

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku
Bakalářská práce

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Martin Fohl**
Osobní číslo: **E16118**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Téma práce: **Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza motivace zaměstnanců ve vybraném podniku, vyhodnocení výsledků a navržení zlepšení situace v dané oblasti.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti motivace a řízení lidských zdrojů.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza motivace zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Vyhodnocení výsledků a navržení změn.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- WHITMORE, John. *Coaching for performance: the principles and practice of coaching and leadership*. Fifth edition. London, United Kingdom: Nicholas Brealey Publishing, 2017. ISBN 978-1-473-65812-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Slavičková**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

L.S.

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

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., 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 25. 4. 2022

Martin Fohl v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Janě Slavíčkové, vedoucí bakalářské práce za její odbornou pomoc, cenné rady a vedení mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti Flexima s.r.o. za poskytnuté materiály, ochotu spolupráce a rychlou zpětnou vazbu v rámci naší komunikace. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat celé své rodině za veškerou podporu v celém průběhu bakalářského studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá motivací zaměstnanců ve společnosti Flexima s.r.o. Cílem práce je analýza motivace zaměstnanců ve vybraném podniku, vyhodnocení výsledků a navržení zlepšení situace v dané oblasti. První část práce je věnována literární rešerši pojmů z oblasti motivace a řízení lidských zdrojů. V části druhé je na základě dotazníkového šetření provedena analýza současné motivace zaměstnanců v uvedené společnosti a jsou navrženy změny pro zlepšení situace v dané oblasti.

KLÍČOVÁ SLOVA

motivace, stimulace, teorie pracovní motivace, zaměstnanci, řízení lidských zdrojů

TITLE

Motivation of employees in a selected company

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with employee motivation in Flexima s.r.o. The aim of the thesis is to analyse the motivation of employees in the selected company, to evaluate the results and to propose improvements in this area. The first part of the thesis is devoted to a literature research in the field of motivation and human resource management. In the second part, based on a questionnaire survey, an analysis of the current motivation of employees in the company is performed and suggestions are proposed to improve the situation in this area.

KEYWORDS

motivation, stimulation, theories of work motivation, employees, human resources management

OBSAH

ÚVOD	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA Z OBLASTI MOTIVACE	12
1.1 Definice motivace	12
1.2 Zdroje motivace	12
1.3 Čtyři motivační typy lidí	13
1.4 Stimulace vs. Motivace	14
1.5 Pracovní motivace	15
1.5.1 Teorie instrumentality	16
1.5.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb).....	16
1.5.3 Teorie zaměřené na proces	18
1.6 Motivační faktory	21
1.6.1 Hmotná motivace	22
1.6.2 Nehmotná motivace	22
1.6.3 Odměny.....	25
1.6.4 Sankce	26
1.7 Nástroje osobního rozvoje a motivování.....	27
2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ...	29
2.1 Definice řízení lidských zdrojů	29
2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů	29
2.3 Vytváření pracovních míst	30
2.4 Strategické řízení lidských zdrojů	31
2.5 Personální plánování	33
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	35
3.1 Historie společnosti	35
3.2 Organizační struktura	35
3.3 Motivační strategie	36
4 ANALÝZA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI FLEXIMA S.R.O.....	38
4.1 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	38
4.1.1 Soubor identifikačních otázek	38
4.1.2 Otázky uzavřeného typu	41
4.1.3 Otevřené otázky	47
4.2 Návrh změn pro zlepšení situace v oblasti motivace	49
ZÁVĚR	52

POUŽITÁ LITERATURA	54
PŘÍLOHY	56

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Schématické znázornění jednání člověka	13
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	17
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti.....	36
Obrázek 4: Graf struktury identifikačních otázek – pohlaví	39
Obrázek 5: Graf struktury identifikačních otázek – věk	39
Obrázek 6: Graf struktury identifikačních otázek – délka působnosti ve firmě.....	40
Obrázek 7: Graf struktury identifikačních otázek – vzdělání.....	40
Obrázek 8: Graf struktury identifikačních otázek – oddíl	41
Tabulka 1: Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	18
Tabulka 2: Motivační strategie – zaučení, zpětná vazba, informovanost.....	36
Tabulka 3: Motivační strategie – benefity	37
Tabulka 4: Průměrné hodnoty odpovědí obou modulů	42
Tabulka 5: Rozdíly průměrů mezi totožnými okolnostmi mezi moduly „Důležitost“ a „Spokojenost“ - seřazeno dle rozdílu.....	43
Tabulka 6: Rozklad průměrů podle THP a Výroby.....	44
Tabulka 7: Rozklad průměrů podle pohlaví	45
Tabulka 8: Rozklad podle délky působení ve firmě	47
Tabulka 9: Vyhodnocení otevřených otázek oddílu – THP	48
Tabulka 10: Vyhodnocení otevřených otázek oddílu – Výroba	49

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod. a podobně

č. číslo

kol. kolektiv

spol. společnost

s.r.o. společnost s ručením omezeným

str. strana

THP Technicko – hospodářský pracovník

vs. versus

ÚVOD

Dnešní konkurence plná doba sebou přináší pro podniky řadu výzev a úkolů. Pro přijetí těchto výzev a ke splnění těchto úkolů si společnosti nastavují cíle kterých chtějí dosáhnout a získat tak konkurenční výhody, zajistit efektivitu a příliv zisku. K naplnění stanovených cílů podniky využívají určité zdroje a jsou to právě zdroje lidské, které se nejvíce podílejí na naplnění těchto cílů a rozhodují tak o tom, jestli se společnost stane úspěšnou či, ne. A proto si v dnešní době čím dál větší množství firem uvědomuje skutečnost, že lidé jsou jejím největším bohatstvím a snaží se tak, co nejvíce rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti. K dosažení efektivity a spokojenosti zaměstnanců pak společnosti využívají různé motivační a stimulační nástroje.

Prostřednictvím motivačních nástrojů lze jak v osobním, tak v pracovním životě odhalit a rozvíjet lidský potenciál. Motivace v pracovním prostředí lidem práci obohacuje, usměrňuje jejich prožívání a dává jim smysl a potěšení v práci pokračovat. Její správná aplikace je předpokladem nejen pro ziskovost a prestižní vizitku organizace, ale i pro spokojenost všech zaměstnanců podniku. Stimulační nástroje pak hrají důležitou roli v udržení zaměstnanců ve společnosti a stabilizují jejich spokojenost. Rozumné a efektivní využití těchto dvou nástrojů přispívá mílovými kroky k samotnému úspěchu organizace.

Motivaci je v dnešní době věnována, ať už ze strany jedinců, nebo organizací stále větší pozornost a z výše uvedených důvodů jí bude věnována pozornost i v této práci.

Cílem práce je analýza motivace zaměstnanců ve vybraném podniku, vyhodnocení výsledků a návrh zlepšení situace v dané oblasti.

Pro dosažení takto formulovaného cíle jsou v první kapitole vymezeny pojmy z oblasti motivace. Pozornost je věnována pohledu na klasickou motivaci. Dále jsou představeny teorie pracovní motivace a motivační faktory. První kapitolu uzavírají nástroje osobního rozvoje a motivování. Cílem druhé kapitoly je vymezení základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů. Součástí této kapitoly je částečné nastínění propojenosti řízení lidských zdrojů s pracovní motivací. Třetí kapitola je po obsahové stránce věnována představení vybrané společnosti Flexima s.r.o. Ve čtvrté kapitole je provedena analýza motivace zaměstnanců vybrané společnosti na základě dotazníkového šetření. Dále jsou vyhodnoceny výsledky daného šetření a navrženy změny pro zlepšení situace v oblasti zaměstnanecké motivace.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA Z OBLASTI MOTIVACE

Úvodní kapitola této práce bude věnována motivaci. Cílem této kapitoly je objasnit základní pojmy související s motivací, definici, zdroje a odlišení od stimulace. Dále zde bude rozvinuta teorie pracovní motivace, motivační faktory a samotný závěr kapitoly bude věnován nástrojům osobního rozvoje a motivování.

1.1 Definice motivace

Bedrnová (2012) chápe motivaci lidské činnosti a její formy promítnuté v pracovním jednání člověka za jednu ze základních osobnostních substruktur, stejně tak i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti.

Dle Mikulaščíka (2015) je motivace vnitřní pohnutkou, která upravuje a usměrňuje lidské chování. Motivaci považuje za sílu, kterou je ovlivněna lidská aktivita, dynamika, pružnost a přizpůsobení se situacím kterým člověk čelí.

Motivace je procesem cílově orientovaného chování. Člověk je motivován tehdy, očekává-li za svou činnost a splnění stanoveného cíle odměnu, která uspokojí jeho potřeby. Motivování člověka je snahou uvést člověka do pohybu a nasměrovat ho tak ke splnění určitého cíle (Armstrong, 2007).

Plamínek (2015) považuje za smysl motivace vytvoření nenásilného pozitivního přístupu k vykonávané činnosti nebo typu chování. Dodává, že motivovat neznamená pouze brát, ale i dávat. Motivaci označuje za proces, při kterém je nabízeno člověku, od kterého očekáváte výkon, uspokojení jeho potřeb.

1.2 Zdroje motivace

Bedrnová (2012) za zdroje motivace označuje skutečnosti, kterými je motivace vytvářena. Skutečnosti, kterými jsou založeny dynamické tendence i zaměření aktivity a které vedou k udržování těchto tendencí. Udává, že k základním zdrojům motivace patří: 1) potřeby, 2) návyky, 3) zájmy, 4) hodnoty a hodnotové orientace, 5) ideály.

1) Potřeby – Potřebou lze chápat subjektivní pocit nedostatku, pocíťován jako nepříjemný stav napětí, jehož důsledkem je chování vedoucí k odstranění nedostatku. Proces jednání člověka vedoucí k uspokojení potřeby je znázorněn na obrázku č.1.



Obrázek 1: Schématické znázornění jednání člověka

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bedrnové (2012, str. 229)

2) Návyky – Základem tohoto motivačního zdroje je fakt, že lidská činnost je v některých situacích ovlivněna často zautomatizovanými a opakovanými prvky chování. Tyto prvky chování označujeme jako návyky a lze je považovat za důležitý usnadňující zdroj motivace.

3) Zájmy – Zájem lze chápat jako specifickou formu zaměření člověka na určitou činnost. Tato forma zaměření člověka aktivizuje v daném směru a stává se součástí motivace. Činnosti, v níž se zájmy člověka projevují se stávají obohacujícím a rozvíjejícím faktorem osobnosti.

4) Hodnoty – Hodnoty jako zdroj motivace lze chápat jako skutečnosti, které odrážejí to, s čím se člověk v průběhu svého života setkává. Situace, které člověk prožívá vedou k sestavení žebříčku hodnot a vytvoření hodnotového systému. Tento systém hodnot ovlivňuje jednání i prožívání člověka a je významným zdrojem motivace pro veškerou lidskou činnost.

5) Ideály – Za ideál lze považovat něco, co je pro člověka žádoucí, něco, co souvisí s nastavením jeho cílů a jeho snahy kterou vyvíjí. Ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností, jak z života osobního, tak z pracovního a jsou cenným zdrojem lidské motivace.

Nakonečný (2020, str. 197) poukazuje na velký nedostatek zaměňování pojmů motivace a postoje. Za motivaci považuje chování, které je určitým způsobem usměrňováno k dosažení určitého cíle s určitou intenzitou a trváním v čase. Kdežto postoje jako hodnotící vztah pak určují, chování subjektu vůči cílům z hlediska jejich hodnoty a kognice (procesu uvědomění).

1.3 Čtyři motivační typy lidí

Dle Plamínka (2015) v praxi existují čtyři typy motivačních lidí, pro něž jsou charakteristické určité atributy. Jednotlivé typy motivačních lidí a jejich preferované atributy jsou následující.

Objevovatelé

Jsou lidé dynamického charakteru se zaměřením na užitečnost. V jejich chování lze spatřit jistou touhu po nezávislosti a samostatnosti. Objevovatelé neustále hledají nové výzvy a jejich zálibou je překonávání překážek. Racionální inteligence je jejich silnou stránkou a jsou horkými

kandidáty pro výkon kreativní a vědecké práci. Spíše, nežli týmová práce je pro ně typická individuální činnost. Nesnášejí, když je někdo řídí.

Usměřňovatelé

Jsou kombinací dynamického atributu se zaměřením na efektivnost. Jejich hlavním cílem je mít vliv na ostatní lidi. S tímto cílem souvisí i jejich vůle lidi vést a koordinovat jejich činnost. Umějí skvěle prodávat své myšlenky. Díky této vlastnosti jsou schopni přesvědčit ostatní. Mezilidské vztahy vnímají jako boj. Snaží se být středem pozornosti a jejich přirozená vůle vést je předpokladem pro vedení velkých skupin lidí.

Sladřovatelé

Jsou zaměřeny na stabilitu a efektivitu. Svět sladřovatelů se točí okolo lidí. Jejich hlavním předmětem zájmu jsou lidské vztahy, pocity a spokojenost. Tento typ lidí má vysokou emocionální a sociální inteligenci. Jejich vyvinutá empatie jim slouží k pochopení pocitů a emocí druhých. V pracovním životě jsou to právě ti lidé, kteří hlídají narozeniny ostatních a jsou aktivní při uspořádávání večírků, besídek a všech akcí utuzujících kolektiv organizace.

Zpřesňovatelé

Zaměřením na užitečnost a stabilitu. Mezi jejich charakteristické znaky patří spolehlivost a pečlivost. Zpřesňovatelé mají rádi analýzu dat a pořádek ve svých věcech. Jsou precizní a na pracovišti vyžadují jasná zadání. V komunikaci vystupují racionálně a často působí dojmem, že nemají žádné emoce. Emoce samozřejmě mají, jen jsou zvyklí je skrývat. Jsou loajální vůči organizaci a respektují nadřazené, a to bez ohledu na to, zda je milují nebo nenávidí.

1.4 Stimulace vs. Motivace

Pojmy stimulace a motivace bývají v manažérské praxi často sjednocovány a jsou interpretovány volným způsobem. Je tedy žádoucí je rozlišit a uvést charakteristické výhody a nevýhody, které aplikace těchto dvou pojmů zahrnuje.

Motiv – Motivace

Lze chápat jako jednotlivou vnitřní psychickou sílu, popud, pohnutku, jež je důvodem pro určité chování a jednání člověka, které dává dotyčným psychologický smysl ve vykonávané činnosti a individualizuje jeho prožívání. Pojem stimul je v těsné blízkosti pojmu cíl. Každý motiv se snaží dosáhnout určitého psychického stavu nasycení, dosažení tohoto stavu je promítnuto v podobě vnitřní spokojenosti a naplnění z dosažení cíle motivu (Bedrnová, 2012).

Stimul – Stimulace

Základním rozdílem mezi stimulací a motivací je skutečnost, že stimulace působí na psychiku člověka zvnějšku. Tímto působením dochází ke změnám psychických procesů, které ovlivňují motivaci dotyčného člověka. Jinými slovy, člověk vědomě ovlivňuje druhé vnějšími zásahy, které upravují jejich psychické procesy a tím i samotnou motivaci žádoucím směrem (Bedrnová, 2012).

Plamínek (2015) pojednává o dvou důvodech s nimiž je spojen vznik určité činnosti s pozitivním vztahem pro její výkon. První je poháněn zvenčí vytvořenou hodnotou (finanční ohodnocení), druhý je v souvislosti s vnitřním naladěním osoby, od které se očekává výkon. Pokud je výkon plněn pod vlivem vnějších podnětů hovoříme o stimulaci. V případě vlivu vnitřních pohnutek se jedná o motivaci.

Výhody a nevýhody stimulace a motivace

Nespornou výhodou stimulace je její jednoduchost, která spočívá v nastavení adekvátní finanční částky, která slouží jako pohonný modul subjektu. Dokud je částka vyplácena, existuje stimul. Problém vzniká v momentě, kdy se částka negativním způsobem změní, nebo je zcela odejmuta. Stimulace funguje tedy do doby, než se stimul negativně změní, či úplně zanikne.

Výhoda motivace spočívá v tom, že pokud u subjektu dojde k nalezení správných motivů, není zapotřebí posilovat vnější podněty. Jinak řečeno, člověk vykonává svou práci proto, že ho naplňuje a baví, nebo jí považuje za významnou a důležitou. Pro správné využití motivace je třeba vědět o motivovaném člověku mnoho a také znát samotný proces motivace. Tento aspekt můžeme označit za nevýhodu motivace, a to zkrátka proto, že není zcela jednoduché jí správně aplikovat (Plamínek, 2015).

1.5 Pracovní motivace

Pracovní motivaci lze chápat jako motivaci lidského chování (jednání), která je propojena s výkonem pracovní činnosti. Vyjadřuje lidský přístup k pracovní činnosti, tedy ochotu k práci (Bedrnová, 2012).

Hlavním úkolem vedoucích je motivace pracovníků. Pokud je pracovník správně motivován pracuje usilovněji, je ochotnější a dělá méně chyb. Dosahuje tak lepších výsledků a je samostatnější. Působí dobře na zákazníky, i na členy podniku (Urban, 2017).

Dle Armstronga (2007) teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Dává odpovědi na otázky chování a vyvíjení úsilí člověka při pracovní činnosti. Definuje to, co společnost může udělat pro podporu svých zaměstnanců, aby uplatnili své schopnosti a dovednosti, které přispějí k plnění cílů organizace a k uspokojení vlastních potřeb.

Motivační teorie rozeznává hned několik přístupů, mezi ty nevlivnější patří:

- Teorie instrumentality;
- Teorie zaměřené na obsah;
- Teorie zaměřené na proces.

1.5.1 Teorie instrumentality

Základem teorie instrumentality je tzv. politika cukru a biče neboli systém odměn a trestů, který slouží jako prostředek pro ovlivnění chování nebo konání člověka žádoucím způsobem. Teorie se poprvé objevila v druhé polovině 19.století a hlavní myšlenkou je předpoklad, že pokud bude systém odměn a trestů přímo provázán s pracovním výkonem, povede to k motivaci člověka, odměna je tedy závislá na skutečném výkonu. (Armstrong, 2007)

1.5.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Jedná se o teorie zaměřující se na obsah motivace. Podstatou těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace je tvořen potřebami. Neuspokojená potřeba způsobuje nerovnováhu a napětí. Řešením je nalezení správného cíle a způsobu chování, který povede k uspokojení potřeby. Autoři těchto teorií byli Maslow a Herzberg. (Armstrong, 2007)

Hierarchické třídění potřeb

Autorem nejčastěji používaného modelu pracovní motivace je americký psycholog Abraham Maslow. Hlavní myšlenka této teorie spočívá v předpokladu, že potřeby, které jsou prací uspokojovány mají hierarchickou povahu a k jejich uspokojování dochází postupně. Na potřeby „hierarchicky vyšší“ je brán zřetel v momentě kdy dojde k uspokojení potřeb „nižších“ (Urban, 2017).

Maslowova pyramida potřeb je založena z pěti skupin motivačních faktorů:

Potřeby fyziologické – primární potřeby, bez nichž není možné přežít, k jejich uspokojení slouží např. mzda za odvedenou práci.

Potřeby jistoty – zdraví a bezpečí, jejich uspokojování je ovlivněno pracovním prostředím a pracovními podmínkami.

Potřeby sociální – přátelské vztahy na pracovišti, potřeba společenského přijetí, k uspokojení sociální potřeby dochází v momentě, kdy člověk na pracovišti vnímá přátelskou a příjemnou atmosféru, dochází k upevňování sociálních kontaktů.

Potřeby uznání – uspokojením těchto potřeb dochází ke zvýšení sebevědomí, patří sem např. prestiž, sebeúcta, úspěch, dostání respektu a pozornosti ostatních.

Potřeby seberealizace – potřeba rozvíjet se, být kreativní, řešit problémy, uplatňovat své schopnosti a získávat nové zkušenosti.

Uspokojená potřeba přestává motivovat. To však neplatí v případě poslední potřeby seberealizace, ta nemůže být nikdy zcela naplněna, naopak v procesu uspokojování může nabývat na síle (Urban, 2017). Jednotlivé úrovně Maslowovy pyramidy potřeb znázorňuje obrázek č. 2.



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikulaštica (2015, str. 129)



Herzbergův dvoufaktorový model

Je tzv. modelem satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů), který v roce 1957 vypracoval americký psycholog Frederick Herzberg a kol. Základem práce bylo zkoumání spokojenosti, či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Výstupem výzkumu byly odpovědi dotazovaných, v jakých obdobích se v práci cítili spokojeně, nebo nespokojeně. Výsledkem bylo zjištění, že tzv. „dobré období“ bylo pro

pracovníky po obsahové stránce spojené s povýšením, uznáním, autonomií, odpovědností a prací samotnou. Zatímco „špatné období“ bylo charakterizováno jako období kdy byly řešeny souvislosti a okolnosti s prací, jako jsou podniková politika a správa, kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky. Faktory ovlivňující skupinu z dobrého období lze nazvat satisfaktory (motivátory), motivující subjekty k lepším pracovním výkonům. Druhou skupinou jsou dissatisfaktory, které mají slabší vliv na pozitivní postoj k práci, nicméně slouží jako prevence nespokojenosti se zaměstnáním (Armstrong, 2007).

Jednotlivé faktory mohou z jedné skupiny částečně zasahovat do skupiny druhé. Plat, který patří do hygienických faktorů, zasahuje i částečně do skupiny motivátorů (Mikulaščík, 2015). V tabulce č. 1 jsou znázorněny jednotlivé faktory Herzbergova dvoufaktorového modelu.

Tabulka 1: Herzbergova dvoufaktorová teorie

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

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2015, str. 60)

1.5.3 Teorie zaměřené na proces

Jedná se o skupinu teorií, které zkoumají způsoby vnímání pracovního prostředí člověkem. Jsou označovány též jako kognitivní (poznávací) teorie. V praxi se skupina těchto teorií může jevit jako užitečnější než teorie potřeb, protože podává realističtější pohled na způsob motivace pracovníků. (Armstrong, 2007)

Teorie expektance

Tato teorie vychází z kognitivních teorií. Autorem teorie je V.H. Vroom (1964). Expektační teorie je charakteristická pro přítomnost dvou základních pojmů: expektance a valence. Samotná pracovní činnost je v teorii chápána jako cesta pro člověka, kterou bude dosažena hodnota pro něho význačná.

Formálním vyjádřením teorie expektance dle Bedrnové (2012) je:

$$M = f(V \cdot E);$$

kde:

M – úroveň motivace;

V – valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede;

E – expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že pracovní jednání povede skutečně k očekávanému výsledku.

Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Definice této teorie vychází z lidské nutnosti se srovnávat. Jako příklad lze uvést pracovníka, který srovnává jednotlivé složky práce s kolegou na podobné pozici. Do první složky lze zahrnout náročnost práce, odpovědnost za vykonávanou práci, užití schopnosti a dovednosti. Druhá složka se pak skládá z komparace peněz, uznání za odvedenou práci, přízně nadřizených, kvality pracovního prostředí atd. Pokud je z pohledu pracovníka nalezen nesoulad (nerovnováha) mezi jednotlivými složkami, je motivován tuto nerovnováhu odstranit. Mezi přední představitele této teorie patřil J.S. Adams. (Bedrnová, 2012)

Teorie cíle

Latham a Locke (1979) jsou autoři teorie cíle a její podstata tkví ve správném nastavení dosažitelných cílů, které zvyšují efektivnost motivace (Armstrong, 2007). Hlavní myšlenka teorie cílů vychází z nastavení náročnějších cílů, se kterými se zaměstnanci ztotožní a které zvyšují jejich úsilí při jejich plnění. Tyto cíle představují pro zaměstnance výzvu a jejich dosažení vnímají jako odměnu. Pracovní motivace zaměstnanců může být zvýšena nastavením správných cílů, které budou dosažitelné, ale náročné. Splnění tohoto cíle pro zaměstnance může

znamenat příliv pocitů hrdosti a sebedůvěry, tyto pocity vedou ke spokojenosti a motivují k plnění dalších úkolů (Urban, 2017).

Whitmore (2017, str. 105) uvádí, že konečné cíle by měli být SMART:

- Specific (Konkrétní);
- Measurable (Měřitelné);
- Agreed (Přijatelné);
- Realistic (Reálné);
- Timeframed (Časově vymezené).

dále PURE:

- Positively stated (Optimistické);
- Understood (Srozumitelné);
- Relevant (Relevantní);
- Ethical (Morální).

a také CLEAR:

- Challenging (Náročné);
- Legal (Legální);
- Environmentally sound (Ekologicky znící);
- Appropriate (Náležitě);
- Recorded (Zaznamenané).

Nakonečný (2005) zmiňuje starší, nicméně podnětnou teorii R. Likerta (1965). Teorie poukazuje na vztah motivace a personálního řízení. Za základní motivující činitele, které lze použít k posílení motivů lze pokládat:

- motivy ekonomické;
- motivy spojené s egem (snaha po vlastním vývoji, dosahování hodnot, získání pozice, uznání);
- motivy bezpečí;
- zajímavost, tvořivost a touha po nových zkušenostech.

Vzhledem k tomu, že teorie zasahuje i do oblasti personálního řízení bude další část Likertovy teorie představena v rámci druhé kapitoly této práce.

1.6 Motivační faktory

Náplní této kapitoly bude identifikace jednotlivých motivačních faktorů a způsobu jejich působení. V praxi existuje celá řada těchto faktorů a na některé z nich jsme narazily v kapitole motivačních teorií. Příkladem byla nejnámější teorie pracovní motivace hierarchického třídění potřeb od A. Maslowa a Herzbergova dvoufaktorová teorie. V první části kapitoly zde budou uvedeny vnitřní a vnější motivační faktory. V části druhé se podíváme na rozdělení hmotné a nehmotné motivace a na její principy a postupy se kterými se uplatňuje v praxi.

Efektivní motivace pracovníků začíná pochopením motivačních faktorů. Ty motivaci buď podporují, nebo jí stojí v cestě. (Urban, 2017)

Vnitřní faktory motivace

Jistou návaznost u vnitřních motivačních faktorů lze spatřit se čtvrtým a pátým stupněm Maslowovy hierarchie. Za důležité faktory považujeme čtyři následující: samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a společenský význam, či smysl. Samostatnost při výkonu práce motivuje proto, že vychází ze základní lidské potřeby řídit. V praxi se jeví jako účinné postupné delegování pravomocí, tedy dávat pracovníkovi postupně rozhodovací práva v jednotlivých krocích pracovního procesu. Samozřejmostí by měla být zpětná vazba, kterou bude zjištěno, zdali je nutné zasahovat méně, či více do práce podřízeného. Dalším důležitým vnitřním motivačním faktorem je možnost rozvíjet si své schopnosti, stejně jako v případě prvního faktoru vychází tato motivace ze základních lidských potřeb. Faktor působí v momentě, kdy si činností, kterou vykonáváme posilujeme sebevědomí. V praxi je důležité zvolit správnou obtížnost úkolů, tak aby bylo dosaženo postupné a trvalé rozvíjení si schopností. Třetí z vnitřních motivačních faktorů je opět spojen se zvýšením sebevědomí a sebedůvěry a jsou tím viditelné výsledky práce. Posledním z hlavních vnitřních motivačních faktorů je potřeba vykonávat práci, která má širší společenský smysl a význam. Smysl vykonávané práce zaměstnancem, který motivuje, může být charakterizován jako přínos pro zákazníky, či společnost samotnou. V případě, že význam práce není pracovníkovi znám, je úkolem vedoucího mu širší význam jeho práce objasnit. Tímto způsobem dojde ke zvýšení motivace. (Urban, 2017)

Vnější faktory motivace

V případě vnějších faktorů, které ovlivňují motivaci se jedná o hodnoty, které svým výkonem za odvedenou práci zaměstnanci získají. Do této složky hodnot tak patří např. finanční odměny

(mzda, bonus, prémie), zvýšení naděje na povýšení včetně vyšší mzdy v budoucnu, pochvala, uznání a prestiž. (Urban, 2017)

1.6.1 Hmotná motivace

Dominantní složku hmotné motivace tvoří peníze, jako všeobecně přijímaný prostředek směny, sloužící pro uspokojení potřeb. I když je peněžní složka hmotné motivace důležitá, je třeba si uvědomit, že motivace klesá s rostoucím uspokojením potřeb. Opakované zvyšování příjmů, proto nemusí vést k udržení motivace. (Urban, 2017)

Postupy hmotné motivace

Dle Mikulaščíka (2015) jsou efektivní postupy hmotné motivace následující:

- Stimulující mzda.
- Prémie a odměny za splnění pracovních cílů (snaha o diferenciaci jednotlivých pracovních pozic / odvedeného výkonu), jinými slovy prémie a odměny by měli odpovídat rozdílu ve vykonávané práci.
- Podíly na zisku, zaměstnanecké akcie (pouze tam, kde jsou vyhovující podmínky).
- Úspěšnost ve vlastní práci, novost práce.
- Spokojenost s vykonávanou činností.
- Úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace, stravování, pracovních oděvů.
- Příspěvek na rekreaci a odchod do důchodu.
- Dary k životnímu jubileu.

1.6.2 Nehmotná motivace

Do složky nehmotné motivace spadají faktory vnitřní i vnější motivace. Příkladem je pochvala, uznání, možnost zisku zkušeností a samostatnost při práci. Důležitost těchto faktorů nehmotné motivace spočívá v tom, že umožňuje pracovníkům uspokojit potřeby, které penězi uspokojit nelze. I přes významnost jednotlivých motivačních faktorů na podporu motivace v podniku, bývá nehmotná motivace manažéry a organizacemi často podceňována (Urban, 2017).

Postupy nehmotné motivace

Mikulaščík (2015) uvádí následující postupy při nehmotné motivaci:

- Informovanost pracovníků o jednotlivých procesech a důsledcích v jejich pracovní činnosti (co dělají, proč to dělají, kdo očekává jejich výsledky práce, jak moc na tom záleží), v jaké míře mají prostor pro uplatnění vlastní iniciativy, jakým způsobem jejich

práce zapadá do společného cíle firmy, stejně tak důležité je to, aby některé informace negativního charakteru byly před zaměstnanci spíše zatajeny, mohly by působit demotivačně, k těmto druhům informací patří např. (negativní postoj manažera vůči vyššímu nadřízenému nebo k samotné organizaci, pochybnosti o smysluplnosti a splnitelnosti úkolů.

- Kontrola srozumitelnosti zadávaných úkolů (je důležité, aby pracovníci vždy rozuměli tomu, co po nich vedoucí pracovník vyžaduje).
- Pomoc při překonávání překážek vedoucích ke splnění stanoveného úkolu.
- Zpětná vazba o kladných nebo záporných výsledcích plnění zadaných úkolů, (dále by pracovníci měli být informováni o tom, jakým způsobem se dá předejít nezdaru při plnění úkolů, co vede k tomu, že zadané úkoly nezvládají a jak to napravit).
- Pracovníci by měli být součástí týmu a měli by mít možnost diskutovat o alternativách, které přicházejí v úvahu, taktéž by měli mít možnost obhajovat svůj přístup.
- Důležitá je podpora a posilování v náročných situacích, podpora jak od spolupracovníků, tak i od svého nadřízeného.
- Oceňovat výsledky práce, pokud možno bez odkladů.
- Manažer by měl se svými spolupracovníky komunikovat, spolupracovat s nimi při řešení problémových situací a zároveň by měl naslouchat stížnostem.
- Delegování odpovědnosti (manažer by měl své spolupracovníky pověřovat přiměřenou odpovědností, pravomocemi a rozhodováním, tak aby se pracovníci stali sami sobě manažery a mohli si sami vytyčovat cíle.
- Důvěra mezi manažerem a spolupracovníky.
- Správné nastavení úkolů (měli by být přiměřené možnostem člověka, tedy ani málo náročné a ani nesplnitelné).
- Udržovat dlouhodobou motivaci v podobě vzdáleného cíle (zdůrazňovat, že krátkodobé cíle jsou jednotlivé kroky pro dosažení cílů dlouhodobých).
- Odborná školení, zvyšování kvalifikace a možnost celoživotního vzdělávání pro pracovníky organizace.
- Bezkonfliktní komunikace.
- Dobré pracovní podmínky, zdravé prostředí.
- Vysoká firemní kultura, dobrá pověst firmy, dobrá lokalita.
- Kulturní a stravovací podmínky.
- Bezpečnost práce a hygienické podmínky.

- Kulturní, sociální a sportovní akce firmy.
- Péče o nově přijaté zaměstnance.

Komunikace

Efektivní komunikace je základním stavebním kamenem úspěchu jak v běžném, tak v pracovním životě. Již od pradávna je komunikace součástí našich každodenních životů a z mnoha prospěšných věcí, které komunikace zahrnuje, vyčnívá právě její důležitost v udržování mezilidských vztahů. V pracovním životě pak šikovně nastavené komunikační prvky vedoucích pracovníků mohou vést k vyšší motivovanosti zaměstnanců a stejně tak hrát klíčovou roli v nastavení příznivého prostředí, jež podporuje přátelské vztahy na pracovišti. Pro manažery při komunikaci s pracovníky může být zásadní volba strategie vedení rozhovoru.

Obecné komunikační a přesvědčovací strategie uvádí např. Bělohlávek (2016a) a jejich obsah lze interpretovat následovně.

Taktika harmonie v komunikaci

Cílem této strategie je dosažení pocitu souznění mezi komunikačními partnery. Souznění může být dosaženo tak, že jedna strana komunikace přizpůsobí svůj komunikační styl ke stylu komunikace strany druhé. V případě vedení rozhovoru s osobou, která má pomalejší styl řeči je vhodné mluvit pomaleji. Naopak u člověka, který vede rozhovor rychle je na místě zrychlit. Pokud je veden rozhovor s racionálně orientovaným jedincem, je třeba se držet faktů a logických argumentů, kdežto člověk, který je emočně založený si potrpí především na respektování svých citů.

Taktika převzetí způsobu argumentace

Tato taktika je jistým způsobem podobná výše zmíněné harmonii v komunikaci. Jejím základem je přijetí způsobu uvažování komunikačního partnera. To lze provést převedením našeho požadavku do vztahu jež je v souladu s myšlením druhé komunikační strany. Příkladem může být přesvědčení byrokrata, který bude ochoten akceptovat změnu, pokud bude v souladu s právním předpisem. Přátelský typ člověka bude ochotnější v momentě, kdy nabude přesvědčení, že daná změna bude přínosná i pro ostatní. Aktivního a energického člověka bude snadnější přesvědčit zdůrazněním ekonomické efektivity a praktičnosti, jež změny přinesou. U agresivních jedinců je pak namísto se neustále dotazovat na zpřesnění jejich kritiky. Neustále dotazování je nutí přemýšlet a potlačovat hněv. Tedy šikovně nastavenými otázkami se tak lze dostat k žádoucí formě diskuse.

Taktika protiargumentu

Pro tuto taktiku je charakteristické důsledné oponování názoru komunikačního partnera tak dlouho, dokud nebude dosaženo přijetí našeho názoru. U lidí s flegmatickou povahou je na místě zdůrazňovat nebezpečí, které plyne z nepřikládání významu jejich prohrávků. Naopak u člověka, který má sníženou sebedůvěru uspějeme častým chválením dotyčného za zásluhy a přínosy pro organizaci.

Taktika nátlaku

V tomto případě jde o použití agresivní strategie, která může vést až k vydírání a používá se v momentě, kdy selžou všechny ostatní prostředky. Aplikace této taktiky je na místě např. v momentě, kdy dodavatel materiálu neustále zvyšuje svou cenu. Vhodnou reakcí je sdělení nákupčího o variantě přechodu k jinému dodavateli. Nadřízenému, který neustále klade nové požadavky, může pracovník sdělit, že mu bylo nabídnuto atraktivnější zaměstnání. Použití této strategie sebou nese prakticky vždy jisté riziko a její aplikaci je vždy třeba důkladně promyslet.

Taktika obchodování

Jejím základem je vzájemná výměna. Obecným příkladem z praxe může být pomoc kolegovi v obtížné situaci nebo rada při řešení určitého problému. V budoucnu pak lze očekávat i výpomoc kolegy, jako oplacení předchozí situace.

1.6.3 Odměny

Úspěšná motivace zaměstnanců zahrnuje dva podstatné předpoklady. První z nich je tvořen správným porozuměním a zvolením motivačních faktorů, které jsou v souladu s podmínkami a možnostmi společnosti a zároveň splňují potřeby zaměstnanců. Druhý předpoklad tvoří správné využívání těchto faktorů, tedy takové, které podporuje motivaci zaměstnanců a zájmy společnosti ve správném směru (Urban, 2017).

„Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, 2012, str. 124)

Cílem odměny za výkon činnosti je uspokojení potřeb zaměstnance. Za odměnu lze považovat cokoli co se pro zaměstnance stává příjemné a motivující pro výkon činnosti. Nemusí to tedy být pouze peníze, které potřeby uspokojují nejčastěji, ale i nehmotné faktory působící již v pracovním procesu (Urban, 2017).

Jak již bylo uvedeno v kapitole Motivačních faktorů, některé potřeby se dají uspokojit již v průběhu pracovní činnosti. Uspokojení těchto potřeb vychází z vnitřních motivačních faktorů a jsou jimi viditelné výsledky práce, zvyšující se schopnosti, samostatnost a smysluplnost práce.

V případě finančních odměn, které působí až po odvedení práce jde o vnější motivační faktory. K dosažení efektivnosti těchto faktorů motivace a vyššímu pracovnímu úsilí zaměstnanců je žádoucí, aby druh těchto odměn nebyl automatický. Jejich poskytování by mělo být spojeno se skutečnými výsledky v odvedené práci. Odměna, kterou zaměstnanec obdrží bez vynaloženého úsilí postrádá motivační charakter a výkonnostní motivaci nezvyšuje. Je však důležitá pro pracovní stabilitu a omezení nespokojenosti (Urban, 2017). Osm zásad účinného odměňování dle Bělohlávka (2008):

- výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy;
- stejně nastavené hranice odměn motivaci snižují;
- pevná složka mzdy stabilizuje zaměstnance;
- zainteresovanost pracovníků na výsledcích celku;
- jednodušší systém přináší silnější motivaci;
- včasné odměny motivaci posilují;
- seznámit pracovníka s výší odměny;
- adekvátní odměny k zásluze.

Hospodářová (2008) uvádí motivační zásady. Poukazuje na důležitost motivace samotných manažerů. V zásadě jde o situaci, kdy manažer motivuje svůj tým, toho může efektivně dosáhnout jen tehdy, když je on sám motivován, nebo inspirován pro výkon své činnosti a stejně tak musí být dobrým příkladem pro ostatní. Za důležitou zásadu dále považuje dostupnost informací o svých podřízených, respektive informace o tom, co ostatní motivuje. Dále pak volbu správného výběru zaměstnanců, jinými slovy přijmout lidi do svého týmu, kteří už jsou motivovaní. Neustále je informovat, komunikovat s nimi a poskytovat jim zpětnou vazbu. Jako další nesmírně důležitou zásadou uvádí spravedlnost, tedy snahu zacházet s lidmi jako s osobnostmi a v neposlední řadě spravedlivě hodnotit a odměňovat.

1.6.4 Sankce

V případě odměny za odvedenou práci se jedná o nástroj pozitivní motivace. Opačným případem je motivace negativní, kam právě řadíme sankce. V momentě, kdy zaměstnanec svou práci vykonává špatně nebo jí nevykonává včas, je na místě udělení sankce. Ta by však neměla být udělena v případě, že zaměstnanec svůj výkon nemůže ovlivnit, protože mu chybí potřebné

dovednosti, nebo neví jakým způsobem by mohl svůj výkon zlepšit. Sankce by měla být udělena v případě záměrného snížení výkonu zaměstnancem. Formou sankce může být cokoli, co je pro zaměstnance nějakým způsobem nepříjemné a stejně jako u pozitivní motivace mohou být sankce hmotné a nehmotné. Nehmotnou sankcí je kritika, které je pro většinu lidí nepříjemná (Urban, 2017). Kritika je nástrojem negativní motivace a cílem jejího uvedení je zamezit nebo upravit nežádoucí aktivitu zaměstnance. Kritika by měla být formou adresná a konkrétní, zaměřená na výsledek práce, nikoliv na osobu pracovníka. Zdůraznění kritiky může být doprovázeno určitými stupni postihu. Např. pokárání, snížení prémie, přidělení horší práce, přeřazením na jiné pracoviště, vytýkacím dopisem, nebo udělením absence (Bělohlávek, 2016b).

1.7 Nástroje osobního rozvoje a motivování

V momentě, kdy podřízení mají negativní efekt na řízení vedoucího nebo negativně ovlivňují úroveň mezilidských vztahů, je na čase se zabývat možnostmi osobního rozvoje. Možnostmi, které povedou ke zlepšení situace a ovlivní tak samotnou práci a chování podřízených v pozitivním směru. Možnosti a intervence, které mohou být v praxi použity pro osobní rozvoj podřízených uvádí Bělohlávek (2016a) a jsou jimi:

- vzdělávání a trénink;
- koučování.;
- stínování;
- delegování;
- týmová práce;
- změna pracovní náplně;
- přemístění.

Vzdělávání a trénink

Jde o prvotní řešení problému. Nabízené varianty rozvoje mohou být z oblasti informačních technologií, jazykových znalostí, odborných dovedností nebo měkkých dovedností (komunikace, řízení času, motivace). Kvalita kurzu, přijetí a odhodlání účastníka nabyté poznatky převést do praxe, jsou klíčové faktory pro výsledný efekt, který kurz přinese.

Koučování

Je z hlediska efektivnosti výbornou volbou rozvojové intervence. Výbornou volbou z hlediska toho, že zahrnuje intenzivní práci jednotlivce s osobním trenérem, kterým může být

profesionální konzultant, pověřený pracovník nebo nadřízený. Výhodou koučování je zaměření se na konkrétní problém z jednotlivých oblastí, zatímco u tréninku se jednalo o obecnější problémy. Nevýhodou koučování je časová a finanční náročnost.

Stínování

Je technika, která se užívá zpravidla u pracovníků s menším počtem zkušeností a probíhá tak, že pracovník sleduje každou aktivitu svého „vzoru“. Účastní se tak porad, obchodních jednání a podílí se na přípravě projektů. Na závěru dané aktivity je vždy postup řešení jednotlivých situací popsán a odůvodněn vedoucím stínující osoby.

Delegování

Je procesem přenášení konkrétní práce na podřízené. Delegující osobou je nadřízený, ten se tak zbavuje některé práce a uvolňuje si místo pro plnění důležitějších úkolů. Delegováním se testují schopnosti pracovníka zvládat obtížnější úkoly a také jeho snášenlivost odpovědnější práce. Vhodnými činnostmi pro delegování jsou ty, které rozvíjí aktuální schopnosti podřízeného. Delegování může mít formu rozšiřování práce, kde si pracovník osvojuje nové, ale obtížnostně stejné úkoly, nebo obohacování práce, jež s sebou přináší nový druh práce s vyšší mírou zodpovědnosti a samostatnosti.

Týmová práce

Pomáhá členům týmu porozumět komplexním souvislostem a respektovat úhly pohledu ostatních lidí z odlišných oddělení. V praxi se pak díky týmové práci např. specialista nákupu naučí chápat lidi oddělení kvality nebo vývoje.

Změna pracovní náplně

Může být uskutečněna v souvislosti s organizačními změnami, nebo z důvodu přidělení vhodnějšího pracovního místa. V druhém případě pak jde o situaci, kdy se člověk pracující na dané pozici jeví pro své schopnosti jako vhodný kandidát na pozici jinou. Část práce z původní pozice může být pak převedena na jiného kolegu.

Přemístění

Na jiné pracovní místo může znamenat povýšení na obtížnější pracovní pozici, přemístění do jiného útvaru při stejné úrovni obtížnosti, nebo přesunutí zaměstnance do nižšího postavení. Důvodem pro přemístění může být zvýšení osobní motivace pracovníka, nebo rozšíření jeho schopností a praktických poznatků, jež jsou předpokladem pro úspěšné plnění určité činnosti.

2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Druhá kapitola této práce bude věnována základním pojmům z oblasti lidských zdrojů. Cílem kapitoly je představit základní koncepce fungování řízení lidských zdrojů ve společnosti a nastínit důležitou propojenost řízení lidských zdrojů se zaměstnaneckou motivací.

2.1 Definice řízení lidských zdrojů

Pojmem řízení lidských zdrojů si lze představit nejnovější koncepci personální práce, jejíž formování započalo v průběhu 50. a 60. let. Tato koncepce personální práce dokládá význam lidské pracovní síly v organizaci za nejdůležitější zdroj výrobního vstupu organizace. Řízení lidských zdrojů je jádrem řízení organizace, její významně důležitou složkou a nejdůležitější úlohou manažerů (Koubek, 2015).

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logický přístup k řízení lidí v organizaci, kteří jsou jejím nejcennějším zdrojem přispívajícím k dosahování stanovených cílů (Armstrong, 2007).

2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Nejobecnějším úkolem řízení lidských zdrojů je zajištění neustálého výkonu organizace. Splnit tento úkol je možné pouze zlepšováním všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Zdroje jsou materiální, finanční, informační a lidské. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno bezprostředně na rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Přičemž lidské zdroje rozhodují o využití materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů rozhoduje o zlepšování ostatních zdrojů podniku.

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů dle Koubka (2015):

- Usilovat o zařazení správného člověka na správnou pozici a usilovat o jeho připravenosti přizpůsobit se změnám požadavků dané pracovní pozice.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

2.3 Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst je procesem definování konkrétních pracovních úkolů pro jednotlivce nebo skupinu a seskupení do základních prvků organizační struktury. Podmínkou je zabezpečení efektivního uspokojování potřeb organizace a pracovníků zařazených na konkrétní místo (Koubek, 2015).

Dle Koubka (2015) při vytváření pracovních míst je nezbytné zajistit, aby:

- Pracovní úkoly efektivně přispívali k dosažení,
- přinášely spokojenost pracovníkům a motivovaly je,
- neměly negativní dopad na fyzické a duševní zdraví pracovníků,
- byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků,
- byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.

Vytváření pracovních úkolů jednotlivců nebo skupin, ovlivňuje produktivitu práce a náklady, stejně tak jako určitou měrou uspokojuje zaměstnanecké potřeby. Důležitost správně zadaných úkolů se projevuje v motivaci zaměstnance. Umožňuje-li zadaný úkol se soustavně učit a rozvíjet si své schopnosti, působí motivačně a pozitivně. Naopak velmi jednoduchý úkol, ve kterém člověk neuplatňuje své znalosti a dovednosti, vede ke ztrátě kvalifikace a postupně se projeví v pasivitě a demotivaci.

Dle Dvořákové (2012) jsou zásady požadavků na pracovní úkol následující:

- nesmí člověka poškozovat – ochrana života a zdraví,
- pracovní zátěž musí být dlouhodobě únosná,
- zahrnuje využití znalostí, dovedností a schopností pracovníka,
- měl by pracovníka uspokojovat a umožňovat mu rozvoj, prohlubování a zvyšování jeho kvalifikace.

Mechanistický přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Základem mechanistického přístupu je předpoklad, že existuje pouze jeden způsob provádění dané práce a že užitečnost pracovníka je dána v míře, v jaké se začlení do organizace tím, že vykonává danou specifickou činnost. Principem mechanistického přístupu je klást důraz na způsob výkonu práce, tak aby bylo dosaženo optimálního využití času, energie, surovin, strojů atd. Konkurenční výhody pak podnik dosahuje ve chvíli, kdy je schopen efektivně vytvářet pracovní místa a pracovní úkoly, spojovat pracovní úkoly s jednotlivými pracovníky a

motivovat je tak, aby zvládali to, co od nich podnik očekává (Koubek, 2015, str. 58). Klasická podoba mechanistického přístupu se v dnešní době často modifikuje, i přesto však značná většina pracovních míst nese znaky tohoto přístupu. Úspěšné využití tohoto přístupu je běžné u pracovních míst, kde se práce opakuje, není požadována vysoká kvalifikace pracovních sil a stabilní podmínky (Dvořáková, 2012).

Motivační přístup k vytváření pracovních úkolů

Základem motivačního přístupu je předpoklad, že nejlepší stimulant je motivující práce. Charakteristické znaky takové práce jsou: podnětnost, rozmanitost, žádoucí výsledky, pozorovatelné výsledky práce, pravomoc k rozhodování, příležitosti se zdokonalovat a učit se, spolupracovat s ostatními a získávat uznání. Uplatňované zásady při aplikaci motivačního přístupu jsou dle Dvořákové (2012):

- komplexnost pracovního úkolu;
- rozmanitost pracovního úkolu;
- významnost úkolu;
- autonomie;
- zpětná vazba.

Koubek (2015) uvádí, že motivační přístup je často založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace, tato teorie byla objasněna už v rámci kapitoly pracovní motivace. Pracovníci jsou motivováni faktory, které jsou vnitřními faktory práce (motivátory), a jsou demotivováni v případě, že příznivé vnější faktory (hygienické faktory neboli dissatisfactory) nejsou přítomny. V případě zařazení těchto motivátorů do pracovních úkolů se může motivace zvýšit. Kdežto hygienické (udržovací faktory) mohou sloužit k udržení motivace, nebo jí snížit, nikoliv však zvýšit.

2.4 Strategické řízení lidských zdrojů

Je specifický způsob vytváření a realizování strategií lidských zdrojů, které jsou v souladu se strategickým výhledem organizace a současně podporují dosahování strategických cílů organizace. Podstatou strategického řízení lidských zdrojů je určení, jakým způsobem bude dosaženo vytyčených strategických cílů organizace prostřednictvím lidí v souladu s vytvořenými strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů. Cílem strategického řízení lidských zdrojů je rozvíjet akceschopnost organizace, a to přes nalezení správných lidí, kteří budou nejen kvalifikováni, ale i motivováni a oddaní (Armstrong, 2015). Strategické řízení

lidských zdrojů se orientuje na postupy, které povedou k odlišení se od konkurence. Formuluje závěry, kterými jsou definovány postupy a nástroje pro dosažení podnikových cílů a stará se o dlouhodobé přerozdělování podnikových zdrojů a jejich schopnostech přizpůsobit se vnějšku (Barták, 2010).

Přístupy ke strategickému řízení lidských zdrojů

Dle Bartáka (2010) kritérium rozlišující jednotlivé teorie řízení lidských zdrojů, spočívá v jejich přístupu plnění činností, jakými jsou: plánování, organizování, personálního zajištění aktivit, vedení lidí a kontrola.

Barták (2010) dále definuje:

Strategické řízení lidských zdrojů založené na zdrojích.

Cílem tohoto přístupu založeného na zdrojích je dosažení strategického souladu mezi zdroji a příležitostmi, jejichž cílem je zisk přidané hodnoty, založené na správném umístění a využití zdrojů. Tento přístup je zaměřený na produktivní zdroje v organizaci se snahou získat konkurenční výhodu. Tuto výhodu lze získat skrze kvalitní zaměstnance, a to rozvíjením jejich schopností a využíváním znalostí a dovedností, lépe než konkurence.

Strategické řízení lidských zdrojů zaměřené na výkon.

V případě strategického řízení lidských zdrojů zaměřených na výkon se výkonnost firmy odrazí z produktivity a kvality práce, úrovní služeb zákazníkům, zisky a hodnotami pro akcionáře. Motorem tohoto typu řízení je firemní vize, leadership (umění vést), benchmarking (srovnání se s jinými) a controlling (dokázat obecnou platnost měřitelných dat). Charakteristickým znakem tohoto typu řízení je rozvíjení schopností lidí s důrazem na schopnost řídit sebe sama a týmové schopnosti, jež souvisí se zlepšením výkonu organizace.

Strategické řízení lidských zdrojů zaměřeno na loajalitu a oddanost zaměstnanců.

Již z názvu vyplývající součástí tohoto typu řízení je kladení důrazu na soustavné zvyšování vzájemné oddanosti či loajality zaměstnanců. Dosažení této oddanosti by mělo být splněno nikoliv však prostřednictvím vnějšího tlaku, nebo sankcí, ale na základě motivace jednotlivce a vybudování důvěry v samotnou organizaci. Těchto výsledků lze dosáhnout v praxi například vytvořením kariérních žebříčků, posilování flexibility zaměstnanců, posilováním spolupráce mezi pracovníky různých organizačních jednotek, orientací na týmovou práci v rámci

získávání, využívání a šíření informací a důrazem na vzdělavatelnost a oddanost prostřednictvím hodnocení zaměstnance, nejen za jeho výkon, ale i za růst jeho potenciálu.

2.5 Personální plánování

Personální plánování v organizace představuje způsob, jakým organizace realizuje cíle, tak, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření, které vedou k adekvátnímu zajištění úkolů organizace prostřednictvím správně zvolené pracovní síly. Jinými slovy lze říct, že personální plánování usiluje o současnou i budoucí dostupnost pracovních sil (Koubek, 2015). Plánování lidských zdrojů stále probíhající proces analýzy, vyhodnocování a rozhodování se zaměřením na všechno tykající se zaměstnanosti ve firmě. Vyznačuje se pružností reakce na změny, které v oblasti řízení lidských zdrojů nastávají, i na odhady změn, které mohou nastat (Evangelu, 2013, str. 40).

Dle Šikýře (2012, str. 60) plánování zaměstnanců zahrnuje: plánování potřeb zaměstnanců, plánování pokrytí potřeb zaměstnanců a plánování rozvoje zaměstnanců.

Plánování potřeb zaměstnanců lze chápat jako plánování poptávky po zaměstnancích. Organizace předvídá, jaké množství a jaký typ zaměstnanců bude potřebovat krátkodobě i dlouhodobě, aby byla zajištěna požadovaná práce a bylo dosaženo stanovených cílů.

Plánování pokrytí potřeb zaměstnanců znamená plánovat nabídku zaměstnanců. Opět organizace předvídá, jaké množství a jaký typ zaměstnanců bude mít pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě k dispozici, aby byla zajištěna poptávka po zaměstnancích, práce a bylo dosaženo stanovených cílů. Potřeba zaměstnanců je uspokojována z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců.

Plánování personálního rozvoje zaměstnanců je plánováním zaměstnanecké kariéry a plánováním následnictví manažerských funkcí. Plán kariéry je zpracován z odborného rozvoje a funkčního postupu konkrétního zaměstnance. Plán následnictví je zpracován pro konkrétní manažerskou funkci a určuje jeho možnosti obsazení z vnitřních zdrojů.

Proces plánování pracovníků

Pro personální plánování (plánování lidských zdrojů) je důležitá prognóza. A to ve smyslu předvídání potřeby pracovních sil v organizaci a zdrojů pracovních sil, z nichž se pokryje prvně uvedená potřeba. Kvalita prognóz pak závisí především na kvalitě provedených analýz, které nemohou vzniknout bez detailního zjišťování informací.

Posloupnost plánovacího procesu pak vypadá následovně. **INFORMACE -> ANALÝZA -> PROGNOZA -> PLÁN** (Koubek, 2015).

K odhadům potřeb pracovníku se užívají metody intuitivní a kvantitativní. Základem intuitivní metody je důkladná znalost vazeb mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou a žádá si hlubší zkušenosti od pracovníků vykonávajících odhad. Do seznamu intuitivních metod patří např. delfská metoda, kaskádová metody, nebo metoda manažerských odhadů. Delfská metoda neboli expertní metoda, spočívá v tom, že skupina expertů se snaží najít vzájemnou shodu názorů o tom, jak se do budoucna všechny možné faktory budou vyvíjet, tedy faktory, jež mohou ovlivnit budoucí potřebu pracovních sil v organizaci. Kaskádová metoda je velmi podobná metodě Delfské, s tím rozdílem, že kromě odhadu perspektivních potřeb pracovních sil, přináší i odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Její aplikace je založena na zkušenostech vedoucího pracovníka, který dělá odhady potřeby pracovních sil a pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Kvantitativní metody odhadu jsou založeny na využití matematiky a statistiky a žádají si pro své využití množství dat. Mezi kvantitativní metody lze řadit metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýzy, síťovému plánování, modelování a simulaci, nebo analýza pracovních norem (Koubek, 2015).

V návaznosti na kapitolu pracovní motivace, kde byla poprvé v této práci zmíněná teorie R. Likerta (1964) bude v této části představena její část zasahující do personálního řízení. Kromě motivujících činitelů pro posílení motivů, jak bylo popsáno výše, dle Nakonečného (2005) je na základě teorie R. Likerta další podmínka, a to, aby u všech členů organizace bylo co nejvíce usilováno o dosažení podnikových cílů. Ani nejsilnější motivy podněcující členy podniku a nejlepší procedura není jistotou pro to, že podnik bude efektivní, jestliže vynaložené úsilí jejích členů nebude nijak koordinované a koncentrované. Efektivní interakce neboli integrovaný a koordinovaný mechanismus činnosti organizace musí upevnit:

- plné předávání všech nezbytných informací mezi různými úrovněmi organizace;
- tvorba přiměřeného vlivu jedněch členů organizace na členy ostatní, shodující se s jejich zkušenostmi, informacemi a věděním;
- rozhodování založené na plném a racionálním využití dostupných informací a formulace takového rozhodnutí, které je nejvíce chtěné pro členy organizace.

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

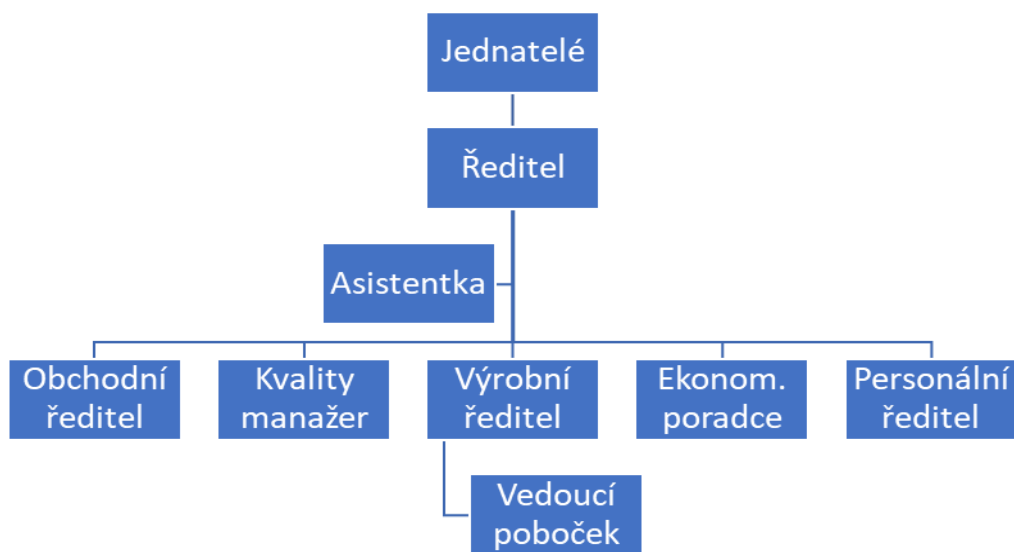
Společnost Flexima, s.r.o. se specializuje na poskytování služeb pro firmy automobilového průmyslu a jejich dodavatele. Součástí jejích služeb je nabídka kontrolních a opravných prací na dílcích a výrobcích, provedení výstupní kontroly, zajištění „quality wall“. V roce 2002 společnost úspěšně certifikovala systém managementu jakosti podle normy ISO 9001. Společnost Flexima, s.r.o. své služby poskytuje jak na území České republiky, tak i v zahraničí a je vybavena vlastními výrobními prostory na pobočkách v Pardubicích, Jihlavě, Liberci a Jičíně. (Flexima, 2018)

3.1 Historie společnosti

Firma Flexima, s.r.o. byla založena v roce 1999 panem Václavem Maixnerem a stala se tak průkopníkem celého odvětví externí kontroly kvality a první firmou v České republice podnikající v tomto oboru. V roce 2000 společnost uzavřela pojistku u České pojišťovny a.s., s jejíž pomocí společnost ošetřuje jak možné finanční ztráty zákazníka, tak eventuální poškození zpracovávaných dílů, ke kterému by došlo činností firmy Flexima. Pod vedením pana Maixnera se společnost v průběhu let dynamicky rozvíjela a postupně začala rozšiřovat řady svých zaměstnanců a zakládat nové pobočky. Mezi lety 2002–2005 společnost založila celkem čtyři pobočky, a to v Pardubicích, Jičíně, Jihlavě a Liberci. V roce 2012 vznikla pobočka v Plzni o dva roky později byla založena pobočka v Kolíně. Nejnovější pobočka vznikla v Žatci v roce 2017. Vzhledem k zájmu společnosti se aktivně podílet na zajišťování kvality v automobilovém průmyslu se společnost Flexima stala od března roku 2003 řádnými členy Sdružení automobilového průmyslu (Flexima, 2018).

3.2 Organizační struktura

Organizační struktura ve společnosti Flexima, s.r.o. je typu jednoradového. Ke dni 31.12.2021 společnost zaměstnává celkem 140 osob, z tohoto počtu se jedná o 15 technicko – hospodářských pracovníků (dále jen THP) a 125 zaměstnanců výroby. Společnost Flexima, s.r.o. má v současné době dva jednatele, a to pana Václava Maixnera a paní Renatu Maixnerovou (Flexima 2021, interní materiály). Současná organizační struktura společnosti je znázorněna na obrázku č. 3.



Obrázek 3: Organizační struktura společnosti

Zdroj: interní materiály spol. FLEXIMA, S.R.O. 2021, vlastní zpracování

3.3 Motivační strategie

V roce 2021 společnost uplatňovala motivační strategii, která byla složena ze třech částí. První část zahrnovala zaučení, zpětnou vazbu a informovanost. Tato část byla společná jak pro THP pracovníky, tak pro zaměstnance výroby. Viz tabulka č. 2

Tabulka 2: Motivační strategie – zaučení, zpětná vazba, informovanost

	Zaměstnanci výroby	THP zaměstnanci
Zaučení	1) zaučení dle Nástupního programu; 2) intenzivní práce nadřízeného s novým zaměstnancem v rámci zkušební doby; 3) vyhodnocení zaučení před koncem ZD; 4) hodnotící pohovor 1x za rok s přímým nadřízeným (ve výrobě úroveň ADM a TL) 5) dotazník spokojenosti zaměstnance písemný min 1x za 2 roky; 6) přístup k informacím o vývoji na pobočce a v rámci celé firmy; 7) průběžná zpětná vazba o výsledcích práce	
Zpětná vazba		
Informovanost		

Zdroj: interní materiály spol. Flexima s.r.o., vlastní zpracování

Druhou část motivační strategie tvořily peněžní benefity s rozlišením THP pracovníka a zaměstnance výroby. Třetí částí byly nepeněžní benefity, u kterých stejně jako v případě benefitů peněžních došlo k rozlišení THP a zaměstnanců výroby. Přehled současných benefitů nabízí tabulka č. 3.

Tabulka 3: Motivační strategie – benefity

	Zaměstnanci výroby	THP zaměstnanci
Peněžní benefity	<ol style="list-style-type: none"> 1) proplácené hodiny cest; 2) proplácené přestávky; 3) prémie od VP (pobočkový budget); 4) docházkový bonus pro dohodáře; 5) možnost mimořádné odměny na základě pracovních výsledků; 6) vánoční odměny formou jednorázového zadotování pobočkového budgetu v případě příznivé finanční situace; 7) odměna za doporučení nového zaměstnance. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) měsíční prémie (dle zisku nebo ukazatelů KPI); 2) možnost mimořádné odměny na základě pracovních výsledků; 3) bonusy vyplácené formou Sodexo FlexiPassCARD; 4) elektronické stravenky; 5) vánoční odměny v případě příznivé finanční situace.
Nepeněžní benefity	<ol style="list-style-type: none"> 1) program pro Klíčové zaměstnance výroby; 2) věrnostní odměna při dlouhodobém zaměstnání 3, 5, 10, 15 a 20 let; 3) zvýšený nárok na dovolenou při dlouhodobém zaměstnání; 4) gratulace k osobnímu jubileu (půlkulaté a kulaté narozeniny); 5) pracovní oblečení. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) sick days; 2) možnost profesního vzdělávání; 3) možnost využívat home-office; 4) služební telefon s neomezeným tarifem i pro soukromé účely; 5) zvýšený nárok na dovolenou při dlouhodobém zaměstnání; 6) věrnostní odměna při dlouhodobém zaměstnání 3, 5, 10, 15 a 20 let; 7) gratulace k osobnímu jubileu (půlkulaté a kulaté narozeniny).

Zdroj: interní materiály spol. Flexima s.r.o., vlastní zpracování

4 ANALÝZA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI FLEXIMA S.R.O.

Analýza motivace zaměstnanců společnosti Flexima s.r.o. byla provedena na základě dotazníkového šetření. Finální struktura dotazníku byl prvně validována personálním ředitelem společnosti. Následně byl jeden výtisk dotazníku předán zaměstnanci THP a výroby z důvodu prověření srozumitelnosti otázek obsažených v dotazníku. Další postup zahrnoval zaslání finální verze dotazníku v elektronické podobě personálnímu řediteli, který jej následně distribuoval dále k vedoucím všech poboček. Dotazník byl prostřednictvím vedoucích poboček předán zaměstnancům společnosti v tištěné formě. Dotazník byl na počátku března 2022 v celkovém počtu předán 92 zaměstnancům působících ve společnosti na hlavní pracovní poměr. Celkem se ze společnosti vrátilo 48 dotazníků. Jedná se o 52 % návratnost.

Obsahovou stránku dotazníku tvořily dva moduly, které se zaměřovaly na motivaci zaměstnanců s celkovým počtem 27 otázek uzavřeného typu. V této části byly zjišťovány faktory „důležitosti okolností“ a faktory „spokojenosti s okolnostmi“ zaměstnání. U těchto otázek byla využita Likertova škála lichého typu z důvodu objektivnějšího statistického vyhodnocení. Respondenti vybírali odpovědi ze škály 1–5, přičemž 5 znamenala stav zcela vyhovující a 1 stav zcela nevhovující. Dotazník dále pokračoval dvěma otevřenými otázkami, které se týkaly benefitů a návrhů pro zvýšení spokojenosti. Úplný závěr dotazníku byl tvořen z identifikačních otázek. Kompletní znění dotazníku je k nahlédnutí v příloze A.

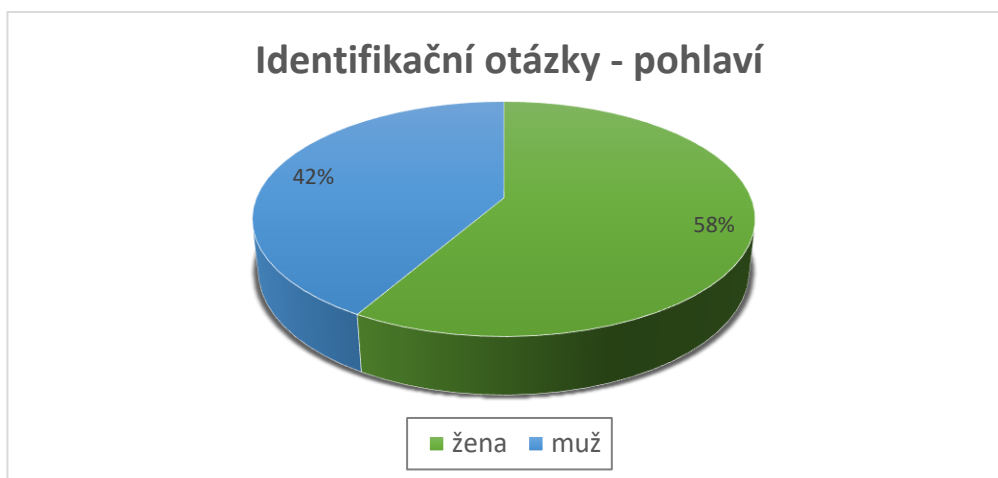
4.1 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Cílem této kapitoly je vyhodnocení výsledků provedeného dotazníkového šetření. Tato kapitola je po obsahové stránce rozdělena do tří částí. V první části je vyhodnocen soubor identifikačních otázek, který přináší pohled na pohlaví, věk, dosažené vzdělání, oddíl a délku působnosti respondentů ve firmě. V druhé části je prostor věnován pro vyhodnocení otázek uzavřeného typu. Je provedena komparace obou modulů „důležitosti okolností“ a „spokojenosti s okolnostmi“. Závěrem je představena hlubší analýza obou modulů, která je propojena s výsledkem identifikačních otázek. V třetí části této kapitoly jsou vyhodnoceny otevřené otázky v rámci jednotlivých oddílů.

4.1.1 Soubor identifikačních otázek

V úvodní části této kapitoly bude představen vyhodnocený soubor identifikačních otázek, které byly závěrečnou částí dotazníku. První otázka z identifikačního souboru byla zaměřena na

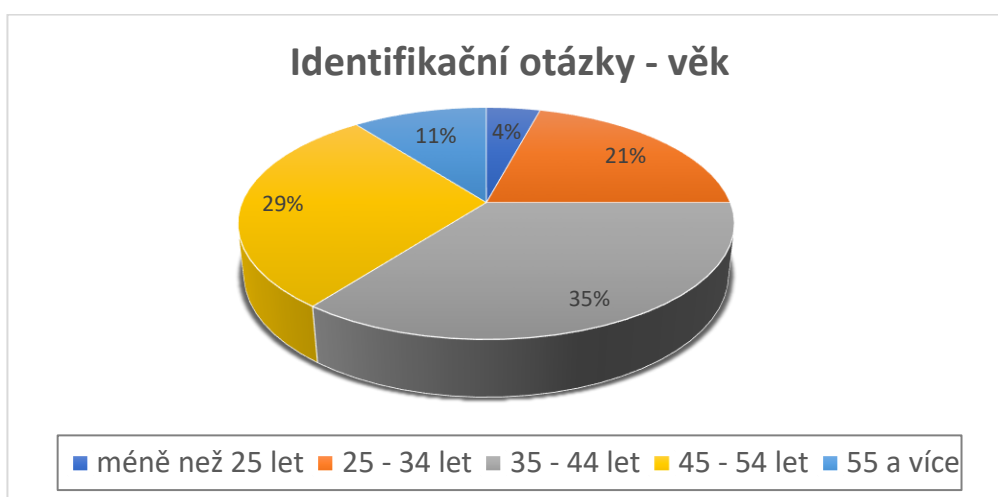
uvedení pohlaví respondentů. Dotazováním bylo zjištěno, že na vyplnění dotazníku se podílelo z celkového počtu 48 respondentů 58 % (28 žen) a 42 % (20 mužů). Viz obrázek č. 4.



Obrázek 4: Graf struktury identifikačních otázek – pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování

Další ze souboru identifikačních otázek byl věk respondentů. Obrázek č. 5 graficky znázorňuje podíly věkových skupin. Nejpočetnější skupinu dotazovaných tvořili lidé ve věku 35–44 let (35 %; 17 osob). Druhým nejpočetnějším bylo věkové rozmezí 45–54 let (29 %; 14 osob). Věk 25–34 let tvořil 21 % (10 osob). Předposlední místo tvořila kategorie lidí ve věku 55 a více s 11% podílem (5 osob). Nejmenší počet respondentů byl ve věkovém rozmezí méně než 25 let, a tedy v počtu 4 % (2 osob).

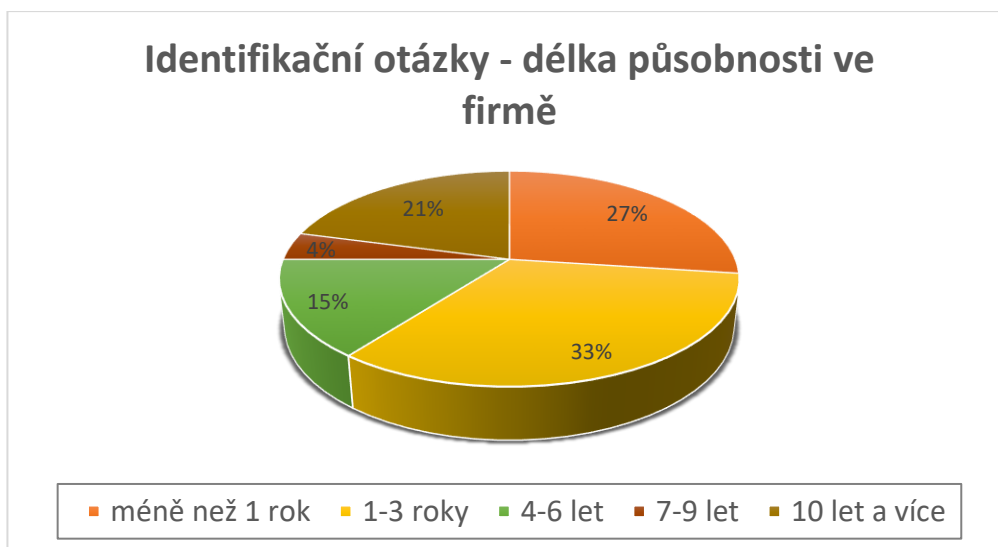


Obrázek 5: Graf struktury identifikačních otázek – věk

Zdroj: vlastní zpracování

Třetí kategorii identifikačních otázek byla délka působnosti ve firmě. Největší podíl v této skupině tvořili zaměstnanci působící ve společnosti 1–3 roky (33 %; 16 osob). Druhé místo

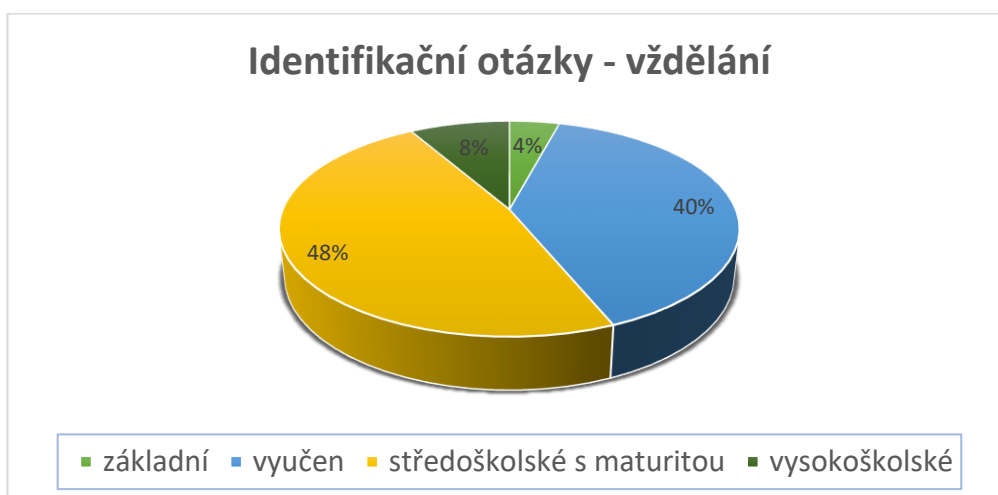
zaujmula skupina lidí působící ve společnosti méně než 1 rok (27 %; 13 osob). Dále pak skupina pracujících ve společnosti 10 let a více (21 %; 10 osob) a 4–6 let (15 %; 7 osob). Nejmenší skupinu respondentů zahrnovalo rozmezí 7–9 let (4 %, 2 osoby).



Obrázek 6: Graf struktury identifikačních otázek – délka působnosti ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování

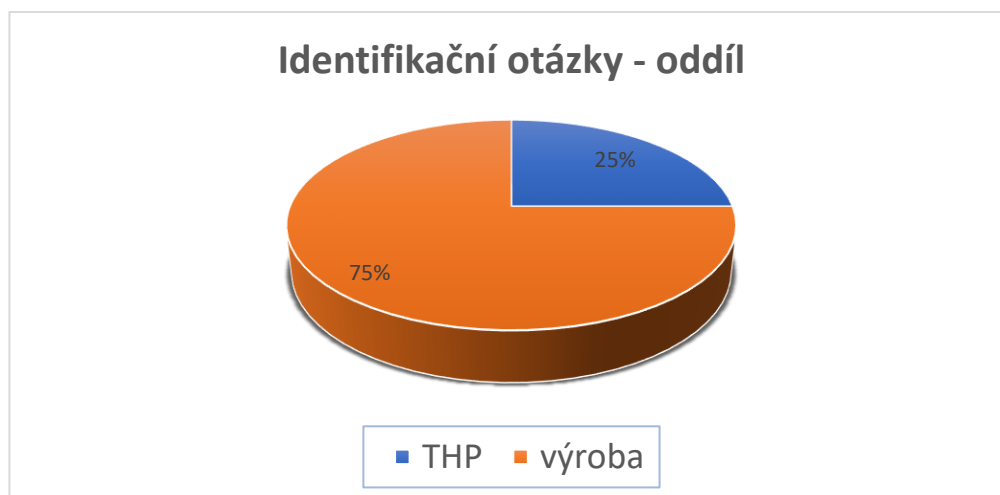
Předposlední otázku z této kategorie tvořilo dosažené vzdělání respondentů. Výsledek ukázal, že poměrně stejné rozložení zahrnovali dvě kategorie, a to středoškolské vzdělání s maturitou (48 %; 23 osob) a vyučení (40 %; 19 osob). Naopak vysokoškolské vzdělání (8 %; 4 osoby) a základní vzdělání (4 %, 2 osoby) byly blízko u sebe jakožto skupiny s nejmenším podílem z této kategorie otázek. Viz obrázek č. 7.



Obrázek 7: Graf struktury identifikačních otázek – vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední ze souboru identifikačních otázek byl oddíl respondentů. Obrázek č. 8 graficky znázorňuje podíl zaměstnanců THP (25 %; 12 osob) a výroby (75 %; 36 osob).



Obrázek 8: Graf struktury identifikačních otázek – oddíl

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 Otázky uzavřeného typu

V této části práce budou vyhodnoceny uzavřené otázky zaměřené na motivaci zaměstnanců. Ty se skládaly ze dvou modulů „důležitost okolností“ a „spokojenost s okolnostmi“. V prvním modulu bylo zvoleno 15 otázek s účelem zjistit jaké pracovní okolnosti respondenti vnímají jako důležité. Druhý modul obsahoval 12 otázek a měl za cíl zjistit se kterými okolnostmi práce jsou zaměstnanci v současné době spokojeni. Oba uvedené moduly mají dohromady 9 duplicitních otázek, jejichž primárním účelem je komparace očekávání a subjektivního pocitu zaměstnanců na dané okolnosti. Dotazovaní vybírali odpovědi ze škály 1–5. Výsledné odpovědi z dotazníků byly následně sečteny a aritmeticky zprůměrovány. Tabulka č. 4 znázorňuje vyhodnocený přehled otázek s výslednými průměry, s maximální (Max) a minimální (Min) hodnotou naměřenou u odpovědí na jednotlivé otázky a směrodatnou odchylkou (SD), která zachycuje rozptýlení hodnot vůči průměrné (střední) hodnotě. Nejvyšší a nejnižší průměry z jednotlivých otázek jsou označeny „červenou (nejvyšší)“ a „modrou (nejnižší)“ výplní. V příloze B je k nahlédnutí alternativní verze Tabulky č. 4 se statistickou funkcí „medián“ namísto aritmetického průměru.

Tabulka 4: Průměrné hodnoty odpovědí obou modulů

	Jakou důležitost přikládáte níže uvedeným okolnostem?	Průměr	SD	Max	Min
1	Rozvoj dovedností	4,35	0,80	5	2
2	Samostatnost při práci	4,63	0,53	5	3
3	Motivace od nadřízeného	4,52	0,79	5	2
4	Vztahy na pracovišti	4,77	0,51	5	3
5	Zajímavost práce	4,15	0,89	5	2
6	Pracovní náplň	4,25	0,83	5	2
7	Zpětná vazba od nadřízeného	4,38	0,93	5	1
8	Viditelné výsledky vaší práce	4,60	0,67	5	3
9	Mzdové ohodnocení	4,69	0,68	5	3
10	Pochvala za odvedenou práci	4,33	0,77	5	2
11	Peněžní benefity	4,44	0,91	5	1
12	Nepeněžní benefity	3,73	1,04	5	1
13	Jistota zaměstnání	4,54	0,89	5	2
14	Kariérní růst	3,92	1,02	5	1
15	Možnost vzdělání a rekvalifikace	3,90	1,00	5	1
	Jste spokojen(a) s níže uvedenými okolnostmi?				
16	Celkově s vykonávanou prací	3,92	0,73	5	2
17	Přístup vašeho nadřízeného	4,21	0,89	5	2
18	Motivace od nadřízeného	3,90	0,94	5	2
19	Vztahy na pracovišti	4,13	0,93	5	1
20	Zajímavost práce	3,85	0,84	5	2
21	Pracovní náplň	3,90	0,82	5	2
22	Zpětná vazba od nadřízeného	4,10	0,90	5	2
23	Pochvala za odvedenou práci	3,77	1,10	5	1
24	Mzdové ohodnocení	3,33	1,09	5	1
25	Sdělováním kritiky od vašeho nadřízeného	3,88	0,97	5	2
26	Peněžní benefity	2,98	1,23	5	1
27	Nepeněžní benefity	2,69	1,19	5	1

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení tabulky č. 4

Nejvíce důležité okolnosti pro všechny zaměstnance se jeví „Vztahy na pracovišti“ s průměrem (4,77), „Mzdové ohodnocení“ (4,69), „Samostatnost při práci“ (4,63) a „Viditelné výsledky vaší práce“ (4,60). Naopak nejméně důležité vycházejí „Nepeněžní benefity“ (3,73), „Možnost vzdělání a rekvalifikace“ (3,90) a „Kariérní růst“ (3,92).

Nejvíce jsou spokojeni zaměstnanci s okolnostmi „Přístup vašeho nadřízeného“ (4,21), „Zpětná vazba od nadřízeného“ (4,10) a „Vztahy na pracovišti“ (4,13), tedy hlavně s podmínkami na pracovišti. Nejméně jsou spokojeni s okolnostmi „Nepeněžní benefity“ (2,69), „Peněžní benefity“ (2,98) a „Mzdové ohodnocení“ (3,33).

Z výsledku první okolnosti „Rozvoj dovedností“ (4,35) v rámci modulu „Důležitost“ lze vypovědět, že zaměstnanci tuto okolnost považují za poměrně důležitou součást pracovního života. Na druhou stranu okolnost „Možnost vzdělávání a rekvalifikace“ dopadla „průměrově“ na předposledním místě (3,90) v rámci stejného modulu, tato skutečnost je lehce zavádějící už jen z důvodu, že mezi těmito dvěma okolnostmi je zjevná forma interakce.

Zřetelně nižšího průměru v rámci druhého modulu „Spokojenost“, pak dosahují okolnosti „Sdělování kritiky od vašeho nadřízeného“ (3,88) a „Pochvala za odvedenou práci“ (3,77). Těmto okolnostem je dále věnována pozornost v podkapitole 4.2.

Vzhledem k tomu, že je „Nepeněžní benefit“ na posledním místě v obou modulech, je ke zvážení, zda měli zaměstnanci dostatečnou představu, co nepeněžní benefit představuje.

Pokles v porovnání maxim modulů "Důležitosti" (4,77) a "Spokojenosti" (4,21) naznačuje, že je zde určitý rozdíl mezi očekáváním a subjektivním pocitem zaměstnanců. K vizualizaci tohoto pozorování můžeme využít soubor totožně formulovaných okolností v rámci obou modulů, viz tabulka č. 5.

Tabulka 5: Rozdíly průměrů mezi totožnými okolnostmi mezi moduly „Důležitost“ a „Spokojenost“ - seřazeno dle rozdílu

Číslo okolností	Název okolností	Rozdíl
7 vs 22	Zpětná vazba od nadřízeného	-0,27
5 vs 20	Zajímavost práce	-0,29
6 vs 21	Pracovní náplň	-0,35
10 vs 23	Pochvala za odvedenou práci	-0,56
3 vs 18	Motivace od nadřízeného	-0,63
4 vs 19	Vztahy na pracovišti	-0,65
12 vs 27	Nepeněžní benefity	-1,04
9 vs 24	Mzdové ohodnocení	-1,35
11 vs 26	Peněžní benefity	-1,46

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení tabulky č.5

Předně vidíme, že došlo v poklesu v průměru ve všech okolnostech, tedy že hodnoty u "Spokojenosti" jsou všude nižší než u "Důležitosti". V tomto porovnání vidíme, že k nejvyššímu poklesu dochází v oblasti mezd a benefity, zejména "Peněžní benefity" (-1,46) a "Mzdové ohodnocení" (-1,35). Tento pokles je poměrně výrazný oproti většině ostatních okolností. Nejlépe dopadají "Zpětná vazba od nadřízeného" (-0,27), "Zajímavost práce" (-0,29)

a "Pracovní náplň" (-0,35). I když Vztahy na pracovišti zde zapadají do druhé půle tabulky (- 0,65), je dobré zdůraznit, že v průměrech "spokojenosti" patří mezi nejlépe hodnocené.

Rozdílovým středem výše uvedené tabulky je komparace okolnosti „Motivace od nadřízeného“ (-0,63). S tímto výsledkem nadále pracuje podkapitola 4.2.

Následující tabulka č. 6 znázorňuje rozklad průměrů podle THP a Výroby. V tomto případě jsou opět využity barevné variace pro rozlišení vysokých (červená výplň) a nízkých hodnot (modrá výplň), stejně tak je i vypočten rozdíl mezi jednotlivými oddíly.

Tabulka 6: Rozklad průměrů podle THP a Výroby

Počet odpovědí v rámci jednotlivých kategorií:		12	36	
Jakou důležitost přikládáte níže uvedeným okolnostem?		THP	Výroba	Rozdíl
1	Rozvoj dovedností	4,58	4,28	0,30
2	Samostatnost při práci	4,50	4,67	-0,17
3	Motivace od nadřízeného	4,50	4,53	-0,03
4	Vztahy na pracovišti	5,00	4,69	0,31
5	Zajímavost práce	4,17	4,14	0,03
6	Pracovní náplň	4,33	4,22	0,11
7	Zpětná vazba od nadřízeného	4,42	4,36	0,06
8	Viditelné výsledky vaší práce	4,42	4,67	-0,25
9	Mzdové ohodnocení	4,92	4,61	0,31
10	Pochvala za odvedenou práci	4,58	4,25	0,33
11	Peněžní benefity	4,25	4,50	-0,25
12	Nepeněžní benefity	3,58	3,78	-0,20
13	Jistota zaměstnání	4,50	4,56	-0,06
14	Kariérní růst	3,92	3,92	0,00
15	Možnost vzdělání a rekvalifikace	4,08	3,83	0,25
Jste spokojen(a) s níže uvedenými okolnostmi?				
16	Celkově s vykonávanou prací	4,25	3,81	0,44
17	Přístup vašeho nadřízeného	4,42	4,14	0,28
18	Motivace od nadřízeného	3,75	3,94	-0,19
19	Vztahy na pracovišti	4,17	4,11	0,06
20	Zajímavost práce	4,17	3,75	0,42
21	Pracovní náplň	4,08	3,83	0,25
22	Zpětná vazba od nadřízeného	4,17	4,08	0,09
23	Pochvala za odvedenou práci	3,75	3,78	-0,03
24	Mzdové ohodnocení	3,67	3,22	0,45
25	Sdělováním kritiky od vašeho nadřízeného	4,00	3,83	0,17
26	Peněžní benefity	3,17	2,92	0,25
27	Nepeněžní benefity	2,83	2,64	0,19

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení tabulky č. 6

Z tabulky se dá říct, že rozdíly v hodnocení mezi THP a Výrobou nejsou nijak výrazné. Lze tedy usuzovat, že pravděpodobně nedochází k upřednostnění jedné skupiny před druhou. K největším rozdílům dochází ve „Spokojenosti“, kde THP lépe vnímají "mzdové hodnocení" (0,45), "celkově s vykonávanou prací" (0,44) a "zajímavost práce" (0,42). Naopak v „Důležitosti“ Výroba výše hodnotí „viditelné výsledky vaší práce“ (-0,25), „Peněžní benefity“ (-0,25) a „Nepeněžní benefity“ (-0,20). Zajímavostí je, že THP a Výroba hodnotí „Kariérní růst“ stejně (3,92), i když by se dalo očekávat různé hodnocení vzhledem k rozdílnosti práce. Následující tabulka č. 7 je analogická předchozí tabulce a znázorňuje rozklad průměrů podle pohlaví.

Tabulka 7: Rozklad průměrů podle pohlaví

Počet odpovědí v rámci jednotlivých kategorií:		28	20	
Jakou důležitost přikládáte níže uvedeným okolnostem?		Žena	Muž	Rozdíl
1	Rozvoj dovedností	4,29	4,45	-0,16
2	Samostatnost při práci	4,64	4,60	0,04
3	Motivace od nadřízeného	4,54	4,50	0,04
4	Vztahy na pracovišti	4,71	4,85	-0,14
5	Zajímavost práce	4,25	4,00	0,25
6	Pracovní náplň	4,29	4,20	0,09
7	Zpětná vazba od nadřízeného	4,46	4,25	0,21
8	Viditelné výsledky vaší práce	4,71	4,45	0,26
9	Mzdové ohodnocení	4,71	4,65	0,06
10	Pochvala za odvedenou práci	4,50	4,10	0,40
11	Peněžní benefity	4,57	4,25	0,32
12	Nepeněžní benefity	3,93	3,45	0,48
13	Jistota zaměstnání	4,57	4,50	0,07
14	Kariérní růst	3,96	3,85	0,11
15	Možnost vzdělání a rekvalifikace	3,93	3,85	0,08
Jste spokojen(a) s níže uvedenými okolnostmi?				
16	Celkově s vykonávanou prací	3,82	4,05	-0,23
17	Přístup vašeho nadřízeného	4,11	4,35	-0,24
18	Motivace od nadřízeného	3,93	3,85	0,08
19	Vztahy na pracovišti	4,11	4,15	-0,04
20	Zajímavost práce	3,96	3,70	0,26
21	Pracovní náplň	3,86	3,95	-0,09
22	Zpětná vazba od nadřízeného	4,07	4,15	-0,08
23	Pochvala za odvedenou práci	3,82	3,70	0,12
24	Mzdové ohodnocení	3,43	3,20	0,23
25	Sdělováním kritiky od vašeho nadřízeného	3,93	3,80	0,13
26	Peněžní benefity	3,11	2,80	0,31
27	Nepeněžní benefity	2,75	2,60	0,15

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení tabulky č. 7

Z tabulky se dá říct, že rozdíly v hodnocení mezi ženami a muži nejsou nijak výrazné. Lze tedy usuzovat, že pravděpodobně nedochází k upřednostnění jedné skupiny před druhou. K největším rozdílům dochází v „Důležitosti“, kde ženy lépe hodnotí „Nepeněžní benefity“ (0,48) a „Pochvala za odvedenou práci“ (0,40). Ženy jsou také spokojenější s „Peněžními benefity“. U mužů lépe dopadá „Spokojenost“, „Přístup vašeho nadřízeného“ (-0,24) a „Celkově s vykonávanou prací“ (-0,23).

Pro úplnost získaných dat jsou dále v příloze C a D uvedeny rozklady podle délky působení ve firmě a dosaženého vzdělání a věku. Z důvodu komplexity a heterogenní četnosti v jednotlivých kategoriích by vyhodnocení přesahovalo rámec této práce. Pouze pro rozklad podle délky působení ve firmě lze uvést, že pro kategorii zaměstnanců působících ve firmě 10 let a více jsou alarmující průměry pro „Nepeněžní benefity“ (1,80), „Peněžní benefity“ (2,10) a „Mzdové ohodnocení“ (2,90). Viz tabulka č. 8. Uvedený výsledek lze považovat za známku jisté nespokojenosti se mzdovým ohodnocením v této dané kategorii. S výsledkem těchto okolností dále pracuje podkapitola 4.2.

Tabulka 8: Rozklad podle délky působení ve firmě

	Počet odpovědí v rámci jednotlivých kategorií:	13	16	7	2	10
	Jakou důležitost přikládáte níže uvedeným okolnostem?	Méně než 1 rok	1-3 roky	4-6 let	7-9 let	10 let a více
1	Rozvoj dovedností	3,92	4,50	4,57	5,00	4,40
2	Samostatnost při práci	4,54	4,75	4,43	5,00	4,60
3	Motivace od nadřízeného	4,46	4,56	4,43	4,50	4,60
4	Vztahy na pracovišti	4,85	4,63	4,71	5,00	4,90
5	Zajímavost práce	3,92	4,31	4,14	4,50	4,10
6	Pracovní náplň	4,31	4,31	4,00	4,50	4,20
7	Zpětná vazba od nadřízeného	4,31	4,31	4,43	4,50	4,50
8	Viditelné výsledky vaší práce	4,54	4,75	4,14	4,50	4,80
9	Mzdové ohodnocení	4,31	4,81	4,71	5,00	4,90
10	Pochvala za odvedenou práci	4,46	4,19	4,29	4,50	4,40
11	Peněžní benefity	4,15	4,75	4,14	5,00	4,40
12	Nepeněžní benefity	3,62	3,75	3,43	4,50	3,90
13	Jistota zaměstnání	4,15	4,75	4,14	5,00	4,90
14	Kariérní růst	4,15	4,13	3,43	4,50	3,50
15	Možnost vzdělání a rekvalifikace	3,92	4,00	4,14	4,50	3,40
	Jste spokojen(a) s níže uvedenými okolnostmi?					
16	Celkově s vykonávanou prací	4,00	3,56	4,00	5,00	4,10
17	Přístup vašeho nadřízeného	4,54	3,69	4,14	4,00	4,70
18	Motivace od nadřízeného	4,31	3,69	4,00	3,50	3,70
19	Vztahy na pracovišti	4,54	4,13	3,71	4,50	3,80
20	Zajímavost práce	4,08	3,88	4,00	4,50	3,30
21	Pracovní náplň	4,08	3,81	3,71	5,00	3,70
22	Zpětná vazba od nadřízeného	4,46	3,75	4,14	5,00	4,00
23	Pochvala za odvedenou práci	4,38	3,63	3,71	4,00	3,20
24	Mzdové ohodnocení	3,62	3,19	3,57	4,00	2,90
25	Sdělováním kritiky od vašeho nadřízeného	4,15	3,75	3,57	4,00	3,90
26	Peněžní benefity	3,54	3,00	3,14	3,00	2,10
27	Nepeněžní benefity	3,38	2,63	3,00	2,00	1,80

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.3 Otevřené otázky

V této části budou vyhodnoceny otázky otevřeného typu, kde měli respondenti možnost vyjádřit názor ohledně benefitů a navrhnout invenci pro zlepšení spokojenosti ve společnosti. Kompletní znění otevřené otázky č. 28 týkající se benefitů bylo: „Uvedte prosím současně využívané zaměstnanecké benefity, které pro Vás mají nejmenší význam, nebo byste se bez

nich kompletně obešli. („V případě, že nějaký takový existuje“).“ Otázka č. 29 byla zaměřena, jak již bylo zmíněno na možnost navrhnout zlepšení, které by vedlo k zvýšení spokojenosti ve společnosti. Její znění: „Na závěr souboru otázek zaměřených na motivaci, Vám zde nabízím prostor pro případné připomínky v souvislosti se zvýšením spokojenosti.“ („Můžete uvést věc, případně výhodu, která by vedla ke zvýšení Vaší spokojenosti ve společnosti“).

Vzhledem k tomu, že počet odpovědí na tento typ otevřených otázek byl po stránce četnosti nižší, budou zde představeny dvě tabulky s odpověďmi s rozlišením oddílů THP a Výroby. Tabulka č. 9 zahrnuje kompletní přehled všech odpovědí na obě otevřené otázky pro oddíl THP.

Tabulka 9: Vyhodnocení otevřených otázek oddílu – THP

THP	Otázka č. 28: Benefity s nejmenším významem	Počet odpovědí
1	KPI	1
2	SODEXO	1
3	Gratulace k osobnímu jubileu	1
	Otázka č. 29: Zvýšení spokojenosti	
1	Více využívané SODEXO	1
2	Navýšení mzdy	1
3	Služební auto	1
4	Vzdělávání	1
5	13. plat	1
6	Zlepšit motivaci klíčových pozic a zaměstnanců	1
7	Plnit vyplácení benefitů	1

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení tabulky č. 9

Z výše uvedené tabulky je patrné, že četnost jednotlivých odpovědí je nižší, nicméně uvedené odpovědi v rámci otázky č. 28 mohou posloužit jako lehčí vodítko pro případné budoucí změny v rámci motivační strategie společnosti. Odpovědi v rámci otázky č. 29 říkají jaké benefity by mohly vést ke zvýšení spokojenosti v oddílu THP.

V následující analogické tabulce č. 10 jsou uvedeny odpovědi pro oddíl výroby.

Tabulka 10: Vyhodnocení otevřených otázek oddílu – Výroba

Výroba	Otázka č. 28: Benefity s nejmenším významem	Počet odpovědí
1	Nejsou žádné benefity	10
	Otázka č. 29: Zvýšení spokojenosti	
1	Navýšení mzdy	6
2	Penzijní připojištění	1
3	Benefity	1

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení tabulky č. 10

V případě odpovědí z oddílu výroby je již situace odlišná oproti oddílu THP. Liší se různorodostí odpovědí, které jsou v tomto případě nižší než u předchozí tabulky, nicméně z hlediska četnosti vyčnívají zejména v rámci otázky č. 28 „významu benefitů“ odpovědi „Nejsou žádné benefity“ a to v celkovém počtu 10. Takto formulovaná odpověď a v takovém počtu nahrává myšlence interpretované z výsledků Tabulky č. 4 a 5. A tedy to, že dosavadní výsledky spíše ukazují na to, že zaměstnanci výroby nemají o poskytovaných benefitech přehled. Vzhledem k platné motivační strategii uvedené v Tabulce č. 3 je méně pravděpodobné, že by zaměstnanci oddílu výroby žádné benefity neměli. V případě invencí pro zvýšení „spokojenosti“ (otázky č. 29) pak bezkonkurenčně vítězí „navýšení mzdy“ v celkovém počtu 6 odpovědí. S výsledky naměřených dat dále pracuje podkapitola 4.2.

4.2 Návrh změn pro zlepšení situace v oblasti motivace

Cílem této části je podat návrhy na případné změny, které povedou ke zlepšení situace v oblasti motivace zaměstnanců ve společnosti Flexima s.r.o. Základem pro návrhy ke zlepšení jsou výsledky dotazníkového šetření.

Benefity

V případě benefitů je třeba ještě jednou poukázat na výsledné průměry z provedeného dotazníkového šetření. „Peněžní benefity“, které v komparaci obou modulů dotazníkového šetření (Tabulka č. 5) dopadly nejhorším výsledkem jsou patřičnou známkou jisté nespokojenosti. Z hlediska jednotlivých oddílů je dále nutné podotknout alarmující výsledek z Tabulky č. 6, kde z hlediska komparací modulů „důležitosti“ a „spokojenosti“ oddílu výroby vyšel průměr prvního modulu „Peněžních benefitů“ s hodnotou 4,50 a druhý modul 2,92. K tomuto propastnému poklesu se také přidává výsledek otevřených otázek z Tabulky č. 10, kde

se objevila u oddílu výroby odpověď „Nejsou žádné benefity“ desetkrát. Na základě výše uvedených výsledků je otázkou, zdali mají zaměstnanci dostatečný přehled o benefitech, které jsou poskytovány. Vzhledem k Tabulce č. 3, která zachycuje současné benefity společnosti by v první řadě návrhem pro zlepšení bylo seznámit všechny zaměstnance s přehledem jejich současně poskytovaných benefitů. Seznámení pracovníka s výší odměny je jednou z osmi zásad odměňování, jak je již uvedeno výše v textu. Aplikace tohoto návrhu přinese vyšší spokojenost a pozitivním způsobem ovlivní motivaci pracovníků. Dalším návrhem je nahrazení nepeněžních benefitů variantou peněžní. Tento návrh je podložen výsledkem z Tabulky č. 4, kde se v rámci modulu „důležitosti“ „Nepeněžní benefity“ umístily na posledním místě s průměrem 3,73, kdežto „Peněžní benefity“ dosáhly hodnoty 4,44. Výše uvedené výsledky jsou dostatečným předpokladem pro tvrzení, že zaměstnanci společnosti preferují variantu peněžních benefitů. Na základě motivační strategie společnosti (Tabulka č. 3), autor navrhuje převedení nepeněžního benefitu „věrnostní odměna při dlouhodobém zaměstnání 3, 5, 10, 15 a 20 let“ do peněžní podoby následovně. Po 3, 5, 10, 15 a 20 letech zaměstnanec od společnosti obdrží jednorázovou hotovostní částku rovnající se počtu odpracovaných let znásobený částkou „jeden tisíc korun českých“. Po 3 odpracovaných letech zaměstnanec dostane věrnostní odměnu v hodnotě 3000 Kč, po 5 letech 5000 Kč apod. Vzhledem k výše uvedeným výsledkům autor předpokládá, že implementace tohoto návrhu přinese vyšší spokojenost a motivaci zaměstnanců.

Mzdové ohodnocení

Z výsledků výše uvedené Tabulky č. 4 je patrné, že zaměstnanci vnímají mzdové ohodnocení jako důležitou okolnost zaměstnání. Tabulka č. 8, která znázorňuje průměrné hodnoty podle délky působnosti ve firmě, uvádí enormní pokles hodnot z prvního modulu „důležitosti“ mzdového ohodnocení 4,90 na 2,90 v rámci modulu „spokojenosti“, a to u zaměstnanců působících ve společnosti 10 let a více. Uvedený výsledek pro tuto konkrétní kategorii je známkou značné nespokojenosti se mzdovým ohodnocením. Je třeba však uvést, že je prakticky nemožné uspokojit mzdové požadavky každého zaměstnance společnosti. Na druhou stranu, jak bylo již zmíněno v úvodu této práce, lidé jsou skutečným bohatstvím společnosti a z tohoto bohatství se nejvíce těpí právě ti, kteří jsou společnosti po dlouhou dobu věrní. Právě tito lidé jsou při výkonu svého zaměstnání samostatní, mají bohaté zkušenosti a posouvají společnost blíže k úspěchům. Z výše uvedeného autor navrhuje vedení společnosti zvážit možnost nárůstu mezd na základě odpracovaných let a pracovních výsledků.

Pochvala a kritika

Výsledek výše uvedené Tabulky č. 4 podává informace o tom, jak zaměstnanci vnímají okolnosti „Pochvala za odvedenou práci“ (3,77) a „Sdělování kritiky od vašeho nadřízeného“ (3,88). V případě první okolnosti, a tedy pochvaly jde o důležitý faktor nehmotné a vnější motivace (podkapitola 1.6.2 – Nehmotná motivace). Nespornou výhodou pochvaly pro zaměstnavatele je fakt, že není třeba při její aplikaci vynaložit žádné finanční prostředky. Pro pracovníka pochvala poskytuje důležitou zpětnou vazbu o tom, že svůj pracovní úkol zvládnul, dodává mu sebedůvěru a motivuje ho pro plnění úkolů budoucích. V případě druhé okolnosti, a tedy kritiky se jedná o motivaci negativní (podkapitola 1.6.4 – Sankce), která již pro zaměstnance není obsahově příjemná jako pochvala, nicméně je nutné jí považovat za důležitý nástroj upravující nežádoucí aktivitu zaměstnance. Na základě výše uvedeného autor navrhuje v rámci zlepšení situace v oblasti nehmotné motivace, vedoucím pracovníkům rychlejší zpětnou vazbu a v co nejvyšší míře oceňovat dobré výsledky podřízených pracovníků bez jakéhokoliv odkládání. Dále autor navrhuje formulovat kritiku ve vztahu k podřízeným pracovníkům konkrétně a primárně zaměřenou na výsledek práce, nikoliv na jejich osobu.

Motivace

Výše uvedená Tabulka č. 5, která obsahuje komparaci modulů uzavřených otázek zachycuje poměrně značný rozdíl u okolnosti „Motivace od nadřízeného“ (- 0,63). Vzhledem k tomu, že se tato okolnost na základě Tabulky č. 4 s výsledným průměrem (4,52) umístila v rámci modulu „důležitosti“ na pátém místě, lze konstatovat, že motivaci od svého nadřízeného zaměstnanci společnosti považují za zcela důležitý faktor, který ovlivňuje jejich pracovní výkon. Na základě uvedených výsledků a ve spolupráci s dostupnými informacemi autor navrhuje vedoucím pracovníkům následující doporučení, které pozitivním způsobem ovlivní motivaci podřízených pracovníků. Zmíněným doporučením pro nadřízené je, co nejvíce aktivně informovat své podřízené o jednotlivých procesech a důsledcích, které zahrnuje výkon jejich činnosti. Informovat je o tom, jaký smysl má jejich činnost a jak moc záleží na jejich výsledku. „Viditelné výsledky vaší práce“ v rámci modulu „důležitosti“ v Tabulce č. 4 vyšly vysokým průměrem (4,60). Tento výsledek potvrzuje, že výsledky práce, které jsou vidět, mají pro zaměstnance vysoký význam a ovlivňují jejich motivaci a samotný přístup k práci. I z tohoto důvodu by autor ještě jednou apeloval na nadřízené pracovníky, aby svým podřízeným odkrývali smysl jejich práce a pokusili se je seznámit s výsledky jejich práce, pokud nebudou na první pohled pro ně zřejmé.

ZÁVĚR

Cílem práce byla analýza motivace zaměstnanců ve vybraném podniku, vyhodnocení výsledků a navržení zlepšení situace v dané oblasti.

Práce byla po obsahové stránce rozdělena do čtyř hlavních kapitol. V úvodu první kapitoly byly vymezeny teoretická východiska z oblasti klasické motivace. V této části práce došlo k důležitému rozlišení pojmu motivace a stimulace. Následující části zahrnovaly pohled na teorie pracovní motivace a motivační faktory, kde došlo k rozlišení hmotné a nehmotné motivace. Závěr první kapitoly vymezovaly nástroje osobního rozvoje a motivování. V druhé kapitole došlo k vymezení základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů. V úvodní části kapitoly byla představena definice řízení lidských zdrojů a byly definovány jeho hlavní úkoly. Následující část zahrnovala přístupy k vytváření pracovních míst a ke strategickému řízení lidských zdrojů. Závěr kapitoly doplnila obecná charakteristika personálního plánování.

Třetí kapitola představila analyzovanou společnost Flexima s.r.o. v rámci její historie, organizační struktury a uvedla její současně uplatňovanou motivační strategii. Ve čtvrté kapitole byla provedena analýza motivace zaměstnanců společnosti Flexima s.r.o. na základě dotazníkového šetření. Tohoto šetření se zúčastnili zaměstnanci působící ve společnosti na hlavní pracovní poměr a z celkového počtu 92 rozdaných dotazníků se jich vrátilo 48 (52 %). Struktura dotazníku byla rozdělena do tří částí. První část byla složena ze dvou modulů důležitosti a spokojenosti. Oba moduly zahrnovaly v celkové podobě dvacet sedm okolností pracovního a motivačního charakteru. Pro odpovědi na tyto okolnosti byla využita Likertova škála lichého typu. Součástí obou modulů bylo devět duplicitních otázek, jejichž primárním účelem byla komparace „očekávaného“ a „aktuálního“ stavu okolností. Druhá část dotazníku byla tvořena ze dvou otevřených otázek. V této části měli zaměstnanci společnosti Flexima s.r.o. možnost vyjádřit svůj názor na benefity a navrhnout případnou změnu, která by vedla k vyšší spokojenosti. Závěrečnou část dotazníku doplňovaly identifikační otázky.

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že propastných rozdílů mezi důležitostmi a spokojeností dosahují okolnosti týkající se zejména „Benefitů“ a „Mzdového ohodnocení“. Středem tabulky z hlediska rozdílu byly okolnosti „Motivace od nadřízeného“, „Pochvala za odvedenou práci“ a „Vztahy na pracovišti“. Nejmenší rozdíly z hlediska komparace modulů důležitosti a spokojenosti bylo dosaženo u okolností „Zpětná vazba od nadřízeného“, „Zajímavost práce“ a „Pracovní náplň“. V závěrečné části čtvrté kapitoly byly využity naměřené hodnoty výsledků dotazníkového šetření, kritické kategorie z komparace

modulů a ve spolupráci s teoretickou částí byly navrženy postupy vedoucí ke zlepšení situace v následujících oblastech. Benefity (transformace nepeněžního benefitu „věrnostní odměna“ do peněžní formy), Mzdové ohodnocení (zvýšení mezd na základě pracovních výsledků a délky působnosti ve firmě), Pochvala a kritika (doporučení v oblasti nehmotné motivace), Motivace (doporučení v oblasti nehmotné motivace).

Zadaný cíl práce byl autorem splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

Tištěné zdroje:

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTÁK, Jan, 2010. *Řídit nebo vést*. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-34-9.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František, 2016a. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František, 2016b. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [8] EVANGELU, Jaroslava Ester a kol., 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-198-6.
- [9] KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [10] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.
- [11] NAKONEČNÝ, Milan. 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0577-X.
- [12] NAKONEČNÝ, Milan, 2020. *Sociální psychologie*. Praha: Stanislav Juhaňák – Triton. ISBN 978-80-7553-842-0.
- [13] PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1.

[14] ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.

[15] URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

[16] WHITMORE, John, 2017 *Coaching for performance: the principles and practice of coaching and leadership*. Fifth edition. London, United Kingdom: Nicholas Brealey Publishing. ISBN 978-1-473-65812-7.

Elektronické zdroje:

[17] FLEXIMA S.R.O., © 2018. O společnosti. *Flexima s.r.o.* [online]. Pardubice: ML Promotion. cit. [2022-2-23]. Dostupné z: <https://www.flexima.cz/o-spolecnosti>

Interní zdroje:

[18] Flexima s.r.o., 2022. Interní materiály společnosti.

PŘÍLOHY

Příloha A <i>Plné znění dotazníku</i>	58
Příloha B <i>Hodnoty obou modulů měřené mediánem</i>	60
Příloha C <i>Rozklad průměru podle dosaženého vzdělání</i>	61
Příloha D <i>Rozklad průměrů podle věku</i>	62

PŘÍLOHA A – PLNÉ ZNĚNÍ DOTAZNÍKU

Motivace zaměstnanců ve společnosti Flexima s.r.o.

Dobrý den,

jmenuji se Martin Fohl a jsem studentem třetího ročníku fakulty Ekonomicko-správní Univerzity Pardubice.

Rád bych Vás chtěl požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku k mé bakalářské práci. Dotazník je zaměřen na motivaci zaměstnanců ve Vaší společnosti a jeho vyplnění Vám nezabere ani 10 minut času. Ujistuji Vás, že dotazník je zcela anonymní a uvedené odpovědi budou použity pro vypracování bakalářské práce. Nesmírně si vážím Vaší spolupráce a děkuji předem za Váš čas, který strávíte vyplněním dotazníku. Při vyplňování dotazníku zvolte prosím pouze jednu hodící se možnost zakroužkováním hodnoty (1-5).

Jakou důležitost přikládáte níže uvedeným okolnostem?		Rozhodně důležitě	Spíše důležitě	Nejsem si jist(a)	Spíše nedůležitě	Zcela nedůležitě
1.	Rozvoj Vašich dovedností, schopností	5	4	3	2	1
2.	Samostatnost při práci	5	4	3	2	1
3.	Motivace od Vašeho nadřízeného	5	4	3	2	1
4.	Vztahy na pracovišti	5	4	3	2	1
5.	Zajímavost práce	5	4	3	2	1
6.	Pracovní náplň	5	4	3	2	1
7.	Zpětná vazba od nadřízeného	5	4	3	2	1
8.	Viditelné výsledky Vaší práce	5	4	3	2	1
9.	Mzdové ohodnocení	5	4	3	2	1
10.	Pochvala za odvedenou práci	5	4	3	2	1
11.	Peněžní benefity	5	4	3	2	1
12.	Nepeněžní benefity	5	4	3	2	1
13.	Jistota zaměstnání	5	4	3	2	1
14.	Kariérní růst	5	4	3	2	1
15.	Možnosti vzdělávání a rekvalifikace	5	4	3	2	1
Jste spokojen(a) s níže uvedenými okolnostmi?		Rozhodně ano	Spíše ano	Nejsem si jist(a)	Spíše ne	Rozhodně ne
16.	Celkově s vykonávanou prací	5	4	3	2	1
17.	Přístup Vašeho nadřízeného	5	4	3	2	1
18.	Motivace od Vašeho nadřízeného	5	4	3	2	1
19.	Vztahy na pracovišti	5	4	3	2	1
20.	Zajímavost práce	5	4	3	2	1
21.	Pracovní náplň	5	4	3	2	1
22.	Zpětná vazba od nadřízeného	5	4	3	2	1
23.	Pochvala za odvedenou práci	5	4	3	2	1
24.	Mzdové ohodnocení	5	4	3	2	1
25.	Sdělováním kritiky od Vašeho vedoucího	5	4	3	2	1
26.	Peněžní benefity	5	4	3	2	1
27.	Nepeněžní benefity	5	4	3	2	1

28. Uved'te prosím současně využívané zaměstnanecké benefity, které pro Vás mají nejmenší význam, nebo byste se bez nich kompletně obešli. („V případě, že nějaký takový existuje“).

.....

29. Na závěr souboru otázek zaměřených na motivaci, Vám zde nabízím prostor pro případné připomínky v souvislosti se zvýšením spokojenosti. („Můžete uvést věc, případně výhodu, která by vedla ke zvýšení Vaší spokojenosti ve společnosti“).

.....

V následujících identifikačních otázkách Vás prosím o využití volných políček pro „X“ („zaškrtněte prosím jednu z možností“)

Do jaké věkové skupiny patříte?		Méně než 25 let	25-34 let	35-44 let	45-54 let	55 a více
30.	Věk					

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		Základní	Vyučen	Střední s maturitou	Vysokoškolské
31.	Vzdělání				

Jak dlouho působíte ve společnosti?		Méně než 1 rok	1-3 roky	4-6 let	7-9 let	10 let a více
32.	Délka					

Jaké je Vaše pohlaví?		Žena	Muž
33.	Pohlaví		

Jste zaměstnancem oddílu:		THP	Výroba
34.	Zaměstnanec		

PŘÍLOHA B – HODNOTY OBOU MODULŮ MEŘENÉ MEDIÁNEM

	Jakou důležitost přikládáte níže uvedeným okolnostem?	Medián	SD	Max	Min
1	Rozvoj dovedností	5	0,80	5	2
2	Samostatnost při práci	5	0,53	5	3
3	Motivace od nadřízeného	5	0,79	5	2
4	Vztahy na pracovišti	5	0,51	5	3
5	Zajímavost práce	4	0,89	5	2
6	Pracovní náplň	4	0,83	5	2
7	Zpětná vazba od nadřízeného	5	0,93	5	1
8	Viditelné výsledky vaší práce	5	0,67	5	3
9	Mzdové ohodnocení	5	0,68	5	3
10	Pochvala za odvedenou práci	4,5	0,77	5	2
11	Peněžní benefity	5	0,91	5	1
12	Nepeněžní benefity	4	1,04	5	1
13	Jistota zaměstnání	5	0,89	5	2
14	Kariérní růst	4	1,02	5	1
15	Možnost vzdělání a rekvalifikace	4	1,00	5	1
	Jste spokojen(a) s níže uvedenými okolnostmi?				
16	Celkově s vykonávanou prací	4	0,73	5	2
17	Přístup vašeho nadřízeného	4	0,89	5	2
18	Motivace od nadřízeného	4	0,94	5	2
19	Vztahy na pracovišti	4	0,93	5	1
20	Zajímavost práce	4	0,84	5	2
21	Pracovní náplň	4	0,82	5	2
22	Zpětná vazba od nadřízeného	4	0,90	5	2
23	Pochvala za odvedenou práci	4	1,10	5	1
24	Mzdové ohodnocení	3	1,09	5	1
25	Sdělováním kritiky od vašeho nadřízeného	4	0,97	5	2
26	Peněžní benefity	3	1,23	5	1
27	Nepeněžní benefity	3	1,19	5	1

PŘÍLOHA C – ROZKLAD PRŮMĚRŮ PODLE DOSAŽENÉHO VZDĚLÁNÍ

	Počet odpovědí v rámci jednotlivých kategorií:	2	19	23	4
	Jakou důležitost přikládáte níže uvedeným okolnostem?	Základní	Vyučen	Střední s maturitou	Vysokoškolské
1	Rozvoj dovedností	3,00	4,32	4,48	4,50
2	Samostatnost při práci	4,50	4,74	4,57	4,50
3	Motivace od nadřízeného	4,50	4,42	4,57	4,75
4	Vztahy na pracovišti	5,00	4,74	4,74	5,00
5	Zajímavost práce	3,50	4,11	4,13	4,75
6	Pracovní náplň	4,00	4,26	4,13	5,00
7	Zpětná vazba od nadřízeného	4,00	4,21	4,48	4,75
8	Viditelné výsledky vaší práce	4,50	4,58	4,57	5,00
9	Mzdové ohodnocení	5,00	4,47	4,78	5,00
10	Pochvala za odvedenou práci	4,50	4,37	4,17	5,00
11	Peněžní benefity	4,00	4,42	4,43	4,75
12	Nepeněžní benefity	4,00	3,53	3,78	4,25
13	Jistota zaměstnání	3,50	4,53	4,57	5,00
14	Kariérní růst	4,00	3,89	3,87	4,25
15	Možnost vzdělání a rekvalifikace	4,00	3,63	4,04	4,25
	Jste spokojen(a) s níže uvedenými okolnostmi?				
16	Celkově s vykonávanou prací	4,50	3,89	3,87	4,00
17	Přístup vašeho nadřízeného	4,50	4,37	4,09	4,00
18	Motivace od nadřízeného	4,00	4,00	3,74	4,25
19	Vztahy na pracovišti	4,50	4,37	3,83	4,50
20	Zajímavost práce	5,00	3,89	3,61	4,50
21	Pracovní náplň	4,00	4,11	3,65	4,25
22	Zpětná vazba od nadřízeného	4,50	4,11	4,00	4,50
23	Pochvala za odvedenou práci	4,50	3,95	3,39	4,75
24	Mzdové ohodnocení	3,50	3,16	3,26	4,50
25	Sdělováním kritiky od vašeho nadřízeného	4,50	3,63	3,91	4,50
26	Peněžní benefity	4,00	2,74	2,83	4,50
27	Nepeněžní benefity	4,00	2,37	2,52	4,50

PŘÍLOHA D – ROZKLAD PRŮMĚRŮ PODLE VĚKU

	Počet odpovědí v rámci jednotlivých kategorií:	2	10	17	14	5
	Jakou důležitost přikládáte níže uvedeným okolnostem?	Méně než 25 let	25-34 let	35-44 let	45-54 let	55 a více let
1	Rozvoj dovedností	2,50	4,70	4,59	4,36	3,60
2	Samostatnost při práci	4,50	4,70	4,71	4,57	4,40
3	Motivace od nadřízeného	3,50	4,80	4,82	4,36	3,80
4	Vztahy na pracovišti	5,00	4,80	4,82	4,71	4,60
5	Zajímavost práce	3,00	4,60	4,24	4,21	3,20
6	Pracovní náplň	4,00	4,80	4,24	4,21	3,40
7	Zpětná vazba od nadřízeného	2,50	4,80	4,59	4,36	3,60
8	Viditelné výsledky vaší práce	4,00	4,90	4,59	4,64	4,20
9	Mzdové ohodnocení	4,00	5,00	4,82	4,57	4,20
10	Pochvala za odvedenou práci	4,00	4,70	4,18	4,36	4,20
11	Peněžní benefity	2,50	4,80	4,82	4,36	3,40
12	Nepeněžní benefity	3,00	4,10	4,06	3,43	3,00
13	Jistota zaměstnání	2,50	4,90	4,76	4,50	4,00
14	Kariérní růst	3,50	4,40	4,06	3,71	3,20
15	Možnost vzdělání a rekvalifikace	3,50	4,40	4,24	3,57	2,80
	Jste spokojen(a) s níže uvedenými okolnostmi?					
16	Celkově s vykonávanou prací	4,50	3,90	3,94	4,00	3,40
17	Přístup vašeho nadřízeného	3,50	4,00	4,41	4,21	4,20
18	Motivace od nadřízeného	3,50	4,30	3,94	3,64	3,80
19	Vztahy na pracovišti	5,00	4,50	3,71	4,14	4,40
20	Zajímavost práce	4,50	4,20	3,65	4,07	3,00
21	Pracovní náplň	3,50	4,00	3,88	4,21	3,00
22	Zpětná vazba od nadřízeného	3,50	4,60	4,24	3,93	3,40
23	Pochvala za odvedenou práci	4,00	4,70	3,35	3,71	3,40
24	Mzdové ohodnocení	3,00	4,00	3,18	3,14	3,20
25	Sdělováním kritiky od vašeho nadřízeného	3,00	4,50	4,00	3,71	3,00
26	Peněžní benefity	3,00	4,20	2,65	2,86	2,00
27	Nepeněžní benefity	3,00	4,10	2,47	2,14	2,00