů včetně jejich příkladů je znázorněno na obrázku 5.

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
<p>Spokojenost</p>  <p>Neutrální stav</p>	<p>Přítomnost</p> <p>Úspěch Dosažení cíle Uznání Samotná práce Odpovědnost Pravomoci Povýšení Možnost osobního růstu</p>	<p>Přítomnost</p> <p>Podniková politika Odborný dozor Vztahy s nadřízenými Vztahy s podřízenými Vztahy s kolegy Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život</p>	<p>Neutrální stav</p> 
	<p>Nepřítomnost</p>	<p>Nepřítomnost</p>	<p>Nespokojenost</p>

Obrázek 5: Motivátory a hygienické faktory

Zpracováno podle: Koubek (2015, s. 60)

Dle Desslera (2013, s. 394) Herzbergova teorie mimo jiné klade důraz na fakt, že pro vedení společnosti je velmi riskantní, aby se spoléhalo pouze na finanční pobídky. Zaměstnavatel by se měl zaměřit také na uznání za dobře odvedenou práci, které je pro pracovníky často velmi významným faktorem, jenž zvyšuje jejich pracovní motivaci.

2.4.3 Teorie očekávání

Teorie očekávání neboli expektance byla definována v roce 1964 významným představitelem pracovní motivace Viktorem Vroomem a vychází z kognitivních teorií motivace (Bedrnová, 2007, s. 388). Vroom pomocí této teorie kvantifikuje hodnocení motivátorů. Jinak řečeno, v případě, kdy jedinec vynakládá úsilí na dosažení stanoveného cíle, očekává, že za toto dosažení bude oceněn. Pokud je ocenění, které získá, pro jedince uspokojivé a má pro něho nějaký význam, vynakládá tím větší úsilí, čím větší je pro něho význam odměny (Mikuláščík, 2015, s. 132).

Formálně lze teorii očekávání vyjádřit následujícím vzorcem:

$$M = f(V * E),$$

kde M označuje úroveň motivace, V představuje valenci neboli subjektivní význam očekávaného výsledku a uspokojení, které bude výsledkem motivovaného pracovního jednání, a E označuje expektanci, která znázorňuje subjektivní pravděpodobnost, že dané jednání povede k očekávanému výsledku (Bedrnová, 2012, s. 248).

Dle Desslera (2013, s. 394) je principem této teorie fakt, že zaměstnanci se obecně nesnaží usilovat o odměny, které jsou pro ně určitým způsobem neatraktivní, nebo jejichž dosažení je nepravděpodobné. Proto je důležité, aby byl manažer schopen nejen vytvořit snadno pochopitelné motivační plány, díky nimž budou zaměstnanci pracovat s vědomím, že za dobře odvedenou práci budou odměněni, ale aby také bral v úvahu preference zaměstnanců, a byl tím pádem schopen za splnění úkolu stanovit odměnu, která bude pro daného pracovníka atraktivní.

2.4.4 Teorie X a Y

Další teorie, která bude v této práci zmíněna, má spíše populární než vědecký charakter a jejím autorem je Douglas McGregor. Tato teorie je založena na existenci dvou vyhraněných přístupů k vedení lidí, které úzce souvisí s otázkami spojenými s pracovní motivací (Pauknerová, 2012, s. 177).

Teorie „X“ představuje v podstatě metodu cukru a biče, která byla hromadně přijímána před rozvinutím přístupu, jenž je postaven na lidských vztazích. Zahrnuje předpoklad, že lidé mají přirozený odpor k práci, a pokud mohou, snaží se jí vyhýbat. Z tohoto důvodu je nutné jim za vykonanou práci nabídnout odměnu, nebo naopak pohrozit trestem v případě, že práci neodvedou. Pouze v tomto případě budou totiž vyvíjet úsilí na splnění cílů organizace. Dle teorie X dávají zaměstnanci přednost kontrole a řízení ze strany manažerů, jelikož se vyhýbají odpovědnosti, kterou považují za určitou formu nejistoty. Obecně platí, že pracovníci jsou málo ctižádostiví a mají nízké ambice. Tato teorie je postavena na řízení pomocí centralizovaného systému a na využití autority (Cejthamr, 2010, s. 65–66).

Je však nutné zdůraznit, že výše zmíněný popis zaměstnanců neplatí pro všechny a v souvislosti s tím je nutné definovat **teorii Y**, která vychází z předpokladů, že lidé pracují

rádi a v případě, že jsou splněny podmínky, které jim vyhovují, mohou mít potěšení ze samotné práce. Zaměstnanci jsou dle této teorie více samostatní, nemají rádi kontrolu ze strany vedení společnosti, ale raději se řídí a kontrolují sami. Rádi vyhledávají a přijímají odpovědnost a nedělá jim problém při práci využívat svou tvořivost a kreativitu (Veber, 2009, s. 115). Dle Cejthamra (2010, s. 66) je přístup založený na teorii Y nejlepším způsobem, jak přimět zaměstnance ke spolupráci. Cílem je vytvořit takové podmínky, ve kterých mají zaměstnanci možnost uspokojit své motivační potřeby a dosáhnout svých osobních cílů právě prostřednictvím cílů společnosti.

V souvislosti s teorií X a Y je důležité zmínit, že s postupujícím ekonomickým a sociálním rozvojem se stále zvyšuje procento populace, které odpovídá teorii Y. V rámci tohoto rozvoje dochází ke snaze měnit často přetrvávající přístupy k zaměstnancům, které jsou spojeny spíše s teorií X. V souvislosti s tím stále roste význam **řízení integrováním a sebekontrolou**, které spočívá v tom, že se manažer snaží spojit cíle organizace s cíli zaměstnanců, a předává stále větší odpovědnost za vlastní práci a její výsledky jednotlivým pracovníkům (Bedrnová, 2007, 289).

2.4.5 Teorie stanovení cílů

Teorie stanovení cílů teorie byla původně propagována v 60. letech Edem Lockem a od té doby stále nabývá na významu. Definovat pojem cíl dokáže každý, jedná se o něco, čeho se jedinec snaží dosáhnout. Jak je ale nutné cíle stanovit, aby plnily svůj význam a motivovaly pracovníky? Lock v rámci této teorie uvádí několik podmínek, které by měly být splněny, aby byl daný cíl co nejvíce motivující (Arnold 2007. s. 319).

- **Obtížnost** – je logické, že obtížnější cíle vedou zpravidla k vyšším výkonům, nežli cíle snadnější, je však důležité si uvědomit, že obtížnost nesmí překročit limit splnitelnosti pro konkrétního pracovníka.
- **Specifičnost** – specifické a jasně zadané cíle vedou k mnohem vyšším výkonům než cíle obecně formulované.
- **Zpětná vazba** – obeznámení pracovníků s výsledky jejich práce je nezbytností. Zpětná vazba totiž plní nejen funkci informativní, ale sama může mít i motivační vlastnosti.

- Závazek vůči cíli – jedná se o odhodlání pracovníka pokusit se cíle dosáhnout. Pokud zaměstnanec necítí závazek vůči svému cíli, pravděpodobně nevyvine dostatečné úsilí pro jeho dosažení. Jedním ze způsobů, jak dosáhnout dostatečné zainteresovanosti pracovníka, je umožnit mu, aby se nějakým způsobem podílel na tvorbě cíle. Pokud si například úkoly a termíny pro jejich splnění zadá sám, bude jeho motivace výrazně vyšší (Arnold, 2007, s. 320–321).

2.4.6 Teorie spravedlnosti

Základem teorie spravedlnosti, jejímž autorem je J. S. Adams, je takzvaný fenomén sociálního srovnání. Tento fenomén spočívá v tom, že pro lidi je přirozené srovnávat svůj vklad do práce (například míru úsilí vloženého do vykonání práce, své schopnosti a dovednosti) s vklady svých spolupracovníků, kteří vykonávají podobnou či stejnou činnost a následně porovnávat i efekty, které z vykonané práce plynou jim a jejich kolegům. Těmito efekty mohou být jak mzda nebo odměny, tak i pochvala, přízeň nadřízeného nebo případné povýšení. Rovnováha, případně nerovnováha, v tomto srovnání poté značně ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců (Pauknerová, 2012, s. 176).

Pokud dojde k situaci, kdy zaměstnanec bude mít pocit, že jeho vklady a z nich plynoucí efekty v porovnání s kolegy nejsou v rovnováze, bude mít tendenci tuto nerovnováhu odstranit. Toto odstranění jím pociťované nespravedlnosti spočívá zpravidla ve snižování svého pracovního úsilí. Tím může být ohrožena jak výkonnost celé pracovní skupiny, tak i splnění pracovních cílů (Bedrnová, 2007, s. 389).

Z tohoto důvodu představuje teorie spravedlnosti jakousi výstrahu pro manažery. Ti by měli průběžně monitorovat pracovní výkonnost všech podřízených a zabránit stavu, aby jeden ze zaměstnanců dosahoval stejné výše odměny jako ostatní, pokud do své práce dlouhodobě „neinvestuje“ stejně jako oni (Bedrnová, 2012, s. 249).

2.4.7 Teorie kompetence

Bedrnová (2012, s. 247) uvádí, že Teorii kompetence definoval v roce 1959 R. W. White, který jako motiv kompetence chápe určitou potřebu ovládat své okolí. Tato potřeba se projevuje již v dětství, kdy se člověk snaží vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je opět dohromady. U dospělého člověka se potřeba kompetence projevuje obzvlášť v pracovním

prostředí, kde se jedinec snaží o prokázání svých znalostí, zkušeností, dovedností a profesionální způsobilosti, čímž se snaží získat obdiv a uznání nejen od nadřízených nebo spolupracovníků, ale také například od partnera nebo vlastních potomků. Je nutné zdůraznit, že i když je potřeba kompetence často spojována s potřebou vysokého výkonu, není to potřeba totožná. Potřeba vysokého výkonu je totiž fenoménem, který jeho majitel uplatňuje neustále, naopak potřeba kompetence je u jedince vnímána pouze v situaci, která je pro dotyčného vnímána jako přiměřeně náročná.

Praktickým vyústěním této teorie je fakt, že by manažeři měli být schopni zadávat svým podřízeným přiměřeně náročné úkoly, protože pouze ty vedou k projevení potřeby kompetence, která následně zvyšuje jejich pracovní motivaci. Za přiměřeně náročný je považován takový úkol, který mírně přesahuje úroveň schopností pracovníka, kterou již prokázal. Je také nutné, aby se zaměřením příliš neodlišoval od zaměření jedince (Bedrnová, 2007, s. 387).

2.5 Faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců

Z výše zmíněných teorií motivace, obzvláště z Maslowovy teorie potřeb je patrné, že důležitá část motivace je založena především na nehmotných okolnostech, mezi které patří zejména faktory vnitřní, ale také část vnějších. Zbývající část motivace je však často spojována také s hmotnými pobídkami (Urban, 2017, s. 16). Z tohoto důvodu mnozí autoři považují stimulaci za jakousi součást motivace, a proto v této práci budou uvedeny nejen motivy nehmotné, které jsou hlavním stavebním kamenem motivace jako takové, ale budou zde stručně zmíněny také nástroje motivace hmotné neboli nástroje stimulace.

V dnešní době bývá často opomíjen význam nehmotných motivačních faktorů, mezi které patří pochvaly, uznání, možnost samostatné práce nebo nabývání nových zkušeností. Je však nutné mít na paměti, že i tyto okolnosti jsou pro velké množství pracovníků důležité, jelikož jim mohou přinášet uspokojení, kterého nedosáhnou pomocí peněz. Příkladem je potřeba seberealizace, která může spočívat ve zvýšení profesního sebehodnocení, tedy v považování sebe sama za vysoce schopného v určitém oboru. Důkazem toho je chování jedinců, kteří nečekaně nabyli značné finanční prostředky, například prostřednictvím výhry v loterii nebo dědictvím. Část těchto lidí totiž pokračuje ve své práci, i když je finančně zabezpečena. Důvodem může být to, že jim práce nadále přináší jakési uspokojení, kterého pouze pomocí finančních prostředků a majetku nedosáhnou (Urban, 2017, s. 16).

Pod hmotnými faktory motivace si většina z nás představí peníze, které samozřejmě v této oblasti dominují. Pomocí nich je sice možné uspokojit nejrůznější potřeby, ale je třeba si uvědomit, že jak pro peníze, tak pro ostatní hmotné motivační faktory obecně platí, že jejich motivační účinek obvykle klesá s rostoucím uspokojením potřeb. Z tohoto důvodu již nemusí být motivující další zvýšení příjmů. Tento slábnoucí motivační účinek souvisí s tím, že užitečnost spotřebních statků, které je možné si výměnou za peníze pořídit, klesá a pro dosažení vyšších příjmů je často nutné se vzdát části volného času, jehož hodnota s poklesem jeho množství naopak roste (Urban, 2017, s. 17).

2.5.1 Metody hmotné motivace zaměstnanců

V řízení organizací se stále viditelněji uplatňuje snaha systematicky ovlivňovat pracovní ochotu zaměstnanců a tím také usměrňovat jejich pracovní motivaci. Toto usměrňování je nelehkým procesem formovaným řadou vnějších vlivů, které si každý jedinec specificky přetransformuje do individualizované podoby. Jak již bylo v předchozích kapitolách uvedeno, tyto vnější, neboli hmotné vlivy, ovlivňující motivaci zaměstnanců, jsou často označovány jako stimuly. Velmi důležitým předpokladem účinného ovlivňování motivace pomocí hmotných pobídek je uplatňování takových stimulačních podnětů, které jsou ve shodě jak s potřebami zaměstnanců, tak s jejich motivačním profilem (Provazník, 2002, s. 199–200).

Není těžké poměrně rychle rozpoznat osoby, u kterých hmotná motivace dominuje. Většinou je u nich znatelný vlahý vztah k práci a téměř jediným důvodem, proč ji vykonávají, je možnost výdělků. Tito jedinci se aktivně zajímají o různé finanční a materiální požitky, které organizace nabízí, monitorují výši výdělků svých spolupracovníků a zjišťují, jak by bylo teoreticky možné dosáhnout lepšího ohodnocení. Dodatečnou finanční odměnu obvykle vyžadují za jakoukoli činnost, kterou vykonají navíc. Osobám s převládajícím zájmem o hmotnou motivaci je zpravidla vhodné jasně stanovit cíle, úkoly a odměny za jejich úspěšné dosažení, přičemž je nutné tato pravidla dodržovat. Příhodné je také zvýšení podílu výkonové odměny nebo používání dalších zaměstnaneckých výhod, o které mohou tyto pracovníci usilovat (Urban, 2017, s. 36–37).

2.5.1.1 Mzdové formy

Za výsledky práce je třeba zaměstnance mzdově odměnit, což je úkolem mzdových forem. Těch existuje velké množství, jako nejčastější však Koubek (2015, s. 307–312) uvádí rozdělení na časovou, úkolovou a podílovou mzdu.

- **Časová mzda** je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou zaměstnanec obdrží za svoji práci. Dá se tedy říci, že se jedná o předem stanovenou částku, kterou pracovník dostává jako odměnu za vykonanou práci za určitý časový interval. Tato mzdová forma je nejčastější a obvykle bývá doplněna o další ze mzdových tarifů, které jsou přiznávány pracovníkům v závislosti na jejich výkonu. Toto doplnění se využívá z toho důvodu, že je časová mzda v čisté podobě považována za nejméně motivující způsob odměňování zaměstnanců. Pracovník je totiž placen za to, že v práci tráví určitý čas, ale teoreticky nezáleží na tom, jak těžce pracuje. Přestože bývá časová mzda uplatňována například spolu s příplatkem za hodnocení výsledků práce, tvoří zpravidla největší část celkové odměny pracovníka. Právě z tohoto důvodu je na ni kladena největší pozornost zaměstnanců a právě dle výše časové mzdy vnímají pracovníci spravedlnost systému odměňování.
- **Úkolová mzda** je považována za nejjednodušší typ pobídkové mzdové formy. Pracovník je odměňován určitou částkou za každou vykonanou jednotku práce. Tato mzdová forma se jeví jako optimální pro odměňování dělnické práce (Duda, 2008, s. 103). Footová (2002, s. 284) jako jednu z výhod tohoto stylu odměňování zmiňuje fakt, že je pro pracovníky více motivující než časová mzda. Organizace se však může setkat se situací, kdy stoupá kvantita vyrobených výrobků na úkor jejich kvality. Je tedy nutné, aby kvalita výrobků byla kontrolována, a nebyla tak ohrožena bezpečnost zaměstnanců při snaze o vyšší kvantitu výrobků (Duda, 2008, s. 104).
- **Podílová mzda** neboli mzda provizní je uplatňována nejčastěji v obchodních činnostech či službách. V rámci této formy odměňování je odměna zaměstnance zcela či zčásti ovlivněna prodaným množstvím. Na jednu stranu má sice tento styl odměňování pozitivum ve velké provázanosti odměny s výkonem, na druhou stranu se zde mohou objevit faktory, které pracovník nemůže ovlivnit, a i přesto značně sníží jeho mzdu (Duda, 2008, s. 105). Pro minimalizaci vlivu těchto faktorů proto Tomší (2008, s. 258) doporučuje provést rozbor předpokládaného vývoje určeného hodnotového ukazatele, v rámci kterého dojde k zohlednění těch faktorů, které

zaměstnanci nemohou ovlivnit. Těmito faktory mohou být například sezónní vlivy nebo účinky reklamy.

Koubek (2015, s. 315–317) jako další mzdové formy zmiňuje **příplatky** ke mzdám, které mohou být jak povinné (příplatek za práci přes čas, ve svátek, v noci), tak nepovinné (příplatky na ubytování, odívání, dopravu), dále **prémie** jak peněžní, tak i nepeněžní, které mohou být periodicky se opakující, nebo jednorázové a bývají poskytovány jako dodatek k běžné mzdě. Do této kategorie patří také **osobní ohodnocení**, které se používá k ocenění náročnosti práce a dlouhodobých výsledků jedince. Nejčastěji bývá osobní ohodnocení vyjadřováno procentním podílem ze mzdy. Další dodatkovou formou mzdy mohou být **podíly na výsledcích hospodaření** organizace či **zaměstnanecké akcie** a v neposlední řadě **ostatní výplaty**, mezi které patří tzv. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek k životnímu či pracovnímu výročí nebo příspěvek na dovolenou.

2.5.1.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou dodatečná plnění, která zaměstnavatel poskytuje svým pracovníkům v souvislosti s výkonem jejich práce. Je důležité si uvědomit, že nejsou vázány na pracovní výkon zaměstnance a ani nestimulují ke krátkodobému výkonu, ale jsou součástí péče o pracovníky. Je všeobecně známé, že benefity nejen zvyšují atraktivitu zaměstnání, ale také zlepšují pověst zaměstnavatele (Němec, 2014, s. 80).

Urban (2013, s. 94) uvádí následující typy zaměstnaneckých výhod.

- **Zaměstnanecké výhody se vztahem k práci**, které nějakým způsobem vytváří pracovní podmínky. Může se jednat o příspěvky na stravování (stravenky nebo dotované stravování ve vlastní jídelně), občerstvení na pracovišti, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nad rámec potřeb (jazykové kurzy, nabídka odborných konferencí) či příspěvek na dopravu do zaměstnání nebo její úplné zajištění.
- **Hmotné vybavení a pracovní pomůcky** sloužící i pro osobní potřebu zaměstnanců. Jejich součástí je obvykle osobní automobil, který může zaměstnanec využívat také soukromě, benzínové karty nebo služební notebooky a telefony.
- **Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy**, ke kterým patří nadstandartní zdravotní péče o zaměstnance, příspěvek na dovolenou, sportovní a kulturní aktivity,

příspěvky na stavební spoření, pojištění a připojištění, dárky či dárkové šeky při speciálních příležitostech nebo nabídka vlastních produktů za zvýhodněné ceny.

Často bývají zaměstnanecké výhody mezi zaměstnanci rozdělovány pomocí tzv. kafetéria systému. Tento systém spočívá v tom, že si zaměstnanec sám vytvoří svoji odměnu, popřípadě jejich kombinaci, přičemž je v tomto systému každoročně uvedeno, z jaké škály zaměstnaneckých výhod si mohou pracovníci vybírat. Kafetéria systém má největší výhodu v tom, že každý zaměstnanec si může vybrat takový balíček, který je pro něho nejlákavější, jelikož preference každého zaměstnance jsou odlišné, a ne každý by mohl ocenit a využít jednotnou formu odměny (Foot, 2002, s. 290).

Kafetéria systém je obvykle tvořen velkým množstvím druhů zaměstnaneckých výhod. Příkladem může být výplata přiznané částky v hotovosti, pojištění, delší dovolená, příspěvek na kulturu nebo sport, služební vůz, produkty firmy, zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele, poradenství nebo účast na zisku. Z uvedeného výčtu je patrné, že škála zaměstnaneckých výhod, která může být součástí tohoto systému, je velmi rozsáhlá, profitovat z ní však mohou nejen zaměstnanci, ale také zaměstnavatel. Důsledkem využívání kafetéria systému totiž může být zvýšení atraktivity organizace a s ní spojená nižší fluktuace zaměstnanců, snížení pracovní neschopnosti, zvýšení pracovní spokojenosti a růst ochoty zaměstnanců zvyšovat pracovní výkon (Dvořáková, 2007, s. 339–340).

2.5.2 Metody nehmotné motivace zaměstnanců

Organizace mívají velké množství nástrojů nehmotné motivace, avšak ne vždy je plně využívají. Jedním z nejvýznamnějších faktorů v této oblasti je pracovní úspěšnost, jejímž předpokladem je nejen správný výběr osob na konkrétní pozice, kdy je nutné přihlížet ke schopnostem a zájmům jedince, ale také jejich dostatečné zaškolení a zajištění dalšího rozvoje. Jako další nástroje nehmotné motivace je možné zmínit správné zadávání a vysvětlení pracovních úkolů, pravidelná zpětná vazba, vhodně sdělené hodnocení za vykonanou práci, pochvala, uznání, delegování vyšších pravomocí a rozvoj schopností zaměstnance. Je nutné zmínit, že nezbytností pro správné fungování nehmotných motivačních nástrojů je přihlídnutí k individuálním potřebám konkrétních zaměstnanců a k jejich osobnostním vlastnostem (Urban, 2017, s. 46).

2.5.2.1 Výběr zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, úspěšnost zaměstnanců v pracovní oblasti je podmíněna již při jejich výběru, během kterého je nezbytné, aby byl brán ohled na schopnosti, dovednosti, zájmy a potřeby uchazečů.

V případě zaměření pozornosti na schopnosti je třeba věnovat pozornost především těm, které lze považovat za klíčové pro danou pracovní pozici a nelze je následně vytvořit v průběhu zaškolení nebo dalšího tréninku. Tyto schopnosti, jinak řečeno vlohy, se v případě jejich nedostatku mohou stát stálými limity pracovníka. Největší nevýhodou však je, že tyto schopnosti zpravidla není možné posoudit pouze během přijímacího pohovoru, ale projeví se většinou až v průběhu modelových situací či úkolů. Osobnostními limity se mohou stát také povahové vlastnosti nebo nevhodné osobnostní rysy, kterými může být například sklon k nadměrnému soupeření, vyhledávání konfliktních situací nebo neschopnost spolupracovat s ostatními (Urban, 2017, s. 48).

Neméně důležité je také rozpoznání motivačního profilu budoucího zaměstnance, tedy zjištění faktorů, které ho v pracovním prostředí motivují, a následné posouzení, zda jsou tyto faktory v souladu s tím, co společnost pracovníkům nabízí. Pro řadu organizací je na místě odhadnout také vnitřní motivátory, které na uchazeče působí, zvláště pokud má daná společnost omezenou možnost zvyšovat mzdy a vyplácet odměny za vyšší pracovní výkon. Uchazeče, u kterého převažuje vnitřní motivace, je možné poznat dle toho, že konkrétní pracovní pozici považuje za možnost se zdokonalovat, získat nové schopnosti a v neposlední řadě je ochoten na pozici nastoupit i přesto, že finanční podmínky nejsou natolik v souladu s jeho původními požadavky. Je nezbytné brát v úvahu, že pokud chce společnost zabránit budoucí ztrátě motivace, je třeba, aby v uchazeči uměle nevytvářela dojem, že pracovní podmínky jsou příznivější, než ve skutečnosti (Urban, 2017, s. 48).

2.5.2.2 Zaškolení zaměstnanců

Urban (2017, s. 50) jako velmi častou příčinu toho, proč nejsou lidé v práci zcela úspěšní, uvádí skutečnost, že jim nebyl pracovní postup dostatečně a srozumitelně vysvětlen nebo neměli možnost si ho osvojit v rámci zaškolení nebo tréninků. Proto je nezbytné, aby vedoucí pracovník úkoly a k jejich splnění nutné postupy jasně a srozumitelně vysvětlil, mylně

nepředpokládal, že pracovníci dané postupy již dostatečně znají, a nebral jejich neznalost jako nedostatek.

Již v rámci Teorie kompetence bylo zmíněno, že zadané úkoly by měly být dotyčným vnímány jako dosažitelné. O subjektivním vnímání dosažitelnosti je třeba se přesvědčit, nejlépe prostřednictvím rozhovoru, při kterém má pracovník možnost projevit svůj názor, případně i vyslovit pochybnosti. S touto problematikou se váže také skutečnost, že možnost zaměstnance podílet se na vytváření a zadávání úkolů má pozitivní vliv na jeho pracovní motivaci. Díky tomu jsou zaměstnanci s úkoly mnohem více ztotožnění a vynaloží k jejich plnění větší úsilí než v případě úkolů direktivně zadaných. Nejčastější chybou při zaškolování zaměstnanců je absence možnosti si daný postup samostatně vyzkoušet. Jeho teoretické vysvětlení a názorné předvedení totiž nemusí být dostačující, proto by zaměstnanci měli mít vždy možnost si novou metodu vyzkoušet pod dozorem trenéra. Toto vyzkoušení totiž dodává pracovníkovi potřebnou jistotu, díky které se vyvaruje pomalé práci a případným chybám. Další chybou, která může způsobovat nežádoucí ztrátu motivace, je opomenutí důležitých detailů v rámci zaškolení pracovníků. Předvedení pouze hlavních kroků postupu se sice na první pohled může zdát jako jistá úleva pro zaměstnance, která pramení ze snahy je „nezahltit“, avšak může bránit jejich pracovní úspěšnosti. Někdy se totiž jedná o důležité dílčí kroky z hlediska daného pracovního postupu. V případě školení již zkušených zaměstnanců často dochází k zaměřování pozornosti na dovednosti, které daní jedinci již mají. Lepším řešením je klást důraz na nejčastější chyby, kterých se pracovníci dopouštějí (Urban 2017, s. 50–56).

Pokud do organizace přichází nový zaměstnanec, jako velmi vhodný postup pro jeho zaškolení a seznámení se s firmou se jeví takzvaný mentoring. V rámci tohoto postupu je novému pracovníkovi vybrán mentor, který dotyčnému nejen pomáhá řešit problémy a stará se o jeho karierní rozvoj, ale snaží se také o urychlení celkové adaptace zaměstnance. Tento profesionální vztah zpravidla dvou osob často spočívá ve využívání metody koučingu (Urban, 2017, s. 50–51). Koučování je osobní přístup, zpravidla mezi dvěma osobami, který je používán v rámci výkonu práce. Spočívá v tom, že školitelé prostřednictvím nepřímého vedení napomáhají rozvíjet schopnosti zaměstnanců a kladou důraz na samostatné nalezení vlastního řešení. Poskytují zaměstnancům rady, jak vykonávat konkrétní úkoly, ale zároveň lpí na tom, aby lidé sami objevili poučení, než aby jim detailně popisovali veškeré postupy (Armstrong, 2008, s. 73–74).

Dle Haberleitnerové (2009, s. 32–33) vyžaduje koučování velmi silnou důvěru mezi pracovníkem a nadřízeným. Pokud je však tento proces prováděn správně, je možné pomocí něho docílit trvalého zlepšení pracovních výsledků zaměstnance.

2.5.2.3 Zdravá komunikace a zpětná vazba

Podle Bedrnové (2007, s. 361) je se správným průběhem pracovního procesu úzce spojena také kvalita komunikace, přičemž není dostačující pouze vzájemné sdělování informací, lidé se totiž potřebují vzájemně podělit také o nejrůznější prožitky. Pauknerová (2012, s. 204) uvádí, že intenzivní a zdravá komunikace v organizaci vede k upevňování spolupráce, slouží k překovávání konfliktů nebo k předávání námětů či návrhů mezi pracovníky. Bez účinné pracovní komunikace není možné úspěšně realizovat nové myšlenky, nápady, záměry či strategie (Porvazník, 2003, s. 278).

Velmi důležitou součástí firemní komunikace je zpětná vazba. Ta je definována jako poskytování informací zaměstnancům o tom, jak si vedli při plnění zadaných úkolů. Zpětná vazba může být jak pozitivní, v rámci které nadřízený vysloví pracovníkovi pochvalu či uznání za odvedenou práci, tak negativní ve formě kritiky. Ať už se jedná o jakýkoli její druh, cílem je vždy klást důraz na cestu k dalšímu rozvoji a zlepšování (Armstrong, 2011, s. 121–122).

Velmi důležitým faktorem, posilujícím pracovní motivaci zaměstnanců je již zmíněná pochvala či uznání od nadřízeného, pomocí kterého vedoucí vyjadřuje, že je s jejich prací spokojen. Aby pochvala splňovala svůj účel a naplnila dotyčného pracovníka radostí z úspěchu a chutí k další práci, měla by dle Bělohlávka (2008, s. 49) splňovat těchto šest zásad.

1. Měla by být **konkrétní**, aby pracovník věděl, za co je mu pochvala udělena a nemohlo tak docházet k nejasnostem.
2. Měla by být **adresná**, i když pochvala týmu jako celku je také za určitých okolností vhodná. Po vyzdvižení celého týmu by však v případě nadprůměrných zásluh mělo být dodatečně projeveno uznání zvláště aktivním jedincům.
3. Měla by být **vyslovena včas**, v ideálním případě ihned po dosažení úspěchu. Taková pochvala má totiž pro zaměstnance zpravidla mnohem větší váhu než uznání, jehož vyslovení je neustále odkládáno na později.

4. Měla by být **veřejná**, jelikož uznání od vedoucího projevéné před kolegy má výrazný motivační účinek nejen pro dotyčného, ale i pro ostatní pracovníky, jelikož díky němu zjistí, jaké výsledky jsou pro nadřízeného žádoucí.
5. Neměla by být **formální**. Tento způsob pochvaly může totiž na některé pracovníky působit dojmem, že se jejich nadřízený pouze snažil splnit nutnou povinnost. Daleko lépe na motivaci pracovníka působí, když jeho vedoucí projeví zájem o oblast, ve které dotyčný vynikal, a navodí na toto téma neformální rozhovor.
6. V neposlední řadě je nutné, aby vedoucí **uměli chválit**. Může se zdát, že se jedná o nedůležitou zásadu, avšak opak je pravdou. V dnešní době je totiž mnoho věcí, které lidé vykonávají úspěšně, ale jejich nadřízení jim nevěnují příliš velkou pozornost. Správné a bezproblémové vykonávání práce totiž považují za samozřejmost a neuvědomují si, jakou snahu a úsilí museli podřízení vyvinout k dosažení těchto samozřejmých výsledků. Proto by se vedoucí měli snažit neustále vyhledávat byť i částečné úspěchy, za které mohou pracovníky pochválit.

Po zmínění pochvaly je nutné se věnovat také negativní formě zpětné vazby, tedy kritice. Její vyslovování je často vnímáno jako nepříjemné jak pro vedoucí, tak i pro člověka, který kritiku přijímá. Velké množství lidí totiž reaguje na toto upozorňování na jejich chyby a slabiny odmítavě. To je důvodem, proč se kritickým rozhovorům snaží většina lidí vyhýbat, je však nutné si uvědomit, že především dlouhodobě nevyslovená kritika může mít silně negativní vliv (Daigeler, 2008, s. 69–70). Mikuláščík (2003, s. 202) zmiňuje, že aby kritika nezpůsobila snižování sebevědomí kritizovaného, musí být sdělována vhodným a konstruktivním způsobem. Dle tohoto autora je nezbytné dodržovat několik pravidel kultivované kritiky. Mezi ně patří například vedení kritického rozhovoru na vhodném místě a mezi čtyřma očima, přesné popsání kritických událostí, pomoc při hledání řešení problému nadřízeným nebo zakončení rozhovoru optimistickým výhledem do budoucna. Nezbytností je také empatie a schopnost nadřízeného vyslechnout názory kritizovaného (Mikuláščík, 2003, s. 234–235).

Součástí kvalitní úrovně komunikace je také poskytování pomoci zaměstnancům, kteří mají problémy v práci nebo mimo ni. Touto pomocí je psychologické poradenství pro zaměstnance, které může napomáhat k vyřešení různých témat, například jak zvládat pracovní zátěž a stres s ní spojený, jak si zvyknout na změny na pracovišti, jak si udržet pracovní výkonnost, jak komunikovat s problémovými spolupracovníky a posilovat svou asertivitu nebo jak dosáhnout osobního růstu a rozvoje. Toto poradenství může být také nápomocné při

řešení oblastí rodinného charakteru, jako jsou například problémy v soukromých vztazích. Do této pomoci poskytované zaměstnancům měl být v optimálním případě zapojen kvalifikovaný odborník (Koubek, 2014, s. 178–179).

2.5.2.4 *Delegování a restrukturalizace pracovních míst*

Jako další nástroj motivování a rozvíjení pracovníků uvádí Cipro (2009, s. 13) delegování pracovníků. K delegování dochází v případě, kdy jsou zaměstnancům přiděleny úkoly a povinnosti, za které jsou odpovědni jejich manažeři, ale z nějakých důvodů je buď nemohou, nebo nechtějí vykonávat sami. Tím pádem přenesou pravomoci své funkce na jednoho či více podřízených. Delegování je tudíž jedním z významných motivačních faktorů, jelikož díky němu mají pracovníci možnost rozšiřovat své schopnosti a kariérně růst. Aby toto přenesení úkolů mělo žádoucí účinek, je třeba, aby osoba, která bude delegována, měla dovednosti, znalosti, motivaci a čas potřebný k tomu, aby dokázala zadané úkoly úspěšně splnit (Armstrong, 2008, s. 66–68).

Je důležité zdůraznit, že delegování může plnit svůj účel pouze v případě, že vedení dané společnosti preferuje týmovou práci a vedoucí má pod sebou dostatečně kvalifikované pracovníky, kteří jsou ochotni rozšiřovat nejen své schopnosti, ale také oblasti, za které jsou odpovědni (Cipro, 2009, s. 12). Nezbytností je také jasné a srozumitelné vysvětlení toho, co se od pracovníka očekává, sdělení požadované úrovně výsledku, poskytnutí všech potřebných informací a v neposlední řadě pravidelná kontrola a případná pomoc s krizovými momenty (Bělohávek, 2008, s. 79).

Existují dva druhy delegování. Tvrdé delegování, v rámci kterého manažer podřízenému přesně řekne, co, jak a do jakého termínu je třeba vypracovat. V případě měkkého delegování má podřízený možnost využívat svou tvořivost a kreativitu. Je sice stanovené, čeho má být dosaženo, ale manažer nechá pracovníka, aby tohoto cíle dosáhl způsobem, který sám uzná za vhodný (Armstrong, 2008, s. 66–69).

Dle Arnolda (2007, s. 333) může být restrukturalizace neboli změna pracovních míst neméně důležitým faktorem posilujícím motivaci zaměstnanců. Cílem procesu restrukturalizace pracovních míst by mělo být zvýšení tří faktorů: *rozmanitosti* úkolů či dovedností, *samostatnosti* pracovníka a *ucelenosti*, která spočívá ve vytvoření konkrétních výsledků, které

jsou produktem práce, a jednotlivec si na ně může poukázat. K tomuto zvýšení může dojít jedním z následujících způsobů.

- **Rotace** pracovních míst, která spočívá v časté (například týdenní) výměně malého počtu podobných pracovních pozic. Tento způsob výrazně zvyšuje rozmanitost práce.
- **Horizontální** či **vertikální** rozšíření pracovního místa, kdy v rámci horizontálního rozšíření se jedná o obohacení stávající práce o další úkoly, které jsou zpravidla podobné úkolům stávajícím. Tato forma restrukturalizace má také vliv na vyšší rozmanitost práce. V případě vertikálního rozšíření se jedná o získávání nových pravomocí na vyšší úrovni. V souvislosti s tímto tématem se čím dál častěji hovoří o takzvaném posílení pracovního místa (empowerment), jehož projevem je obvykle jak zvýšení autonomie, tak rozmanitosti a částečně také ucelenosti.
- **Poloautonomní pracovní skupiny**, které jsou ve své podstatě podobné jako vertikální rozšíření pracovního místa, avšak s tím rozdílem, že v tomto případě se jedná spíše o úroveň skupiny nežli jednotlivce. V rámci tohoto způsobu restrukturalizace dostane skupina pracovníků úkol a má možnost sama zorganizovat jeho splnění.
- **Samorízené týmy** jsou na rozdíl od poloautonomních skupin nejčastěji složeny z odborníků a manažerů a mají téměř neomezenou svobodu v tom, jak dosáhnout skupinových cílů nebo jak je definovat (Arnold, 2007, s. 333).

2.5.2.5 Pracovní klima a pracovní podmínky

Sociální faktory hrají důležitou roli v tématu motivace jako takové, důležitým zdrojem pracovní motivace je proto uspokojivá atmosféra pracovní skupiny. Vedoucí pracovník samozřejmě nemůže skupině nařídít, jak se má chovat, ale může na ní určitým způsobem působit a tím ovlivňovat dění uvnitř. Tímto působením je myšleno například vytvoření vztahu důvěry, který spočívá v tom, že manažer skupinu považuje za celek, respektuje ji a chová se ke všem jejím členům spravedlivě. Je totiž nutné si uvědomit, že lidé mají tendenci v rámci pracovní skupiny porovnávat své pracovní výsledky s výsledky ostatních členů. Pozitivní výsledek v dobré pracovní skupině vyvolá zvýšení sebevědomí jedince, výsledek negativní v člověku vzbuzuje ochotu zlepšit se a přiblížit svůj výkon těm lepším ve skupině. V případě špatné pracovní skupiny je však dobrý výkon jednoho člena považován za nepříznivý a ostatní členové ho hodnotí jako přehnanou aktivitu jedince. Hlavním prvkem, který

podněcuje motivaci pracovníků je soutěživost mezi jednotlivými skupinami, která také posiluje soudržnost skupiny. Je však nutné rozpoznat, kdy žádoucí soupeření přerůstá do nežádoucího soupeření a rivality (Bedrnová, 2007, s. 404).

Příznivé pracovní podmínky pozitivně ovlivňují jak výkonnost pracovníků, tak vztah mezi nimi a organizací, jelikož prostřednictvím péče o pracovní podmínky dává management organizace svým zaměstnancům najevo, že jsou pro něj důležití a váží si jejich práce (Bedrnová, 2007, s. 405).

Problematika pracovních podmínek zahrnuje dle Koubka (2014, s. 180) velké množství faktorů, mezi které patří především kvalita pracovního prostředí (dostatek osobního prostoru, vzdušnosti, dostatečné osvětlení, estetika prostoru), hluchnost (odhlučnění od okolí, vytvoření podmínek pro nerušený výkon práce), udržení optimální teploty na pracovišti, nastavení technických zařízení, informační a komunikační techniky, pracovní režim (správné uspořádání směn, nalezení optimální doby začátku pracovní činnosti a doby odpočinku) a v neposlední řadě bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Bezpečnosti práce je věnována pozornost již od 19. století. V této době docházelo ke značnému rozvoji průmyslu, s kterým rostl také počet nehod a úrazů, což jsou nežádoucí následky pracovního procesu, které nejen ohrožují zdraví zaměstnanců, ale také snižují produktivitu práce. Z tohoto důvodu je tedy nezbytností hledat příčiny konkrétních selhání a realizovat preventivní opatření, jejichž cílem je zamezení úrazovosti. Mezi tato preventivní opatření patří například správný výběr pracovníků a jejich kvalitní příprava pro výkon práce, podrobné bezpečnostní předpisy, pravidelná školení, kvalitní ochranné pomůcky, ale také pořádek a čistota na pracovišti (Pauknerová, 2012, s. 135).

2.5.2.6 Rozvoj pracovníků

Podle Koubka (2015, s. 252) představuje rozvoj zaměstnanců ve firmě nejvýznamnější část řízení lidských zdrojů. V moderní společnosti je totiž časté, že požadavky na znalosti a dovednosti člověka se neustále mění, a aby dotyčný mohl fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. Vzdělávání a rozvoj pracovníků se tedy v moderní společnosti stává celoživotním procesem.

Je logické, že dynamika rozvoje pracovních schopností musí být s určitým předstihem v souladu s dynamikou rozvoje techniky, kterou v organizaci zaměstnanci využívají, aby byli

schopni reagovat na požadavky společnosti a trhu. Z tohoto důvodu jsou tradiční techniky vzdělávání zaměstnanců, kterými jsou například zácvik a doškolování, nedostačující. Klade se stále větší důraz na rozvojové aktivity, jejichž cílem je nejen formování širšího spektra znalostí a dovedností, než jaké požaduje momentálně zastávaná pracovní pozice, ale také formování osobnosti pracovníků takovým způsobem, aby byl jejich hodnotový systém v souladu s firemní kulturou společnosti. Právě tyto rozvojové aktivity totiž dopomáhají tomu, aby byl jedinec flexibilní a připraven pružně reagovat na změny (Koubek, 2015, s. 252). Mezi důvody, proč by se měla organizace věnovat rozvoji a vzdělávání pracovníků, nepatří pouze přizpůsobování se novým technologiím a změnám, ale také fakt, že změny hodnotových orientací lidí, které jsou často zaměřeny na potřebu kvalitního pracovního života, vyvolávají zvýšenou potřebu se dále vzdělávat a rozvíjet (Koubek, 2015, s. 252–253).

V souvislosti se vzděláváním zaměstnanců je nutné zmínit také možnost karierního postupu, která je pro velké množství lidí důležitým motivačním faktorem. Málo kdo totiž chce zůstat celý život na stejném místě a nepostupovat v pomyslném karierním žebříčku směrem nahoru. Karierní postup s sebou přináší většinou i rozšíření či převzetí odpovědností, které mohou taktéž působit jako zdroj žádoucí pracovní motivace. Vyšší pracovní pozice jsou obvykle rovněž spojeny s platovým růstem, dá se tedy říci, že karierní postup není motivující pouze pro zaměstnance, kteří se chtějí seberealizovat, ale také pro ty, kteří považují za nejvíce motivující faktor mzdu (Forsyth, 2009, s. 39).

Formování pracovních schopností člověka probíhá ve třech oblastech, které jsou dle Koubka (2015, s. 255–257) následující.

- **Oblast všeobecného vzdělávání**, v rámci kterého probíhá formování základních a všeobecných znalostí jedince, v jehož návaznosti získává a rozvíjí specializované pracovní schopnosti. Tato oblast je zaměřena především na sociální rozvoj jedince a je řízena a kontrolována státem.
- **Oblast odborného vzdělávání** je často označována za určité formování kvalifikace nebo takzvaný training. Tato oblast spočívá v přípravě na konkrétní pracovní pozici a ve formování specifických znalostí a dovedností nutných k vykonávání konkrétní pozice. Je tedy orientována na zaměstnání a zahrnuje nejen základní přípravu na povolání, ale také doškolování nebo přeškolení zaměstnanců. V případě doškolování se jedná o určité prohlubování kvalifikace, která souvisí se vzděláváním v oboru, kterému se jedinec věnuje v rámci své současné pracovní pozice.

Přeškolení či také rekvalifikace je naopak zaměřena na formování pracovních schopností člověka, které vedou k osvojení nové pracovní pozice, která je více či méně odlišná od pozice současné.

- **Oblast rozvoje** neboli oblast dalšího vzdělávání si klade za cíl rozšíření palety znalostí a dovedností pracovníka nad rámec znalostí nezbytně nutných k vykonávání svého současného zaměstnání. Dá se tedy říci, že je tento rozvoj orientován více na kariéru zaměstnance a na rozvoj jeho pracovního potenciálu než na ním vykonávanou práci. Ve své podstatě vede rozvoj pracovníků rovněž ke zvýšení pracovního výkonu, ale především ke zvýšení šancí jedince na jeho uplatnění v organizaci a k jeho vyššímu uspokojení z vykonávané práce. V současné době se projevuje zvýšený zájem o vzdělávání zaměstnanců v oblasti vedení lidí a komunikace s nimi, dále jsou populární jazykové kurzy nebo kurzy práce na počítači. Přestože nemají všechny rozvojové aktivity bezprostřední vliv na výsledky organizace, přispívají ke zlepšení životních podmínek pracovníků, a tím ke zlepšení vztahu zaměstnanců k organizaci.

2.5.2.7 Identifikace s prací a organizací

V případě identifikace s prací se jedná o situaci, kdy člověk přijal své zaměstnání jako nedílnou součást svého života a pracovní úspěchy jsou jedním z důležitých kritérií jeho sebehodnocení. Identifikace s organizací vyjadřuje ztotožnění pracovníka s ní a projevuje se především přijetím cílů organizace pracovníkem. V případě, že se identifikace s prací propojí s identifikací s organizací, obvykle dochází k dlouhodobě vysokému pracovnímu výkonu a k hospodárné, odpovědné a tvořivé práci daného zaměstnance (Bedrnová, 2007, s. 405–406).

Identifikace pracovníka s organizací úzce souvisí s mnoha dalšími faktory, které jsou dle Vebera (2009, s. 621–623) následující:

- **identita firmy**, určitý obraz nebo tvář firmy. Identita určuje to, jak je organizace vnímána vnitřními i vnějšími subjekty a zahrnuje prakticky vše, čemu se firma věnuje – její poslání, strategie, styl řízení, jednání se zaměstnanci a zákazníky a její prezentaci navenek,
- **firemní image** neboli komplexní obraz firmy ve vědomí veřejnosti, který je možné cíleně ovlivňovat,

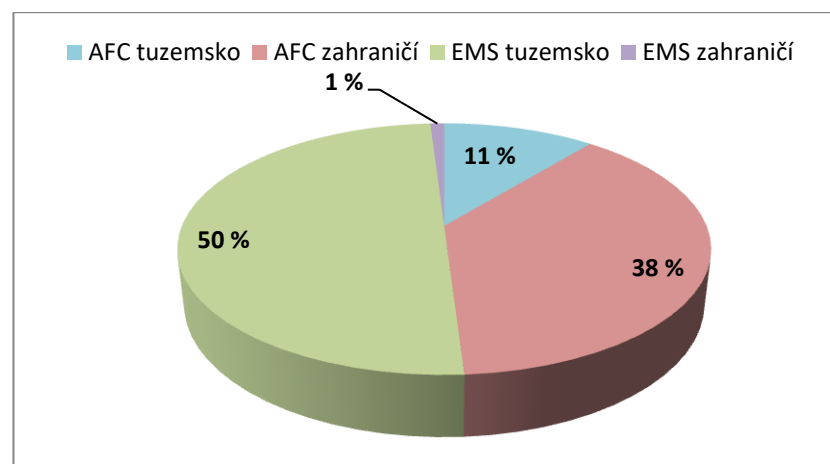
- **etický kodex**, což je dokument, který stanovuje základní principy etického chování v rámci společnosti,
- **kultura firmy**, která obsahuje souhrn zvyklostí, symbolů, rituálů, ceremoniálů, opakujících se v rámci organizace, zásad, přístupů, norem, firemních hodnot, považovaných za obecné vzorce chování, jednání a vystupování. Z tohoto výčtu je patrné, že se jedná o obsáhlý komplex faktorů, které mohou zvyšovat pracovní motivaci zaměstnanců. Ti totiž mohou cítit hrdost, že jsou součástí dobře fungující společnosti se silnou firemní kulturou,
- **společenská odpovědnost firmy** je koncept, v rámci kterého firmy dobrovolně integrují sociální a environmentální ohledy do svých podnikatelských aktivit. Řezáč (2009, s. 315) uvádí, že organizace využívající tento koncept se přiznávají ke své spoluzodpovědnosti za funkčnost a celkově stav celé společnosti. Firmy v rámci tohoto konceptu doplní své tradiční ekonomické cíle o cíle, které přihlížejí k prospěchu společnosti, a v souladu s ním modifikují své strategie a vize.

3 Charakteristika vybraného podniku

Mikroelektronika, s.r.o. je česká společnost, jejímž předmětem podnikání je výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Konkrétně se předmět její činnosti dělí dle Výroční zprávy (2017) na dvě hlavní oblasti, které jsou následující.

- **Komplexní odbavovací systémy (AFC)** – tyto systémy zajišťují celou řadu služeb pro cestující, které jsou spojeny s úhradou jízdného. Jedná se především o jízdenkové označovače, karetní terminály ve vozidlech, automaty na výdej jízdních dokladů, palubní počítače nebo vybavení dispečerských a revizorských pracovišť. Tyto systémy mohou být doplněny o nejrůznější příslušenství, například o turnikety, počítačové systémy cestujících nebo lokalizační systémy. Snahou společnosti je totiž slučování jednotlivých dopravních systémů do jejich integrované podoby.
- **Elektronika na zakázku (EMS)** – v rámci této oblasti se společnost zaměřuje především na vývoj, konstrukci, nákup, výrobu, testování a oživení elektronických výrobků. Její dodávky jsou spojeny zejména s oblastí energetiky, komunikací, automobilového a vojenského průmyslu.

Tržby z obou zmiňovaných oblastí mají na celkových tržbách společnosti srovnatelný podíl. Co se týče elektroniky na zakázku, téměř veškeré tržby z této činnosti vznikají v rámci obchodu s tuzemskými zákazníky. Rozdíl je viditelný u komplexních odbavovacích systémů, které jsou naopak více vyváženy do zahraničí. Struktura tržeb je znázorněna na obrázku 6.



Obrázek 6: Struktura tržeb společnosti Mikroelektronika, s.r.o.

Zpracováno podle: Výroční zpráva (2017)

Společnost sídlí ve Vysoké Mýtě a nemá zřízenou žádnou jinou pobočku. V současné době je možné nalézt systémy se značkou Mikroelektroniky ve více než 110 městech ze 40 zemí. Nejčastěji se produkty této společnosti vyvážejí do Evropy a Jižní Ameriky.

3.1 Historie podniku

Historie společnosti Mikroelektronika sahá do roku 1991, přičemž hlavním oborem, kterému se zpočátku věnovala, byl vývoj a výroba řídicí a měřicí autoelektroniky včetně taxametrů. Tento obor nebyl příliš vzdálený od vytvoření prvního zařízení na výdej jízdenek, které víceméně odstartovalo výrobní program odbavovacích zařízení využívaných ve veřejné dopravě. Postupem času docházelo k rozšiřování výrobního portfolia takovým způsobem, aby bylo schopné pokrýt potřeby jak městských, tak příměstských a meziměstských dopravců. Postupně docházelo také k flexibilnímu vývoji nových zařízení, díky němuž došlo ke zrodu prvních odbavovacích systémů, které byly založeny na bezkontaktních čipových kartách. Tyto systémy společnost vyrábí od roku 1997.

Rok 1999 je považován za období započetí úspěšné expanze na zahraniční trhy. Úspěšnost této expanze je mimo jiné potvrzena oceněním *Exportér roku 1999*, které společnost získala. V dalších letech se Mikroelektronika začala postupně přeměňovat ze společnosti dodávající jednotlivá zařízení na dodavatele komplexních odbavovacích systémů se sofistikovaným softwarovým vybavením.

Rychlý růst společnosti v roce 2007 vyústil ve stavbu nového výrobního a správního areálu, který se nachází ve Vysokém Mýtě. Tento areál se pyšní nejmodernějšími technologiemi, které firma využívá pro vývoj, testování a v neposlední řadě pro výrobu elektroniky. V roce 2016 došlo k přístavbě nových firemních prostor, ve kterých jsou umístěny kanceláře pro oddělení implementace, produktového managementu a nákupu. Mimo kanceláří se zde nachází také prostory pro sklad a logistiku, jelikož prostory původního skladu byly využity pro potřeby výroby a umožňují tím její další rozvoj.

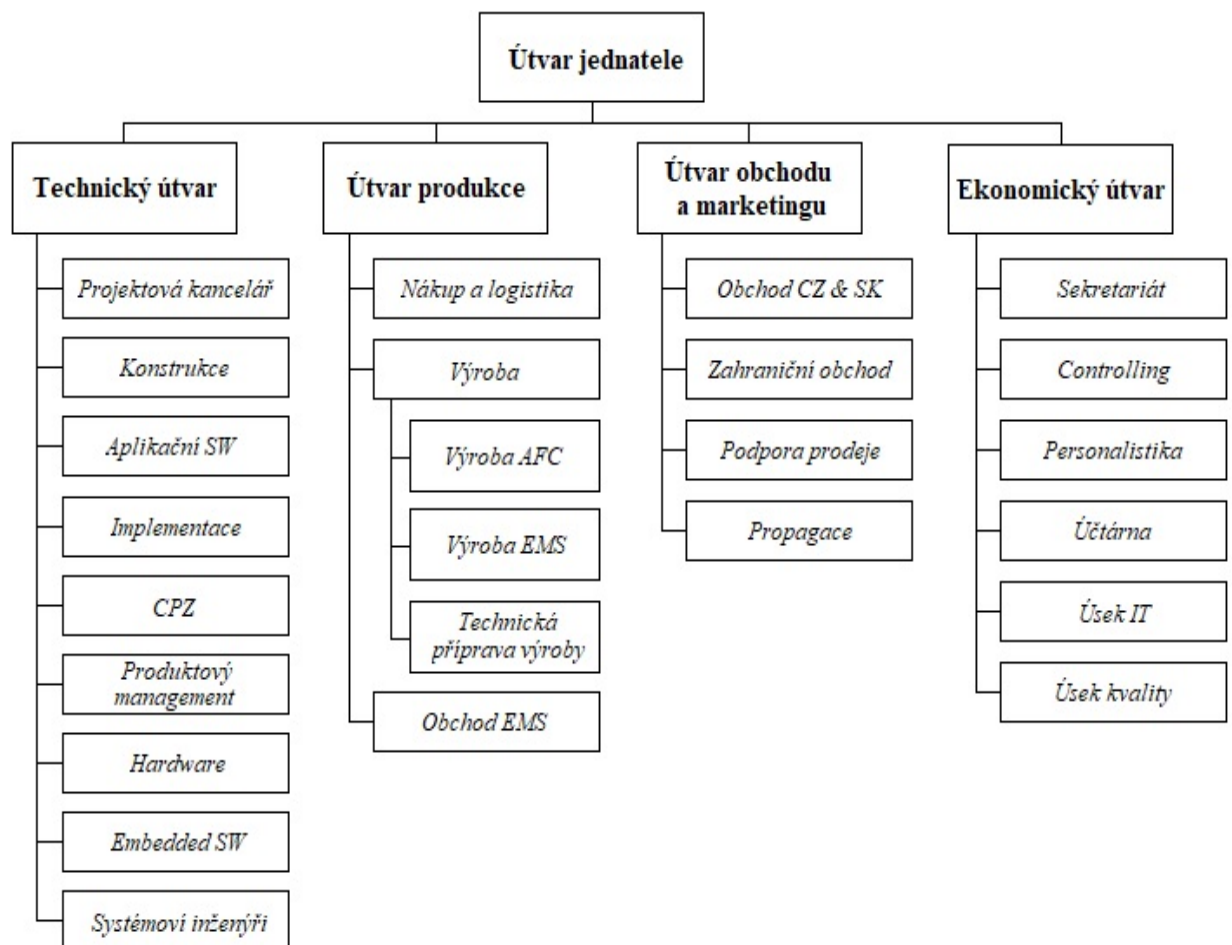
Za současný trend společnosti lze považovat integraci jednotlivých dopravních systémů do větších a obsáhlejších celků či rozšiřování působnosti do dalších veřejných služeb. Mezi tyto služby mohou patřit například kulturní či sportovní instituce, státní správa nebo nemocnice (Výroční zpráva, 2017).

3.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Mikroelektronika, s.r.o. je liniová. Tento typ organizační struktury se používá především v malých a středních podnicích a jeho podstatou je čistě vertikální orientace vztahů podřízenosti a nadřízenosti. V rámci této organizační struktury se uplatňuje princip jediného odpovědného vedoucího. Všichni pracovníci mají tedy pouze jednoho nadřízeného, který nese zodpovědnost za jemu přidělený útvar (Blažek, 2011, s. 69).

Jednatelem společnosti Mikroelektronika, s.r.o. je Ing. Jindřich Nádvořík. Útvar jednatele se dále člení na další čtyři, přičemž každý z nich má vlastního ředitele. Konkrétně se jedná o technický útvar, útvar produkce, útvar obchodu a marketingu a ekonomický útvar (Výroční zpráva, 2017).

Pro přehlednější zobrazení vazeb ve společnosti je organizační struktura znázorněna na obrázku 7.



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Mikroelektronika, s.r.o.

Zpracováno podle: Výroční zpráva (2017)

3.3 Charakteristika zaměstnanců společnosti

V současné době společnost disponuje 265 zaměstnanci, přičemž více než 60 % z celkového počtu představují THP pracovníci neboli pracovníci technicko-hospodářští. Konkrétně se jedná o 161 zaměstnanců a tento typ pracovníků zahrnuje například účetní, personalisty, konstruktéry, projektanty či systémové inženýry. Zbývající část, konkrétně 104 zaměstnanců, pracuje ve výrobě.

Téměř 60 % z celkového počtu zaměstnanců představují muži, zbývajících 40 % ženy. Co se týče vzdělání zaměstnanců, ke konci roku 2018 byly kategorie pracovníků dle kvalifikace následující:

- základní vzdělání / střední odborné vzdělání s výučním listem – 26 %,
- střední odborné vzdělání s maturitou – 38 %,
- vyšší odborné vzdělání / vysokoškolské vzdělání – 36 %.

Při získávání nových zaměstnanců Mikroelektronika spolupracuje nejen s úřady práce a personálními agenturami, ale také se školami. Firma dlouhodobě pracuje na zlepšování pracovních podmínek pro stávající zaměstnance a snaží se o neustálé zvyšování jejich motivace. Důkazem úspěchu tohoto počínání je snížení fluktuace zaměstnanců v roce 2017 o 5,7 % oproti předchozímu roku.

4 Analýza motivace zaměstnanců

Následující část práce bude zaměřena na motivační nástroje, které jsou v rámci společnosti využívány. Již v teoretické části byla od sebe oddělena hmotná a nehmotná motivace zaměstnanců, stejně tomu bude i v případě aplikace teoretických poznatků na společnost. Dle mého názoru je nutné na úvod zmínit, že v této společnosti se motivační nástroje a celkově motivace zaměstnanců jako taková téměř neliší v rámci THP pracovníků a pracovníků ve výrobě. Z tohoto důvodu jsou metody motivace zpracovány dohromady pro obě skupiny. Naopak středem pozornosti nebude motivace top managementu, která je od motivace ostatních zaměstnanců odlišná a týká se pouze velmi úzkého okruhu osob. Veškeré informace ohledně aktuálně využívaného motivačního systému byly získány na základě řízeného rozhovoru s personalistkou společnosti.

4.1 Metody hmotné motivace zaměstnanců

Následující kapitola bude věnována nástrojům hmotné motivace zaměstnanců, které jsou ve společnosti využívány.

4.1.1 Mzdový systém

Velmi významnou složkou hmotné motivace představuje bez pochyby mzda, jejíž výše je určena ve mzdových tarifních tabulkách. Je vyplácena bezhotovostním převodem na bankovní účet zaměstnance vždy nejpozději do 20. dne v měsíci. Společnost Mikroelektronika, s.r.o. využívá tyto stimulační složky mzdy.

- *Osobní ohodnocení* – které představuje ocenění dlouhodobých výsledků jedince. O konkrétní výši tohoto ohodnocení rozhodují nadřízení daných pracovníků, případně ředitelé konkrétního úseku. Obvykle se jedná o 20 % celkové mzdy. Určitá procenta této stimulační složky mzdy jsou zaměstnancům odebrána, pokud nesplní zadaný úkol či projekt nebo v případě, že poruší pracovní řád společnosti, vždy dle míry provinění.
- *Výkonnostní odměna* – tato odměna je nenárokovou složkou mzdy a jedná se o způsob, jak společnost oceňuje nadstandartní pracovní výkon zaměstnanců. O výši výkonnostní odměny rozhoduje ekonomický ředitel společnosti, avšak maximální výše této odměny je 10 % celkové měsíční mzdy zaměstnance.

Základní mzda může být v rámci této společnosti navyšována o příplatek za práci v odpolední směně, který činí 12 Kč za hodinu, nebo o měsíční docházkový bonus. Tento bonus je poskytován zaměstnancům s pravidelnou docházkou, je vyplácen měsíčně a činí 1 000 Kč za měsíc.

4.1.2 Odměny a další zaměstnanecké výhody

Mikroelektronika, s.r.o. také využívá velké množství odměn, které pozitivně působí na motivaci zaměstnanců a tím také na jejich pracovní výkon. Druhy odměn využívaných v této společnosti jsou následující.

- *Roční odměny* – jedná se o nenárokovou složku odměny zaměstnanců. Vyplácí se všem zaměstnancům vždy ke konci hospodářského roku, který je v této společnosti od října do září. Celkový objem finančních prostředků pro vyplácení této odměny navrhuje ekonomický ředitel, tento návrh však musí být schválen jednatelem společnosti. Většinou se jedná o jeden až dvojnásobek měsíční mzdy.
- *Mimořádné odměny* – tento druh odměn je vyplácen v případě výjimečných pracovních výsledků konkrétního zaměstnance nebo jako ocenění výkonů, které se váží s konkrétními přínosy pro společnost. Tímto způsobem jsou ohodnocovány také návrhy na zlepšení, které jsou pro činnost společnosti významné. Společnost prostřednictvím těchto odměn podporuje aktivitu zaměstnanců nad rámec jejich povinností a zároveň zvyšuje jejich zainteresovanost. Mimořádnou odměnu přiznává zaměstnanci vedoucí pracovník a její maximální výše je 5 000 Kč.
- *Jubilejní odměny* – jinými slovy odměny k pracovním nebo životním výročím. Tyto odměny jsou vypláceny například k příležitosti 50. narozenin zaměstnance či při odchodu pracovníka do starobního nebo plného invalidního důchodu. Výše těchto odměn je fixní a činí 5 000 Kč.
- *Odměny za patronství* – jedná se o odměnu za zaučování nového zaměstnance, přičemž společnost tímto způsobem oceňuje nejen zvýšení časové, ale také psychické náročnosti práce zaškolujícího pracovníka. Je uznána vždy po ukončení zkušební doby nového zaměstnance a její výše činí 3 000 Kč pro dělnické a THP pozice a 4 000 Kč pro pozice manažerské.

- *Odměna za doporučení zaměstnance* – v případě, že stávající zaměstnanec doporučí personálnímu oddělení kandidáta na určitou pozici, je mu po ukončení tříměsíční zkušební doby nového zaměstnance vyplacena odměna 5 000 Kč. Po dalších třech měsících je mu přiznána druhá část odměny, která činí dalších 5 000 Kč.

Mimo zmíněné formy odměn společnost poskytuje další zaměstnanecké výhody, mezi které patří především příspěvek na penzijní připojištění. Na tento příspěvek má nárok zaměstnanec, který ve firmě působí déle než rok a jeho výše je stanovena na 3 % z hrubé mzdy zaměstnance. Dále společnost poskytuje THP pracovníkům služební telefony a notebooky a v případě středního managementu nebo pozic obchodních manažerů také služební automobily.

4.2 Metody nehmotné motivace zaměstnanců

V této části práce budou zmíněny metody nehmotné motivace, pomocí kterých společnost Mikroelektronika, s.r.o. motivuje své zaměstnance.

4.2.1 Péče o zaměstnance

V rámci nehmotných motivačních faktorů je třeba v první řadě zmínit reprezentativnost pracoviště a celkově prostor této společnosti, která se pyšní moderními technologiemi a softwary pro vývoj, výrobu a testování veškerých zařízení. V rámci péče o zaměstnance poskytuje společnost pracovníkům příspěvek na nápoje z automatů či příspěvek na stravování, jenž je poskytován všem zaměstnancům, kteří v rámci pracovního dne odpracují alespoň tři hodiny z pracovní směny.

Dalším motivačním faktorem využívaným v této společnosti je takzvaná dodatková dovolená neboli dovolená týden nad rámec zákona. Zaměstnanci mají tedy možnost čerpat 25 dní dovolené, přičemž jeden týden připadá na celozávodní dovolenou, která je stanovena většinou na začátek srpna, a je spojena se zastavením provozu ve výrobě, a zbývající čtyři týdny dovolené si mohou zaměstnanci zvolit dle svého vlastního uvážení po dohodě se zaměstnavatelem. Mimo těchto pěti týdnů dovolené mají zaměstnanci možnost čerpat dva dny zdravotního volna, tzv. Sick Days, které mohou využít v době zdravotní indispozice. Při čerpání zdravotního volna není nutné, aby zaměstnanec zaměstnavateli doložil potvrzení od lékaře.

4.2.2 Komunikace ve společnosti a udělování pochvaly

Hlavním motivačním nástrojem nefinančního charakteru využívaným v této společnosti je udělování pochval a uznání. Oba tyto motivační prostředky jsou sdělovány nejčastěji mluveným slovem v rámci pracovního dne. Společnost tradičně každým rokem pořádá pro všechny zaměstnance Výroční schůzi, v průběhu které dochází k vyhlášení tří pracovníků roku v rámci tří největších útvarů. Jedná se o útvar výroby, technický útvar a útvar obchodu, servisu a marketingu. Je nutné zmínit, že toto veřejné vyhlášení nejúspěšnějších pracovníků není čistě nehmotnou formou motivace. Zaměstnanci totiž mimo veřejné pochvaly a poděkování za dosud odvedenou práci obdrží také odměnu ve výši 10 000 Kč.

Vedení společnosti si je vědomé toho, že podmínkou dostatečné motivace zaměstnanců je také zdravá komunikace na pracovišti, z tohoto důvodu usiluje o její co nejvyšší úroveň. Toho dosahuje prostřednictvím firemního intranetu, kde jsou k dispozici nejen kontakty na zaměstnance, ale také nejrůznější směrnice či informace o aktuálních projektech. Mimo hojně využívaného intranetu je ve vchodové hale umístěna LCD televize, na které se promítají nejrůznější upozornění, informace o nejbližších událostech a akcích nebo fotografie a jména zaměstnanců, kteří do společnosti nově vstoupili. Především ve výrobě jsou dále využívány tradiční formy nástěnek, na kterých jsou znázorněny například nabídky aktuálně volných pracovních pozic nebo informace o stavu výroby.

Mikroelektronika, s.r.o. se taktéž snaží o zachování dostatečného množství osobní komunikace, čehož dosahuje prostřednictvím porad probíhajících každý týden v pondělí. Tématem těchto pravidelných porad je především seznámení pracovníků s novými projekty a stanovení cílů v rámci krátkodobého časového horizontu. V případě potřeby jsou svolávány účelové porady, které jsou zaměřeny na řešení konkrétních problémů a témat.

Společnost dále klade důraz na to, aby byli vedoucí pracovníci instruováni k dostatečné komunikaci se zaměstnanci, jelikož právě zpětná vazba je velmi důležitým nástrojem pro zvyšování motivace a s ní související dobré pracovní výkonnosti zaměstnanců. Vedoucí pracovníci jsou také poučeni o tom, jak vhodně sdělovat případné výtky a jak se k zaměstnancům chovat spravedlivě a eticky. Vedoucí pracovníci jsou tedy informováni o tom, že kritika by měla být v rámci pracoviště sdělována kultivovaným způsobem a především z očí do očí, nikoliv před zraky ostatních spolupracovníků.

4.2.3 Pracovní doba

Pracovní doba ve společnosti Mikroelektronika, s.r.o. je sjednána na 8,5 hodin denně, přičemž půl hodina je vyhrazena na oběd a odpočinek. Značnou výhodou pro THP pracovníky je možnost využití pružné pracovní doby, jejíž podstatou je, že nedochází k pevnému stanovení začátku a konce pracovní doby zaměstnavatelem. Tento začátek a konec si tedy může zaměstnanec stanovit sám dle svých potřeb a preferencí. Existuje však časový úsek, ve kterém zaměstnanec musí být na pracovišti přítomen. Jedná se o takzvanou základní pracovní dobu, která je stanovena od 9 do 14 hodin. S pružnou pracovní dobou se také váže možnost zaměstnance odpracovat pouze základní pracovní dobu a zbylé hodiny odpracovat jiný pracovní den. To je však možné pouze v případě, že dojde k dodržení čtyřicetihodinového týdenního pracovního fondu.

Vybrané pozice THP pracovníků mohou využívat také tzv. Home Office neboli možnost provádět práci z domova.

4.2.4 Image společnosti

Další formou nehmotné motivace může být pro zaměstnance také to, že jsou součástí společnosti, která je kladně vnímána vnějšími subjekty. Mikroelektronika, s.r.o. usiluje o vytváření dobrého jména firmy například prostřednictvím sponzorování nejrůznějších akcí. Příkladem je již tradiční partnerství v rámci vysokomýtského festivalu „*Týden hudby*“, přičemž důvodem podpory je kromě zvyšování povědomí o firmě také podpora domovského regionu nebo oslovení návštěvníků s nabídkou volných pracovních pozic.

Mikroelektronika je také pravidelným účastníkem nejrůznějších akcí ve spolupráci se školami či univerzitami. V březnu roku 2018 se již po několikáté zúčastnila veletrhu pracovních příležitostí s názvem „*KONTAKT*“ na Pardubické univerzitě. Cílem tohoto veletrhu je především pomoc čerstvým absolventům při získávání zaměstnání.

Za zmínku také stojí pravidelná účast zástupců společnosti na výstavách a veletrzích. V roce 2017 se jednalo například o výstavu Andina Traffic v kolumbijské Bogotě, Czech Raildays v Ostravě či UITP Global public transport summit v Montréalu. Konkrétně poslední zmíněná výstava je jednou z nejvýznamnějších událostí v oblasti veřejné dopravy. Cílem zahraničních výstav a veletrhů je rozšíření povědomí o firmě na mezinárodní úrovni.

Společnost také poctivě plní veškeré evropské směrnice v oblasti chemických látek, realizuje operativní kontroly, zaměřující se především na zařízení, které mají vliv na životní prostředí. Nezbytností je taktéž pravidelné přezkoumávání činností nezávislymi poradci, kteří firmě pomáhají odhalovat všechna možná rizika. Společnost nadále klade důraz na druhotné využívání některých druhů odpadů a pomocných balicích materiálů.

4.2.5 Možnost rozvoje zaměstnanců

Možnost rozvoje a karierního růstu zaměstnanců je středem zájmu pro vedení firmy. Samozřejmostí jsou nejrůznější školení prováděná v souvislosti se zavedením nového pracovního postupu či nových technologií.

Mikroelektronika, s.r.o. svým pracovníkům poskytuje možnost účasti na jazykových kurzech, které se konají přímo v budově firmy. Tyto kurzy jsou adresovány primárně těm zaměstnancům, kteří potřebují cizí jazyk pro výkon svojí práce, konkrétně se jedná například o zaměstnance z technického útvaru nebo o obchodní či projektové manažery. Zájemci si mají možnost vybrat z pestré nabídky těchto kurzů, v současné době společnost nabízí kurzy angličtiny, španělštiny, němčiny, ruštiny a francouzštiny.

4.2.6 Firemní kultura

Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, firemní kultura představuje mimo jiné souhrn zvyklostí a opakujících se činností. Pro společnost Mikroelektronika, s.r.o. je určitým rituálem každoroční sportovní den, který je pořádán v rámci již zmiňované Výroční schůze. Účastní se ho všichni zaměstnanci, kteří v průběhu celého dne absolvují různé sportovní aktivity, mezi které patří například turnaje v tenisu, volejbalu, nohejbalu, pink-pongu nebo ve střelbě. Výhodou této akce je především odreagování zaměstnanců a posílení dobrých vztahů na pracovišti, které jsou podmiňujícím faktorem pro pracovní spokojenost zaměstnanců.

V období Vánoc společnost pro zaměstnance pořádá tzv. „*Mikulášskou nadílku*“, během které personalistky obdarují zaměstnance drobnými dárkovými předměty a sladkostmi. Tato akce proběhla v roce 2018 poprvé a setkala se s velkým úspěchem mezi zaměstnanci. Samozřejmostí je také vánoční večírek, který taktéž dopomáhá k posílení harmonických vztahů mezi spolupracovníky.

5 Dotazníkové šetření

Tato část diplomové práce je zaměřena na dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti Mikroelektronika, s.r.o. a na jeho následné vyhodnocení. Tato forma kvantitativního výzkumu byla vybrána z toho důvodu, že se jevila jako nejlepší způsob sběru dat od velkého množství respondentů.

Výhodou kvantitativního výzkumu je především snadná kvantifikovatelnost získaných výsledků a taktéž jejich větší reprezentativnost než v případě výzkumu kvalitativního. U druhého typu výzkumu je totiž možné se setkat s určitou subjektivitou ze strany zpracovatele zapříčiněnou menším počtem respondentů (Blažková, 2007, s. 89).

5.1 Cíl a metodika dotazníkového šetření

Primárním cílem dotazníkového šetření je analýza aktuální úrovně pracovní motivace zaměstnanců a zhodnocení jejich spokojenosti s motivačním systémem, využívaným ve společnosti Mikroelektronika, s.r.o.

Dílním cílem je návrh doporučení pro oblasti, v rámci kterých dle provedeného dotazníkového šetření existuje určitý prostor pro zlepšení.

Na základě domluvy s personálním oddělením společnosti byli za respondenty zvoleni pouze pracovníci technicko-hospodářští. Důvodem byla především větší ochota těchto pracovníků zapojit se do průzkumu, ověřená již z dříve probíhajících dotazníkových šetření. Větší angažovanost THP pracovníků může být zapříčiněná například možností vyplnění dotazníku na pracovním počítači, kterým pracovníci ve výrobě nedisponují a museli by se vyplnění dotazníku věnovat ve svém volném čase.

Z důvodu snazší publikace byla zvolena elektronická forma dotazníku vytvořená prostřednictvím webové stránky www.vyplnto.cz. Další výhodou elektronického dotazníku, vytvořeného na této webové stránce, je možnost nastavit otázky jako povinné, a tak zamezit možnosti danou otázku přeskočit, což by vedlo k získání odlišného počtu odpovědí u jednotlivých otázek.

Odkaz na dotazník byl rozeslán hromadným e-mailem celkem 164 THP pracovníkům 15. února 2019. Po domluvě s personalistkou společnosti byla doba pro vyplnění dotazníku

stanovena na jeden týden. Ukončení vyplňování dotazníku se tedy konalo 22. února 2019 v odpoledních hodinách.

5.2 Charakteristika dotazníku

Dotazník použitý v rámci průzkumu je zaměřen na spokojenost pracovníků s motivačním systémem ve společnosti a na individuální preference zaměstnanců jak v oblasti hmotných, tak nehmotných motivačních faktorů.

Dotazník se skládá z šestnácti otázek, z nichž většinu tvoří otázky uzavřené a otázky s možností hodnocení pomocí bodové škály, pomocí které zaměstnanci vyjadřují své preference týkající se daného tématu. V rámci uzavřených otázek zaměstnanci hodnotí svou spokojenost v jednotlivých oblastech prostřednictvím čtyřbodové škály skládající se z následujících odpovědí: „*Určitě ano*“, „*Spíše ano*“, „*Spíše ne*“ a „*Určitě ne*“.

Vzhledem k tomu, že cílem dotazníku je odhalit oblasti, ve kterých v rámci společnosti existuje prostor pro zlepšení, nutností bylo rovněž hlubší porozumění jednotlivým odpovědím. Tohoto hlubšího porozumění bylo dosaženo prostřednictvím doplňujících otevřených otázek, které se respondentům v dotazníku zobrazily pouze v případě zvolení odpovědi „*Spíše ne*“ a „*Určitě ne*“. Tyto doplňující otázky sloužily k umožnění vyjádření důvodu nespokojenosti pracovníků v jednotlivých oblastech nebo pro jejich návrhy, pomocí kterých by se daná oblast mohla zlepšit.

V úvodu dotazníku byl stručně zmíněn důvod a cíl tohoto šetření a zaměstnanci byli rovněž ujisti o naprosté anonymitě veškerých odpovědí. Znění celého dotazníku je znázorněno v příloze.

5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato část diplomové práce je zaměřena na detailní analýzu dat shromážděných prostřednictvím dotazníkového šetření.

Dotazník byl přes firemní e-mail rozeslán celkem 164 zaměstnancům. Do 22. února 2019, tedy do dne ukončení průzkumu, se vrátilo celkem 86 vyplněných dotazníků, jedná se tedy o návratnost 52,4 %, kterou je možné, vzhledem k značné pracovní vytíženosti THP pracovníků, považovat za velmi uspokojivou.

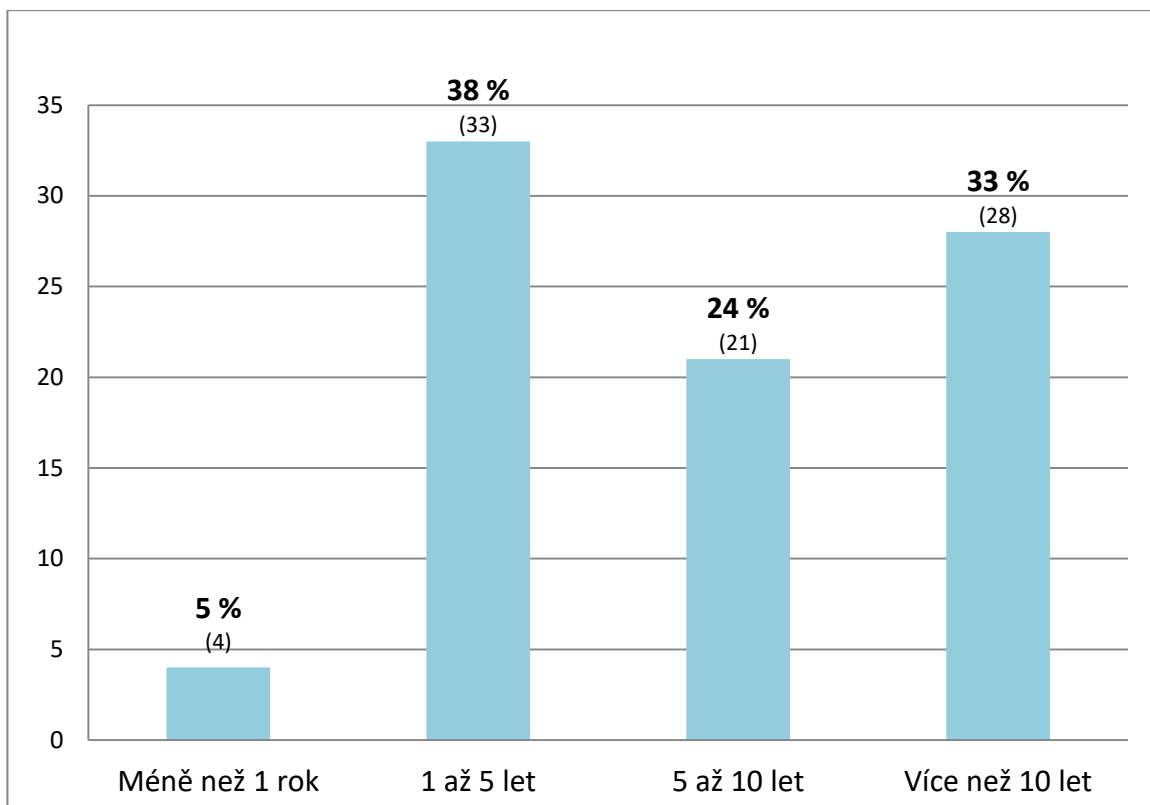
5.3.1 Identifikační otázky

První část dotazníku byla zaměřena na identifikační otázky, jejichž cílem bylo zjištění základních informací o vzorku zaměstnanců, kteří se do průzkumu zapojili.

První otázka byla zaměřena na zjištění pohlaví respondentů. Jak již bylo v přechodí kapitole zmíněno, průzkumu mezi zaměstnanci se zúčastnilo celkem 86 pracovníků, přičemž 77 % (66) z nich představovali muži a zbývajících 23 % (20) ženy.

Velký rozdíl mezi účastí žen a mužů na dotazníkovém šetření je pravděpodobně způsoben převahou prací technického charakteru.

Cílem druhé otázky dotazníku bylo zjištění délky působnosti respondentů ve společnosti. Nejvíce zaměstnanců, konkrétně 38 % (33) působí ve společnosti 1–5 let. Druhou nejpočetnější skupinu tvořili zaměstnanci působící ve společnosti více než 10 let, konkrétně se jedná o 33 % (28) zaměstnanců. Pracovníci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni 5–10 let, představují 24 % (21), a ti, kteří zde působí méně než jeden rok, tvoří pouze necelých 5 % (4). Struktura zaměstnanců dle délky jejich působení ve společnosti je znázorněna na obrázku 8.



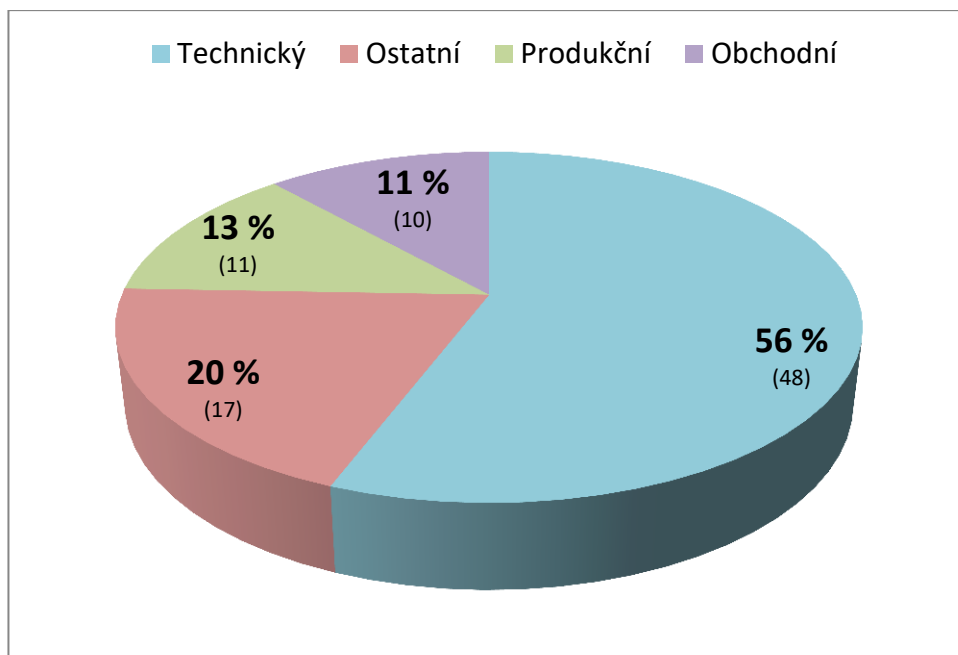
Obrázek 8: Struktura respondentů dle délky jejich působení ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Především proto, že podíl zaměstnanců s působností kratší než jeden rok je jednoznačně nejnižší, lze předpokládat, že středem zájmu společnosti je snaha o udržování kvalifikovaných a zkušených pracovníků a že se v současné době společnost nepotýká s vysokou měrou fluktuace zaměstnanců.

Třetí otázka dotazníku a také poslední otázka identifikačního charakteru, byla zaměřena na zjištění útvaru, ve kterém respondenti působí.

Více než polovina, konkrétně 56 % (48) z celkového počtu respondentů, působí v útvaru technickém, 13 % (11) v produkčním, 11 % (10) v obchodním a zbývajících 20 % (17) v jiném útvaru. Převaha respondentů z technického úseku je pravděpodobně zapříčiněna tím, že technický úsek představuje nejpočetnější útvar zahrnutý do průzkumu. Struktura zaměstnanců dle jejich útvarové působnosti je zobrazena na obrázku 9.



Obrázek 9: Struktura respondentů dle jejich útvarové působnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.2 Věcné otázky

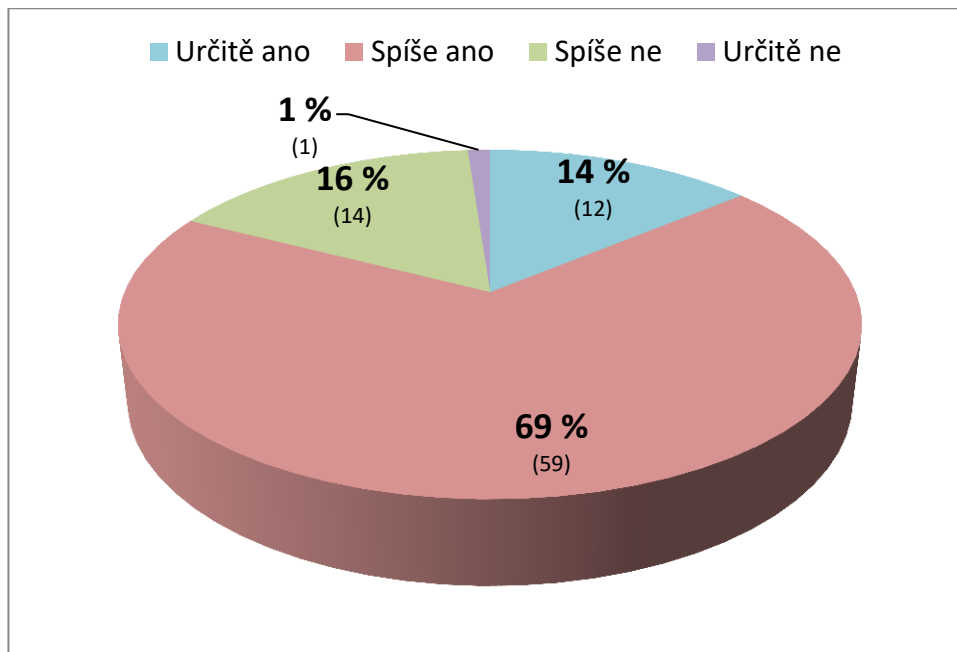
Druhá část dotazníku byla věnována věcným otázkám týkajícím se kvality motivace a benefitního systému ve společnosti. Tyto otázky byly rozděleny do sedmi podkategorií, které jsou následující:

- úroveň motivace zaměstnanců,
- spokojenost s možností osobního rozvoje zaměstnanců,
- spokojenost se sdělováním kritiky a pracovním klimatem,
- frekvence používání motivačních nástrojů ve firmě,
- preference motivačních faktorů,
- spokojenost s finančním ohodnocením,
- spokojenost s benefitním systémem a atraktivita jednotlivých benefitů.

5.3.2.1 Úroveň motivace zaměstnanců

Úrovní pracovní motivace zaměstnanců se zabývaly dvě otázky, přičemž jedna z nich se věnovala míře motivace k práci a druhá byla zaměřena na to, co konkrétně by zaměstnance motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu.

Téměř 83 % (71) se cítí absolutně nebo částečně motivováno k práci, zbývajících 17 % (15) se cítí naopak absolutně či spíše demotivováno k vykonávané práci (viz obrázek 10).



Obrázek 10: Motivovanost zaměstnanců k vykonávané práci

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako hlavní důvod demotivace zaměstnanci uváděli především velké pracovní vytížení, chybějící respekt ze strany nadřízených a absenci odměn za vysoký pracovní výkon. Firma sice poskytuje osobní ohodnocení, to je však zaměstnanci považováno spíše za stabilní složku mzdy, která je pracovníkům odebrána pouze v případě nějakého trestu, než za složku motivační. Dalším zmíněným důvodem je úroveň pracovních podmínek, konkrétně nedostatečné odsávání vzduchu a chybějící pracovní pomůcky ve výrobě nebo náplň práce, která neodpovídá pracovní pozici zaměstnanců.

Obecně se více motivovány cítí ženy, konkrétně 90 % (18) z jejich celkového počtu. U mužů je toto procento nižší, celkově se jedná o 80 % (53) mužů, kteří se cítí motivováni k práci.

Nejvíce se cítí motivováni zaměstnanci, kteří ve společnosti působí 5–10 let. Konkrétně se jedná o více než 90 % (19) respondentů. O zhruba 10 % méně se cítí motivováni pracovníci, kteří ve firmě působí 1–5 let, z nichž se cítí motivováno 79 % (26), a pracovníci, kteří jsou zde zaměstnáni více než 10 let, z nichž je motivováno k práci 82 % (23). Nejméně jsou naopak motivováni zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují méně než jeden rok, konkrétně

se cítí motivováno 75 % (3) z nich. Z těchto výsledků je možné předpokládat, že motivace zaměstnanců, až na jednu výjimku, roste s délkou jejich působnosti ve společnosti.

Co se týče úrovně motivace v případě zvážení oblastí působnosti respondentů, existují zde poměrně velké rozdíly. Nejvíce motivováni se cítí zaměstnanci, kteří působí v obchodním útvaru, konkrétně se jedná o celých 100 % (10) zaměstnanců a pracovníci z ostatních útvarů, z nichž se cítí motivováno 94 % (16). Pozitivně hodnotí svou úroveň pracovní motivace 79 % (38) zaměstnanců z technického útvaru a 63 % (7) z produkčního útvaru. Z důvodu značných rozdílů mezi odpověďmi respondentů z odlišných útvarů jsou relativní četnosti odpovědí zaměstnanců rozdělených dle oblastí jejich působnosti znázorněny v tabulce 1.

Tabulka 1: Úroveň motivace zaměstnanců - rozdělení dle útvarů působnosti

Cítíte se motivován/a k Vámi vykonávané práci?					
	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Celkem
Pracovníci technického útvaru z celkového počtu respondentů	7,0 %	37,1 %	10,5 %	1,2 %	55,8 %
<i>% z pracovníků technického útvaru</i>	12,5 %	66,6 %	18,8 %	2,1 %	100 %
Pracovníci produkčního útvaru z celkového počtu respondentů	0 %	8,1 %	4,7 %	0 %	12,8 %
<i>% z pracovníků produkčního útvaru</i>	0 %	63,6 %	36,4 %	0 %	100 %
Pracovníci obchodního útvaru z celkového počtu respondentů	3,5 %	8,1 %	0 %	0 %	11,6 %
<i>% z pracovníků obchodního útvaru</i>	30 %	70 %	0 %	0 %	100 %
Pracovníci ostatních útvarů z celkového počtu respondentů	3,5 %	15,1 %	1,2 %	0 %	19,8 %
<i>% z pracovníků ostatních útvarů</i>	17,6 %	76,5 %	5,9 %	0 %	100 %

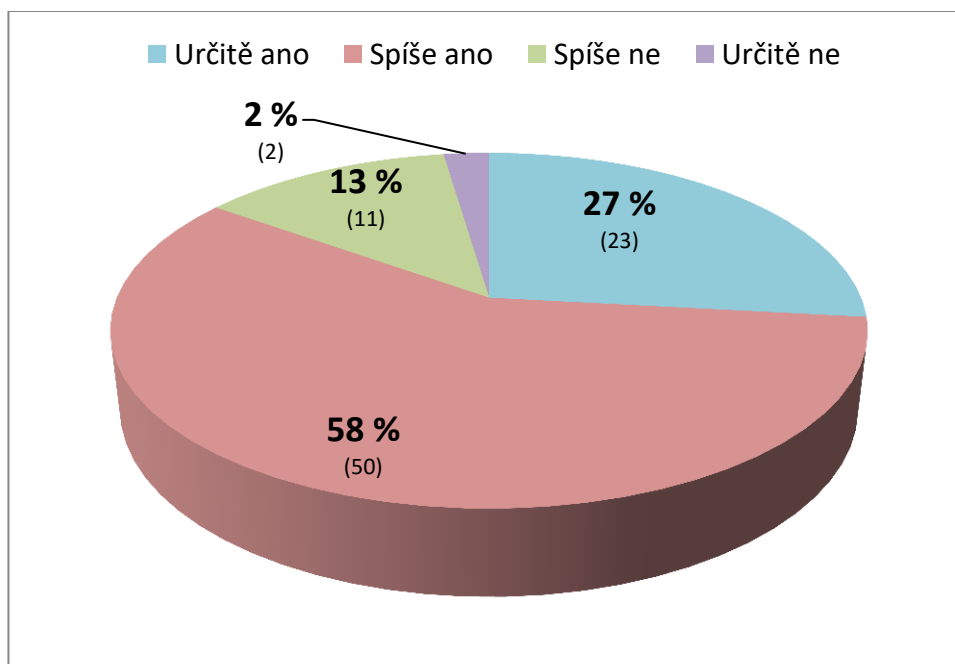
Zdroj: Vlastní zpracování

Druhou část této podoblasti tvořila otevřená otázka, v rámci které měli respondenti uvést, co konkrétně by je motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu. Nejčastější odpovědí bylo zvýšení finančního ohodnocení, jednorázové odměny za dobře odvedenou práci či splněný projekt, častější využívání nehmotné motivace, především pochvaly a uznání od nadřízeného za dobře vykonanou práci, lepší komunikace a spolupráce mezi jednotlivými úseky nebo jasněji definovaná strategie a jednotlivé cíle společnosti. Významným motivačním faktorem, zmiňovaným ze stran zaměstnanců byla možnost seberealizace. V rámci tohoto faktoru by

zaměstnanci uvítali větší množství odborných vzdělávacích kurzů, díky kterým by měli možnost karierního růstu. Někteří zaměstnanci mimo jiné uvedli, že jejich vyššímu pracovnímu výkonu brání paralelní práce na několika projektech najednou. Spíše by preferovali práci na jednom projektu, přičemž dalšímu projektu by se věnovali až po úspěšném dokončení toho předchozího.

5.3.2.2 Spokojenost s možností osobního rozvoje zaměstnanců

Na obrázku 11 je viditelné, že více než 85 % (73) zaměstnanců má pocit, že v rámci svého zaměstnání mají dostatečnou možnost pro osobní rozvoj a tedy zvolili odpověď „*Určitě ano*“ či „*Spíše ano*“. Zbývajících 15 % (13) respondentů není spokojeno s možnostmi osobního rozvoje, které firma nabízí.



Obrázek 11: Možnost osobního rozvoje v rámci zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci doplňují otázky určené pro respondenty, kteří zvolili odpověď „*Spíše ne*“ či „*Určitě ne*“ z dotazníku vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali více odborných kurzů a školení či založení určité formy interního vzdělávání, v rámci kterého by vlastní zaměstnanci, například vývojáři či programátoři, poskytovali pravidelná školení ostatním zaměstnancům.

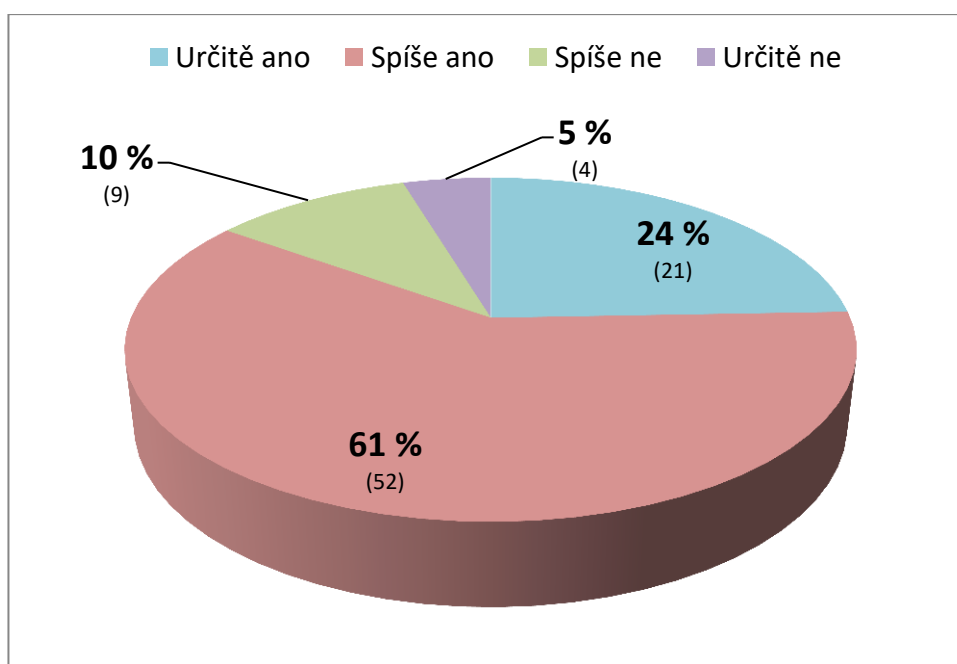
V rámci této otázky dále respondenti zmiňovali, že jazykové kurzy, poskytované společností nejsou započítávané do docházky, a tím pádem dochází k odrazování potenciálních zájemců

o tento kurz. Důvodem nespokojenosti s možnostmi osobního rozvoje byl taktéž složitý a dlouhotrvající proces žádosti o pokračovací kurz navazující na úspěšně splněnou první část.

Nejvíce byli s možnostmi osobního rozvoje spokojeni respondenti z obchodního úseku a z útvarů ostatních, konkrétně se u obou jednalo o přibližně 92 % spokojených respondentů. V případě technického a produkčního úseku byl tento podíl o 10 % nižší, tedy 82 % spokojených zaměstnanců.

5.3.2.3 Spokojenost se sdělováním kritiky a pracovním klimatem

Tato část dotazníku obsahovala dvě otázky, přičemž v první z nich byli zaměstnanci tázáni, zda jsou spokojeni se způsobem, jakým je ve společnosti sdělována kritika. Obrázek 12 znázorňuje, že téměř 85 % (73) zaměstnanců je spokojeno se způsobem sdělování případných výtek, týkajících se jejich práce či chování. Pouze 15 % (13) respondentů s tímto způsobem spokojeno nebylo.



Obrázek 12: Spokojenost se způsobem sdělování kritiky

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavními důvody nespokojenosti je především arogantní chování nadřízených a vyjadřování kritiky bez konkrétních a ověřených faktů, čímž je zvyšováno napětí a nepříjemná atmosféra v pracovních týmech.

Obecně jsou se způsobem, jakým je vyjadřována kritika, více spokojeny ženy, konkrétně je spokojeno 90 % (18), přičemž u mužů je toto procento nepatrně nižší, a to 83 % (55). Rozdíl 7 % je ale možné považovat za zanedbatelný, a není tedy možné předpokládat, že by na pracovišti docházelo ke zvýhodňování jednoho pohlaví.

Pozitivně hodnotí sdělování kritiky nadřizenými především pracovníci ostatních úseků, z nichž je spokojeno 94 % (16), dále jsou srovnatelně spokojeni zaměstnanci z úseku technického, konkrétně se jedná o 90 % (43) a z úseku obchodního, kde je toto procento rovněž 90 % (9). Velká odchylka je viditelná u pracovníků z produkčního úseku, z kterých je se sdělováním výtek spokojeno pouze 45 % (5). Relativní četnosti odpovědí, rozdělené dle oblasti působnosti respondentů jsou znázorněny v tabulce 2.

Tabulka 2: Spokojenost se sdělováním kritiky - rozdělení dle útvarů působnosti

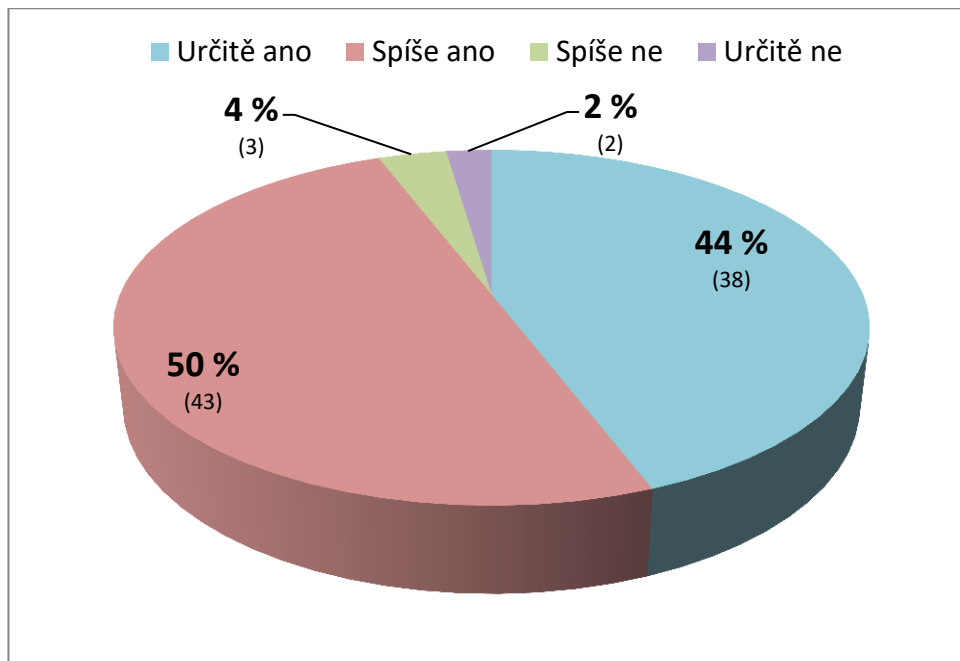
Máte pocit, že je na Vašem pracovišti kritika sdělována vhodným způsobem?					
	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Celkem
Pracovníci technického útvaru z celkového počtu respondentů	10,5 %	39,5 %	3,5 %	2,3 %	55,8 %
<i>% z pracovníků technického útvaru</i>	18,8 %	70,8 %	6,2 %	4,2 %	100 %
Pracovníci produkčního útvaru z celkového počtu respondentů	0 %	5,8 %	5,8 %	1,2 %	12,8 %
<i>% z pracovníků produkčního útvaru</i>	0 %	45,0 %	45,0 %	10 %	100 %
Pracovníci obchodního útvaru z celkového počtu respondentů	5,8 %	4,6 %	1,2 %	0 %	11,6 %
<i>% z pracovníků obchodního útvaru</i>	50 %	40 %	10 %	0 %	100 %
Pracovníci ostatních útvarů z celkového počtu respondentů	8,1 %	10,5 %	0 %	1,2 %	19,8 %
<i>% z pracovníků ostatních útvarů</i>	41,2 %	52,9 %	0 %	5,9 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka v této kategorii byla zaměřena na spokojnost respondentů s pracovním kolektivem a celkově se vztahy na pracovišti.

Více než 94 % (81) zaměstnanců je spokojeno se vztahy na pracovišti (viz obrázek 13). Pouze zbývajících 6 % (5) není s těmito vztahy spokojeno, přičemž jako důvody nespokojenosti tito

respondenti uváděli nedostatečnou úroveň komunikace mezi pracovníky a tím zapříčiněný úpadek týmové práce.



Obrázek 13: Spokojenost s pracovním kolektivem a se vztahy na pracovišti

Zdroj: Vlastní zpracování

O 8 % více jsou se vztahy na pracovišti spokojeny ženy, kterých je spokojeno celých 100 % (20). V případě mužů se jedná o 92 % (61) spokojených respondentů.

Co se týče spokojenosti s pracovním kolektivem v rámci jednotlivých pracovních úseků, nejvíce jsou spokojeni respondenti z obchodního útvaru, kde je spokojeno 100 % (10) respondentů. V případě úseku technického se jedná o 94 % (45) stejně jako u úseků ostatních, kde je tento podíl také 94 % (16). Nejnižší podíl spokojených respondentů je zaznamenán v rámci úseku produkčního, kde je spokojeno 90 % (10) zaměstnanců.

V případě již zmíněného produkčního úseku se jedná pouze o jednoho absolutně nespokojeného zaměstnance, z tohoto důvodu lze považovat spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem a vztahy na pracovišti za velmi vysokou.

5.3.2.4 Frekventovanost používání motivačních nástrojů ve firmě

V rámci této otázky měli respondenti přiřadit k jednotlivým motivačním nástrojům číslo dle toho, jak často jsou tyto nástroje ve společnosti využívány. Význam těchto čísel byl následující:

- 1 = *velmi často*,
- 2 = *často*,
- 3 = *občas*,
- 4 = *málokdy*,
- 5 = *nikdy*.

Výsledná hodnota, přiřazená jednotlivým nástrojům a seřazená od nejčastěji využívaných nástrojů pro ty nejméně využívané, byla vypočítána pomocí aritmetického průměru a spolu s rozptylem je znázorněna v tabulce 3.

Tabulka 3: Frekventovanost využívání motivačních nástrojů společností

Pořadí nástrojů dle frekventovanosti	Motivační nástroje	Aritmetický průměr hodnot	Rozptyl
1.	Jednorázová prémie	3,070	0,879
2.	Zvyšování platu	3,116	0,521
3.	Pochvala	3,209	0,631
4.	Rozšiřování pravomocí	3,686	0,82
5.	Povýšení	4,058	0,706

Zdroj: Vlastní zpracování

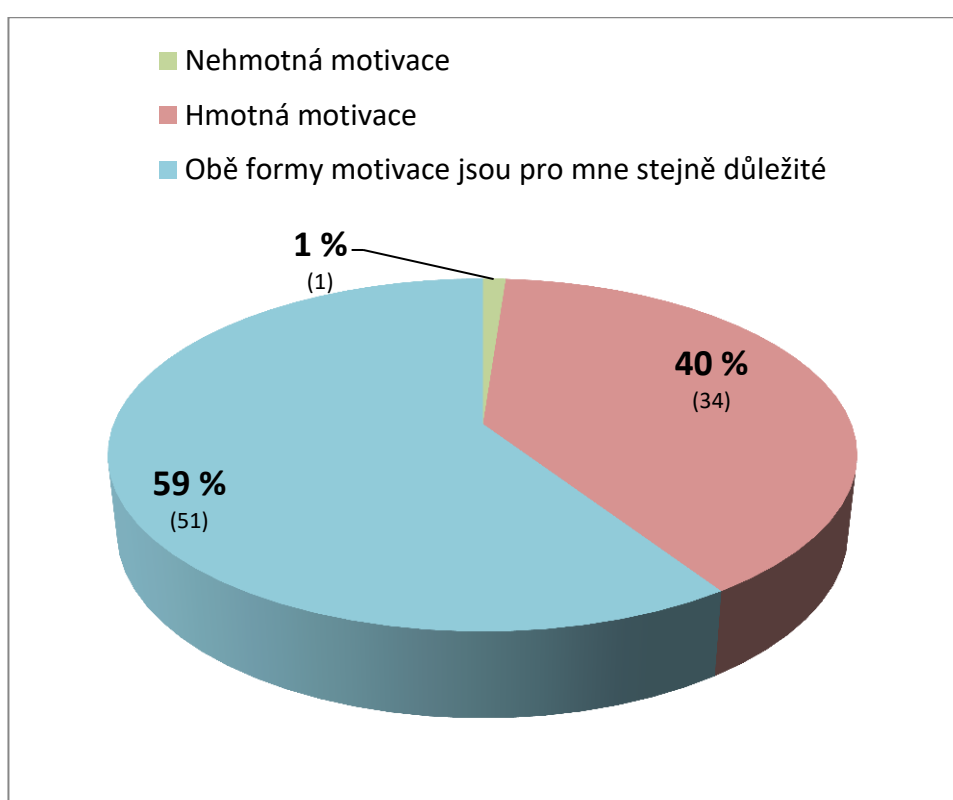
Z tabulky je na první pohled viditelné, že jsou ve společnosti častěji využívány nástroje hmotné motivace než nástroje motivace nehmotné. Nejčastěji jsou zaměstnanci motivováni prostřednictvím jednorázových prémie a zvyšování platu.

Co se týče nehmotných motivačních prvků, Mikroelektronika, s.r.o. nejčastěji využívá udělování pochvaly, a naopak nejméně časté je v rámci společnosti povyšování zaměstnanců.

5.3.2.5 Preference motivačních faktorů

Tato podkategorie obsahovala dvě otázky, přičemž v první z nich respondenti uváděli, zda je pro ně důležitější hmotná či nehmotná motivace, nebo zda jsou pro ně stejně motivující oba druhy motivace.

Pro 40 % (34) respondentů je důležitější hmotná motivace a pouze pro 1 % (1) motivace nehmotná. Největší podíl respondentů, konkrétně 59 % (51) z nich, považuje obě formy motivace za stejně důležité. Absolutní i relativní četnosti odpovědí respondentů jsou zobrazeny na obrázku 14.



Obrázek 14: Preference druhů motivace

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci druhé otázky této podkategorie respondenti přiřazovali k výčtu faktorů ovlivňujících jejich motivaci hodnoty od 1 do 10 (1 = nejméně mne motivuje, pro mou pracovní motivaci je nejméně důležitý, 10 = nejvíce mne motivuje, pro mou pracovní motivaci je nejvíce důležitý).

Výsledné hodnoty jednotlivých faktorů, vypočítané pomocí váženého aritmetického průměru, jsou spolu s výsledným pořadím dle důležitosti zobrazeny v tabulce 4.

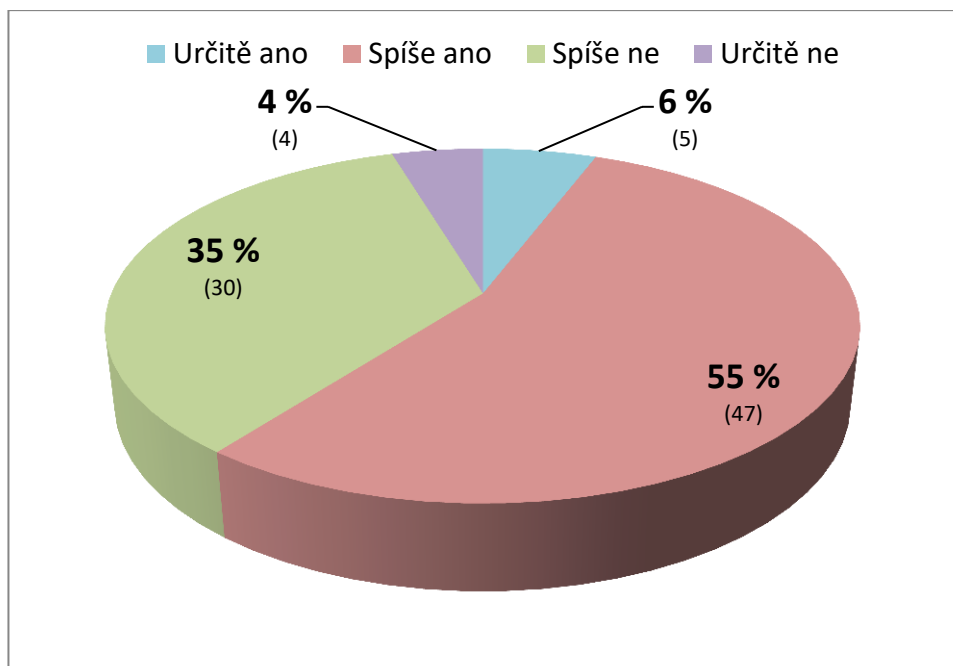
Tabulka 4: Preference jednotlivých motivačních faktorů

Pořadí dle důležitosti	Motivační faktory	Aritmetický průměr hodnot
1.	Mzda	7,779
2.	Dobré vztahy s kolegy	6,314
3.	Jistota pracovního místa	5,698
4.	Zaměstnanecké výhody (benefity)	5,535
5.	Spravedliví nadřízení zaměstnanci	5,221
6.	Příležitost pro povýšení	5,209
7.	Dobré jméno a prestiž firmy	5,081
8.	Pochvala a uznání od nadřízeného	4,977
9.	Možnost osobního rozvoje	4,601
10.	Prostor k odpovědnosti a rozhodování	4,593

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.2.6 Spokojenost s finančním ohodnocením

Více než 60 % (52) respondentů je spokojeno se svým finančním ohodnocením. Zbývajících 40 % (34) je částečně či absolutně nespokojeno s výší svého příjmu, přičemž většina z nich uvedla, že by se jejich mzda měla zvýšit o cca 10–15 %. Absolutní i relativní četnosti odpovědí respondentů jsou zobrazeny na obrázku 15.



Obrázek 15: Spokojenost s výší finančního ohodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

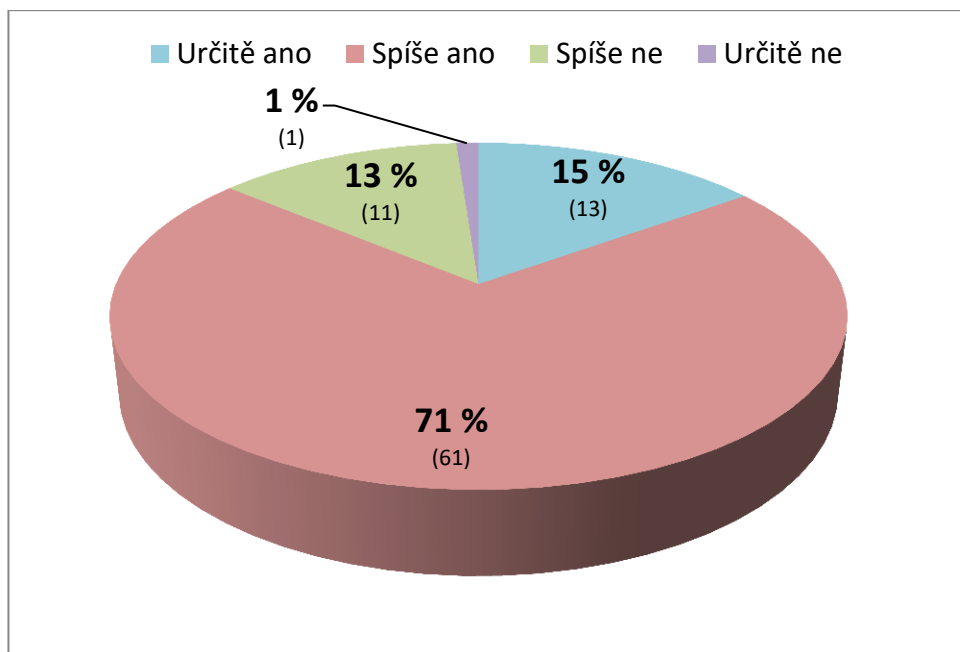
S výší mzdy jsou stejně spokojeny ženy i muži, u obou kategorií se jedná přesně o 60 % respondentů.

Nejčastěji hodnotili pozitivně finanční ohodnocení respondenti z produkčního útvaru, konkrétně 82 % (9) z nich, v rámci ostatních útvarů se jednalo o 71 % (12) a u obchodního útvaru byl tento podíl 60 % (6). Nejhůře hodnotili výši finančního ohodnocení respondenti technického útvaru, kde bylo pouze 52 % (25) spokojených zaměstnanců.

5.3.2.7 Spokojenost s benefičním systémem a atraktivita jednotlivých benefitů

Tato podkategorie obsahovala čtyři otázky, přičemž první z nich byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců se systémem benefitů, který firma poskytuje.

Celkem 86 % (74) respondentů je absolutně či spíše spokojeno s benefičním systémem společnosti. Zbývajících 14 % (12) s tímto systémem není spokojeno. Absolutní a relativní četnosti odpovědí jsou viditelné na obrázku 16.



Obrázek 16: Spokojenost respondentů s benefity, které firma poskytuje

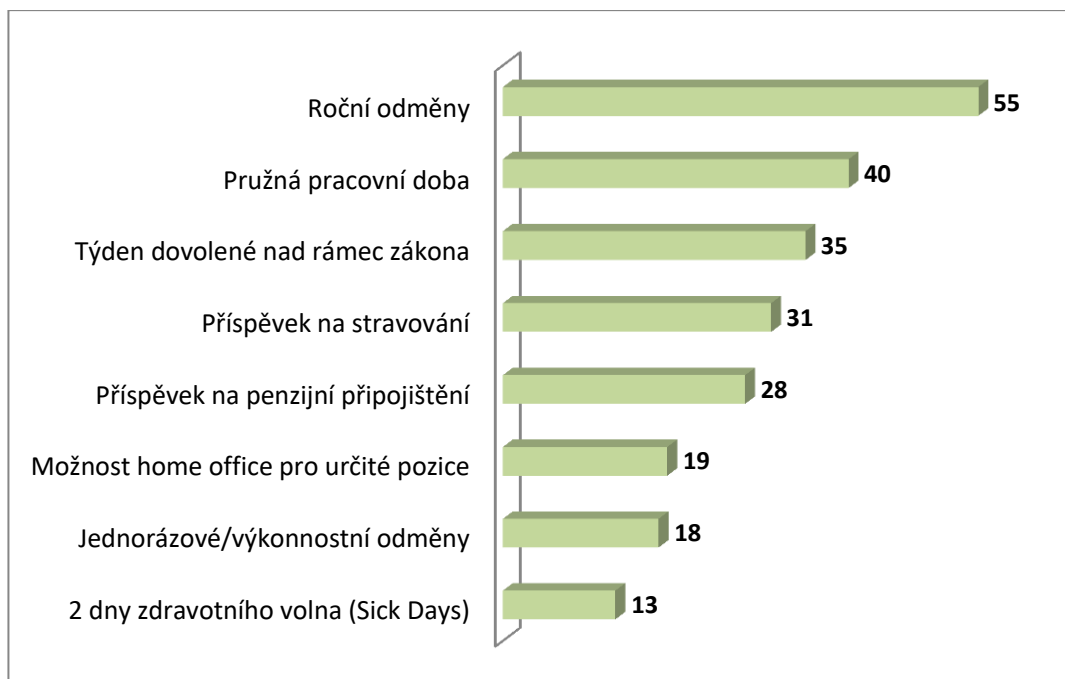
Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavním důvodem nespokojenosti respondentů byla absence univerzálních poukazů, které by zaměstnanci mohli využít dle jejich vlastního uvážení například na sportovní či kulturní aktivity.

Kladně hodnotí poskytované benefity především respondenti z obchodního úseku, konkrétně 90 % (9) z nich. O 2 % méně jsou spokojeni respondenti z technického úseku, z jejichž celkového počtu je spokojeno 88 % (42) stejně jako zaměstnanci z úseků ostatních, kde se jedná taktéž o 88 % (15) spokojených zaměstnanců. V rámci produkčního útvaru pozitivně hodnotilo benefitní systém 73 % (8) zaměstnanců.

Další dvě otázky této podkategorie byly zaměřeny na preference zaměstnanců v rámci benefitů, které společnost aktuálně poskytuje. Respondenti označovali maximálně tři nejvíce, a naopak tři nejméně motivující z nich.

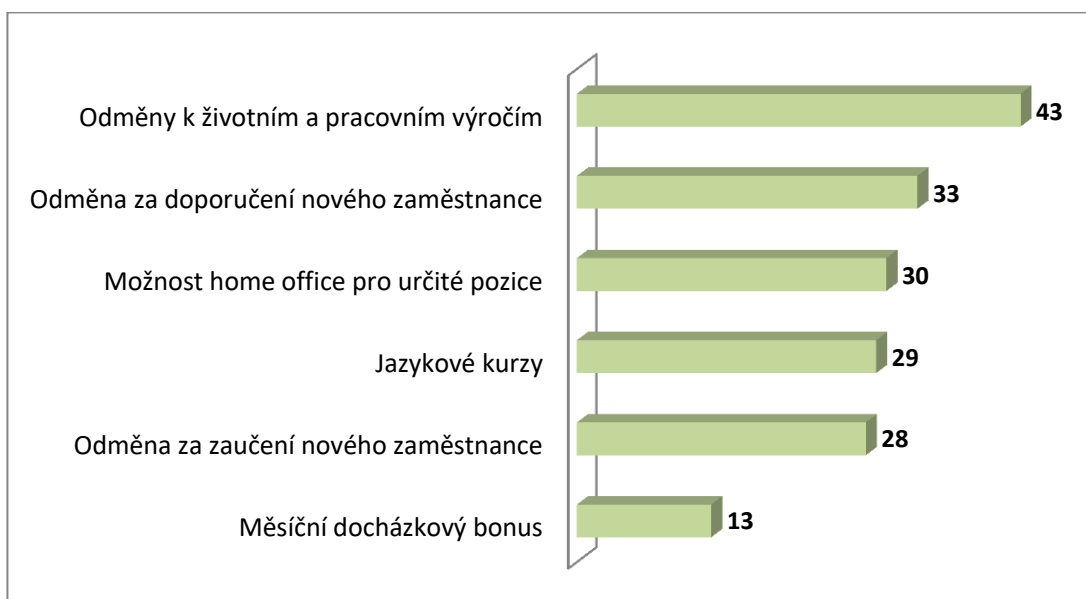
Benefity, které respondenti považují za nejvíce motivující, jsou zobrazeny na obrázku 17.



Obrázek 17: Benefity, které respondenti považují za nejvíce motivující

Zdroj: Vlastní zpracování

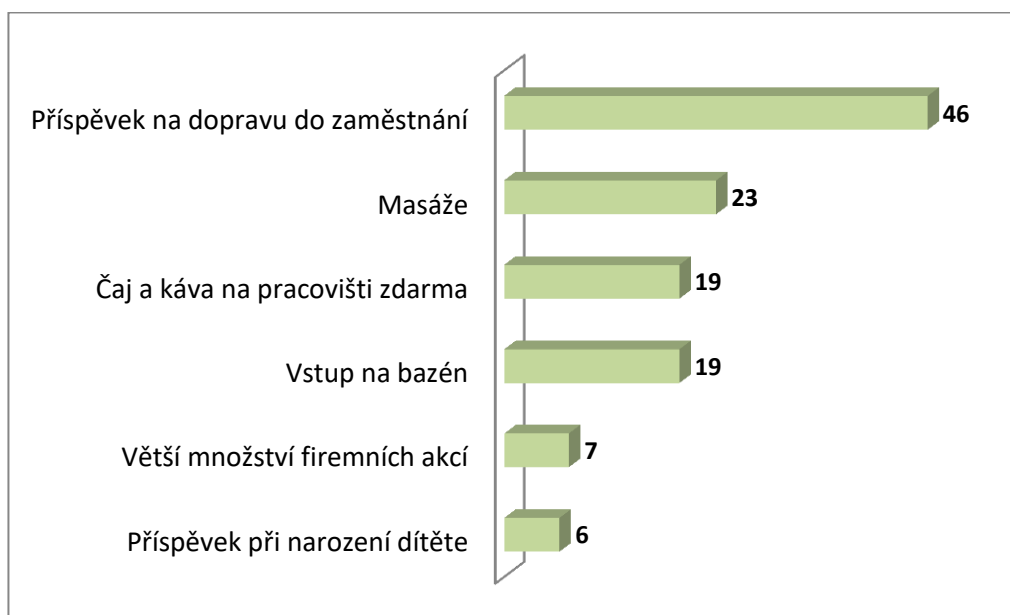
Cílem následující otázky bylo zjištění, jaké benefity jsou pro zaměstnance naopak nejméně motivující, přičemž respondenti opět označovali maximálně tři z nich. Tato otázka sloužila k určení benefitů nejméně podněcujících pracovní motivaci zaměstnanců, kterých se společnost může vzdát na úkor zařazení benefitů nových, mezi zaměstnanci více žádoucích. Výsledky jsou viditelné na obrázku 18.



Obrázek 18: Benefity, které respondenti považují za nejméně motivující

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci poslední otázky dotazníku respondenti z výčtu benefitů označili ty, které společnost aktuálně nenabízí, ale zaměstnanci by je uvítali, přičemž bylo možné označit maximálně dva z nich. Výsledky jsou viditelné na obrázku 19.



Obrázek 19: Benefity, které by zaměstnanci ve společnosti ještě uvítali

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci této otázky měli respondenti možnost zmínit také jiný benefit, než byl uveden v hlavním výčtu. Největší zájem respondentů by byl o již zmíněné Unišecky.

5.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

V následující kapitole jsou stručně shrnuty výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti Mikroelektronika, s.r.o.

Na základě analýzy dat je zřejmé, že ve společnosti panuje velmi dobrá motivační atmosféra, jelikož více než 83 % respondentů se cítí absolutně či spíše motivováno k práci, kterou ve společnosti vykonává. Zaměstnanci jsou nejčastěji demotivováni z důvodu absence odměn za vysoký pracovní výkon. S tímto faktem souvisí také to, že zaměstnanci nepovažují osobní ohodnocení za motivační složku mzdy, ale za určitou formu jistoty, čímž tato složka ztrácí svůj motivační charakter. Existují také poměrně výrazné rozdíly mezi motivovaností zaměstnanců odlišných pracovních úseků, přičemž jednoznačně nejméně se cítí motivováni zaměstnanci z produkčního útvaru.

Společnost se dále pyšní velmi dobrým pracovním klimatem a celkově dobrými vztahy na pracovišti. 94 % zaměstnanců se cítí s tímto klimatem spokojeno. Tento podíl je možné považovat za velmi dobrý výsledek, stejně jako poměrně vysokou spokojenost se způsobem sdělováním kritiky.

V rámci Mikroelektroniky je taktéž možné hovořit o vhodně zvolené frekvenci využívání jednotlivých motivačních nástrojů. Zaměstnance totiž více motivují hmotné motivační nástroje (peněžní odměna, zvýšení mzdy), které firma využívá častěji než nástroje nehmotné (povýšení, delegování pravomocí).

V rámci preference jednotlivých motivačních nástrojů lze zmínit, že nejvíce motivujícím faktorem pro respondenty je jednoznačně mzda, dále dobré vztahy s kolegy, jistota pracovního místa a benefity. Více než 60 % zaměstnanců je s výší mzdy, kterou získávají za svou práci, absolutně či spíše spokojeno. Zbytek respondentů by uvítal zvýšení nejčastěji o cca 15 %.

V rámci benefitů zaměstnance nejvíce motivují roční odměny, pružná pracovní doba a týden dovolené nad rámec zákona, nejméně naopak odměny k životním a pracovním výročím, odměna za doporučení nového zaměstnance a možnost home office pro určité pozice. Právě nízká oblíbenost home office je pravděpodobně zapříčiněna tím, že část respondentů nemá možnost tento benefit využít, a proto ho logicky označila za nejméně motivující. V souvislosti s benefity, které firma aktuálně nenabízí, by byl ze stran zaměstnanců největší zájem o příspěvek na dopravu do zaměstnání, masáže, kávu a čaj na pracovišti zdarma a o vstup na bazén. V rámci otevřené doplňující otázky by respondenti mimo uvedené možnosti uvítali zavedení Unišeků.

6 Návrhy na zlepšení

Následující kapitola je věnována nastínění oblastí, v rámci kterých byl prostřednictvím analýzy dat z dotazníku shledán prostor pro zlepšení, a následně budou uvedeny návrhy, které by mohly k tomuto zlepšení vést.

V první řadě bych managementu společnosti doporučila, aby se snažil zredukovat rozdíly mezi mírou motivace zaměstnanců v rámci jednotlivých útvarů, jelikož zde existují rozdíly ve výši téměř 40 %. Největší pozornost by měla být věnována zaměstnancům z produkčního útvaru, přičemž tito respondenti dle dotazníkového šetření preferují především hmotnou formu motivace.

Nejčastěji uváděným faktorem, který by vedl ke zvýšení motivace zaměstnanců, byly jednorázové odměny za úspěšně a včas splněný projekt nebo cíl. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, mnozí autoři považují časovou mzdu za nejméně motivující formu odměňování, jelikož zaměstnanec je finančně ohodnocován pouze dle počtu hodin v zaměstnání, avšak bez výraznějšího ohledu na to, jak těžce pracuje.

Právě z tohoto důvodu bych považovala za adekvátní zvýšení zainteresovanosti pracovníků prostřednictvím částečného zapojení úkolové formy odměňování. Doporučuji tedy zavedení jednorázových odměn, které budou zaměstnancům vypláceny v měsíci následujícím po úspěšném a včasném splnění daného projektu. Díky tomu bude řádně odměněna vyšší vytíženost zaměstnanců, která bývá důsledkem většího počtu paralelně probíhajících projektů.

V souvislosti s touto problematikou dále doporučuji alespoň částečné omezení množství těchto současně vykonávaných projektů. Několik respondentů totiž uvedlo, že v rámci své práce velmi často „přeskakují“ z jednoho projektu na druhý, a tím se snižuje nejen jejich motivace, ale také jejich pracovní výkon. Z tohoto důvodu by bylo vhodné určitým způsobem zlepšit time management a lépe časově rozložit jednotlivé projekty, aby nedošlo k jejich nadměrné kumulaci.

Podle mnoha respondentů je v rámci společnosti málokdy udělována pochvala či uznání od nadřízeného. Pochvala je sice pro zaměstnance až sedmým nejvíce motivujícím faktorem, mnoho z nich však uvádělo pochvalu a uznání nadřízeného jako jeden z faktorů, který by je motivoval k vyššímu pracovnímu výkonu. Je nutné si uvědomit, že tento nejjednodušší motivační nástroj bývá právě kvůli své jednoduchosti mnohdy přehlížen a podceňován, avšak

často dokáže nejen zvýšit motivaci zaměstnance a jeho zainteresovanost, ale také pomáhá k tvorbě lepší atmosféry na pracovišti. Tento nehmotný motivační nástroj navíc pro společnost nepředstavuje žádné náklady a jeho zavedení je velmi snadné a téměř okamžité.

V rámci předchozích kapitol byla jako jedna ze silných stránek společnosti zmíněna poměrně vysoká spokojenost respondentů se způsobem, jakým je ve společnosti sdělována kritika. Stejně jako u oblasti motivace, i zde existují velké rozdíly mezi jednotlivými útvary. Především v rámci produkčního útvaru bych doporučila vhodnější a kultivovanější sdělování výtek, jelikož více než polovina respondentů byla se způsobem sdělování kritiky buď absolutně, či částečně nespokojena.

Doporučovala bych tedy managementu společnosti, aby především vedoucí tohoto úseku vedl k tomu, aby kritiku sdělovali vhodněji a s určitou dávkou empatie, jelikož pro nikoho není jednoduché přijímat kritické hodnocení své práce. Dle respondentů je taktéž důležité, aby se vedoucí při sdělování výtek vyvarovali arogance, chovali se asertivně a aby zaměstnance kriticky nehodnotili v případě, že nemají konkrétní a ověřená fakta.

V opačném případě totiž může docházet ke zhoršování pracovních vztahů a celkově k horší atmosféře na pracovišti. Toto zhoršování není žádoucí především proto, že respondenti označili dobré vztahy na pracovišti za druhý nejvíce motivující faktor, který je motivuje více než například benefity.

V souvislosti s motivací pracovníků je třeba zmínit nejen motivy a stimuly, které mají zaměstnance dovést k úspěšnému dokončení zadaného úkolu, ale také důsledky, které plynou z jejich selhání. V případě, že zaměstnanci nesplní zadaný úkol nebo dojde k nějakému jejich pochybení či porušení pracovního řádu, sankce obvykle spočívají v odebrání určitého procenta z osobního ohodnocení daného zaměstnance. O míře snížení ohodnocení poté rozhoduje nadřízený konkrétního pracovníka, s čímž se však vždy nutně váže určitá míra subjektivity, a tedy každý nadřízený může stejné provinění zhodnotit jiným způsobem. Z tohoto důvodu bych společnosti doporučila alespoň částečně kvantifikovat dopad za konkrétní pochybení zaměstnance či za porušení pracovního řádu, aby se zabránilo již zmíněné subjektivitě, která může v zaměstnancích vyvolat pocit křivdy.

V neposlední řadě bych společnosti doporučila, aby v případě zvažování zavedení nových benefitů zvolila masáže, vstup na bazén či kávu a čaj na pracovišti zdarma, jelikož především o tyto benefity byl mezi respondenty velký zájem. Pro doplnění je třeba uvést taktéž

příspěvek na dopravu, o který byl zájem jednoznačně největší, je však evidentní, že tento benefit by byl pro společnost velmi nákladný. V případě, že by se rozhodla pro zavedení tohoto benefitu, bylo by jedním z možných řešení zrušení či omezení těch zaměstnaneckých výhod, které respondenti vyhodnotili jako nejméně motivující. Jedná se o odměny k životním a pracovním výročím, odměna za zaučení nového zaměstnance nebo odměna za doporučení nového zaměstnance.

Co se týče benefitů, které jsou z nabídky aktuálně poskytovaných benefitů pro zaměstnance nejvíce motivující, jedná se především o roční odměny, pružnou pracovní dobu, týden dovolené nad rámec zákona, příspěvek na stravování a příspěvek na penzijní připojištění. Tyto zaměstnanecké výhody bych v benefičním systému společnosti rozhodně zanechala, jelikož velmi pozitivně působí na pracovní motivaci zaměstnanců.

V souvislosti s touto problematikou se jako vhodná alternativa jeví taktéž zavedení kafeteria systému, což je systém odměňování, v rámci kterého si každý zaměstnanec může vybrat benefity dle vlastních preferencí a priorit. Jako vhodné řešení bych doporučila zavedení Unišeků, které je možné považovat jako určitou formu již zmíněného kafeteria systému. Pracovníci by si sami dle svého uvážení mohli zvolit, zda Unišeky využijí na kulturní či sportovní vyžití, nebo zda je uplatní pro své vzdělávání, zdraví či na nákup knih.

Tyto multifunkční šeky by byly taktéž řešením pro dva z nejvíce požadovaných benefitů, konkrétně pro vstup na bazén a masáže. Obě tyto činnosti totiž mohou zaměstnanci prostřednictvím Unišeků financovat.

Na závěr této kapitoly bych ještě ráda zmínila, že je ze strany společnosti viditelná značná péče o zaměstnance. Ta totiž zajišťuje nejen pestré portfolio vzdělávacích programů a školení, díky kterým mají zaměstnanci možnost osobního rozvoje a seberealizace, ale také je z její strany zjevná snaha o jejich spokojenost. K tomu využívá především nejrůznější formy anonymních dotazníků, díky kterým zjišťuje jak preference zaměstnanců v rámci jednotlivých motivačních nástrojů, tak jejich prostřednictvím dává zaměstnancům možnost se vyjádřit a navrhnout případná doporučení.

7 Závěr

Lidský kapitál je jedno z největších bohatství, které společnost vlastní. Lidé jsou totiž hlavním zdrojem nápadů, myšlenek a inovací, a je proto nezbytné vytvořit pro ně prostředí, ve kterém panuje dobrá motivační atmosféra.

Ta je pro zaměstnance jednou ze základních podmínek pro rozvoj jejich potenciálu a celkově pro jejich pracovní spokojenost. Spokojení zaměstnanci jsou totiž stavebním kamenem pro dobře fungující a prosperující společnost, která je schopná dosáhnout stanovených cílů.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě základní části. První část práce vycházela z literární rešerše a byla zaměřena na objasnění nejdůležitějších pojmů, které souvisejí jak s motivací jako takovou, tak s její modifikací na pracovní prostředí. Tato část práce představovala teoretické východisko pro její druhou část.

V druhé části diplomové práce byly teoretické poznatky aplikovány na vybraný podnik, konkrétně na společnost Mikroelektronika, s.r.o. Na úvod této části práce byla nejprve stručně charakterizována vybraná společnost a její historie a následně byly na základě řízeného rozhovoru s personalistkou společnosti popsány hmotné i nehmotné metody motivace zaměstnanců. Analýza motivační atmosféry na pracovišti byla provedena prostřednictvím kvantitativního výzkumu, konkrétně pomocí dotazníkového šetření, přičemž návratnost tohoto dotazníku byla více než 52 %.

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo analyzovat aktuální úroveň motivace zaměstnanců a zhodnocení jejich spokojenosti s momentálně využívaným motivačním systémem ve společnosti.

Dle výsledků dotazníku je možné uvést, že ve společnosti panuje velmi dobrá motivační atmosféra, jelikož více než 83 % respondentů se cítí absolutně či částečně motivováno k vykonávané práci.

Největší podíl zaměstnanců byl spokojen s pracovním kolektivem a celkově se vztahy na pracovišti. Tento pozitivní výsledek je pravděpodobně odrazem velkého množství firemních akcí a teambuildigů, které společnost pro své zaměstnance pravidelně připravuje. Naopak nejkritičtější faktorem byl způsob sdělování kritiky v některých útvarech, se kterým bylo absolutně či částečně nespokojeno nejvyšší procento dotazovaných. Nejvíce nespokojeni byli

zaměstnanci z produkčního útvaru, kterých byla s tímto způsobem nespokojena více než polovina.

Dílčím cílem dotazníkového šetření byl návrh doporučení pro ty oblasti, v rámci kterých dle provedeného dotazníkového šetření existuje prostor pro zdokonalení. V souvislosti s dílčím cílem byly managementu společnosti předloženy návrhy pro zlepšení, přičemž za zmínku stojí především častější využívání pochval a vyjádření uznání od nadřízeného za kvalitně vykonanou práci. Dle respondentů totiž firma tento nejzákladnější nehmotný motivační nástroj využívá jen málokdy.

Dalším doporučením bylo zavedení kafeteria systému, konkrétně zahrnutí Unišeků do benefitního systému firmy. Tyto univerzální šeky by mohli zaměstnanci využívat na činnosti, které si sami zvolí v rámci svých vlastních preferencí. Nejenže byly Unišky často zmiňovány v otevřených otázkách, prostřednictvím kterých měli respondenti větší možnost k projevení svého názoru než v případě otázek uzavřených, ale také by byly řešením pro dva z nejvíce žádaných benefitů, tedy těch, které společnost aktuálně nenabízí, ale zaměstnanci je považují za atraktivní.

V souvislosti s případným zavedením Unišeků bych společnosti v rámci snížení nákladů doporučovala odstranění či omezení aktuálně poskytovaných benefitů, které zaměstnanci zvolili jako nejméně motivující. Těmi jsou například odměny k životním a pracovním výročí či odměna za doporučení nového zaměstnance.

Dle mého názoru jsem prostřednictvím své diplomové práce přispěla k odhalení způsobů, jak lépe propracovat systém motivace ve společnosti Mikroelektronika, s.r.o. a zároveň doufám, že nejen výsledky dotazníku, ale také má doporučení budou vedením firmy shledána jako zajímavá a přispějí ke zvýšení motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců této společnosti.

Použitá literatura

- [1] ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [3] ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014, 846 s. ISBN 9780749469641.
- [4] ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [5] ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [6] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [7] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [8] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [9] BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [10] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [11] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [12] CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009, 160 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.

- [13] DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008, 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- [14] DESSLER, G. *Human resource management*. 13th ed. Boston: Prentice Hall, 2013, 720 s. ISBN 978-0-13-266821-7.
- [15] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005, 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [16] DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- [17] DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [18] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [19] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [20] FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009, 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [21] HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- [22] HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008, 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [23] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [24] KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- [25] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

- [26] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [27] KOUBEK, L. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press, 2014, 216 s. ISBN 978-80-87981-12-2.
- [28] MIKROELEKTRONIKA, S.R.O. *Výroční zpráva 2016 - 2017: Za účetní období roku 1.10.2016 do 30.9.2017 [online]*. Vysoké Mýto: Mikroelektronika®, 2018, s. 54 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=103958>
- [29] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003, 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [30] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- [31] NAKONEČNÝ, M. *Psychologie téměř pro každého*. Praha: Academia, 2004, 318 s. ISBN 80-200-1198-6.
- [32] NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Eupress, 2014, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.
- [33] PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [34] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [35] PORVAZNÍK, J. *Celostní management*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: SPRINT, 2003, 509 s. ISBN 80-89085-05-9.
- [36] PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [37] ŘEZÁČ, J. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009, 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [38] STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing, 2008, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.

- [39] ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 200 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [40] TOMŠÍ, I. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, 2008, 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.
- [41] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [42] URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [43] URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 152 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- [44] VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [45] VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 408 s. ISBN 978-80-247-1428-8.
- [46] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Příloha A – plné znění dotazníku

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Adéla Košnarová a jsem studentkou pátého ročníku Ekonomicko-správní fakulty Univerzity Pardubice.

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku, který je zaměřen na motivaci zaměstnanců ve Vaší společnosti. Ráda bych Vás ujistila, že dotazník je zcela anonymní a výsledky budou využity pro zpracování mé diplomové práce.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci.

1. Pohlaví:

- Muž
- Žena

2. Ve společnosti působíte:

- Méně než 1 rok
- 1 až 5 let
- 5 až 10 let
- Více než 10 let

3. Označte prosím útvar, ve kterém ve společnosti působíte:

- Technický
- Produkční
- Obchodní
- Ostatní

4. Cítíte se motivován/a k Vámi vykonávané práci? Pokud zvolíte odpověď „*Spíše ne*“ či „*Určitě ne*“, uveďte prosím důvod.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

5. Co konkrétně by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

6. Máte v rámci zaměstnání možnost osobního rozvoje? (jazykové a odborné kurzy, školení, zvyšování kvalifikace). Pokud zvolíte odpověď „*Spíše ne*“ či „*Určitě ne*“, uveďte prosím, jaké formy zvyšování kvalifikace byste uvítali.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

7. Máte pocit, že jsou na Vašem pracovišti případné výtky nebo kritika práce sdělovány vhodným způsobem? Pokud zvolíte odpověď „*Spíše ne*“ či „*Určitě ne*“, uveďte prosím důvod.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

8. Jste spokojen/a s pracovním kolektivem a se vztahy na pracovišti? Pokud zvolíte odpověď „*Spíše ne*“ či „*Určitě ne*“, uveďte prosím důvod své nespokojenosti.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

9. Jak často Vaše firma používá jednotlivé motivační nástroje znázorněné v tabulce? Prosím, zaškrtněte.

	Velmi často	Často	Občas	Málokdy	Nikdy
Zvyšování platu					
Pochvala					
Jednorázové prémie					
Povýšení					
Rozšiřování pravomocí					

10. Jaká forma motivace je pro Vás důležitější?

- Hmotná motivace (mzda, finanční benefity, služební telefon,..)
- Nehmotná motivace (pochvala, kurzy na rozšiřování znalostí a dovedností,..)
- Obě formy motivace jsou stejně důležité

11. Které z těchto faktorů Vás nejvíce motivují? Prosím, doplňte hodnoty od 1 (nejméně mě motivuje) do 10 (nejvíce mě motivuje), přičemž každou hodnotu použijte pouze jednou.

- Pochvala a uznání od nadřízeného
- Dobré vztahy s kolegy
- Mzda
- Příležitost pro povýšení
- Jméno a prestiž firmy
- Zaměstnanecké výhody (benefity)
- Spravedliví nadřízení zaměstnanci
- Prostor k odpovědnosti a rozhodování
- Možnost osobního rozvoje
- Jistota pracovního místa

12. Máte pocit, že jste za svou práci dostatečně finančně ohodnocován/a? Pokud zvolíte odpověď „Spíše ne“ či „Určitě ne“, uveďte prosím, o kolik procent by se podle Vás měla Vaše mzda zvýšit.

- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
-

13. Jste spokojen/a s benefity, které společnost poskytuje? Pokud zvolíte odpověď „*Spíše ne*“ či „*Určitě ne*“, uveďte prosím důvod.

- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
-

14. Které benefity poskytované Vaší firmou považujete za nejvíce motivující? Prosím, označte maximálně tři z nich.

- příspěvek na penzijní připojištění
- odměna za doporučení nového zaměstnance
- příspěvek na stravování
- měsíční docházkový bonus
- 2 dny zdravotního volna (Sick Days)
- týden dovolené nad rámec zákona
- jazykové kurzy
- pružná pracovní doba
- možnost home office pro určité pozice
- odměny k životním a pracovním výročím
- odměna za patronství (za zaučení nového zaměstnance)
- roční odměny
- jednorázové/výkonnostní odměny

15. Které benefity poskytované Vaší firmou považujete naopak za nejméně zajímavé? Prosím, označte maximálně tři z nich.

- příspěvek na penzijní připojištění
- odměna za doporučení nového zaměstnance

- příspěvek na stravování
- měsíční docházkový bonus
- 2 dny zdravotního volna (Sick Days)
- týden dovolené nad rámec zákona
- jazykové kurzy
- pružná pracovní doba
- možnost home office pro určité pozice
- odměny k životním a pracovním výročí
- odměna za patronství (za zaučení nového zaměstnance)
- roční odměny
- jednorázové/výkonnostní odměny

16. Existuje nějaký benefit, který byste v rámci svého zaměstnání ještě uvítal/a? Označte, prosím, maximálně dva z nich.

- masáže
- vstup na bazén
- příspěvek na dopravu do zaměstnání
- čaj a káva na pracovišti zdarma
- větší množství firemních akcí (kulturních a sportovních aktivit)
- příspěvek při narození dítěte
- jiný: