

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2022

Bc. Tereza Dytrychová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Motivace a stimulace zaměstnanců ve společnosti Nutricia a.s.

Bc. Tereza Dytrychová

Diplomová práce

2021

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tereza Dytrychová**  
Osobní číslo: **E20776**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Motivace a stimulace zaměstnanců ve společnosti Nutricia a.s.**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce bude analýza motivace a stimulace zaměstnanců ve společnosti Nutricia a.s. a na jejím základě tvorba návrhu zlepšení současného stavu.

Osnova:

- Vymezení pojmů základní pojmů managementu.
- Motivace a stimulace.
- Představení vybrané společnosti.
- Analýza motivace a stimulace zaměstnanců ve společnosti Nutricia a.s..
- Formulace doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Naučte se správně vést lidi: získáte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům. Přeložil Zdeněk GALANDR. V Brně: Lingea, 2020. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1.  
CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.  
KOSTURIÁK, Ján. Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-2349-2.  
PILÁŘOVÁ, Irena. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.  
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Motivace a stimulace zaměstnanců ve společnosti Nutricia a.s. jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26.4.2022

Bc. Tereza Dytrychová v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho odborné konzultace a cenné rady, které mi pomohli při zpracování mé diplomové práce. Mé velké poděkování patří také zaměstnankyni na pozici Talent & Learning Lead CEE, která mi poskytovala informace z prostředí zkoumané společnosti. Ráda bych také poděkoval své rodině za veškerou podporu při studiu, a především bych chtěla poděkovat svému příteli za jeho trpělivost a psychickou podporu během celého studia.

## **ANOTACE**

Diplomová práce se zabývá tématem motivací a stimulací zaměstnanců ve společnosti Nutricia a.s.. Cílem práce bude analýza motivace a stimulace zaměstnanců ve vybrané společnosti a na jejím základě tvorba návrhu zlepšení současného stavu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Motivace, stimulace, management, lidské zdroje, personální řízení, leadership, firemní komunikace, firemní kultura

## **TITLE**

Motivation and stimulation of employees in the company Nutricia a.s.

## **ANNOTATION**

The diploma thesis deals with the topic of motivation and stimulation of employees in the company Nutricia a.s .. The aim of the thesis will be to analyze the motivation and stimulation of employees in the selected company and on its basis to create a proposal to improve the current situation.

## **KEYWORDS**

Motivation, stimulation, management, human resources, personnel management, leadership, corporate communication, corporate culture

## OBSAH

0	Úvod .....	11
1	Základní vymezení pojmů.....	13
1.1	Management.....	13
1.2	Manažerské funkce.....	13
1.3	Leadership.....	14
1.3.1	Lídr .....	15
1.3.2	Teorie řízení.....	16
1.4	Personální řízení.....	19
1.4.1	Vyvážení a analýza pracovních míst .....	19
1.4.2	Plánování lidských zdrojů .....	19
1.4.3	Řízení pracovního výkonu.....	20
1.4.4	Vzdělávání zaměstnanců .....	22
1.4.5	Péče o zaměstnance.....	23
1.5	Závěr kapitoly .....	23
2	Motivace a stimulace .....	25
2.1	Motivace .....	25
2.1.1	Motiv .....	25
2.1.2	Zdroje motivace .....	26
2.1.3	Čtyři typy osobností dle Plamínka .....	27
2.1.4	Motivační teorie .....	30
	Adamsova teorie spravedlnosti .....	34
2.1.5	Motivace a výkon.....	34
2.1.6	Manipulace .....	35
2.1.7	Demotivace.....	36
2.2	Stimulace .....	37
2.2.1	Stimul .....	38



2.2.2	Stimulační prostředky .....	38
2.2.3	Zásady stimulačního působení vedoucího .....	41
2.2.4	Problematika komunikace v procesu stimulace .....	41
2.3	Závěr kapitoly .....	43
3	Představení vybrané společnosti .....	45
3.1	Produkty a služby Nutricia .....	45
3.2	Hlavní historické milníky společnosti .....	45
3.3	Danone .....	46
3.3.1	Hodnoty společnosti .....	48
3.3.2	Zaměstnanci Danone a dceřiných společností .....	49
3.4	Fúze společnosti Nutricia .....	50
3.5	Shrnutí .....	52
4	Analýza motivace a stimulace zaměstnanců ve společnosti Nutricia a.s. ....	54
4.1	Firemní kultura společnosti .....	54
4.1.1	Benefity vybrané společnosti .....	54
4.2	Cíl a metodika řízených rozhovorů .....	55
4.3	Charakteristika respondentů .....	56
4.4	Výsledky výzkumného šetření a jejich analýza .....	59
4.4.1	Shrnutí výsledků řízených rozhovorů .....	65
5	Formulace doporučení .....	67
6	Závěr .....	70
7	Použitá literatura .....	72

## **SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK**

Obrázek 1 - Cyklus řízení pracovního výkonu .....	21
Obrázek 2 - Pyramida vitality .....	27
Obrázek 3 - Plamínkův diagram .....	30
Obrázek 4 - Maslowa pyramida .....	31
Obrázek 5 - Yerkesův-Dodsonův zákon.....	35
Obrázek 6 - Působení stimulace.....	38
Obrázek 7 - Graf rozdělní pohlaví respondentů.....	56
Obrázek 8 – Graf rozdělní věkového rozpětí respondentů .....	57
Obrázek 9 - Graf rozdělní respondentů dle vzdělání .....	58
Obrázek 10 - Graf rozdělní respondentů dle pracovních pozic.....	58

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Teorie Z.....	18
Tabulka 2: Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace .....	33

## 0 ÚVOD

Lidský kapitál je jeden z nejdůležitějších kapitolů pro každou organizaci, jelikož cílem každé organizace provozované za účelem dosažení zisku je, dosahovat očekávaných podnikatelských a hospodářských výsledků. Aby byly organizace schopny tohoto cíle dosáhnout, musí se zaměřit na optimální získávání, využívání a rozvíjení všech potřebných zdrojů, mezi které patří nejen finanční či informační zdroje, ale především lidské zdroje, protože právě lidské zdroje rozhodují o získávání, využívání a rozvíjení všech ostatních zdrojů.

Pro úspěšný provoz organizací je tedy velmi důležité, aby dokázali zabezpečit dostatek schopných a motivovaných lidí, kteří budou vykonávat sjednanou práci. Motivovaní zaměstnanci jsou základem dobře fungující společnosti, a to z toho důvodu, že motivace v zaměstnancích posiluje nejen pracovní výkon, ale také jejich zainteresovanost a loajalitu ke společnosti. Proto je pro vedení společností velmi důležité, aby motivaci svých zaměstnanců dobře znali a dokázali ji stimulovat správnými hmotnými či nehmotnými stimulačními prostředky.

Téma „*Motivace a stimulace zaměstnanců ve společnosti Nutricia a.s.*“ jsem si vybrala, jelikož v současné době je na trhu práce České republiky velmi obtížné najít kvalitní zaměstnance, a proto mají společnosti s motivovanými zaměstnanci a dobře zavedeným stimulačním programem konkurenční výhodu na trhu. Téma motivace a stimulace zaměstnanců se tedy pro společnosti stává stále důležitější.

Cílem práce bude analýza motivace a stimulace zaměstnanců ve společnosti Nutricia a.s. a na jejím základě tvorba návrhu na zlepšení současného stavu.

Diplomová práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část diplomové práce bude založena na literárních rešerších, kde budou vysvětleny základní teoretické pojmy, týkající se oblasti managementu. Oblast věnována tématu managementu vysvětlí princip manažerských funkcí, přičemž největší důraz bude kladen na funkce, které jsou úzce spjaty s motivací a stimulací zaměstnanců. Mezi ně patří leadership a personální řízení.

Dále se teoretická část diplomové práce bude věnovat pojmům stimulace a motivace. Tyto pojmy budou vysvětleny, jak v obecné rovině, tak jejich aplikace v pracovním prostředí. V této oblasti bude specifikován také rozdíl mezi pojmy stimulace a motivace. Část zaměřena na motivaci se bude věnovat zdrojům motivace a jejímu vlivu na pracovní výkon zaměstnanců.

Část zaměřena na stimulaci se bude více věnovat stimulačním prostředkům a jeho vlivům na pracovníky, přičemž největší důraz bude kladen na komunikaci jako stimulační nástroj.

Teorie vymezeny v první části diplomové práce budou východiskem pro praktickou část diplomové práce.

Druhá část diplomové práce bude zaměřena již konkrétně na společnost Nutricia a.s.. Nejprve bude představena samotná společnost její historie, služby a produkty, které nabízí a také její postavení ve společnosti Danone. Dále se bude věnovat kvalitativnímu výzkumu k analýze motivace zaměstnanců a spokojenosti zaměstnanců se stimulačním programem. Výzkum bude veden na základě řízených rozhovorů se zaměstnanci. Jejich odpovědi budou analyzovány a následně budou určena doporučení pro společnost. Doporučení budou vedena na základě teorií vymezených v první části diplomové práce a informací zjištěných z vedeného výzkumu.

# 1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ POJMŮ

Tato kapitola určuje za svůj cíl představit základní pojmy managementu. Vymezí funkce managementu, ve kterých se zaměří především na manažerské funkce vedení lidí a personálním řízení. Dále se bude věnovat pojmům stimulace a motivace zaměstnanců.

## 1.1 Management

Řízení lidí je činnost, která byla potřeba už od počátku vzniku lidstva a byla nezbytnou nutností k tomu, aby lidé přežili. Lidé se shlukovali do skupin, protože sami by byli v přírodě vůči ostatním predátorům bezbranní. Pro samotné přežití musela mít každá skupina svého vůdce. Ten je vedl, koordinoval a rozhodoval o dalším postupu. Během let počet populace neustále rostl a spolu s vývojem civilizace se vyvíjelo i umění řídit skupiny lidí. Postupně tak vznikl obor, kterému dnes říkáme management.

Slovo management se skládá ze dvou latinských slov. Ze slova „manus“ jehož význam je ruka a slova „agere“ v překladu čin. První význam slova management znamenal vedení koně jednou rukou. Z tohoto výrazu později vzniklo dnešní chápání managementu jako umění řídit, působit na určitou soustavu a ovládat její činnost. [49]

Management lze také chápat jako skupinu vedoucích pracovníků neboli manažerů. Manažer je pracovník, který má své podřízené. Manažerem tedy může být vedoucí pracovník ve výrobě, který vede tým lidí, ale také top manažer, který spolupracuje na řízení celého podniku. [7]

## 1.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou činnosti, které náleží mezi typické činnosti manažera. Tyto činnosti vymežilo hned několik autorů. Prvním autorem klasifikace manažerských funkcí byl Henri Fayol, který definoval v roce 1916 těchto pět funkcí:

- plánování
- organizování
- přikazování
- koordinace
- kontrola

Definice dle francouzského autora Henri Fayolda byla sice první definicí manažerských funkcí. Nejrozšířenější klasifikací nyní je definice dle Američanů Harolda Koontze a Heinze Weihricha. Její členění zní:

- plánování
- organizování
- personální řízení
- vedení lidí
- kontrola. [6,40]

Smyslem plánování je vytvoření cíle, kterého chce organizace v budoucnu dosáhnout. Cíl musí být stanoven jednoznačně a srozumitelně. Výsledkem plánování je vytvoření plánu, jež zahrnuje postupné kroky, úkoly a určení výše vynaložených prostředků pro dosažení stanoveného cíle. Plán by měl tedy odpovídat na otázky co, kdo, kdy a jak udělá. Pokud manažer plán již komunikuje se svými podřízenými, měl by se ujistit, že plán všichni zaměstnanci pochopili. [24, 42]

Organizování je návazná činnost na plánování. Cílem této činnosti je zkoordinovat veškeré potřebné zdroje a systémy ve společnosti tak, aby co nejefektivněji dosahovali vytyčených cílů. Vytváří se proto vnitřní, neboli organizační struktura podniku, která zobrazuje vztahy mezi útvary v podniku. Tyto vztahy mohou být nadřízené, podřízené nebo rovnocenné.

Personální řízení je činnost zaměřená na řízení a rozvoj lidských zdrojů. Cílem této funkce je získat správné zaměstnance na správné pracovní místo, zajištění nízké fluktuace získaných pracovníků, vytváření motivačního prostředí pro pracovníky a veškeré úkoly spojené s personální činností. Tyto činnosti mohou vykonávat sami manažeři nebo pro ně může být vytvořeno i speciální oddělení ve společnosti, nazývané personální oddělení.

Cílem vedení lidí je zajistit, aby členové týmu vynaložili maximální úsilí pro dosažení požadovaného výsledku. Správný manažer si musí být vždy jist, že cíle vysvětluje správně a jsou všemi členy pochopeny. Musí také své podřízené správně motivovat a umět nasměrovat na cíl.

Kontrola je závěrečná manažerská funkce. Zaměřena je na hodnocení a zajištění procesů tak, aby byly veškeré procesy prováděny správným způsobem. Cílem této funkce je zabránění odchylek od původního záměru. [7,19]

### **1.3 Leadership**

Leadership je takzvané tvůrčí vedení lidí, jehož reprezentantem je lídr, který má udávat směr, vize a cíle. Tohoto člověka lidé přirozeně následují a on je pomocí pozitivních stimulů vede k dosažení stanovených cílů. [30]

### 1.3.1 Lídr

Lídr je člověk, který je schopen vycítit jaká je motivace pracovníků, zná jejich silné a slabé stránky a dokáže je využít pro dosažení cílů společnosti. Lídr je sebejistý a ví, co je třeba udělat a dokáže převzít zodpovědnost. Také má vrozenou potřebu vůdcovství a charisma. Lidé ho proto přirozeně následují, lídr však nemusí být manažer. [1,13]

Mezi jeho základní role patří:

1. Definovat úkol – určuje přesný pokyn toho, jaký úkol mají pracovníci splnit. Pracovníci musí vědět, co je od nich očekáváno, aby úkol mohl správně provést.
2. Plnit úkol – zajišťuje, aby byl úkol skupinou plněn. Pokud úkol není plněn může ve skupině vznikat frustrace, která může vést až k rozpadu pracovní skupiny.
3. Udržovat efektivní vztahy – zajišťuje dobré vztahy ve skupině, které vedou k efektivní skupinové práci, čímž skupina snadněji dosahuje stanovených cílů. [3]

#### Manažer vs. Lídr

Manažer je zaměstnanec společnosti, který je zodpovědný za plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu. Kvůli této zodpovědnosti mu byla svěřena také formální autorita daná strukturou podniku. Lídrem je člověk, který vede lidi tím, že je podporuje, inspiruje a motivuje a díky tomuto chování si vytvoří u lidí přirozenou autoritu.

Mezi další rozdíly patří, že manažeři komunikují především písemně a lídři verbálně. Díky verbální a osobnější komunikaci lídr hodnotí zaměstnance individuálním přístupem, a to tak že hodnotí i věci, které se nedají číselně vyhodnotit, jako například potenciál zaměstnance, zatím co manažer se soustředí na přehled o jejich výkonu práce.

Manažer se soustředí na rozdělování úkolů a zodpovědnosti mezi zaměstnance a lídr se snaží o předání své vize a motivování pracovníků k výkonu práce. Ze všech zmíněných důvodů je pro prosperitu podniku důležité, aby manažeři ve společnosti byli zároveň lídři.

#### Slavní leaderi

Ve světě i v historii bychom mohli najít spoustu slavných a inspirativních lídrů. Mezi ně patří například Bill Gates, Henry Ford či Tomáš Baťa. Každý z těchto podnikatelů pochází z jiné doby i jiného státu, ale mezi jejich společný rys patří, že jsou úspěšní podnikatelé, s lidským přístupem k vedení podniku a měli také zajímavé vize, díky nimž je lidé byli ochotni následovat. [30]

#### Typy lídrů

Každý lídr může být jiným typem podle jeho stylu vedení. Každý lídr však nemusí být zcela zařazen do jednoho stylu, ale může se v něm zobrazovat více stylů.

### Charizmatický lídr

Tento druh lídra spoléhá na své přirozené charisma a schopnost přitahovat lidi, aby ho následovali. Charizmatický lídr v lidech vzbuzuje důvěru a tím dokáže své následovatele ovlivnit, aby se vydali správným směrem. Za charizmatického lídra byl ale považován také Adolf Hitler a mnohdy, když se lidé ptají, jak mohl Hitler přesvědčit většinu německého národa k jeho ideologii, je mimo jiné zmiňováno i jeho charisma, díky kterému ho následovali i vysoce postavení lidé.

### Vizionářský lídr

Vizionářský lídr má svou jasnou vizi a dokáže ji úspěšně předat svým následovníkům. Vize je možný budoucí žádoucí stav organizace, aby tuto vizi lidé následovali musí být líbivá a snadno komunikovatelná.

### Transformativní lídr

Tento typ lídra dokáže své následovníky přesvědčit ke změně chování. Lidé pak mohou být ochotni pracovat více, než se původně očekávalo. Takového lídra lidé následují, protože vůči němu pociťují důvěru, obdiv, lojalitu a úctu.

### Transakční lídr

Hlavním rysem tohoto typu lídra je, že dokáže dosahovat potřebných výsledků, které je schopen dobře demonstrovat. Dokáže také výborně řešit problémy, plánovat, organizovat a působit v rámci struktur organizace. Transakční a transformační forma lídra se často prolíná.

### Autentická lídr

Autentický lídr vede své následovatele svým osobitým způsobem, Veškeré problémy řeší dle svého osobního uvážení. Na pracovišti si buduje respekt tím, že uznává více názorů a dokáže vést tým originálním způsobem, který spolupracovníci považují za autentický. [1]

## **1.3.2 Teorie řízení**

Každý manažer se může rozhodnout své lidi vést svým způsobem. Měl by si však zvolit takový přístup k řízení, který je vhodný pro dané prostředí společnosti a pro zaměstnance, kteří v ní pracují. V minulosti bylo vyvinuto několik teorií řízení, ze kterých si manažer může vybrat.



## **Teorie X a Y**

Autor teorie X a Y je Douglas McGregor. Tento autor se zabýval motivací pracovníků, a proto rozdělil zaměstnance do dvou skupin X a Y. Podle toho, do jaké skupiny zaměstnanec náleží, by k němu měl manažer přistupovat. [13]

Zaměstnanec **X** představuje pasivního a líného zaměstnance, který svou práci dělá jen za vidinou vydělaných peněz. Vyhýbá se zodpovědnosti, nemá ambice a cenní si svých jistot. Proto je potřeba tohoto zaměstnance vést metodou cukru a biče. Zaměstnance je tedy potřeba neustále hlídat, zda dělá svou práci podle formálních pravidel. Měl by být pro něj vytvořen systém odměn a trestů, který zaměstnance motivuje k práci. Zaměstnance typu X nejvíce motivují finanční odměny a jistoty v práci, jako např. smlouva na neurčito.

Zaměstnanec **Y** je naopak aktivním zaměstnancem, který je ochotný přijímat zodpovědnost, má své ambice a je schopný samostatné práce. Je pro něj důležité, aby mohl v práci dosáhnout svých pracovních cílů a měl pocit důležitosti ve firmě. U tohoto typu zaměstnance by měl manažer uplatňovat demokratický styl vedení. Měl by zaměstnance nechat zapojit se do rozhodování a umožnit mu dosáhnout svých vlastních pracovních cílů. Finanční motivace pro něj není tak silná jako pro zaměstnance X. [6]

## **Teorie Z**

Tato teorie pochází z Japonska, jejím autorem je Wiliam Ouchi a vznikla z toho důvodu, že v sedmdesátých letech 20. století došlo k poklesu hospodářských výsledků v USA, ale současně byl v Japonsku zaznamenán prudký ekonomický růst. Proto se ve většině organizací v USA a v Evropě objevily snahy aplikovat japonské prvky řízení. Vlivem velkých kulturních rozdílů nebyly tyto pokusy optimální. [13]

Ouchi se tedy rozhodl porovnat evropský, americký a japonský styl řízení a organizační kultury a na základě této komparace vymyslel teorii Z. Rozdělil tyto kultury na teorii A, která představuje přístup amerického trhu, teorii J prezentuje přístup evropského trhu a teorie Z japonský trh. Největší kulturní rozdíly autor zaznamenal v délce zaměstnání, podílu zaměstnanců na rozhodování, odpovědnosti, povyšování, kontrole, kariéře zaměstnanců a zájem o zaměstnání. [6]

Konkrétní rozdíly v metodách řízení a organizační kultury jsou vyznačeny v tabulce č.1.

**Tabulka 1: Teorie Z**

Kritérium	Teorie A	Teorie J	Teorie Z
Zaměstnání	Krátkodobé	Celoživotní	Dlouhodobé
Rozhodování	Individuální	Konsenzuální	Konsenzuální
Odpovědnost	Individuální	Kolektivní	Individuální
Povyšování	Rychlé	Pomalé	Pomalé
Kontrola	Vnější, formální	Vnitřní, neformální	Vnitřní, neformální s formální mírou
Kariéra	Specializovaná	Nespecializovaná	Částečně specializovaná
Zájem o zaměstnání	Neosobní zadávání úkolů	Péče o osobní spokojenost jedince	Holistický přístup k jedinci

Zdroj: zpracováno dle [13]

Teorie Z také doporučuje zaměřit se u zaměstnanců na vývoj dovedností specifických pro daný podnik, zařadit do procesů neformální kontrolní mechanismus s jasným formálním opatřením. Zaměstnavatel by se měl starat o blaho zaměstnanců a mezi spolupracovníky by měly panovat neformální přátelské vztahy.

Na této komparaci modelů lze vidět, že organizační kultura je zásadní pro výběr teorie řízení. Způsob řízení, který je pro jednu společnost vysoce výhodný, může být pro druhou katastrofální. [13]

Podobný model jako teorie Z používá také světově známá britská společnost Mark & Spencer. [6]

### **Kaizen**

Tato metoda pochází z Japonska je používána ve firmě Toyota a v překladu znamená změna k lepšímu. Kaizen není jen způsob řízení zaměstnanců, ale také firemní kulturou. Zaměstnancům je vštěpováno, že by měli být každý den lepší a lepší a spočívá také v sebekontrolě a disciplíně zaměstnance. [8]

Do procesu zlepšování jsou zapojeni všichni zaměstnanci, kteří jsou povinni podávat pravidelně návrhy na zlepšení. Návrhy mohou být i menší změny, které mohou i jen o trochu zefektivnit provoz podniku. Podnik může zaměstnance také motivovat tím, že za nejlepší zlepšovací návrh dostane autor finanční či nefinanční odměnu. [32]

## 1.4 Personální řízení

Jak již bylo zmíněno, tak personální řízení je obor zabývající se získáváním a rozmisťováním zaměstnanců. Pro organizaci je nezbytně nutné, aby měla dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, protože bez takových zaměstnanců by organizace nemohla dosahovat svých strategických cílů. Cílem personálního řízení je také to, aby tito zaměstnanci v organizaci pracovali co nejdéle, proto se o ně podnik musí řádně starat. Pro naplňování těchto cílů dělá personalista či manažer tyto činnosti:

- vytváření a analýza pracovních míst
- plánování lidských zdrojů
- řízení pracovního výkonu
- vzdělávání zaměstnanců
- péče o zaměstnance

### 1.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místo je základní organizační jednotka ve firmě, která je zpravidla obsazená jedním zaměstnancem. Zaměstnanci, který je na této pozici, určuje role a postavení v organizační struktuře. Jsou mu také svěřeny úkoly, povinnosti, pravomoc a odpovědnost. Pro každého pracovní místo by měly být v organizaci vytvořené takové podmínky, aby byl zaměstnanec schopen vykonávat své pracovní úkoly. Při vytváření nového pracovního místa by si měl manažer nebo personalista klást tyto otázky:

- Proč nové pracovní místo potřebujeme?
- Jaký je obsah práce?
- Kde se bude práce vykonávat?
- Kdy se bude vykonávat?
- Kdo ji bude vykonávat?
- Jaké budou pracovní vztahy spojené s touto pozicí?
- Jaké budou náklady na práci? [19]

### 1.4.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je činnost, při níž se určuje současná i perspektivní potřeba zaměstnanců. Cílem je naplánovat potřebu, pokrytí a personální rozvoj zaměstnanců.

Pokud personalista či manažer plánuje potřebu lidských zdrojů, snaží se odhadnout kolik a jaký druh zaměstnanců bude organizace potřebovat a na jak dlouho je bude potřebovat. Výsledkem je roční rozpočet a dlouhodobý plán organizace. [7]

Když organizace ví, jakou má budoucí potřebu zaměstnanců, musí naplánovat, jak zaměstnance získá. Získávat zaměstnance je možné z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Výhodou obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů je, že organizace zaměstnance dobře zná a oni ji taky, což urychluje adaptaci na novou práci. Povýšení na novou pozici může být pro pracovníka také velmi motivační. Nevýhodou je ztráta nového potenciálně motivovaného a kvalitního zaměstnance. Naopak výhodou získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je možný příliv nových nápadů od nového člověka a nevýhodou je, že se zaměstnavatel se zaměstnancem neznají, což může prodloužit výběrové řízení a proces adaptace. [19]

Plán rozvoje zaměstnanců určuje, jak budou lidé na konkrétní pracovní pozici vzdělávání, jaký na to bude rozpočet, časové rozmezí vzdělávání a co by mělo být výsledkem vzdělávání. [7,19]

### **1.4.3 Řízení pracovního výkonu**

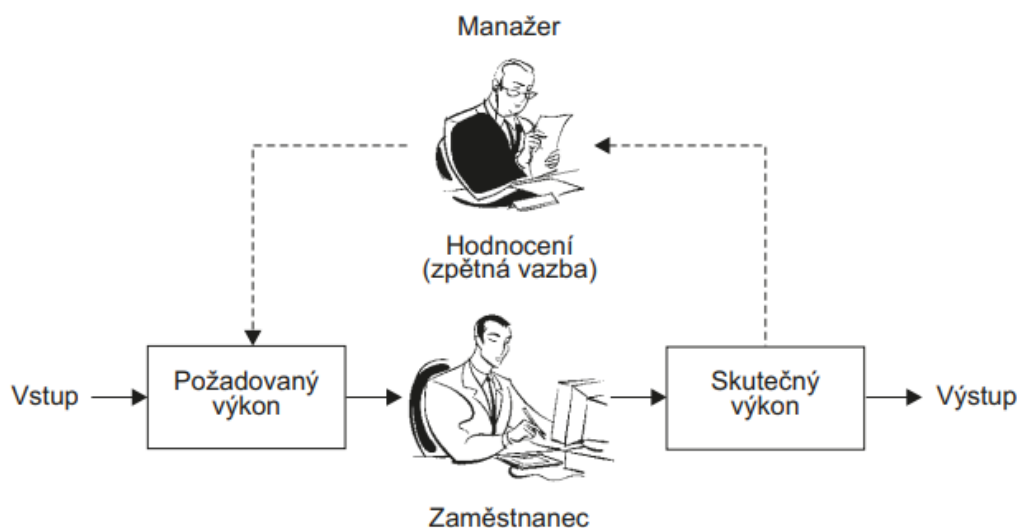
Proces řízení pracovního výkonu se začalo formovat koncem 80. let 20. století. Manažeři vytvořili z řízení pracovního výkonu systematickou činnost, kterou usměrňují pracovní výkon zaměstnanců za účelem dosažení strategických cílů organizace. Mezi nástroje řízení pracovního výkonu patří pravidelné hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování.

Aby vedoucí pracovník mohl výkon svých podřízených správně řídit, musí znát především schopnosti zaměstnance, jeho motivaci a podmínky k výkonu práce. [25]

Po zjištění těchto údajů, by se měl vedoucí pracovník soustředit na rozvoj schopností a dovedností zaměstnance, podporovat jeho motivaci a vytvářet příjemné pracovní podmínky pro výkon práce. Zároveň si však musí vedoucí pracovník uvědomovat, že na výkon pracovního výkonu působí také dva velmi specifické faktory:

- Angažovanost zaměstnance – stav, ve kterém se lidé plně oddávají své práci a zároveň jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně pracovního výkonu;
- Oddanost zaměstnance – síla, se kterou se zaměstnanec identifikuje s organizací a s jakou se do organizace zapojuje.

Proces pracovního řízení je zobrazen na obrázku číslo 1, ze kterého je zřejmé, že se tento proces neustále opakuje, je tedy cyklický. Vstupem do tohoto procesu je požadovaný výkon, který manažer očekává od podřízeného, výstupem je skutečný výkon zaměstnance, který manažer hodnotí. [19]



**Obrázek 1 - Cyklus řízení pracovního výkonu**

*Zdroj [19]*

### **Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců slouží jako nástroj pro řízení výkonu zaměstnanců. Hodnocení je nástroj pro manažery, který jim pomáhá usměrňovat, koordinovat a motivovat své podřízené. [43]

Existují dvě formy hodnocení zaměstnanců, první formou je formální hodnocení, které se provádí periodicky, například jednou ročně. Většinou se provádí formou rozhovoru a výsledná zpráva hodnocení se ukládá do personální složky zaměstnance, která slouží k rozhodování manažera v dalších oblastech spojené s pracovním výkonem zaměstnance. Druhou formou hodnocení je neformální způsob, který probíhá v průběhu určitého období, při kterém manažer řídí pracovní výkon zaměstnance. Účelem tohoto průběžného hodnocení je včasné rozpoznání odchylky od vytyčeného cíle a následně řešení odchylek. [19]

Aby mohl být zaměstnanec hodnocen musí být stanovena kritéria hodnocení zaměstnance. Hodnotící kritéria mohou být například:

- výsledky – kvalita práce a kvantita práce
- schopnosti zaměstnance,

- motivace zaměstnance.

Hodnocení zaměstnanců může probíhat pomocí několika různých hodnotících metod, které představují specifické postupy zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnanců. Mezi tyto metody patří například metoda **SMART**. Tato metoda se zaměřuje na posuzování dosažení stanovených cílů a používá se pro hodnocení manažerů a specialistů. Název SMART je zkratkou pro anglické termíny definice cíle:

- S – Specific (specifický) – cíl musí být přesně definován;
- M – Measurable (měřitelný) – cíl musí být měřitelný;
- A – Accepted (akceptovaný) – cíl musí být akceptovaný odpovědnou osobou;
- R – Realistic (reálný) – dosažení cíle musí být reálné;
- T – Timed (časově ohraničený) – musí být stanovený časový horizont pro dosažení cíle.

Pro hodnocení dělníků může být použita metoda **Hodnocení podle stanovených norem**, při které se posuzuje, zda zaměstnanec splňuje vytyčené normy organizace. [43]

### **Odměňování zaměstnanců**

Cílem odměňování je ocenění zaměstnance za jeho vykonanou práci, jež má za účel zaměstnance efektivně stimulovat k vykonání sjednané práce. Organizace si musí stanovit správnou odměňovací strategii, která je v souladu s hospodářskými výsledky organizace.

Správně vytvořená strategie odměňování umožňuje získávat schopné a motivované zaměstnance do organizace, což slouží k uskutečnění organizačních cílů.[19]

Odměňování může být poskytováno peněžní i nepeněžní formou. Peněžní forma představuje mzdu či plat, dále také osobní ohodnocení zaměstnance nebo například u obchodníků procenta z prodeje. Neformální odměnou může být formální či neformální pochvala, přátelské prostředí na pracovišti i kariérní růst v organizaci. [1]

#### **1.4.4 Vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání má za účel zaměstnance rozvíjet tak, aby efektivněji plnili zadané úkoly. Zaměstnanci mohou pomocí vzdělávání rozšiřovat své praktické i teoretické znalosti, což jim umožňuje i možnost kariérního růstu. Vzdělávání je tak, také považováno za formu odměňování.

Vzdělávání může být prováděno jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště. Ke vzdělávání na pracovišti, organizace využívá svých dlouhodobých a schopných zaměstnanců, kteří mohou

své vědomosti předat méně zkušenějším kolegům. Vzdělávání na pracovišti se tedy většinou věnuje praktickému vzdělávání přímo ze zkušeností zaměstnance z dané organizace.

Vzdělávání mimo pracoviště může zaměstnance vzdělávat v odborných znalostech, ale i v jiných, jako například v jazykových dovednostech. Organizace často podporují zaměstnance v rozvoji takového jazyka, který zaměstnanci potřebují pro výkon své práce.

V současné době je také velmi oblíbené online vzdělávání, které může probíhat formou online schůzek s mentory nebo pomocí online kurzů, které zahrnují nahraná vzdělávací videa, články a také online testy prověřující získané dovednosti. [19]

#### **1.4.5 Péče o zaměstnance**

Péči o zaměstnance se rozumí starost o pracovní podmínky zaměstnanců. Určitá péče o zaměstnance je stanovena zákonem a je označována jako povinná péče. Tato péče vyplývá z pracovně právních předpisů, kolektivních, pracovních a jiných smluv. Mezi tyto povinnosti patří např. zabezpečení příslušných ochranných pomůcek a zajištění bezpečného pracovního prostředí. [7]

Zaměstnavatel však může zaměstnancům poskytovat i péči dobrovolnou. Tato péče vyplývá z politiky organizace a má za účel zaměstnance motivovat k vykonávání sjednané práce, má zaměstnancům poskytnout pocit, že jsou pro podnik důležití a ocenění. Správná péče o zaměstnance by měla zamezit vysoké fluktuaci zaměstnanců v organizaci. [7,19]

### **1.5 Závěr kapitoly**

Účelem kapitoly základní vymezení pojmů bylo vysvětlit a představit základní pojmy týkající se managementu. Po přečtení této kapitoly by měl čtenář mít přehled o pojmu management, o jeho historii a dvojnásobném významu slova. Management může totiž představovat umění řídit lidi nebo také skupinu vedoucích pracovníků.

Dále kapitola uvádí přehled o manažerských funkcích. Veškeré manažerské funkce byly v kapitole popsány, ale nejvíce podrobně se věnovala funkcím personálního řízení a leadership.

Tématu leadership byl věnovaná větší pozornost, jelikož leadership je úzce spjatý s hlavním tématem diplomové práce, motivací a stimulací zaměstnanců. Jedná se totiž o kreativní vedení zaměstnanců, jehož reprezentantem je lídr. Lídr je člověk, který dokáže v lidech vycítit jejich motivaci k práci. Po uvědomění si motivace zaměstnanců může lídr použít správné stimuly, které zaměstnance povedou k dosažení stanovených cílů.

Část věnovaná leadershipu se dále zabývá osobností lídra a rozdílem mezi manažerem a lídrem. -Zde je také vysvětleno, že je pro společnost prospěšné, aby manažer byl zároveň lídrem.

Závěrečná část věnovaná leadershipu se zabývá teoriemi vedení, konkrétně teorií XY, japonskou metodou vedení Kaizen a teorií Z. U představení teorií je také vysvětleno, že každá teorie řízení je vhodná do jiné společnosti a kultury, proto je vhodné vybírat styl řízení pečlivě. Špatný výběr může mít na společnost spíše negativní účinky, což je dalším důvodem, proč by mělo vedení společnosti dobře znát firemní kulturu a motivaci zaměstnanců.

Další část kapitoly se věnovala funkci personálního řízení. Personálnímu řízení se kapitola věnuje podrobněji, jelikož je tato funkce úzce spjata s motivací zaměstnanců. Zde je vysvětleno, jak je pro firmu nezbytně důležité mít ve firmě dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a funkce personálního řízení je, aby firma takové zaměstnance získala a co nejdéle si je udržela. Pro dosažení tohoto cíle se manažeři či personalisté věnují činnostem: vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, vzdělávání zaměstnanců a péče o zaměstnance.

Dále se tato práce bude podrobněji věnovat pojmům motivace a stimulace lidí a využití teoretických znalostí o motivaci a stimulaci v praxi manažera.



## 2 MOTIVACE A STIMULACE

Tato kapitola se věnuje pojmům motivace, jsou zde vysvětleny její zdroje a nejznámější motivační teorie. Zde je také popsán vztah mezi motivací a výkonem zaměstnanců a je zde vysvětlena i demotivace, která v zaměstnancích vyvolává až odpor k práci. Dále kapitola vysvětluje pojem stimulace, rozdíl mezi stimulací a motivací a využití stimulace v prospěch vedoucího pracovníka.

### 2.1 Motivace

Motivace pochází z latinského slova „movare“, což v překladu znamená pohybovat se, hýbat se. Představuje naše vnitřní hybné síly, které ovlivňují naše chování. Motivace má tři základní funkce:

- stimuluje chování,
- usměrňuje,
- dává smysl činnostem. [2]

Motivace pracovníka může mít dvojí podobu – vnitřní a vnější. Vnitřní motivace pochází z vnitřku a charakteru člověka, může jí být například touha po poznání určitého oboru či po kariérním růstu. Tato motivace bývá v člověku hluboce zakořeněná a má dlouhodobý charakter. Vnější motivací může působit manažer na zaměstnance tak, aby ho motivoval k uskutečnění vytyčených cílů. Nástrojem vnější motivace manažera je např. pochvala, povýšení nebo peněžitá či nepeněžitá odměna. Vnější motivace mívá výrazné účinky, které ale oproti vnitřní motivaci nemají dlouhodobý charakter. [2, 41]

#### 2.1.1 Motiv

Aby manažer mohl vést svůj tým, musí umět vycítit jaký je motiv práce jeho podřízených. Každý člověk má jiný motiv, protože je to jeho vnitřní důvod proč něco dělá. Motiv se skládá ze 3 složek:

- cíle – výsledek, o který se člověk snaží;
- úsilí – míra jeho úsilí;
- vytrvalost – délka jeho snahy. [1]

### 2.1.2 Zdroje motivace

Každý člověk má svůj vlastní osobitý charakter, své vlastnosti a také jiné zdroje motivace, které je pohání k aktivitě. Abychom mohli porozumět tomu, jaké věci daného člověka motivují a které naopak odpuzují, musíme zjistit zdroje, ze kterých motivace vychází.

Mezi základní zdroje motivace se řadí:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály. [10]

Potřeba je věc, která nás provází celým našim životem a je tak základním zdrojem motivace. Představuje nedostatek či nadbytek, který vytváří impuls pro vytvoření akce, která uspokojí naši vzniklou potřebu. Již když se narodíme pocítujeme např. nedostatek jídla, a tak máme hlad, který vytvoří impuls k tomu, abychom si řekli o jídlo. Potřeby jsou dále více vysvětleny v Maslowě teorii potřeb. [7]

Návyky jsou činnosti, které se pravidelně a fixně opakují v životě a stávají se běžným stereotypem denního života. Mohou být nazývány také rutinou. Mezi návyky jsou řazeny také běžné denní rutiny jako je ranní hygiena. Tyto rutiny jsou v člověku tak zakořeněné, že pokud nastane situace, ve které je člověk zvyklý na svou rutinu, projevuje se u něj vnitřní tlak provést návyk. Člověk může mít také vytvořené návyky se špatným vlivem. Tyto návyky se nazývají zlovykem.

Zájem je zaměření jedince na určitou oblast, která jedince zaujala a má motivaci se o ní dozvědět více vědomostí. Existuje velké množství druhů zájmů, ze kterých si člověk může vybrat např. sportovní, estetické, sběratelské, technické, vědecké a další.

Hodnoty a hodnotová orientace zachycuje subjektivní vnímání, které má každý člověk jiné. Každý má postavenou svou hierarchii hodnot, podle které se rozhoduje a čemu bude věnovat svou pozornost. Na čím vyšším stupni je daná hodnota, tím více na ni zaměřuje jedinec svou pozornost a může ho motivovat k lepším výkonům.

Posledním ze základních zdrojů motivace jsou ideály, které lze představit jako určitou ideální subjektivní představu jedince o životě. Ideály se formují během člověka a má na ně vliv rodina, ve které jedinec vyrůstá a sociální skupina lidí, se kterými se stýká. [10]

### 2.1.3 Čtyři typy osobností dle Plamínka

Autor této typologie osobností Jiří Plamínek představuje ucelený pohled na osobnosti lidí. Jeho pojetí o rozdělení do čtyř typů osobností je ve velice úzkém vztahu k motivaci a zároveň je jeho teorie velmi dobře aplikovatelná v praxi. Dle Plamínka totiž osobnost člověka určuje i jeho motivační založení.

Tato teorie je založená na teorii vitality, která je graficky znázorněna v pyramidě vitality na obrázku číslo 2. [14]



Obrázek 2 - Pyramida vitality

*Zdroj [51]*

Hlavním účelem vitality je budovat schopnost dlouhodobě udržitelného úspěchu podniku. Z pyramidy lze vyčíst, že základním kamenem vitality je splnit podmínku užitečnosti, aby činnosti v podniku byly prospěšné. Dalším stupněm pyramidy je efektivnost, tedy provánění činnost tak, aby byla v co nejvyšší kvalitě s co nejnižšími vynaloženými náklady. Dalším krokem je stabilita činností a posledním krokem je dynamika, která má umožňovat reagovat na změny tak, aby podnik dále prosperoval. [15]

Dále je Plamínkova typologie založena na dvou dichotomických škálách; škála co nebo jak a škála užitečnosti nebo efektivity.

- **Škála, co nebo jak**
  - Tato škála vystihuje příčinu toho, proč člověk dělá určitou činnost. Pro někoho je důležitý výsledek činnosti, tedy užitečnost činnosti, pro někoho jiného je důležitý postup činnosti neboli efektivita.

- Lidé, kteří se orientují na efektivitu se skvěle orientují v mezilidských vztazích, kontakt s lidmi je pro ně tudíž přirozený a nemají s ním problém.
- Lidé zaměřující se na užitečnost zajímá především výsledek. Rádi hodnotí úkoly, splnění cíle a vyměřují data.
- **Škála tlumení nebo vytváření změn**
  - Druhá škála se zaměřuje na přístup člověka k jistotám a výzvám.
  - Lidé, kteří mají rádi jistotu, stabilní prostředí a na změny si nezvykají lehce mají rádi rutinní práce. Jakákoliv změna pro ně znamená vystoupení z komfortní zóny
  - Lidé, kteří milují výzvy naopak neprahnu po rutinní práci a nedokážou si představit, že by pracovali v dlouhodobě neměnicím se prostředí. Nové výzvy jsou pro ně motivací. [14]

Pokud se spojí pyramida vitality a zmíněné škály vznikne diagram se čtyřmi kvadranty, ve kterém jsou zobrazeny čtyři typy osobností. Ve středu tohoto diagramu se nachází univerzální osobnost, která může být oslovena všemi různými podněty. Čím více se osobnost člověka vychyluje od středu, tím více jsou reakce na podněty specifické dané osobnosti. Mezi tyto vyhraněné osobnosti jsou; objevovatelé, usměrňovatelé, slad'ovatelé a zpřesňovatelé.

### **Objevovatelé**

Objevovatelé jsou v diagramu umístěni u dynamických preferencí a jsou zaměřeni na užitečnost. Reprezentují druh lidí, kteří se projevují velmi nezávisle, přitahuje je zdolávání překážek a různých výzev. Vždy když dosáhnou jednoho cíle, snaží se okamžitě vyhledat další výzvu, nejlépe výzvu s ještě vyššími nároky než předchozí. Tento způsob života provází stres a velká dávka adrenalinu, což může vést až k fyzickému vyčerpání.

Objevovatelé se nejvíce hodí na práci ve vědě a práci ve které by mohli zúročit svou kreativitu. Ve svém zaměstnání si nejvíce váží své svobody a zároveň respektuje svobodu ostatních. Jsou to lidé, kteří se spíše straní od kolektivu a většinou toho moc nenamluví, ale pokud jim někdo zasáhne do jejich svobod, umí se ozvat. [31]

### **Usměrňovatelé**

Usměrňovatelé jsou v diagramu umístěni u efektivitu a dynamiky. Tento typ lidí přitahuje možnost mít vliv na ostatní lidi. Jsou velmi citlivý na hierarchické uspořádání společnosti a mají potřebu své spolupracovníky do těchto struktur zařazovat. Vztahy vnímají jako boj, ve kterém jde usměrňovateli o získání lepšího postavení v hierarchii.

Silnou stránkou usměrňovatelů je získání přízně lidí, kteří oni vnímají jako nezajímavou většinu ve společnosti. Většinou získávají přízeň od zlepšovatelů a sladovatelů. Usměrňovatelé se tak přirozeně stávají vůdci týmů. Jejich další silnou stránkou je koordinace pracovníků, tak aby skupina dosahovala vytyčených cílů. Pro tento typ zaměstnanců jsou proto přirozené vůdcovské pracovní pozice.

### **Sladovatelé**

Sladovatelé jsou zaměřeni na efektivitu a stabilitu. Jsou to lidé, kteří jsou velmi empatičtí, rádi rozvíjejí diskuse a debaty se všemi kolegy. Nevadí jim totiž ani jiný názor, rádi si každou myšlenku poslechnou a prodiskutují. Starají se většinou také o narozeninové oslavy spolupracovníků, různé besídky a další společenské akce, jsou proto často v kolektivech velmi oblíbení, ale objevovatelům můžou připadat otravní, protože oslavy a besídky mohou objevovatele rušit od jejich práce.

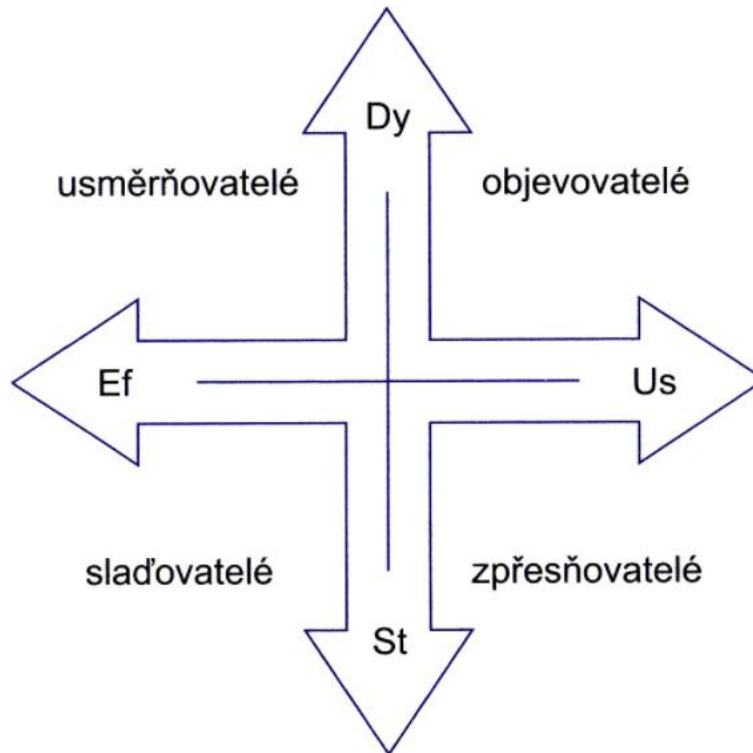
Pro sladovatelé jsou tedy nejdůležitější mezilidské vztahy, rádi si vyslechnou problémy ostatních, ale nedokážou tyto problémy řešit. Nejdůležitější je pro ně tedy pocit někam patřit, motivovat je tedy lze především prostřednictvím posilování sociálních vztahů na pracovišti. [14]

### **Zpřesňovatelé**

Posledním typem je zpřesňovatel, který patří do diagramu k stabilitě a užitečnosti. Je to nenápadný a pilný pracovník, který si zakládá na pečlivé práci. Nebývají příliš kreativní, jsou pro ně důležitá pravidla a normy. Mají rádi dobrou organizaci práce a očekávají ji od svých kolegů. Rádi pracují s daty a čísly. V mezilidských vztazích nejsou nijak výrazní, své city na pracovišti spíše skrývají a občas působí až chladně.

Tito lidé mají rádi stabilitu, a proto bývají loajální k firmě, neradi totiž mění prostředí. Je to pracovník, který se hodí na zaměstnání, ve kterém je potřeba řád a systém, jako například účetnictví. Manažeři by se měli snažit tento druh zaměstnanců motivovat především tím, že pro něj vytvoří stabilní prostředí, ve kterém budou cítit své jistoty. [31]

Plamínkův diagram je graficky znázorněn na obrázku číslo 3.



**Obrázek 3 - Plamínkův diagram**

*Zdroj [48]*

### **2.1.4 Motivační teorie**

Motivace je složitý proces, a proto byl dlouhé roky zkoumán různými autory, kteří představili řadu motivačních teorií. Tyto teorie dávají manažerům, učitelům psychologům a dalším lidem všech různých profesí lepší představu o tom, jak motivace člověka funguje. Mohou proto snadno použít teoretické znalosti popsané v motivačních teoriích v praxi. Nejznámější teorií je věnovaná tato kapitola.

#### **Maslowa teorie potřeb**

Abraham Harold Maslow byl americký humanitní psycholog, který stanovil hierarchii lidských potřeb. Dle jeho teorie musí být vždy nejprve uspokojeny základní fyziologické potřeby člověka, které jsou v Maslowě pyramidě umístěny ve spodní části, pokud jsou tyto potřeby uspokojeny pociťuje člověk potřeby, které jsou na další příčce a takto může pokračovat až na vrchol pyramidy, kde je umístěna seberealizace. Ne každý během svého života dosáhne nejvyšších potřeb. [28]

Pyramida potřeb je zobrazena na obrázku číslo 4. Spodní část pyramidy představuje potřeby, které jsou důležité pro naše přežití. Vrchní část pyramidy zobrazuje potřeby, které nejsou nutné k přežití, ale přispívají k dlouhodobé životní spokojenosti. [45]



Obrázek 4 - Maslowa pyramida

*Zdroj: [45]*

Fyziologické potřeby jsou základem pyramidy a bez jejich uspokojení nemůže člověk přežít. Patří mezi ně potřeba jíst, spát, dýchat, pít, vyměšovat se a rozmnožovat.

Bezpečí a jistota je potřeba, kterou se bráníme před nebezpečím a vyhýbáme se neznámým a ohrožujícím podnětům. Tato potřeba je uspokojena, pokud se člověk cítí bezpečně a má pocit jistoty. Pocit jistoty je naplněn, když má člověk kde bydlet, necítí se ohrožen válkou nebo nějakým jiným velkým nebezpečím. Jistotu lze vyhledávat, také v otázkách zdraví, rodiny či zaměstnání. [44]

Sounáležitost a lásku potřebujeme cítit, jelikož jsme přirozeně zvyklí žít ve skupině. Tato potřeba je upokojena, pokud máme pocit, že patříme do nějaké sociální skupiny, jsme milováni a máme dobré vztahy v rodině, s přáteli, s životním partnerem či partnerkou. Je to potřeba, která brání člověka před samotou, depresí a úzkostmi.

Potřebu uznání a sebeúcty může člověk pociťovat i v pracovním prostředí. Tato potřeba je uspokojena, pokud cítíme, že jsme respektováni a cítíme, že je naše práce náležitě oceněna.

Seberealizace je poslední část pyramidy, které vděčíme za to, že se snažíme najít náš talenta a realizovat schopnosti, ve kterých vynikáme. Do poslední části pyramidy se většina lidí během svého života nedostane. [44,45]

### **Alderferova ERG teorie**

ERG teorie navazuje na Maslowu teorii potřeb. Autorem je Clayton Paul Alderfer, který tuto teorii přizpůsobil podmínkám pracovního prostředí a navrhl tři kategorie potřeb:

- existenční potřeby;
- vztahové potřeby;
- potřeby růstu.

Zkratka ERG se skládá z prvních písmen vyjmenovaných potřeb přeložených do anglického jazyka. Písmeno E neboli potřeba existence představuje z Maslowy teorie základní potřeby člověka a v pracovním prostředí představuje potřebu mzdy/platu, jistoty v zaměstnání, zaměstnanecké výhody a celkové pracovní podmínky.

Písmeno R je zkratka pro relatedness, což v překladu znamená vztahové potřeby. Pro zaměstnance to znamená potřebu přátelství, dobrých vztahů na pracovišti a uznání zaměstnance v sociální skupině.

Poslední písmeno G je zkratkou pro growth – potřeby růstu, která představuje potřebu seberealizace v zaměstnání a profesního růstu. Pro naplnění této potřeby napomáhá kariérní plán pracovní pozice.

Teorie stejně jako Maslowa uvádí, že pokud je uspokojena vyšší potřeba zaměstnance, jedinec přechází z vyšších potřeb na nižší. Tento efekt se nazývá „frustračně regresní efekt“. [38]

### **Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace**

Herzbergovu teorii vymyslel americký psycholog Frederick Herzberg v roce 1959, poté co učinil výzkum na skupině 200 reprezentantů. Jak již z názvu vyplývá teorie je založena na tom, že zaměstnancova motivace je ovlivněna dvěma faktory, a to hygienickými faktory a motivátory.

První skupinou jsou hygienické faktory neboli „dissatisfactory“, které v zaměstnanci vytvářejí nespokojenost, pokud nejsou uspokojeny, ale zároveň pokud jsou uspokojeny nepůsobí na zaměstnance jako přímý podnět pro aktivitu. Těmito faktory jsou platové podmínky, vztahy na



pracovišti, jistota v zaměstnání, fyzikální pracovní podmínky a další. Neuspokojení hygienických faktorů v praxi tedy znamená, že pokud např. zaměstnanci není vyplacena mzda pracovník bude velmi nespokojený až rozzuřený, pokud vyplacena bude, jedná se oběžný stav. [39]

Druhou skupinou ovlivňující zaměstnance jsou motivátory nazývané také „satisfactory“ a jsou to faktory, které jsou bezprostředně spojeny se zadanou prací. Patří mezi ně uznání, úspěch, vykonávaná práce, odpovědnost a možnost kariérního postupu zaměstnance. Pokud jsou tyto faktory uspokojeny, zaměstnanci to dodává motivaci k větší pracovní aktivitě. V opačném případě zaměstnanec není motivován, zároveň to však není příčina k nespokojenosti zaměstnance. Např. pokud nadřízený pracovník pochválí zaměstnance, zaměstnanec se cítí být uznáván za svou práci a může to být motivace k lepším pracovním výkonům. V případě, že zaměstnanec není pochválen jedná se o běžný stav v zaměstnanci to tedy nevzbuzuje pocit nespokojenosti až zuřivosti, jako když nejsou uspokojeny hygienické faktory. V tabulce číslo 2 je zobrazeno, jak na zaměstnance hygienické faktory a motivátory působí. [10]

**Tabulka 2: Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace**

<b>MOTIVÁTORY</b>		<b>HYGIENICKÉ FAKTORY</b>	
Spokojenost (motivovaný zaměstnanec)  ↑	<b>Přítomnost</b>	<b>Přítomnost</b>	Neutrální stav  ↓
	Uznání Úspěch Vykonávaná práce odpovědnost Kariérní postupu	Platové podmínky Vztahy na pracovišti Jistota v zaměstnání Fyzikální pracovní podmínky Podniková politika a správa	
Neutrální stav	<b>Nepřítomnost</b>	<b>Nepřítomnost</b>	Nespokojenost

*Vlastní zpracování dle [10]*

## Adamsova teorie spravedlnosti

Již z názvu je patrné, že se tato teorie zabývá pojmem spravedlnosti a tím, jak ji lidé vnímají. Teorii zveřejnil v roce 1965 John Stacey Adams a popsal v ní, že motivaci člověka zvyšuje pocit spravedlnosti ve dvou rovinách:

- vnímání odměny za odvedenou práci za spravedlivou;
- musí být spravedlivá také vůči ostatním zaměstnancům na pracovišti.

Toto vnímání se vztahuje na finanční i nefinanční odměny. [22,37]

### 2.1.5 Motivace a výkon

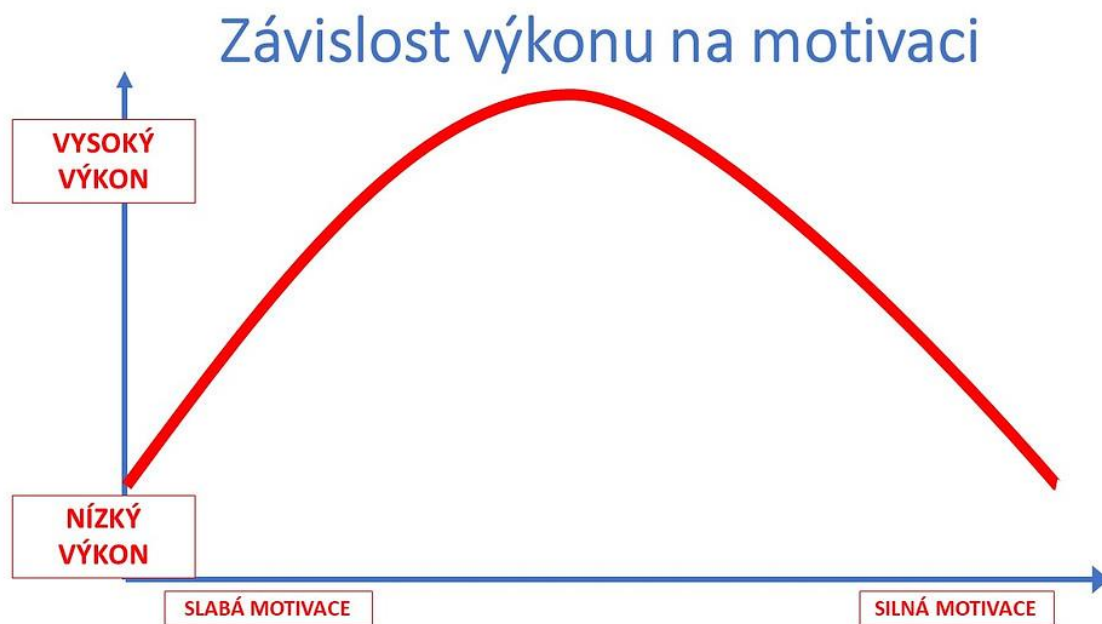
Motivace je v organizacích úzce spojena s pracovním výkonem zaměstnanců, výkon však neovlivňuje pouze pracovní motivace zaměstnance, ale také schopnosti zaměstnance.

Vztah mezi motivací, schopností a výkonem je znázorněn v následujícím vzorci:

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

přičemž V vyjadřuje úroveň pracovního výkonu, a to z hlediska kvality i kvantity, písmeno S značí schopnosti pracovníka a písmeno M jeho motivaci. [20]

Dle vzorce je patrné, že čím je větší pracovní motivace zaměstnance, tím větší je jeho pracovní výkon. Yerkesův-Dodsonův zákon však vysvětluje, že vztah mezi motivací a výkonem není lineární, nýbrž tvaru U-křivky. To znamená, že motivace zaměstnance skutečně zvyšuje jeho výkon, ale pouze do určitého bodu. Tento bod má každý jedinec individuálně nastavený a liší se také podle náročnosti úkolu, čím vyšší je obtížnost úkolu, tím nižší by měla být motivace zaměstnance. Přílišná motivace může totiž v zaměstnanci vzbudit velké očekávání, které nemusí být následně naplněno, což v jedinci vyvolává zklamání a demotivaci. Nadměrná motivace může v zaměstnanci vzbuzovat také pocit stresu, vnitřního napětí a nervozity, způsobené strachem ze selhání. Tento jev je zobrazen na obrázku číslo 5. [26,12]



Obrázek 5 - Yerkesův-Dodsonův zákon

*Zdroj [26]*

### 2.1.6 Manipulace

Rozdíl mezi manipulací a motivací zaměstnanců je často velmi malý. Může se totiž jednat o jemnější podobu manipulace a člověk, se kterým je manipulováno si tuto skutečnost nemusí plně uvědomovat. Častým důvodem, proč se manažeři uchylují k manipulaci, je domněnka, že cílů lze dosáhnout lépe, pokud je přesný cíl před ostatními skryt nebo není dán plně najevo.

Manipulace se zaměstnanci není jen etický problém, ale v dlouhodobém měřítku také organizační problém. V krátkodobém intervalu může manipulace přinést určité výhody, z dlouhodobého hlediska se ale výhody mění na nevýhody. Manipulace je většinou po určité době zaměstnanci odhalena a vzniká tak problém v mezilidských vztazích na pracovišti a vede ke ztrátě důvěry v manažera i organizaci.

Organizace by tak měla vynaložit úsilí na odstranění manipulačních praktik. Prvním krokem, jak se umět bránit, je umět manipulaci nejprve rozpoznat. Manipulace může být zaměřena na emoce například:

- Časový tlak – na zaměstnance může být vyvíjen časový tlak a zmiňováno, že není čas na diskusi, je potřeba jednat. Zaměstnanec tak nedostane možnost se vyjádřit.

- Opakování – opakováním se může zaměstnancům vstřípít do paměti i taková informace, která není pravdivá. Zaměstnanci si pak tuto často opakovanou „pravdu“ nemají ani tendenci ověřovat.
- Apel na svědomí – zaměstnanci je předkládáno, kolik toho firma pro zaměstnance udělala, a proto by měl tuto dobrou vůli oplatit.

Dalším stylem manipulace může být i kognitivní forma manipulace například:

- Manipulování rámování – manažer požaduje po zaměstnanci větší výsledek, než očekává. Zaměstnanec se pak snaží dosáhnout výsledku, který je manažerem stanoven a může tak dojít ke zlepšení výkonnosti zaměstnance, ale v dlouhodobém hledisku může tento styl manipulace vyvolat i demotivaci.
- Vytvoření asociace – vytváření asociace mezi manažerem a charakteristickou postavou, která je dobře známá a oblíbená. Lidé si pak manažera s touto osobou spojují a jsou více ochotni ho následovat.

Organizace by se měla snažit, aby zaměstnanci tyto praktiky znali a snažili se jim vyvarovat. Seznámením se s těmito druhy manipulace by tedy mělo být zařazeno do adaptačního plánu. Dále by měla organizace vytvářet takovou firemní kulturu, ve které si manažeři nedovolí tyto praktiky provozovat, případně takovou kulturu, ve které se zaměstnanec nebude bát se svěřit s tímto problémem svým kolegům. [46]

### **2.1.7 Demotivace**

Demotivace je antonymum pro motivaci, proto se demotivace považuje za takzvanou psychologickou brzdu člověka při práci. Pro vedoucí pracovníky není tedy důležité znát jen co zaměstnance motivuje, ale také demotivuje, aby se těmito faktorů mohli vyhnout.

Jedním z velmi častých faktorů je nespravedlivé hodnocení. Tento faktor v lidech obvykle vyvolává ubytek pracovního úsilí a celkový nezájem o práci. Více je tento faktor popsán v teorii spravedlnosti.

Podobně na pracovníky působí také nadměrné využívání kritiky, která vzniká, pokud jsou hlavním bodem zájmu vedoucích pracovníků chyby podřízených. Nadměrná kritika v pracovnících vzbuzuje stres z práce a může vést až k odporu k vykonávané práci. [27]

Mezi další faktory, které mohou způsobovat demotivaci je tolerování nízké výkonnosti nadřízenými. Což znamená, že pokud jsou výsledkem stejného úkolu dvou spolupracovníků odlišně kvalitní výkony, které vedoucí pracovníků ohodnotí identicky a z nekvalitně odvedené

práce nejsou vyvozeny žádné důsledky, může toto chování v pracovnících vyvolat dojem, že nekvalitní práce je dostačující a začnou odvádět méně kvalitní práci.

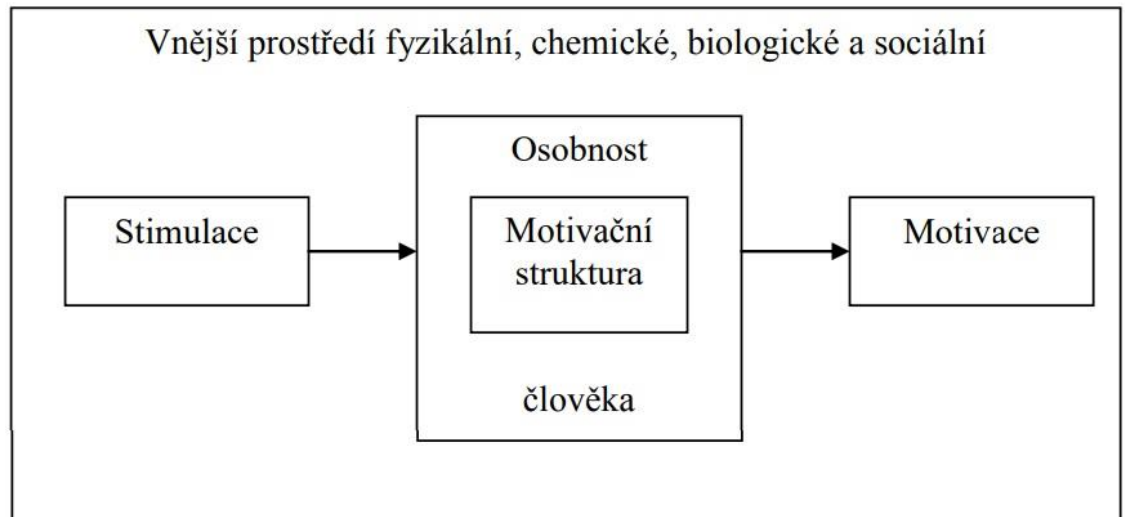
Dalším demotivačním zdrojem může být také nedostatečné využívání schopností a dovedností pracovníků. Zaměstnanec může demotivovat, že dostávají práci, která je hluboko pod hranicí jejich dovedností a zkušeností. Příčinou podobné demotivace může být také příliš stereotypní práce, probíhající v dlouhodobém časovém horizontu.

Posledním zmíněným demotivačním faktorem je důvěra zaměstnanců vedoucímu zaměstnanci a celková kvalita komunikace. Manažer by tedy měl dbát na efektivnost týmových porad a měl by se snažit o pravidelnou zpětnou vazbu zaměstnanců, která v lidech vzbuzuje pocit důležitosti v týmu. Manažer by také neměl zapomínat na vyvození důsledků ze zpětné vazby a dodržování slibů, které svým podřízeným dal. [17]

## **2.2 Stimulace**

Stimulace je vnější působení na psychiku člověka, které má vliv na motivaci člověka, tím pádem i na zaměstnance. Pojem motiv a stimulace bývají často zaměňovány, ale základním rozdílem mezi nimi je, že motiv pochází z nitra jedince a podněcuje ho k aktivitě, zatímco stimulace přichází z vnějšku, v pracovním prostředí většinou od manažerů či přímého nadřízeného. Záměrem stimulace je změna psychiky zaměstnance a jeho motivace k aktivitě v zaměstnání. Použitá stimulace vůči zaměstnancům může být pozitivní ve formě odměn či negativní ve formě sankce. [4]

Aby stimulace působila, tak jak manažer očekává, musí znát osobnost zaměstnanců a jejich motivační profily, poté může začít připravovat podobu stimulace pro zaměstnanec. Každý zaměstnanec je jiný, protože každý má jinou osobnost. Na obrázku číslo 6 je zobrazena, jak stimulace na člověka a jeho osobnost působí. [5]



**Obrázek 6 - Působení stimulace**

*Zdroj [5]*

### **2.2.1 Stimul**

Stimul je jakýkoliv podmět, kterým může nadřízený zaměstnanec své pracovníky stimulovat k lepšímu výkonu práce. Nejtypičtějším stimulem jsou peníze ve formě vyplácené mzdy či platu za práci. Stimul však vždy nemusí pocházet ze strany manažera, ale také ze strany zaměstnance. Lze je rozdělit do dvou skupin:

- impulzy jsou stimuly pocházející z vnitra člověka, ze změny jeho psychického či fyzického stavu. Může se jednat o pozitivní i negativní stimul. Např. bolest zad může zaměstnance přimět k mimořádné lékařské prohlídce, jejíž výsledkem může být přesun zaměstnance na jinou práci, která je méně namáhavá na záda.
- incentivy – pocházejí z vnějšího prostředí. Je to tedy stimul, který může pocházet ze strany manažera a patří mezi ně například pochvala za dobře vykonanou práci. [5,16]

### **2.2.2 Stimulační prostředky**

Počet stimulačních prostředků, které existují, je velmi pestrý a rozmanitý. Za tyto prostředky může být považováno cokoli, co má na pracovníka určitý vliv a pro každého pracovníka může být stejný prostředek jinak cenný než pro druhého, a proto na něj má i jiný vliv.

## Hmotná odměna

Prvním stimulačním prostředkem je hmotná odměna, která může mít dvě podoby, podobu peněžitou např. plat, mzdu, prémie za přesčas a jiné. Další podobou může být nepeněžítá, což znamená, že jsou zaměstnanci nabídnuty výhody např. v podobě firemního auta, levnější jídlo pro zaměstnance ve firemní kantýně či příspěvky na kulturu a sport. [5]

## Obsah práce

Obsah práce je jedním z nejdůležitějších stimulačních prostředků, ale stejně jako všechny ostatní prostředky, působí na každého zaměstnance odlišně, a to z toho důvodu, že každého člověka ovlivňují jiné druhy apelů. Existuje několik druhů apelů:

- Apel na tvořivé myšlení – obsah práce s tímto apelem, klade důraz na hledání nových řešení, rozvíjení vlastních nápadů a myšlenek. Tento apel vyhledávají především kreativní zaměstnanci.
- Apel na samostatnost – po zaměstnanci je vyžadovaná samostatná práce bez dohledu. Vhodný apel pro seniorní pozice.
- Apel hrlosti na práci – potřeba vidět v obsahu práce smysl a užitečnost. Např. zdravotní sestry či doktoři vidí, že zachraňují životy a díky tomu jim jejich práce dává smysl.
- Apel na prestiž – zaměstnanec, pro kterého je důležitý tento apel si chce prestiží jeho práce budovat postavení ve společnosti.
- Apel na sebezvoj – důležité u pozic, které se rychle rozvíjejí např. IT specialisté
- Apel jistoty a perspektivnosti jistot – vidina dlouhodobé perspektivy oboru.
- Apel společenský – důraz na vztahy a práci s lidmi. Důležité pro manažerské pozice a pro zaměstnance komunikujícími s klienty. [21]

## Povzbuzování – neformální hodnocení

Povzbuzování pracovníků neformálním hodnocením pomáhá zaměstnancům najít smysl v obsahu práce a působí na ně v rovině racionální a prožitkové neboli emocionální.

V racionální rovině má neformální hodnocení smysl v tom, že ukazuje zaměstnanci, jaké jsou jeho silné stránky, které kroky udělal správně a má v nich pokračovat, ale také ho upozorní na jeho nedostatky, na kterých má zapracovat. Dále ho upozorní chyby, které dělá při práci a do budoucna může vyhnout.

V emocionální rovině má neformální hodnocení vliv na pracovníka především motivační. Ukazuje mu to, že jeho nadřazený ví, jakou odvádí práci a cení si jí, což zvyšuje jeho pocit důležitosti. [5]

## **Atmosféra pracovní skupiny**

Atmosféru pracovní skupiny může ovlivnit firemní kultura tím, jaké jsou pravidla a normy ve firmě, nakonec na tento faktor nejvíce působí, jaká skupina lidí se na pracovišti sešla. Určitou atmosféru pracovní skupiny vytváří také manažer, který na skupinu působí svým formálním i neformálním vlivem a vytváří v lidech důvěru či nedůvěru. [21]

Firemní kultura je tvořena pravidly a normami určené v psané či nepsané formě, které zaměstnanci dodržují. Je to určitý charakter podniku, který ovlivňuje jednání pracovníků, ale také celkovou atmosféru podniku.

Mezi funkce firemní kultury patří schopnost snižování konfliktů v organizaci, sjednocuje jednotlivé pracovníky uvnitř organizace do ucelené skupiny a zaměstnanci se pak stávají loajálnějšími. Firemní kultura se tak stává i motivací pro zaměstnance v podobě pocitu jistoty a důležitosti jedince pro danou společnost.

Silná firemní kultura jasně udává pravidla chování, která jsou pro všechny srozumitelná, a proto je zaměstnanci dodržují. V opačném případě v organizaci existuje málo norem a sdílených hodnot, což může vést k rozporům a následně k nízké hodnotě zaměstnanců. Silná firemní kultura, tedy společnosti nabízí i konkurenční výhodu na trhu práce. [18]

## **Pracovní podmínky a režim práce**

Na pracovišti by měly být vytvořeny takové podmínky, které zaměstnancům vyhovují a dobře se v nich cítí. Mělo by být tedy samozřejmostí, aby na pracovišti byla správná teplota, světlo a další fyzické podmínky. Dobře nastavené pracovní podmínky přinášejí dvojitý efekt:

1. Zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců – Pokud budou přizpůsobeny podmínky pro práci, zaměstnancům půjde práce efektivněji.
2. Zlepšení vztahů na pracovišti – Manažer, který vytváří pro své zaměstnance dobré pracovní podmínky dává najevo respekt za jejich vykonanou práci, čímž se zlepšují vztahy na pracovišti. [5]

## **Identifikace s prací, profesí, podnikem**

Člověk, který se identifikuje se svou prací bere svou práci jako nedílnou součást svého života. Identifikace s profesí je propojení osobnosti člověka vykonávající danou profesi s profesí jako takovou a identifikace s podnikem je souznění zaměstnance s cíli podniku, ve kterém pracuje.



Zaměstnanec, který tyto tři identifikace má, je pro podnik velkým přínosem, jelikož je více oddaný společnosti, tvořivý, aktivní a svou práci vykonává více svědomitě a poctivě.

### **Externí stimulační faktory**

Posledním faktorem jsou externí stimulační faktory, které představují celkové vnímání a image společnosti. Čím více je firma uznávána v široké společnosti, tím více stimuluje tato skutečnost zaměstnance k výkonu. [21]

### **2.2.3 Zásady stimulačního působení vedoucího**

Vedoucí zaměstnanec by měl při působení na své podřízené dodržovat tyto zásady:

- Stimulační působení vedoucího pracovníka na podřízené musí být systematické a záměrné
- Stimulace zaměstnanců by měla zahrnovat perspektiva odměny a perspektiva sankce, přičemž musí být uplatňování těchto perspektiv vyvážené
- Soubor odměn používaný v organizaci musí být jednotný pro všechny vedoucí v organizaci
- Uplatňování stimulačních odměn a sankcí se musí vztahovat na všechny podřízené zaměstnance. Výjimky či protekce mohou narušit stimulační působení vedoucího
- Všichni zaměstnanci musí znát soubor stimulačních odměn a sankcí
- Je nutné stimulační soubor odměn a sankcí průběžně ověřovat a aktualizovat
- Stimulační soubor odměn a sankcí v souladu nejen s celospolečenskými normami a zákony, ale také s podnikovými předpisy a normami [9]

### **2.2.4 Problematika komunikace v procesu stimulace**

Aby společnost vybrala správné stimulační prostředky na zaměstnance a tyto prostředky na ně správně působily, musí být ve společnosti zavedena i efektivní komunikace.

Komunikace je nedílnou součástí života každého. Organizační komunikace je však velmi specifická. Firmy jsou totiž uměle vytvořeným útvarům, jehož součástí jsou členové, kteří spolu interagují s primárním cílem dosažení organizačních cílů, nikoliv na základě osobních zájmů.

Pomocí komunikace si zaměstnanci předávají informace na základě, kterých dále mohou postupovat ve své práci. Efektivita organizačních procesů a zároveň rychlost a přesnost předávaných informací má podstatný vliv na úspěšnost organizace, proto je pro organizace důležité se komunikací zabývat.

Mezi hlavní cíle firemní komunikace patří:

- navázání spolupráce mezi zaměstnanci na všech úrovních,
- omezení nejistoty a obav,
- informovanost, která podporuje jistotu a důvěru,
- osobní kontakt a pozornost,
- vytvoření neformálních vztahů,
- přijímání a vytváření efektivní zpětné vazby,
- konstruktivní kritika, která podněcuje k osobnímu rozvoji. [11]

Mezi základní formy komunikace patří ústní, elektronická a písemná komunikace. U ústní komunikace probíhá také verbální i neverbální vyjadřování. Mezi její výhody patří možnost okamžité reakce a případné okamžité vysvětlení vzniklých nedorozumění. Mezi písemnou komunikací patří sdělování pomocí firemních časopisů, nástěnek či oběžníků. Její výhodou je, že komunikaci lze archivovat v původním znění. Elektronická komunikace probíhá pomocí chatu videokonferencí a e-mailů. Je to nejběžněji využívaná forma komunikace ve společnostech, mezi její výhody patří totiž i úspora času. [23]

### **Účinná komunikace**

Pro účinnou komunikaci je nejdůležitější dostatečné naslouchání ostatních zúčastněných a nevytváření nadbytečné dominance v rozhovoru. Nenaslouchání zúčastněných může totiž vést ke zkreslení sdělených informací, což může vyvolávat problémy na pracovišti. Účastník, který informace přijímá, si má u sdělujícího zjistit pomocí doplňujících otázek, zda dané problematice skutečně rozumí a sdělené informace jsou komplexní.

U účinné komunikace je také důležitá zpětná vazba, která je prospěšná pro obě zúčastněné strany, může totiž vést k posílení činnosti jednotlivce a zvyšovat produktivitu práce. Zpětná vazba se nerovná kritice, ale spíše popisu dané situace. Měla by probíhat diskrétně, tedy mezi čtyřma očima, bez obviňování a posměšků. Obecně by zpětná vazba měla odpovídat na 3 otázky: CO jsme zažili? CO si z toho odnášíme? JAK toho využijeme? U zpětné vazby je také důležité, aby ji zaměstnanci uměli přijímat a brali ji jako ponaučení a pohled na problematiku z jiné perspektivy. [47]

### **Selhávání komunikace a příčiny selhávání**

Komunikace může selhávat, kvůli špatně zformulovaným informacím, nepřesnému vyjadřování a příliš rozsáhlé prezentaci informací. Ze strany příjemce může vznikat selhání

z důvodu nedostatečného soustředění při příjmu sdělení nebo naopak soustředění se na detail informace místo na podstatu. Z obou stran může působit také nízká empatie a pokusy o nadřazenost v rozhovoru. Při nedostatečném vnímání druhé strany totiž může vznikat nepochopení informací.

Selhávání lze předejít těmito kroky:

- Příprava tématu komunikace
- Soustředění se na ovládnutí svých emocí
- Prověrování, zda druhá strana informace dostatečně pochopila
- Zapojení empatie
- Nezamlčování informací
- Snaha o naslouchání a porozumění [23]

### **2.3 Závěr kapitoly**

Pro chod správně fungující organizace je důležité mít dobře motivované zaměstnance umístěné na správné pracovní pozici a vedoucí pracovník se musí postarat, aby takový zaměstnanec byl i správně stimulován. Proto se tato kapitola věnovala motivaci a stimulaci zaměstnanců.

První část kapitoly se věnuje definování samotného pojmu motivace a zdrojům motivace. Popisuje, že každý jedinec má svou vnitřní motivaci a zdroj motivace odlišný podle toho, jakou má daný člověk osobnost. Proto se dále kapitola věnuje pojmu rozdělení typu osobností dle Plamínka.

Tento druh rozdělení osobností byl do diplomové práce vybrán, protože Plamínkova teorie rozdělení osobností dělí osobnosti lidí do čtyř skupin, které jsou ve velice úzkém vztahu k motivaci a zároveň je jeho teorie velmi dobře aplikovatelná v praxi. Teorie je založena na diagramu, který se skládá z pyramidy vitality a dvou dichotomických škálách. Do tohoto diagramu jsou zařazeny typy osobnosti: objevovatelé, usměrňovatelé, slad'ovatelé a zpřesňovatelé. Podle tohoto rozdělení osobností je dále určeno, jaké jsou jejich dílčí motivy a jakými stimuly na ně může vedoucí pracovník působit. Teorie také vysvětluje, že čím více se zaměstnanec blíží od středu diagramu, tím více jsou jeho reakce na podněty specifické dané osobnosti.

Dalším tématem této kapitoly jsou motivační teorie. Teorie vysvětlují, jak funguje princip motivace. Tyto teoretické poznatky mohou dát manažerům lepší představu o tom, jak motivace funguje a mohou tak tyto znalosti lépe použít pro svou praxi. Konkrétně jsou zde představeny

jedny z neznámějších motivačních teorií: Maslowa pyramida potřeb, Alderferova ERG teorie, která navazuje na Maslowu pyramidu, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace a Adamsova teorie spravedlnosti.

Následně se kapitola věnuje tématu motivace a výkon zaměstnance. Je zde vysvětleno, že motivace vzbuzuje v zaměstnancích větší výkon, proto je pro zaměstnavatele důležité, aby byli zaměstnanci dobře motivováni. Yerkesův-Dodsonův zákon však vysvětluje, že přílišná motivace může být kontraproduktivní. Každý jedinec má tedy bod, ve kterém je pro něj motivace nadměrná a ztrácí tím výkon.

Poslední část věnovaná motivaci je zaměřena na témata demotivace a manipulace. Jsou zde vysvětleny, protože to jsou efekty, kterým by se měl dobrý manažer vyhnout. Manažer by totiž neměl znát jen způsob jakým zaměstnance motivovat, ale také jak zaměstnance neodrazovat od efektivní práce a loajalitu ke společnosti.

Druhým hlavním tématem této kapitoly je stimulace. Je zde vysvětleno, že stimulace je vnější působení na zaměstnance, které má za účel motivovat zaměstnance k dosažení vytyčených cílů. Jsou zde také stimulační prostředky, které mohou vedoucí pracovníci ve společnostech používat pro prospěch firmy. Je zde zaměřen také důraz na firemní komunikaci, kde jsou uvedeny výhody účinné komunikace a její přínosy pro společnost. Jsou zde také vysvětleny dopady selhávání komunikace a představeny rady, jak selhávání komunikace předcházet.

Dalším tématem této diplomové práce bude představení vybrané společnosti, ve kterém bude uvedena historie společnosti až do současné situace společnosti. Dále zde bude vysvětleno, jaké jsou hodnoty této společnosti a jejímu postavení ve společnosti Danone.

### **3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Společnost Nutricia již více než 100 let přináší do života lidí možnost kvalitní výživy, která jim umožňuje prožívat zdravější a kvalitnější životy. Jejich produkty jsou zaměřené jak pro dospělé, tak pro děti, pro zdravé i nemocné a pro lidi se specifickými výživovými potřebami.

#### **3.1 Produkty a služby Nutricia**

Společnost Nutricia nabízí širokou škálu nutričních výrobků pro lidi od narození až po stáří, a to v období zdraví i nemoci. Pro nejvyšší možné uspokojení zákazníků nabízí Nutricia širokou škálu příchutí a aplikačních forem příjmu nutriční výživy.

Mezi jejich produkty patří produkty pro kojící matky podporující tvorbu mateřského mléka, speciálně upravená mléka pro předčasně narozené děti, kojenecká a batolecí mléka, klinickou enterální výživu pro děti i dospělé, dětské příkrmy, modulární dietetika a přípravky pro pacienty s metabolickými poruchami.

Produktové řady Nutrilonu a Hami provází život dětí do 3 let. Mezi produkty této řady patří také výživa pro děti, které nemohou být v raném věku kojeny. Nabízejí také specifické formule nejen pro děti, ale i dospělé se zvláštními výživovými potřebami a metabolickými poruchami. [34]

Klinická enterální výživa je určena pro lidi, kteří nemohou přijímat potravu běžným způsobem nebo nemají dostatečný příjem energie. Tato výživa je nabízena formou sippingu, což je způsob popíjení výživy. Sippingová forma je určena především pro seniory nebo pro onkologické pacienty. Dále existuje sondová výživa, kterou pacientům ordinují lékaři. Tato forma výživy je určená pro pacienty, kteří nemohou potravu přijímat ústy.

Do sortimentu služeb, které Nutricia nabízí, patří Home delivery. Služba Home delivery je rozvážková služba výživy, ke které zákazníci mohou využít i služeb telefonických konzultací s nutričním terapeutem. Služba je určená pacientům, pro které je klinická výživa novou situací.

Nutricia se také snaží o celkový rozvoj vzdělávání v oblasti výživy a zdravého stravování, proto pořádá pravidelné kulinářské workshopy a patientská setkání. Pro zákazníky, kteří potřebují jakoukoli radu z oblasti výživy je určená služba Infolinka Nutricia. [29]

#### **3.2 Hlavní historické milníky společnosti**

Dlouhý příběh Nutricie se začal psát již na konci 19. století, kdy se v Holandsku každé páté dítě nedožilo 1. roku života kvůli nedostatku správné výživy. V této době se používalo kravské

mléko jako náhražka za mateřské mléko, protože bylo považováno za logickou náhražku. Toto mléko je však pro dětský citlivý organismus velmi nevhodný.

Prvním významným datem pro Nutricii je rok **1896**, kdy Dr. Jan van der Hagen a jeho bratr Marin získali oprávnění vyrábět pomocí tzv. Backhauseovy metody speciální mléko pro děti, které pojmenovali Nutricia a později tak pojmenovali celou společnost. Toto mléko výrazně snížilo úmrtnost novorozeňat. V roce **1906** Nutricia uvádí na trh další produkt, který zachránil několik životů. Nutricia představuje první klinický produkt v podobě řešení pro diabetické pacienty.

Roku 1946 byla otevřena první výzkumná a vývojová laboratoř společnosti Nutricie a uvádí na trh zeleninové příkrmy pro děti, pro batolata pod značkou Olvarit. O 10 let později v roce 1956 představuje první produkt pro pacienty s metabolickou poruchou PKU. PKU je choroba, při které musí člověk držet přísnou kombinaci diet bezlepkové, bezlaktózové a nízkobílkovinné. Tento produkt tedy ulehčil život lidem trpícím tímto onemocněním.

V roce 1981 uvádí Nutricia na trh první nutriční suplement na bílkoviny pod názvem Fortimel, což je předchůdce dnešních Nutridrinků.

První zákaznická linka s odbornými poradci, kteří poskytují rady zákazníkům, byla založena v roce 1976. Tuto službu společnost nabízí dodnes.

Roku 2007 se Nutricia stává součástí skupiny Danone a v první čtvrtletí roku 2021 začal proces fúze společností Danone a Nutricie, tento proces byl završen kde dni 1.1.2022, kdy se Nutricia stala součástí společnosti Danone. Nutricia se tedy sloučila s Danone a svou činnost nyní vykonává v této společnosti. [34]

### **3.3 Danone**

Vznik společnosti Danone se datuje roku 1919, kdy Isaac Carasso vyrobil v Barceloně první jogurt. Hlavním důvodem, proč se Isaac rozhodl pro výrobu jogurtu, byla velká podvýživa a četné výskyty střevních chorob panujících v poválečné době. Jelikož Isaac své dětství strávil na Balkáně, kde je jogurt tradičním jídlem, tento pokrm již znal. Isaac se však snažil využít své lékařské vzdělání a na výrobu jogurtů šel trochu jinak.

Nechal se inspirovat výzkumem profesora Ilji Iljiče Mečnikova z Pasteurova institutu, který v roce 1908 dostal Nobelovu cenu za výzkum imunity. Mečnikov byl prvním člověkem, který začal dlouhodobost balkánského obyvatelstva přikládat každodenní konzumaci kysaného mléka.

Isaac se tedy rozhodl pro zkombinování mléka a kvasné kultury získanou z Pasteurova institutu, následně nechal smět fermentovat z čehož vznikl jogurt, který pojmenoval po přezdínce svého syna „Danon“. Tento jogurt pokládal Isaac za velmi vhodný pokrm pro děti, který by mohl pomoci s podvýživou a se střevními problémy vyskytujícími se v poválečné době. [33]

Jogurt byl zprvu dostupný pouze v lékárnách na doporučení lékařů, až později v roce 1929 se syn Isaaca, Daniel Carasso, rozhodl o vstup s výrobky Danone na francouzský trh. Daniel se snažil zviditelnit léčivé účinky jogurtů a zároveň se zaměřil také na chuť jogurtů. Navíc se zahájil rozšiřování obchodních sítí, aby jogurty byly pro každého co nejdostupnější.

### **Přesun do USA**

V roce 1939 Isaac Carasso umírá a odpovědnost za celou firmu přebírá jeho syn, který se ve 40. letech 20. století rozhodl pro emigraci do USA a své společnosti ve Francii a ve Španělsku nechává na starost svým přátelům. V USA Daniel koupil malovýrobnu po řeckých imigrantech a snažil se rozběhnout obchod s jogurty stejně jako ve Francii a ve Španělsku. Američané však byli zvyklí na sladkou chuť mléčných výrobků a kyselá chuť jogurtu jim tudíž nebyla po chuti. Daniel chtěl tedy začít přidávat do jogurtů džemy navrh jogurtů, stejně jako v Evropě, v USA byl však tento postup zakázán předpisy. Nakonec se rozhodl dávat džem do nádoby pod jogurt, což předpisy nebylo zakázáno. Takto ochucený jogurt si Američané oblíbili a obchodu v Americe se začalo dařit stejně dobře jako v Evropě. [50]

### **Poválečná doba**

Po druhé světové válce se Daniel vrátil zpět do Francie, odkud řídil pobočky ve Francii, Španělsku i v USA. V poválečné době byla celá Evropa velmi poničená, chyběli zásoby jídla a mléko bylo dodáváno pouze na přiděl. Daniel se i přes tyto překážky v této době rychle zorientoval a využil příležitost, kterou nabízel Marshallův plán na výraznou modernizaci výroby ve Francii. Tato modernizace byla inspirována výrobními závody v USA. Daniel tedy nechal díky Mashallovu plánu nainstalovat do výroby trubky z nerezové oceli, automatické regulační ventily a zavedl velmi efektivní systém organizace práce.

V Americe se dále nechal inspirovat také způsobem balení jogurtů. Dříve byly jogurty baleny do porcelánových sklenic a nově se začali balit do moderních vratných sklenic, které byly hygieničtější a lehčí. [33]

## **50. léta**

V 50. letech začala celosvětová ekonomika růst a došlo také k velkému technologickému pokroku, díky kterému byla téměř každá domácnost vybavena lednicí, ve kterých mohli lidé jogurty lépe skladovat. To způsobilo velký nárůst prodeje jogurtů a v roce 1953 Danone vyrobilo v USA téměř 8 milionů jogurtů a 31,5 milionu ve Francii. [50]

### **Současnost**

V současnosti společnost Danone prodává své výrobky ve více než 120 zemích a zaměstnává více než 100 000 zaměstnanců v 57 zemích, mezi které patří také Česká republika a Slovensko. [35]

### **Danone v ČR**

Danone otevřelo svou první pobočku v České republice v roce 1990, v roce 1992 koupila Benešovské mlékárny a zmodernizovala jejich výrobu tak, aby odpovídala standardům společnosti Danone. Na výrobky této společnosti si obyvatelé České republiky velmi rychle zvykli a Danone se tak v roce 2014 stalo lídrem v kategorii mléčných výrobků.

#### **3.3.1 Hodnoty společnosti**

- Humanismus – pro společnost je důležité zachování dobrých mezi lidských vztahů, jak se zaměstnanci a spotřebiteli, tak i s obchodními partnery a dodavateli;
- Otevřenost – novým myšlenkám a nápadům je společnost velmi otevřená, protože právě ty posouvají společnost dopředu;
- Blízkost – společnost se snaží o otevřený a empatický přístup v mezilidských vztazích, díky čemuž se společnosti daří vytvářet dlouhodobé a autentické vztahy se spotřebiteli, zaměstnanci i s obchodními partnery.
- Nadšení – nadšení pro hledání nových řešení a výrobu zdravých výrobků posiluje podpora od zákazníků, kteří svěřili svou důvěru Danone a kupují si výrobky této společnosti. [36]



### **3.3.2 Zaměstnanci Danone a dceřiných společností**

#### **WISE program**

Jak již bylo zmíněno ve společnosti Danone pracuje více než 100 000 zaměstnanců v 57 zemích. Společnost pro všechny tyto zaměstnance ve všech zemích zavedla program se jménem WISE, který má za úkol rozvíjet bezpečnost a ochranu zdraví na všech pracovištích s cílem snížit počet pracovních úrazů.

Program ve společnosti funguje již od roku 2004 a jeho součástí jsou dva důležité programy Dan'Cares program a Health@Work program.

Dan'Cares program byl zaveden v roce 2010 a to z toho důvodu, že Danone má své pobočky po celém světě, a to i v rozvíjejících se zemích, ve kterých je zdravotní péče často velmi drahá. Proto se společnost rozhodla poskytovat všem zaměstnancům finanční pokrytí hlavních rizik při práci.

Specifičnost Dan'Cares spočívá v jeho rozsahu, je zaveden i ve všech dceřiných společnostech Danone, včetně zemí, kde takové krytí není tradičně poskytováno.

Health@Work program je zahrnut do programu WISE od roku 2015. Program se snaží informovat zaměstnance a zvýšit povědomí o tom, jak zlepšit jejich zdraví pomocí dietních postupů a fyzických aktivit. Společnost je totiž přesvědčena o pravdivosti rčení „ve zdravém těle zdravý duch“. [35]

#### **Rozmanitost společnosti**

V roce 2019 vydala společnost Danone poziční dokument, který se zaměřuje na tři obecné priority:

- podporu inkluzivního chování;
- rovnost mužů a žen;
- kulturu a národnosti.

Cílem tohoto dokumentu je zajistit co největší rozmanitost, která přináší do společnosti jiný úhel pohledu na nastalé situace, a tím pádem také na různé druhy řešení.

V roce 2019 tvořily ředitelky poboček 42 %, manažerky a vedoucí 51 %. Zároveň 30 % vedoucích pracovníků bylo z nedostatečně zastoupených národností a 48 % ředitelů bylo

z nedostatečně zastoupených zemí. Podíl počtu těchto zaměstnanců na vyšších pozicích chce společnost dále navyšovat.

### **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Zaměstnavatel Danone poskytuje rozmanité příležitosti vzdělání všem zaměstnancům napříč společnostmi. Pro zaměstnance jsou vyvinuté interní školicí programy, které jsou vyučovány manažery Danone z různých funkcí podle probírané problematiky. [33,35]

Společnost se také snaží prostřednictvím akcí „Campus for all“ zapojit více zaměstnanců, především z nemanážerských pracovních pozic do vzdělávacího systému. Zaměstnanci se do těchto školicích akcí mohou zapojit prostřednictvím konferencí, e-learning a networkingu.

Vzdělávací program je nakonec podpořen leadership programem s názvem CODES což je zkratka pro:

- committed – oddaný;
- Open – otevřený;
- Doer – konající;
- Empowered – zmocněný;
- Self-awareness – sebevědomí.

Manažeři mají pomocí tohoto programu motivovat zaměstnance tak, aby v nich vzbuzovali vyjmenované vlastnosti.

V reakci na pandemii Covid-19 začala Danone spolupracovat s IUF, což je globální federace odborových svazů v potravinářském průmyslu, na podpoře zaměstnanců, kteří potřebují rekvalifikaci, tím, že jim nabídli příležitost nechat si zvýšit kvalifikaci pro pracovní místa, která budou v budoucnu více potřeba nebo nově vytvořená pracovní místa, která budou stále důležitější. Z Danone Ecosystem Fund bylo zapláceno školení 62 331 zaměstnancům, kteří po absolvování dostali zplnomocnění vykonávat práci, ve které se nově kvalifikovali. [35]

Zároveň měla Danone během pandemie výhodu ve vzdělávání oproti některým společnostem tím, že zaměstnanci byli na e-learning již zvyklí z minulosti a přechod do online formy nebyl tak složitý, jak mohl být pro jiné společnosti. [33]

### **3.4 Fúze společnosti Nutricia**

Společnost Nutricia zprvu působila jako samostatná společnost a až v roce 2007 se stala součástí skupiny Danone group. Pro společnost Danone byla tedy Nutricia dceřinou společností. Ke dni 1.1. 2022 proběhla ve společnosti fúze a Nutricia se sloučila se společností

Danone. Tato operace probíhala od prvního kvartálu roku 2021. Jedná se o fúzi-sloučení, tím pádem firma Nutricia zaniká a nyní svou činnost vykovává v Danone v rámci medical divize.

Společnost Danone uvádí, že od svého založení ušla dlouhý kus cesty a nyní je světovým lídrem na trhu s mléčnými výrobky. Aby se na tuto pozici dostala a zároveň ji dokázala i nadále obhájit, soustředí se na vývoj a inovace. Inovace společnost přináší především v rozšiřování sortimentu, který nabízí. Do portfolia společnosti Danone nyní totiž nepatří jen mléčné výrobky, ale také rostlinné výrobky značky Alpro, ProVamel a Gou!. Toto rozšíření sortimentu vyvolala zvyšující se poptávka po rostlinné a bezlaktózové stravě. Důraz na vývoj soustředí společnost také na obchodní úrovni, a proto rozšiřuje i své obchodní portfolio.

Aby byla společnost Danone úspěšná snaží se vnímat potřeby svých zákazníků, které se lokálně liší, proto věří, že zákazníkům nejlépe porozumí lokální zaměstnanec. Své pobočky tedy rozšiřují po celém světě, kde nechávají lokálním jednotkám větší autonomii. Stejně tak tomu je i na Českém a Slovenském trhu.

Pro společnost Danone je sortiment Nutricie velmi specifický a zajímavý, proto projevila zájem spojit síly společností dohromady. Jelikož si společnost Nutricia na trhu vybuodovala dobrou pověst, díky své profesionalitě a skvělým odborným znalostem svých zaměstnanců, Danone dala Nutricii určitou autonomii v rámci společnosti, kde nyní vykonává svou činnost v medical divizi.

Medical divize je zaměřena na spolupráci s nemocnicemi a výživovými poradci, kterým dodávají speciální výživové produkty, pro pacienty s různými dietami či speciálními způsoby příjmu potravy. Své produkty, které jsou podrobněji popsány v kapitole produkty a značky Nutricia, nadále poskytuje svým zákazníkům.

Pro zaměstnance Nutricie, tedy tato změna přinesla spíše změny procesů, ale také reorganizační změny pracovních pozic. Určité pracovní pozice byly ve společnosti zrušeny a zároveň byly vytvořeny nové pracovní pozice a stávajícím pozicím byla rozšířena pracovní portfolio.

HR manažerka Danone za Českou republiku a Slovensko Andrea Borecká uvedla na tiskové konferenci dne 8.3.2022, že rozšíření portfolia pracovních pozic umožnilo zaměstnancům naučit se nové věci, což vnímá jako pozitivní stránku této fúze pro zaměstnance.

Již zmíněné zrušení pracovních pozic způsobilo snížení stavu zaměstnanců. Zaměstnancům, kteří byli propuštěni z nadbytečnosti, byly nastaveny velmi dobré podmínky, aby se nedostali do složité finanční situace.

S v současné době ve zmíněné medical divizi pracuje 72 zaměstnanců a to konkrétně 7 zaměstnanců na oddělení **Medical Science & Market Access CZSK**, 30 zaměstnanců na **Healthcare Adult CzSk** a 35 zaměstnanců na **Healthcare Pediatrics CzSk**. Počet zaměstnanců v Danone CZ&SK po sloučení činní celkově 279, z toho 216 zaměstnanců působí v České republice a 63 na Slovensku.

Andrea Borecká dále uvedla, že se Danone snaží, co nejvíce propojit sloučené společnosti a nastavit společnou firemní kulturu. Hlavní důležité rysy obou společností vidí v již zakořeněné vizi „One planet, One health“. Na základě této společné vize, chtějí nadále prohlubovat společnou firemní kulturu.

### **3.5 Shrnutí**

Kapitola představení vybrané společnosti byla již konkrétně zaměřena na společnost Nutricia. Byla zde představena její dlouhá a zajímavá historie, současné produkty a služby. Dále bylo představeno postavení společnosti v Danone group, způsob managementu v rámci Danone group a na závěr byla vysvětlena fúze společnosti Nutricia.

První část kapitoly je zaměřena na produkty a služby Nutricia, ve které je vysvětleno, že společnost je zaměřena na výrobu a prodej výživy pro lidi od narození až do jejich dospělosti. Mezi jejich sortiment patří i výživa zaměřená na různá zdravotní specifika jejich zákazníků, společnost proto úzce spolupracuje s nemocnicemi a zdravotními centry, ve kterých se snaží dodávat pacientům tu nejlepší výživu.

Pro lepší pochopení toho, jak je pro Nutricii důležité zdraví lidí je zde popsána také historie, ve které je vysvětleno, že společnost vznikla za účelem snížení úmrtnosti dětí. V tomto duchu společnost pokračovala dál a vynalézala nové recepty, které byly zaměřeny a různé problémy spojené s příjmem potravy. Dále zde byl uveden také milník, ve kterém se Nutricia stala součástí Danone group a následně v roce 2022 se stala součástí Danone, kde nyní působí v rámci medical divize.

Z tohoto důvodu, zde byla uvedena také historie Danone, ze které je patrné, že vize obou společností jsou výrazně podobné. Společnost Danone byla totiž založena také kvůli myšlence

snížit úmrtnost dětí, v tomto případě u starších, kteří již nemusí konzumovat pouze mateřské mléko. Dále zde byl vysvětlen rozmach a vývoj této světově známé společnosti.

Dále byla kapitola zaměřena na zaměstnance Danone group, ve které je vysvětleno, že zde pracuje velmi genderově, kulturně i sociálně rozmanitá skupina zaměstnanců, jelikož se jedná o společnost, která má své pobočky téměř na celém světě. Danone se snaží tuto rozmanitost podporovat, a to z toho důvodu, že se domnívá, že rozmanitost společnosti, přináší nové pohledy na různé situace a problémy. Rozmanitost společnosti spolu se vzděláváním zaměstnanců tak vedou k neustálému rozvoji společnosti.

V závěru je vysvětlena fúze společnosti Nutricia a Danone. Zaměstnanci Nutricie nyní pokračují ve své činnosti v rámci medical divize, která je zaměřena na pacienty se specifickými výživovými potřebami. V této divizi pracuje celkem 72 zaměstnanců, se kterými budou vedeny řízené rozhovory zaměřené na jejich motivaci v zaměstnání. Vyhodnocení řízených dotazníků bude uvedeno v následující kapitole analýza motivace a stimulace zaměstnanců medical divize

## 4 ANALÝZA MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI NUTRICIA A.S.

Cílem této části diplomové práce je zjištění skutečného stavu motivace a stimulace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Tento stav byl zjišťován pomocí řízených rozhovorů se zaměstnanci medical divize. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole nyní v divizi pracuje 72 zaměstnanců a řízené rozhovory byly vedeny s 36 z nich.

### 4.1 Firemní kultura společnosti

Společnost Nutricia působila v potravinářském průmyslu, ve které se soustředila na oblast výživy. V současné době svou činnost Nutricia dále provozuje ve společnosti Danone v rámci medical divize.

Hlavní prioritou společnosti je pracovat se zásadami programu „BEST CARE“. Tento program je velmi silně zakořeněn ve firemní kultuře společnosti a spočívá v tom, že se činnost všech zaměstnanců zaměřuje především na spokojenost zákazníků. Spokojenost zákazníků se snaží uspokojit prostřednictvím poskytování nejlepších a komplexních řešení v oblasti výživy, a to nejen pomocí produktů, ale také pomocí služeb.

Další prioritou společnosti, která ovlivňuje firemní kulturu je podpora vize „ONE PLANET, ONE HEALTH“, do které je zapojena celá Danone group. Tento program je zaměřený na zdraví planety, protože společnost věří, že zdraví lidí a zdraví planety jsou vzájemně propojené, a proto musí oboje chránit. Společnost tedy vytváří i podporuje akce, které napomáhají ke zlepšení vitality životního prostředí.

#### 4.1.1 Benefity vybrané společnosti

Zaměstnavatel Danone nabízí 3 kategorie benefitů: **FLEXIBILNÍ BENEFITY**, **„VYBER SI, CO CHCEŠ!“**, **PODPORA WORK-LIFE ROVNOVÁHY A ZDRAVÍ**, **„PRACUJ V POHODĚ!“** a **OSTATNÍ BENEFITY**.

- **Flexibilní benefity „vyber si, co chceš!“**

Do kategorie flexibilní benefity „vyber si, co chceš!“ spadají příspěvky na vzdělávání, sport, kulturu, cestování, zdravotní péči. Zaměstnavatel nabízí zaměstnanců v České republice Multi Pass Card Sodexo a na Slovensku Callio a všem zaměstnancům nabízí příspěvek na Multisport kartu. Dále do této kategorie patří také příspěvky na životní pojištění, penzijní spoření a penzijní připojištění. Na Slovensku je zaměstnancům nabízen i příspěvek na rekreaci, který mohou čerpat do výše 275 Eur.

- **Podpora work-life rovnováhy a zdraví „pracuj v pohodě!”**

Tento druh benefitů byl zaveden z důvodu podpory udržování zdravé životní rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců a je také zaměřen na podporu v období péče o malé děti a pomoc, pokud se ocitnou v těžké životní situaci. V této kategorii jsou tyto druhy benefitů:

- Týden dovolené navíc
- Sick Days (Pracovní volno pro případ nemoci či ošetřování člena rodiny)
- Flexibilita v pracovním čase
- Možnost práce z domova – „Home Office“
- Rodičovský program/ Parental Policy
- uLékaře.cz
- Očkování proti chřipce
- Individuální pomoc zaměstnanci v těžké životní situaci

- **Ostatní benefity**

Do kategorie ostatní benefity spadají tyto benefity:

- Pracovní a životní jubilea – příspěvek za dlouhodobou spolupráci
- Produkty Danone a Nutricia pro zaměstnance v kancelářích
- Příspěvek na stravování – Sodexo karta
- Odměna za doporučení (Referral bonus)
- Firemní automobil / Příspěvek na MHD
- Rizikové pojištění pro zaměstnance
- Zaměstnanecké akce
- Slevy u dodavatelů
- Zvýhodněné tarify Vodafone pro členy rodiny
- Sociální fond

## **4.2 Cíl a metodika řízených rozhovorů**

Cílem řízených rozhovorů byla analýza aktuální motivace zaměstnanců a zhodnocení uplatňovaného stimulačního programu. Dílčím cílem byl návrh doporučení pro oblasti, v rámci kterých dle výzkumu existuje určitý prostor pro zlepšení.

Pro analýzu byla zvolena metoda řízených rozhovorů jako kvalitativní způsob výzkumu, protože nabízí komplexní obraz dané problematiky. Respondenti tak mají větší možnost vyjádřit svůj názor k dané otázce. Nemají na výběr pouze z vybraných odpovědí, ale mohou se vyjádřit ve větším rozsahu, a tím lépe vysvětlit svoje postoje a názory.

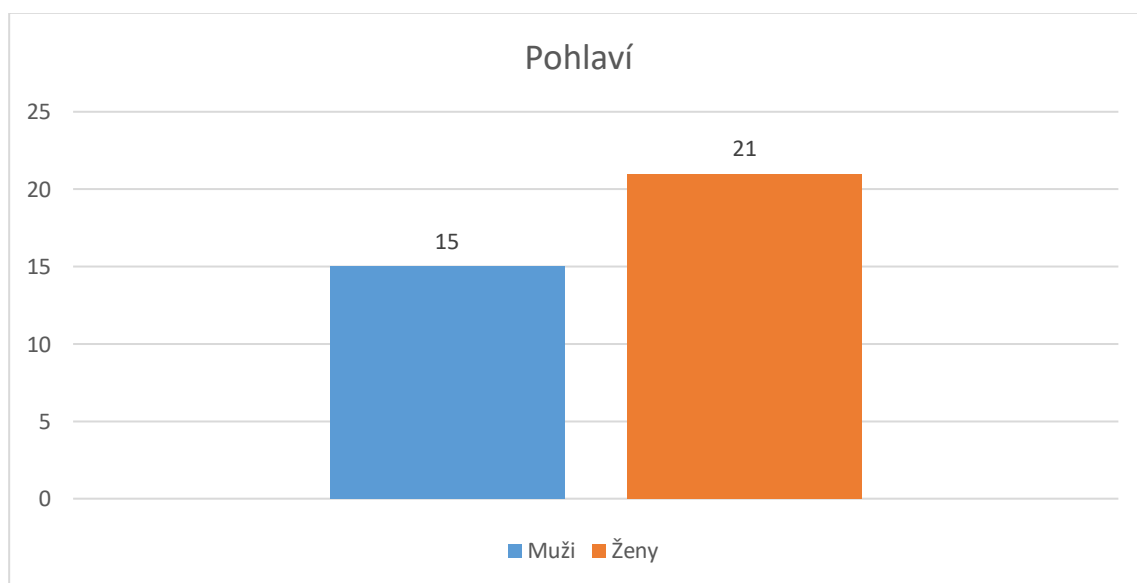
Rozhovory byly provedeny s 36 zaměstnanci medical divize a byly vedeny dle předem připravených otázek, na které měli zaměstnanci možnost se vyjádřit v rámci otevřených odpovědí. Na začátku rozhovoru byli respondenti upozorněni, že výsledky výzkumu budou anonymní a jejich identita tak nebude prozrazena. Rozhovory byly vedeny online formou. Tato forma byla zvolena z důvodu pandemických opatření, která panovala v době výzkumu.

První část výzkumu byla zaměřena na zjištění vnitřní motivace zaměstnanců a na vnímání stimulačního programu ve společnosti. Na tyto otázky měli respondenti možnost volně vyjádřit svůj názor. Tazatelka odpovědi respondentů pozorně poslouchala a pokud nastaly u odpovědi nějaké nejasnosti, doptávala se.

Poslední část rozhovoru byla zaměřena na charakteristiku respondenta. Na tyto otázky již byly vytvořeny uzavřené odpovědi. První otázka se týkala věku respondentů, kde se měli zařadit do nabízené škály věku. Další otázka byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání. Zde bylo na výběr z 5 možností ukončeného vzdělání: základní škola, střední škola bez maturity, střední škola s maturitou, vyšší odborné vzdělání (DiS) a vysokoškolské vzdělání. Poslední otázka byla zaměřena na druh pracovní pozice, ve které zaměstnanci měli uvést, zda mají manažerskou či nemanadžerskou pracovní pozici.

### 4.3 Charakteristika respondentů

Kvantitativního výzkumu se zúčastnilo 36 zaměstnanců medical divize. Mezi těmito respondenty bylo 15 mužů a 21 žen.

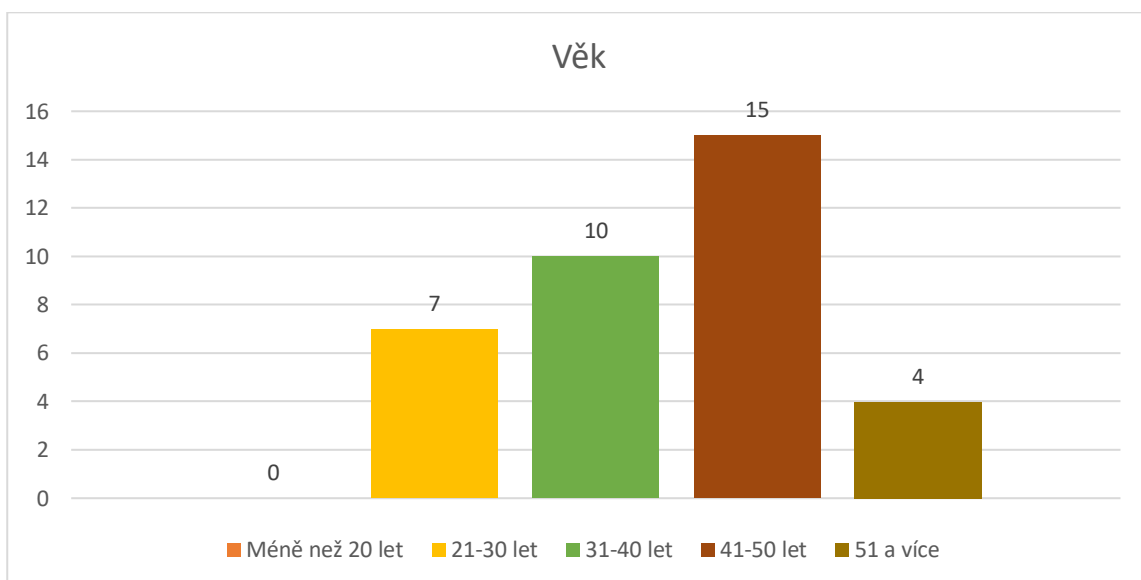


Obrázek 7 - Graf rozdělení pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování



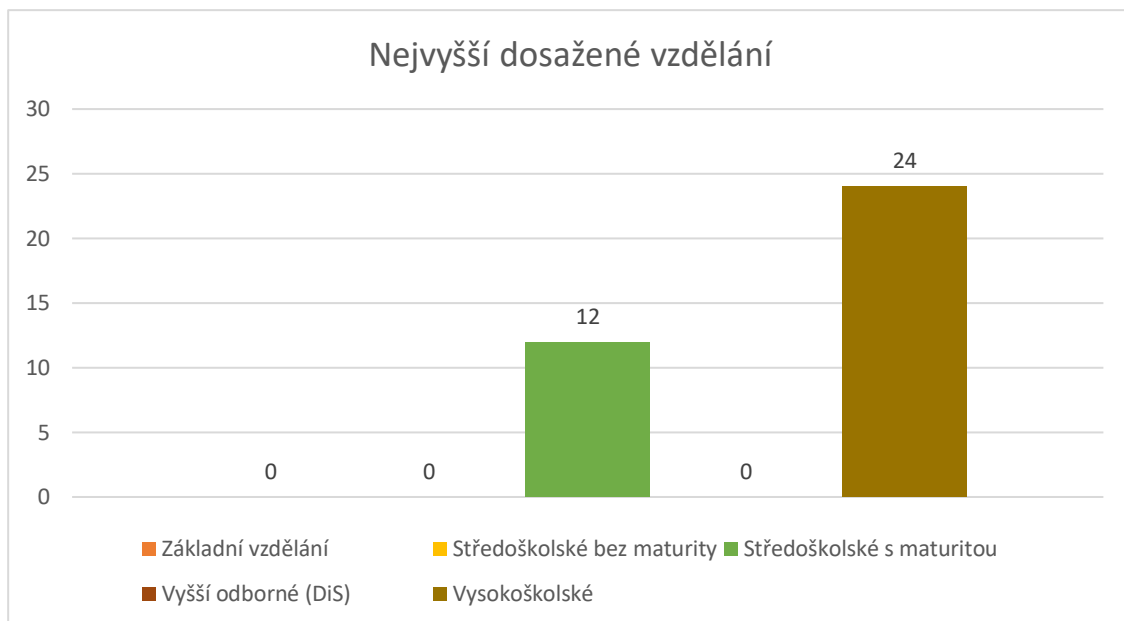
Dále byli respondenti rozděleni dle věku. Žádný z dotazovaných nebyl mladší 20 let, 7 bylo ve věku od 21 do 30 let. Druhým nejvíce zastoupeným věkem je 31-40 let, do kterého patřilo 10 zaměstnanců a 16 zaměstnanců, tedy největší věkové zastoupení, bylo ve věku 41 až 50 let. Zbývá 4 respondenti byli ve věku 51 let a více.



**Obrázek 8 – Graf rozdělení věkového rozpětí respondentů**

*Zdroj: vlastní zpracování*

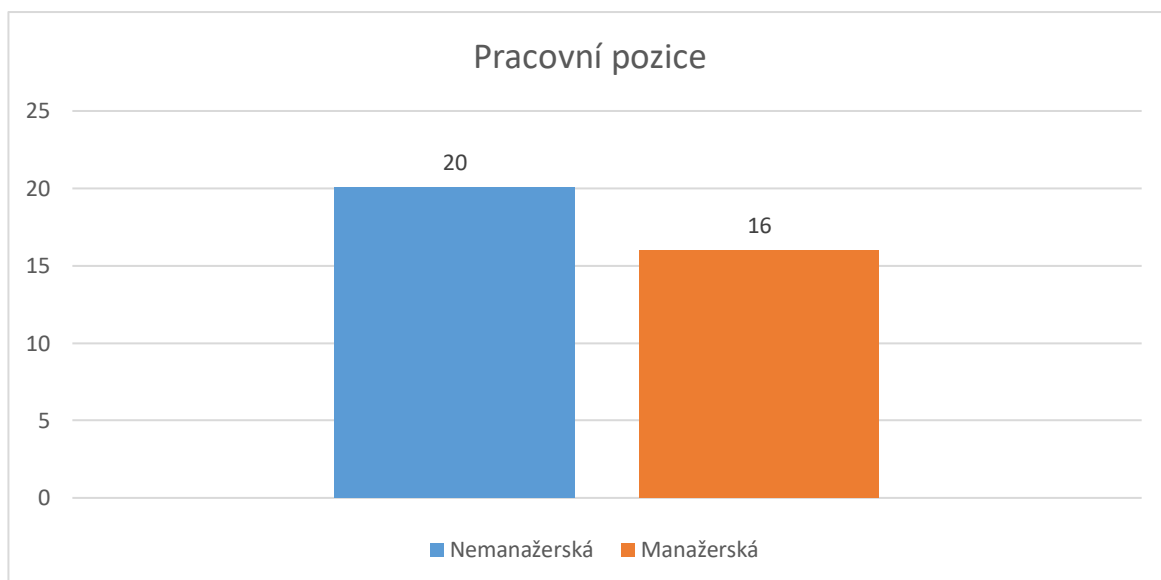
V otázce zaměřenou na nejvyšší dosažené vzdělání, bylo zjištěno, že všichni respondenti mají nejvyšší dosažené vzdělání alespoň středoškolské s maturitou. Žádný z respondentů tedy neměl nejvyšší dosažené vzdělání základní školu nebo středoškolské vzdělání bez maturity. Žádný z respondentů také neměl nejvyšší dosažené vyšší odborné vzdělání (DiS). 12 zaměstnanců dosáhlo nejvyššího dosaženého vzdělání střední školy s maturitou a nejvíce zaměstnanců bylo zastoupeno vysokoškolsky vzdělanými lidmi ve výši 24 respondentů.



**Obrázek 9 - Graf rozdělení respondentů dle vzdělání**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Poslední otázka týkající se charakteristiky respondentů byla zaměřena na druh pracovní pozice, z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že 20 respondentů má nemanážerskou pracovní pozici a 16 respondentů má manažerskou pracovní pozici.



**Obrázek 10 - Graf rozdělení respondentů dle pracovních pozic**

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.4 Výsledky výzkumného šetření a jejich analýza

Další část je zaměřena již na otázky týkající se analýzy motivace zaměstnanců a zjištění vnímání stimulačního programu. Otázky se zabývají motivačními a demotivačními faktory, které na zaměstnance nejvíce působí, zde byly položeny i dodatečné otázky, zda se s nimi setkávají i v současném zaměstnání. Dále se otázky zaměřují na stimulaci zaměstnanců v jejich zaměstnání, a zda přijde zaměstnancům stimulace dostatečná.

- **Uved'te alespoň 1 faktor, který Vás nejvíce motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu.**

Z první položené otázky vyšlo najevo, že nejčastějším faktorem, který zaměstnance motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu, je především dobrá pracovní atmosféra a dobré vztahy na pracovišti. Pokud se v práci cítí dobře, jsou uvolnění a mohou lépe pracovat. Zaměstnanci dokonce uváděli, že pokud mají dobrý pracovní kolektiv, dokážou přehlédnout i větší nedostatky, které jim v zaměstnání vadí.

Respondenti dále uváděli, že je pro ně důležité uznání jejich dobře vykonané práce. U zaměstnanců nemanagerských pozic se jednalo především o pochvalu od nadřízeného. Pro zaměstnance, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty je důležité, aby právě klient dokázal ocenit jejich vykonanou práci. Manažeři uváděli, že je pro ně uznáním, když jejich podřízení zaměstnanci dělají to, co jim řeknou.

Z odpovědí bylo zřejmé, že všichni dotazovaní zaměstnanci mají svoji práci rádi, a proto se zde objevovali, také odpovědi, že je pro ně práce jejich koníčkem a jejich největší motivací je tedy právě samotná náplň práce.

Dalším často zmiňovaným faktorem byla uváděna finanční odměna, a také viditelný komerční výsledek. Bylo zde zmiňováno, že hmatatelné výsledky, jako například finanční odměna či kariérní růst jim dávají smysl a motivaci k lepšímu pracovnímu výkonu.

- **Setkáváte se s Vámi zmíněnými motivačními faktory v současném zaměstnání?**

Odpovědi na tuto otázku byly velmi pozitivní. Respondenti uváděli, že se s motivací, která je v zaměstnání posouvá k lepším pracovním výkonům setkávají, a to především s motivací týkající se dobrého pracovního kolektivu. Lidé uváděli, že mají skvělé pracovní vztahy v týmu, což je podporuje v jejich práci a často byli také vyzdvihováni manažeři týmů, kteří dokážou zaměstnance dobře stimulovat k lepšímu pracovnímu výkonu. Jeden z respondentů uvedl „Na

*pracovišti máme skvělou a přátelskou atmosféru. Komunikaci máme nastavenou skvěle, a když se vyskytne problém dokážeme ho vyřešit, což je podle mě také zásluha naší úžasné šéfové“.*

Zaměstnanci, pro které byl jejich motivačním faktorem možnost kariérního růstu, uvedli, že se ve společnosti posunuli na lepší pracovní pozice, což jim ukazuje, že jejich práce má smysl a mají možnost se zde posouvat vpřed. Jedna z respondentek uvedla, že do Nutricie nastupovala před dvěma lety jako asistentka manažera a nyní se vypracovala na specialistu svého oboru. Tento posun jí dává motivaci na sobě i nadále pracovat.

Další respondentka uvedla, že nebyla na svém oddělení spokojená, protože jí nevyhovovala náplň práce, ale nechtěla opouštět firmu, a proto se rozhodla zareagovat na nabídku volných pracovních pozic, které HR zaměstnancům nabízí. Nyní pracuje na novém oddělení a je velmi spokojená. Práci i na jiném oddělení hodnotí velice pozitivně.

Někteří zaměstnanci, uvedli, že se s motivačními faktory se setkávají spíše občas. Tato odpověď byla častá především u zaměstnanců, kteří uvedli jako motivační faktor uznání od nadřízeného či od zákazníků. Respondenti uváděli, že manažeři mají většinou hodně práce, a proto na ně nemají tolik času. Často tak nevidí, jaké úsilí stálo za jejich prací a zaměstnanci se pak cítí málo docenění.

Jeden zaměstnanec uvedl, že se s motivačními faktory neseťkává vůbec. Zde se jednalo o pocit zaměstnance, že je nedostatečně uznáván od svého nadřízeného. Z těchto odpovědí, lze tedy předpokládat, že motivace zaměstnanců je na jejich pracovišti dostatečně stimulována, pouze u jednoho zaměstnance se vyskytl individuální problém s nadřízeným.

- **Existuje nějaký zaměstnanecký benefit, který Váš zaměstnavatel neposkytuje a Vy byste ho rád/a uvítal/a?**

Na tuto otázku, většina respondentů odpověděla, že je žádný další benefit nenapadá a jejich dosavadní nabízené benefity jim přijdou dostačující. Respondenti, kterým v nabídce chyběl nějaký nabízený benefit nejvíce uváděli, že by uvítali dny dovolené navíc pro dlouhodobé zaměstnance či alespoň více sick days. Jako častý důvod pro tento benefit bylo zmíněno, že se zaměstnanci občas cítí přepracováni a větší možnost pracovního volna, by jim umožnila odreagovat se od práce a po návratu se lépe soustředit na pracovní výkon.

Dalším nejvíce zmiňovaným postrádajícím benefitem, byly firemní akce. Zaměstnanci zmiňovali, že před pandemií Covid-19 se pořádaly firemní akce pro všechny zaměstnance a byli by rádi, kdyby tomu tak bylo znovu stejně jako před propuknutím pandemie.

Někteří zaměstnanci uváděli, že do Nutricie nastupovali až v době, kdy pandemie začínala, a proto některé z kolegů z jiných oddělení znají pouze z online prostředí a uvítali by tedy osobnější kontakt s kolegy z jiných oddělení.

Jelikož většinu zaměstnanců motivuje především dobrá atmosféra na pracovišti a dobré vztahy s kolegy, tak právě firemní akce by mohly utužit vztahy i napříč odděleními, které mohly během karantén a práce na home office trochu ochladnout, což by byl pro zaměstnance zcela jistě motivující benefit. Jeden ze zaměstnanců dokonce uvedl, že firemní akce zlepšují vztahy na pracovišti, což posiluje spolupráci a provázanost ve firmě.

Jeden ze zaměstnanců naopak uvedl, že mu práce na home office zcela vyhovovala, a proto by byl rád za možnost pracovat na plný home office. A jeden ze zaměstnanců uvedl, že by uvítal možnost nákupu výrobků za lepší cenu.

- **Uved'te alespoň 1 faktor, který Vás nejvíce demotivuje.**

Nejčastějším uváděným demotivačním faktorem byla špatná komunikace a neférové jednání, což již vyplývalo z odpovědí na otázku motivace. Pro zaměstnance je totiž především důležitá dobrá pracovní atmosféra a dobrá komunikace. V opačném případě špatná atmosféra v nich vyvolává úzkost, stres až samotnou demotivaci a nechut' k práci.

Respondenti také uváděli, že je dokáže demotivovat, pokud mají více práce, než jsou schopni udělat. Jak již bylo zmíněno dříve, u většiny pracovníků můžeme pozorovat, že mají svoji práci rádi, a proto se ji snaží dělat co nejzodpovědněji. Pokud však dostanou takové množství pracovních úkolů, které je nad jejich síly, zvyšuje to u nich stres a začínají být roztěkaní, z čehož plyne, že se u nich zvyšuje chybovost, i když dělají vše pro to, aby svou práci dělali co nejlépe dovedou. Toto marné úsilí jim pak práci až znechucuje.

Zmiňovaným faktorem byla také nespokojenost a nelegální chování kolegů. Zmiňováno zde například bylo, že nejvíce je dokáže demotivovat, když daný jedinec odvede svou práci dobře, ale kvůli špatně odvedené práci kolegy, by jeho práce byla znehodnocena.

Dalším demotivačním faktorem, byla uváděna nejistota v kariérním růstu a nesmyslná práce. Pro respondenty je totiž důležité vidět, že se neustále posouvají a zlepšují. Také, že jejich práce má hlubší význam a mohou za sebou vidět výsledky.

- **Setkáváte se s Vámi zmíněným demotivačním faktorem v současném zaměstnání?**

Většina respondentů uvedla, že se s alespoň jednou se zmíněnými demotivačními faktory v současném zaměstnání setkali. Nejvíce byla uváděna špatná komunikace napříč týmy. Tento

faktor, zaměstnanci dávali zavinu tomu, že často ani nevědí, kdo je v daném týmu zodpovědný za problematiku, se kterou potřebují poradit. Tento problém vznikl po sloučení Nutricie s Danone, když proběhla reorganizace práce zaměstnanců.

Ale zároveň bylo zmiňováno, že špatná komunikace napříč týmy kompenzuje dobrá atmosféra uvnitř jejich pracovního týmu a zajímavá náplň práce, která je baví a naplňuje.

Dva respondenti uvedli, že se setkali s demotivací kvůli špatně nastavenému odměňovacímu systému. Uvedli, že kvůli špatné spolupráci mezi týmy došlo k výpadkům při objednávání zboží, kvůli kterým nebyli schopni naplnit plán, aniž by to byla jejich chyba. Demotivujícím faktorem pro ně tedy v tomto případě byla neflexibilita bonusového schématu odměňování a také nedostatečná komunikace s jiným týmem.

Jedna z respondentek uvedla, že kvůli špatně odvedené práci svého kolegy, který měl objednat zboží, ale objednal ho až pozdě, se musela omlouvat za zpoždění dodávky svému zákazníkovi, což ji hodně demotivovalo, protože ona svou práci odvedla dobře.

Dalším zmíněným faktorem, který zaměstnance demotivuje, je, že zaměstnanci medical divize mají pocit, že vedení Danone zcela nepochopilo velký rozdíl mezi zbožím, které nabízí Nutricia, a které nabízí Danone. Danone nabízí především jogurty a zboží běžné spotřeby, jejich klienti jsou proto především obchodní řetězce. Nutricia se zaměřuje na nutriční drinky a speciální výživu. Jejich klienti jsou proto specifičtí a je u nich potřeba zaměřovat se především na zdraví pacientů, z tohoto důvodu zaměstnanci u svých klientů stráví mnohem více času. Respondenti zmiňovali, že tento rozdíl není zohledněn na Town hall, což je meeting, na kterém se prezentují výsledky všech oddělení.

- **Jak hodnotíte vztahy a komunikaci ve Vašem pracovním týmu?**

Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti kladně a zmiňovali, že mají velmi přátelskou a uvolněnou atmosféru na pracovišti. Často zde probíhají i humorné konverzace, které jim zpříjemňují čas strávený v práci. Pořádají spolu také teambuildingy mimo pracovní prostředí, které utužují ještě více jejich vztahy na pracovišti. Jako náplň teambuildingů respondenti zmiňovali například sportovní akce nebo společnou večeři v restauraci.

Teambuildingové akce si zaměstnanci organizují sami a jejich náplň se odvíjí od toho, jak se společně domluví. Hlavním organizátorem akcí je většinou v daných týmech stejná osoba, kterou plánování akcí nejvíce baví. Každý tým má tedy, podle rozdělní Plamínkovy teorie, svého sladovatele, pro kterého je organizace společenských akcí přirozenou záležitostí.

Někteří respondenti uváděli, že jsou na pracovišti i kolegové, se kterými by jejich vztah mohl být lepší, ale i přesto celkovou atmosféru hodnotili kladně.

Komunikace uvnitř týmu byla hodnocena také pozitivně. Probíhá zde spíše na neformální úrovni, což zaměstnanci vnímali jako klíč k usnadnění komunikace na pracovišti. Respondenti uváděli, že komunikační problém v týmu se občas také vyskytne, ale dokážou ho vždy rychle vyřešit. Někteří zaměstnanci uváděli, že by tento způsob komunikace rádi přenesli i do komunikace napříč odděleními.

Respondenti také zmiňovali v souvislosti s komunikací, že se jim líbí pravidelné meetingy, na kterých si každý připraví výsledky toho, na jakém projektu pracoval a také na čem bude pracovat dále. Tato komunikace jim umožňuje podívat se na práci ostatních kolegů, což utváří celistvý pohled na práci v jejich týmu. Někteří ale zmiňovali, že by tyto meetingy mohly trvat kratší dobu.

- **Jak hodnotíte vztahy a komunikaci napříč týmy?**

Odpovědi na tuto otázku již byly oproti předchozí spíše negativní. Zaměstnanci zde uváděli, že komunikaci napříč týmy vnímají hůře než komunikaci v týmu. Občas uváděli, že jsou zde vztahy až napjaté.

Napjaté vztahy byly prisuzovány tomu, že většina zaměstnanců je často přepracována a pod velkým tlakem. U kolegů z týmu tuto přepracovanost mohou lépe vnímat, protože jsou s nimi v přímém kontaktu téměř celý den. Mají tak větší možnost zjistit jakou mají jejich kolegové v týmu náladu a mohou tomu přizpůsobit komunikaci. S pracovníky z jiných týmu funguje spolupráce spíše v online formě nebo se setkávají osobně, ale ve více omezeném času. Proto je pro ně v tomto případě těžší určit náladu spolupracovníka a přizpůsobit tomu komunikaci. Občas se tedy stává, že někdo začne vyvíjet tlak na zaměstnance, který je právě ve velkém stresu a vzniká kvůli tomu konflikt.

Setkávají se často také s nepochopením jejich práce a bylo i uváděno, že u některých kolegů/kolegyň hraje svoji roli také jejich ego, kvůli kterému často nechtějí uznávat názory z jiné perspektivy. Respondenti, ale uváděli, že s některými týmy problém nemají a vycházejí s nimi dobře nebo alespoň s některými z členů týmu.

Komunikace napříč týmy byla uvedena spíše na formální úrovni a byla hodnocena spíše negativně. Komunikace napříč týmy selhává v tomto případě z důvodů nepochopení informací.

Toto nepochopení vzniká především z nedostatečného zapojení empatie. Zaměstnanci by na tomto problému rádi zapracovali, protože jim to zhoršuje efektivitu práce.

Dále je zde opět bylo zmiňováno, že kvůli reorganizaci zaměstnanci nevědí, jakou agendu mají na starosti členové z jiných týmů. Problém zde tedy nastává z důvodu nepřesné a neúplné informovanosti komunikujících, což je další typický příklad selhávání komunikace. Důvody selhávání komunikace jsou více popsány v teoretické části diplomové práce. Zaměstnanci by tedy uvítali meeting s týmy, se kterými často spolupracují, a na kterém by byli všichni zaměstnanci představeni a byla by přesně zmíněna i jejich náplň práce.

- **Jak jste spokojen/a se vzdělávacím systémem ve společnosti?**

Většina zaměstnanců uvedla, že jsou se vzdělávacím systémem spokojeni nebo spíše spokojeni. Uváděli, že pro školení využívají online formu, protože jim přijde pohodlná a časově úsporná. Tři zaměstnanci uvedli, že jsou se vzdělávacím systémem spokojeni, ale bohužel na něj nemají moc času, protože jsou hodně pracovní vytížení. Byli by proto rádi za více uvolněného času na vzdělávání zaměstnanců, protože ho vnímají jako důležitou součást práce.

Někteří respondenti uváděli, že se jim líbí nová možnost školení od IT oddělení, které je školí na používání e-mailu a ostatních věcí týkajících se IT, které zaměstnanci používají každý den. Tyto znalosti jim pak usnadňují běžný pracovní den.

Dva z dotazovaných uvedli, že jim vzdělávací systém přijde dostatečný, ale až moc obecný. Smysluplnější by pro ně byla odborná školení a semináře zaměřené speciálně pro jejich profese. Jeden z respondentů uvedl, že mu ve vzdělávacím systému chybí možnost výuky jazyků.

- **Pomáhá Vám vzdělávací systém ve společnosti ve vašem kariérním růstu?**

U této otázky se odpovědi nejvíce lišily, přesto více jak většina uvedla, že jim vzdělávací systém pomáhá v kariérním růstu, také jim pomáhá v jejich individuálním vzdělávání.

Zbytek zaměstnanců uvedl, že jim v tomto ohledu vzdělávací systém moc nepomáhá, protože na něj nemají čas nebo jim přijdou školení nedostatečně zaměřená na jejich pracovní profesi. Proto by uvítali více časového prostoru pro vzdělávání, a také více rozmanitá školení zaměřená přímo na jejich profese. Jeden z respondentů uvedl, že často musí splňovat různá povinná školení, která z jeho pohledu jsou k ničemu a připravují ho o čas.

Zaměstnanci, kteří uvedli, že jim vzdělávací systém nepomáhá v kariérním růstu, zvolili vzdělávání ve formě samostudia a vzdělávají se tedy ve svém pracovním volnu za své finanční prostředky v oblastech, kterým se jim zdají důležité.



- **Jak vnímáte sloučení společnosti Nutricia s Danone?**

Závěrečná otázka byla věnovaná sloučení Nutricie s Danone a jeho vnímání zaměstnanci. Na tuto otázku nejvíce zaměstnanců odpovídalo, že zatím nevidí žádný rozdíl, a proto k tomuto sloučení mají neutrální postoj, ale objevilo se i 6 lidí kteří tuto změnu hodnotí pozitivně. Tuto změnu berou jako velkou příležitost, a to především z hlediska byznysu.

Jeden z respondentů uvedl, že změnu hodnotí kladně, právě z byznysového hlediska, ale nelíbí se mu, jaké proběhly personální změny, a to především na klíčových pozicích, přesto vidí že HR velmi zajímají pocity zaměstnanců a věří, že společně dosáhnou toho, že budou všichni opět „na jedné lodi“ s cílem si pomáhat a spolupracovat.

Pět zaměstnanců naopak uvedlo, že sloučení hodnotí negativně, a to právě také kvůli personálním změnám. Jeden ze zaměstnanců uvedl, že zde byly provedeny škrty několika důležitých pozic, čímž jsou stávající zaměstnanci vystaveni většímu stresu, přepracování a následně chybovosti. Největší ztrátu však vidí v propuštění několika skvělých pracovníků, kteří ve společnosti pracovali již několik let, a proto dobře rozuměli dané problematice a nastaveným systémům.

Dále zde uváděli problém, který nastal během prvních měsíců. Kvůli stěhování centrálního skladu, ve kterém jsou uskladněny zásoby se na nějakou dobu přerušila dodávka zásob zákazníkům. Zaměstnancům bylo slíbeno, že se tento problém co nejdříve vyřeší. V současné chvíli je již sklad přestěhován, slib byl tedy dodržen.

#### **4.4.1 Shrnutí výsledků řízených rozhovorů**

Z řízených rozhovorů se zaměstnanci medical divize vyplynulo, že největší vnitřní motivací je pro zaměstnance především pocit sounáležitosti s pracovním týmem a celkové dobré vztahy na pracovišti. Mezi jejich další velkou motivací je, aby věděli že jejich práce má smysl a mají možnost kariérního růstu.

Z těchto důvodů je pro zaměstnance velkým stimulem to, že jim zaměstnavatel poskytuje možnost kariérního růstu. Zaměstnanci také velmi kladně hodnotili vztah s jejich nadřízeným, od kterého přijímají uznání za jejich dobře vykonanou práci. Tyto stimuly je utvrzují v tom, že svou práci dělají dobře a motivují je tedy k lepšímu pracovnímu výkonu.

Největším stimulem pro zaměstnance jsou ale především kladné a přátelské vztahy na pracovišti. Nejvíce kladně zaměstnanci hodnotí především vztahy v jejich pracovním týmu, což povzbuzuje jejich motivaci a tvrdí, že díky nim dokáží přehlédnout i možné nedostatky,

se kterými se v zaměstnání setkávají. Tento stimul zde tedy plní svou funkci. Problém však nastává se vztahy a komunikací s kolegy z jiných oddělení.

Toto selhávání komunikace v nich vyvolává demotivaci. Problém s komunikací napříč týmy vznikl především kvůli reorganizaci společnosti. Většina zaměstnanců nemá přehled o nově přidělených agendách zaměstnancům z jiných oddělení, čímž se komunikace prodlužuje a vznikají zde proto nejasnosti v předávání informací. Komunikace tedy selhává kvůli nedostatečné informovanosti komunikujících.

Reorganizace způsobila také větší tlak na zaměstnance, jelikož byl snížen počet pracovních pozic a práce zrušených pracovních pozic se delegovala na stávající zaměstnance. Zaměstnanci jsou tedy přetížení, což se projevuje i na jejich chování na pracovišti. Kvůli podrážděné náladě pak vznikají konflikty a napjatá atmosféra mezi odděleními. Dalším důvodem selhávání komunikace je tudíž i nedostatečné zapojení empatie zúčastněných stran.

Stimulační program od zaměstnavatele zaměstnanci vnímají pozitivně, nedostatek však vidí v útlumu firemních akcí, které před vypuknutím pandemie Covid-19 byly běžné. Firemní akce utužují vztahy v organizaci, umožňují zaměstnancům osobní kontakt i s kolegy z jiných oddělení a pomáhají vytvářet ucelenou firemní kulturu. Dále by zaměstnanci uvítali více dovolené, protože se cítí přetížení a odpočinek od práce by jim po návratu do zaměstnání pomohl lépe se soustředit na práci.

Již zmíněnou velkou časovou vyčerpálost pocítují zaměstnanci také v oblasti vzdělávání, na které jim nezbývá čas, proto by uvítali, aby jim byl vyhrazen čas pouze na vzdělávání v práci a také rozšíření nabídky vzdělávání, která by byla specializovaná na jejich profesi. Velkým kladem vzdělávacího systému zaměstnanci vidí v možnost online výuky. Vzdělávání se tak stává více flexibilním.

Celkově jsou tedy zaměstnanci se stimulací na pracovišti spokojeni a vnímají ji jako dobře cílenou stimulaci vedenou na základě jejich vnitřních motivací. Vidí zde ale také nedostatky, které je demotivují. Veškeré zmíněné problémy pramení především ze špatné komunikace napříč týmy, z problémů s reorganizací a velké psychické zátěže na zaměstnance.

## 5 FORMULACE DOPORUČENÍ

Následující kapitola bude věnována nastínění oblastí, v rámci kterých byl prostřednictvím kvalitativního výzkumu v medical divizi shledán prostor pro zlepšení. Následně budou uvedeny návrhy pro společnost, které by vedly k eliminaci těchto nedostatků.

Z kvantitativního výzkumu vedeného v medical divizi vyplynulo, že pro zaměstnance je největší vnitřní motivací práce v příjemné pracovní atmosféře. Pro zaměstnance je tedy největším stimulem přátelská atmosféra, která panuje v jejich pracovních týmech. Tato spokojenost je zapříčiněna tím, že se zaměstnanci vzájemně dobře znají a mají mezi sebou velmi dobré a otevřené vztahy, které jim zpříjemňují pracovní prostředí a usnadňují komunikaci na pracovišti.

Naopak častou příčinou demotivace dotazovaných zaměstnanců je neefektivní komunikace a špatné, až napjaté vztahy na pracovišti. Bohužel i s těmito faktory se zaměstnanci na pracovišti setkávají, a to ve vztazích a komunikaci napříč týmy. Na základě tohoto zjištění bych společnosti doporučila, aby se zaměřila na přenesení dobře nastavených vztahů v týmech do celé společnosti a začali vytvářel sjednocenou firemní kulturu.

Aby se ve společnosti vytvořila ucelená a přátelská firemní kultura, měly by se ve společnosti začít konat události, na kterých by se mohli lépe poznat také zaměstnanci z jiných oddělení a vytvořit si tak více neformální vztahy a komunikaci, která zaměstnancům více vyhovuje. Tyto firemní akce, by se měly uskutečňovat v pravidelném intervalu, a to alespoň jednou za kvartál, aby zaměstnanci měli možnost udržet přátelské vztahy, které navázaly na předešlé firemní akci. Mezi tyto pravidelné akce mohou patřit například vánoční večírky, akce den dětí určené i pro rodinné příslušníky nebo sportovní dny.

Součástí těchto firemních akcí by vždy měl být i proslov od managementu, ve kterém by poděkovali všem zaměstnancům za jejich vykonanou práci, aby zaměstnanci viděli, že si jejich práce váží. Tento stimul by byl totiž založen na motivaci zaměstnanců, kteří uváděli jako svůj motivační faktor pochvalu a uznání za jejich dobře vykonanou práci.

Dalším problémem v komunikaci napříč týmy byl také zmiňován problém, že po reorganizaci nemají zaměstnanci přehled o tom, jakou agendu mají jejich kolegové z jiných oddělení na starosti. Zaměstnancům byla sice poslána organizační struktura celé Danone společnosti CZ&SK, ta se jim zdála ale příliš složitá a také neosobní.

Z tohoto důvodu je dalším návrhem pro usnadnění komunikace napříč týmy, uspořádání meetingů pro oddělení, která spolu často spolupracují. Na těchto schůzkách spolupracujících týmů by měla být představena organizační struktura oddělení, agenda pracovních pozic a osobní představení všech zaměstnanců. Odstranila by se tím příčina selhávání komunikace, protože by všichni komunikující byli správně informováni. Jelikož by se zaměstnanci i tímto způsobem lépe poznali, měli by tak i větší tendenci zapojit do komunikace empatii.

Pro ucelení správné komunikace ve společnosti bych doporučila zařadit do vzdělávacího systému povinné školení pro všechny zaměstnance zaměřené na firemní komunikaci, jehož součástí by bylo i představení firemní kultury.

Druhá část řízených rozhovorů se týkala spokojenosti zaměstnanců s nabízeným stimulačním programem, kde byly dvě otázky zaměřeny právě na oblast vzdělávacího systému. Z odpovědí na tyto otázky vyplynulo, že zaměstnanci jsou se vzdělávacím programem většinou spokojeni, problém mají především s tím, že jim na vzdělávací program nezbyvá čas. Z tohoto důvodu bych společnosti doporučila vyhradit zaměstnancům jednu hodinu týdně, ve které by se zaměstnanci museli věnovat svému vzdělávacímu programu.

Pokud by zaměstnanci měli více času na vzdělávání, rychleji by se mohli adaptovat na nově přidělenou agendu z důvodu reorganizace a zvýšila by se tím efektivita jejich práce, čímž by se také mohla snížit přetíženosť zaměstnanců a stres v práci.

Jelikož respondenti také uvedli, že se jim vzdělávací systém zdá příliš obecný a uvítali by semináře zaměřující se více podrobně na jejich profese, doporučila bych managementu konzultovat se zaměstnanci spokojenost s jejich vzdělávacím programem a případně ve spolupráci s HR oddělením zajistit odborné kurzy specializované na profese zaměstnanců.

Do vzdělávacího programu bych zároveň doporučila zařadit školení na time management. Zaměstnanci by tak získali teoretické znalosti o tom, jak si správně rozvrhnout pracovní den. Tyto teoretické znalosti by pak měli možnost využít v praxi a zefektivnit jejich práci, čímž by snižovali svou pracovní vytíženost.

Z důvodu, že se zaměstnanci cítí velmi vytížení, protože jejich práce je velmi psychicky náročná, doporučila bych společnosti zavést dny zaměřené na zdraví, které by byly zaměřeny na psychické i duševní zdraví zaměstnanců. V tyto dny by pozvaný fyzioterapeut představil zaměstnancům cviky na uvolnění zad a krční páteře, což jsou problematické partie při sedavém a psychicky náročném povolání. Naučené cviky by přizpůsobeny tomu, aby je zaměstnanci

mohli dělat v kanceláři. Díky fyzické přítomnosti fyzioterapeuta, by zaměstnanci měli možnost položit i své individuální dotazy týkající se zátěže na jejich tělo, způsobené jejich prací.

Dále by zaměstnancům měla být představena dechová cvičení, která by zaměstnancům pomáhala lépe se vyrovnat s psychickou zátěží. Pro případ, že by se někteří zaměstnanci z nějakých důvodů nemohli fyzicky zúčastnit, doporučila bych poslat krátká instruktážní videa, která by shrnovala naučené cviky na záda a dechová cvičení. Zaměstnanci by tak měli i možnost se k videím vracet a připomínat si tyto praktiky v době, kdy je potřebují praktikovat.

Posledním mým doporučením pro společnost je nabídnout zaměstnancům, kteří ve společnosti pracují více než jeden rok 3 sick days navíc. Tyto dny volna by mohli zaměstnanci vyčerpat pro fyzickou i duševní regeneraci. Pokud by se cítili příliš vyčerpaní, mohli by využít jeden z těchto dnů. Po regeneraci by zaměstnanci pracovali efektivněji a vyhnuli by se případným chybám způsobených z nadměrné stresové zátěže či vyčerpanosti. Hranice jednoho roku je v tomto případě nastavena, aby snížila fluktuaci zaměstnanců při prodlužování smluv na dobu určitou a aby byla zvýšena loajalita zaměstnanců.

## 6 Závěr

Tato diplomová práce se věnovala tématu „motivace a stimulace zaměstnanců ve společnosti Nutricia a.s.“ a jejím cílem bylo analyzovat motivaci a stimulaci zaměstnanců ve vybrané společnosti a na jejím základě vytvořit návrhy na zlepšení současného stavu.

Závěrečná práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část diplomové práce byla věnována vymezení základním teoretickým pojmům, která by měla čtenáři předat přehled o managementu a uplatnění motivace a stimulace v něm.

První kapitola se především věnovala pojmu management a vymezení základních manažerských funkcí, přičemž největší důraz byl kladen na předání pojmů personálního řízení a leadershipu, jelikož jsou tyto pojmy úzce spjaty s tématem diplomové práce.

V oblasti věnované tématu leadership byly představeny různé teorie vedení, kde bylo také vysvětleno, že před zavedením určitého stylu vedení je důležité dobře znát společnost a její kulturu. Každý styl vedení je totiž vhodný pro jiné prostředí.

V oblasti věnované tématu personálního řízení, je vysvětleno, že pro firmu je nezbytně důležité mít dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců. Funkcí personálního řízení je, aby firma takové zaměstnance získala a dokázala si je také udržet.

Druhá kapitola se věnovala již konkrétnímu vymezení pojmů motivace a stimulace zaměstnanců. V této kapitole jsou definovány pojmy motivace, demotivace, manipulace a stimulace. Jsou zde vysvětleny zdroje motivace, a také nejznámější motivační teorie. Pomocí Yerkesova-Dodsonova zákona je vysvětlena i spojitost mezi motivací zaměstnanců a jejich pracovním výkonem.

V části, která je zaměřena na stimulaci zaměstnanců jsou popsány stimulační prostředky, pro udržení a posílení motivace zaměstnanců. V této části je kladen důraz na firemní komunikaci jako stimulační nástroj a celkové vytváření firemní kultury.

Praktická část diplomové práce se již konkrétně věnuje společnosti Nutricia a.s. a jejím zaměstnancům. Nejprve je zde představena samotná společnost, její historie, produkty a služby. Je zde představena také společnost Danone, jelikož Nutricia byla součástí Danone group. Dále bylo vysvětleno, že u těchto dvou společností došlo k fúzi, která byla završena ke dni 1.1. 2022. Od tohoto data je společnost Nutricia součástí společnosti Danone, kde nadále provozuje svou činnost v rámci medical divize.

V medical divizi byl také uskutečněn kvalitativní výzkum zaměřený na motivaci a stimulaci zaměstnanců. V rámci tohoto výzkumu bylo provedeno 36 řízených rozhovorů se zaměstnanci medical divize, dle předem připravených otázek.

Z řízených rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci se cítí být dodatečně stimulováni na základě jejich motivací. Bohužel se ale respondenti v zaměstnání setkávají také s faktory, které jim nevyhovují a demotivují je. Veškeré zmíněné problémy pramení především ze špatné komunikace napříč týmy, z problémů s reorganizací a velké stresové zátěže zaměstnanců.

Z těchto důvodů byly společnosti doporučeny především změny zaměřené na oblast komunikace, vzdělávání a na fyzickou i psychickou regeneraci zaměstnanců.

Mezi doporučení zaměřené na komunikaci patří opětovné zavedení firemních akcí, které by měly probíhat v pravidelných intervalech. Dalším doporučením zaměřeným na komunikaci bylo uspořádání meetingů mezi týmy, které spolu úzce spolupracují. Na těchto meetinzích by byla představena organizační struktura týmu, popis práce zaměstnanců a zaměstnanci by byli osobně představeni. Posledním návrhem zaměřeným na komunikaci, bylo doporučení zavedení povinného školení zaměřeného na efektivní firemní komunikaci a firemní kulturu.

Mezi návrhy na zlepšení týkající se oblasti vzdělávání bylo společnosti doporučeno, aby zaměstnancům vyhradili jednu hodinu týdně určenou pro vzdělávání. Zaměstnanci mají totiž u vzdělávacího systému problém především s tím, že na něj nemají čas. Dalším doporučením je konzultace manažerů se zaměstnanci o jejich vzdělávacím programu, zda jim vyhovuje a necítí potřebu nějaké změny, jelikož v medical divizi mají zaměstnanci velmi specificky zaměřené kvalifikace. Posledním doporučením pro oblast vzdělávání bylo zavedení školení na time management, ve kterém by zaměstnanci mohli získat lepší schopnost v plánování jejich pracovního dne, což by vedlo k zefektivnění jejich práce.

Do třetí oblasti návrhů na zlepšení patří doporučení zaměřená na fyzickou i psychickou regeneraci zaměstnanců. Prvním návrhem je zavedení tzv. zdravých dnů, kdy by fyzioterapeut představil zaměstnancům cviky na uvolnění zad a beder, které mohou cvičit v kanceláři. Dále by byly zaměstnancům představeny různé dechové praktiky, které by jim pomohly při zvládnání stresových situací. Posledním návrhem zaměřeným na tuto oblast je poskytnutí třech dnů sick days navíc pro zaměstnance pracujících ve společnosti déle než 1 rok.

## 7 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům. Přeložil Zdeněk GALANDR. V Brně: Lingea, 2020. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1.
- [2] AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 13. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] Armstrong, Michael a Stephens, Tina. 2008. Management a leadership. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247- 2177-4.
- [4] BARTÁK, Jan. Quo vadis, personalistiko?. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.
- [5] BEDRNOVÁ, E. A NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [6] BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6
- [7] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7. KOŠTURIÁK, Ján.
- [8] KOŠUTRIÁK, Ján. Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-2349-2
- [9] MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. Moderní personální management. 3. vyd. Jinočany: Nakladatelství H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
- [10] NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1999. ISBN 978-80-738-7830-6.
- [11] NOVÝ, I. Podniková kultura a identita. 1.vyd. Praha: VŠE, 1993. 99 s. ISBN 80-7079-159-4.
- [12] PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [13] PILAŘOVÁ, Irena. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.



- [14] PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7
- [15] PLAMÍNEK, J. Teorie vitality: cesta od managementu k leadershipu. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2006, s. 165. ISBN: 80-86851-36-2
- [16] PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. Obchodní podnikání. Praha: Management Press. 2002. ISBN: 80-7261-059-7
- [17] STÝBLO, J. Management současný a budoucí. Praha: Professional Publishing, 2008, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
- [18] ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004 ISBN 978-80-7357-046-7
- [19] ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [20] ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014, 200 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [21] ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Umění jednat s lidmi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0530-3.
- [22] URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků, PRAHA: GRADA PUBLISHING, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [23] VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008 ISBN 978-80-247-2614-4
- [24] ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

## **INTERNETOVÉ ZDROJE**

- [25] Altaxo: Řízení pracovního výkonu zaměstnanců [online]. [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/rizeni-pracovniho-vykonu-zamestnancu>
- [26] Alternation.cz: Yerkes-Dodsonův zákon [online]. 2021 [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://www.alternation.cz/post/yerkes-dodson%C5%AFv-z%C3%A1kon>

- [27] BÁRTA, Jaroslav. Motivace a demotivace na projektech [online]. 2021 [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://mypmi.eu/2021/09/08/motivace-a-demotivace-na-projektech/>
- [28] BussinesAnimals.cz: Maslowa pyramida potřeb [online]. [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/maslowova-pyramida-potreb/>
- [29] Benu.cz: Nutricia [online]. [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: <https://www.benu.cz/nutricia#snippet--content2>
- [30] Cemi.cz: Co je leadership a kdo je leader? [online]. [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: <https://www.cemi.cz/blog/co-je-leadership-a-kdo-je-leader>
- [31] ČSM: Motivační typy lidí [online]. [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: <http://csmjih.cz/vedouci-zamestnanci/motivacni-typy-lidi/>
- [32] Integrated consulting group: Kaizen - hlubší význam [online]. [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: <https://capability.cz/kaizen-hlubsi-vyznam/>
- [33] Danone: Danone ve světě [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://danone.cz/onas/danone-ve-svete/>
- [34] Danone: Nutricia [online]. [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: <https://danone.jobs.cz/nutricia>
- [35] Danone: People [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.danone.com/impact/people-communities.html>
- [36] Danone: Poslání a hodnoty [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://danone.cz/onas/poslani-a-hodnoty/>
- [37] Management Mania: Adamsova teorie spravedlnosti [online]. [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>
- [38] Management Mania: Alderferova teorie motivačních potřeb ERG (Alderfer's Theory of Motivation) [online]. [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>
- [39] Management Mania: Herzbergova motivační teorie dvou faktorů [online]. [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>
- [40] Management mania, Manažerské funkce/činnosti [online]. [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>

- [41] Management Mania: Motivace, motivování a motivační teorie [online]. [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>
- [42] Management mania: Plánování [online]. [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>
- [43] Manažerské dovednosti: Stanovení cílů (SMART) a efektivní plánování pomocí cílů [online]. [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/02.html>
- [44] MCLEOD, Dr. Saul. Simply psychology. Maslow's Hierarchy of Needs [online]. 2020 [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- [45] Mentem: trénuje tvůj mozek, Teorie motivace [online]. [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>
- [46] PAM: Motivace nebo manipulace? [online]. Verlag Dashöfer, 2016 [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/motivace-nebo-manipulace-uniqueidgOkE4NvrWuOTRLt9dkztV88rzZ2MQ6Hv/>
- [47] Průvodce personální psychologií: zpětná vazba [online]. [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers\\_psych/web/pages/08-zpetna-vazba.html](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/08-zpetna-vazba.html)
- [48] SlidePlayer: Management neziskových organizací [online]. [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/2906455/Motiva%C4%8Dn%C3%AD%20teorie>
- [49] Subfee: Co je to Management? [online]. [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: <https://supfee.cz/slovník-pojmu/co-je-to-management>
- [50] Tojesenzace.cz: příběh společnosti Danone a zrodu moderní výroby jogurtu [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://tojesenzace.cz/2019/09/14/pribeh-spolecnosti-danone-a-zrodu-moderni-vyroby-jogurtu/>
- [51] Webnode: MOTIVACE - MOTIVAČNÍ ZALOŽENÍ [online]. [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: <https://tajemstvi-motivace.webnode.cz/texty-pro-collegium/motivace-motivacni-zalozeni>