

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Natálie Bartoníčková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Pracovní motivace zaměstnanců ve vybraném podniku
Bakalářská práce

2024

Natálie Bartoníčková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Natálie Bartoníčková**
Osobní číslo: **E21287**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Pracovní motivace zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza a zhodnocení procesu pracovní motivace jako klíče k spokojenosti pracovníků a výkonnosti v prostředí konkrétního podniku.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů (motivace, stimulace, atd.).
- Motivace zaměstnanců.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza motivace zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Vyhodnocení výsledků a doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 789. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 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.
- 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.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Mandys, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

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

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Pracovní motivace zaměstnanců ve vybraném podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., 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 30.04.2024

Natálie Bartoníčková v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce, panu Mgr. Janu Mandysovi, Ph.D., za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích poskytnutých k vypracování bakalářské práce. Zároveň bych ráda poděkovala společnosti SIKO KOUPELNY a.s. za možnost vypracovat bakalářskou práci právě u nich a všem zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zaměřuje na pracovní motivaci zaměstnanců ve společnosti SIKO KOUPELNY a.s. Hlavním cílem práce je analýza a proces zhodnocení pracovní motivace jako klíče k dosažení spokojenosti zaměstnanců a zvýšení výkonnosti v konkrétním podniku prostřednictvím výsledků z dotazníkového šetření.

KLÍČOVÁ SLOVA

motivace, zaměstnanci, řízení lidských zdrojů, podnik, spokojenost

TITLE

Work motivation of employees in the selected company

ANNOTATION

This bachelor's thesis focuses on the work motivation of employees in SIKO KOUPELNY a.s. The main goal of the work is the analysis and evaluation process of work motivation as the key to achieving employees satisfaction and increasing performance in a specific company through the results of a questionnaire survey.

KEYWORDS

motivation, employees, human resource management, company, satisfaction

OBSAH

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD.....	12
1 ZÁKLADNÍ POJMY.....	13
1.1 MOTIVACE, MOTIV	13
1.2 STIMULACE, STIMUL	14
1.3 TYPY MOTIVACE	14
2 ZDROJE MOTIVACE.....	16
2.1 POTŘEBY	16
2.2 NÁVYKY	17
2.3 ZÁJMY	17
2.4 HODNOTY A HODNOTOVÉ ORIENTACE.....	17
2.5 IDEÁLY	18
3 MOTIVACE A VÝKON	19
3.1 VÝKONOVÁ MOTIVACE	19
3.2 ASPIRAČNÍ ÚROVEŇ	19
3.3 SPOKOJENOST A MOTIVACE.....	20
4 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE.....	21
4.1 TEORIE INSTRUMENTALITY	21
4.2 TEORIE ZAMĚŘENÁ NA OBSAH	21
4.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	22
4.2.2 Alderferova teorie ERG	23
4.2.3 McClellandova teorie potřeb	23
4.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model	24
4.3 TEORIE ZAMĚŘENÁ NA PROCES	24
4.3.1 Teorie posilování	24
4.3.2 Teorie očekávání.....	24
4.3.3 Teorie spravedlnosti	25
4.3.4 Teorie cíle	25
5 NÁSTROJE MOTIVACE.....	26
5.1 FINANČNÍ MOTIVAČNÍ NÁSTROJE	26
5.2 NEFINANČNÍ MOTIVAČNÍ NÁSTROJE	27
5.3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	27
6 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	29
6.1 HISTORIE PODNIKU	29
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	30
7 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE SPOLEČNOSTI	32
7.1 ODMĚŇOVÁNÍ	32
7.2 VZDĚLÁVÁNÍ	33
7.3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	33
8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	36
8.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	36

8.2	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	47
8.3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	49
ZÁVĚR	50
POUŽITÁ LITERATURA	52
SEZNAM PŘÍLOH	54

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činností	16
Obrázek 2: Proces motivace založený na uspokojování potřeb.....	21
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb.....	22
Obrázek 4: Logo SIKO KOUPELNY a.s.	29
Obrázek 5: Forma odevzdaných dotazníků	36
Obrázek 6: Délka působnosti ve společnosti	37
Obrázek 7: Výsledky náplně práce	38
Obrázek 8: Spokojenost s pracovními vztahy na pracovišti.....	38
Obrázek 9: Celkový dojem z pracovního prostředí	39
Obrázek 10: Motivace k vykonávání práce	40
Obrázek 11: Spokojenost se současnými benefity.....	41
Obrázek 12: Důležitost pracovní motivace.....	44
Obrázek 13: Zhodnocení systému odměňování.....	44
Obrázek 14: Spokojenost komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.....	45
Obrázek 15: Struktura dosaženého vzdělání respondentů	46
Obrázek 16: Struktura věkových kategorií respondentů.....	46
Obrázek 17: Struktura pohlaví respondentů	47
Tabulka 1: Přehled průměrných hodnot motivačních faktorů	41
Tabulka 2: Přehled průměrných hodnot oceňování benefitů, které firma nabízí.....	42
Tabulka 3: Přehled požadavků na nové benefity	43

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a. s. akciová společnost

atd. a tak dále

např. například

č. číslo

s. strana

tj. to je

ÚVOD

Pracovní motivace zaměstnanců je klíčovým prvkem pro dosažení úspěchu a udržení konkurenceschopnosti ve dnešním dynamickém pracovním prostředí. Motivovaní zaměstnanci nejenže přinášejí lepší výsledky a produktivitu, ale také přispívají k celkové atmosféře ve společnosti. Pochopení základních pojmů a mechanismů motivace je zásadní pro manažery a vedoucí zaměstnance při navrhování a implementaci strategií motivace zaměstnanců. Každá organizace se snaží najít účinné metody, jak podnítit své zaměstnance k maximálnímu výkonu ve prospěch společných cílů.

Cílem této bakalářské práce je **analýza a zhodnocení procesu pracovní motivace jako klíče k spokojenosti pracovníků a výkonnosti v prostředí konkrétního podniku.**

První část práce se věnuje základními pojmy souvisejícími s motivací. Jsou zde definovány a rozebrány klíčové pojmy, jako je motivace, motiv, stimulace a stimul. Dále se zaměřuje na zdroje motivace, které mohou být důležité pro jednotlivé zaměstnance. Tato část přináší náhled do toho, jaké faktory mohou ovlivnit motivaci zaměstnanců a jak je možné tyto faktory identifikovat a efektivně využít.

Následující část práce se zabývá vztahem mezi motivací a výkonem zaměstnanců. Analyzuje, jak motivace může ovlivnit výkonnost jednotlivců a týmů, a jaké strategie lze použít k podpoře a maximalizaci výkonu prostřednictvím motivace.

Teoretická část dále zkoumá důležité teorie pracovní motivace, které jsou využívány v pracovním prostředí k pochopení a podpoře motivace zaměstnanců. Tyto teorie poskytují rozdílné perspektivy na to, co motivuje lidi k práci a jak organizace mohou tyto poznatky aplikovat pro dosažení lepších výsledků.

Poslední část teoretické části se zabývá nástroji motivace, které jsou k dispozici manažerům k podpoře motivace svých zaměstnanců. Jsou zde zmíněny různé metody a techniky, které mohou být účinně využity k podpoře angažovanosti a výkonnosti zaměstnanců.

V praktické části této práce je provedena analýza pracovní motivace společnosti SIKO KOUPELNY a.s. prostřednictvím dotazníkového šetření. Na závěr je provedeno vyhodnocení dotazníku a jsou formulována doporučení pro společnost, která mohou pomoci posílit pracovní motivaci, spokojenost a výkonnost zaměstnanců.

1 Základní pojmy

Tato část bakalářské práce se bude zabývat teoretickým vymezením motivace. Cílem této kapitoly je definovat základní pojmy a detailněji objasnit zdroje motivace, typy motivace a teorii pracovní motivace.

1.1 Motivace, motiv

Pojem motivace svůj původ odvozuje z latinského slova „*movere*“. Motivace reflektuje sílu a směr chování. Zahrnuje faktory, které vedou lidi k určitému způsobu jednání. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich konání povede k dosažení konkrétního cíle a získání odměny, která uspokojí jejich potřeby a splní jejich přání. Samotný pojem „motivace“ může zahrnovat jak stanovené cíle jednotlivců, způsob, jakým si lidé své cíle volí, tak i způsob, jakým se ostatní snaží ovlivnit jejich chování. (Armstrong a Taylor, 2015)

Mikuláščík (2015), ve své knize, motivaci definuje jako hnací sílu, která nás pobízí k aktivitě a směřuje naše chování v rámci chování v rámci intenzity a délky. Motivační faktory zahrnují pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje a ideály.

Podle Plamínka (2015, s. 17) je motivace nositelkou jedné obrovské výhody: „*Pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podmětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité*“. Ve své knize Tajemství motivace také zmiňuje, že tato výhoda je znevažována velkou nevýhodou, a to tou, že to není jednoduchý cesta. Je potřeba dobře znát člověka, kterého máme motivovat.

Podle Armstronga (2007, s. 219) je motiv: „*Důvod pro to, abychom něco udělali*“.

Motivy ovlivňují jak intenzitu, tak směr lidského chování. Lidé, kteří upřednostňují sociální motivy, často přispívají k vytvoření příjemného pracovního prostředí, avšak občas mohou být méně zaměřeni na pracovní výkon. (Bělohlávek, 2016)

Podle Mikuláščíka (2015) se na pracovišti mohou objevovat různé druhy motivů:

- podněcující (postoje k práci, pracovní návyky, ...)
- sociální (potřeba kontaktu s jinými lidmi, společenská pozice, ...)
- spouštěcí (směřují do naší psychiky a ven, ...)
- motivy k jednání (nezacílené, racionální, ...)

- abundanční (po uspokojení nižších motivů se soustředíme na vyšší motivy)
- kontrolní (postoje, názory, přesvědčení).

1.2 Stimulace, stimul

Stimulace má jednu velkou výhodu, a to, že je poměrně jednoduchá: „*Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat*“. V moment, kdy přestaneme poskytovat tyto hodnoty (vnější stimuly), práce se pravděpodobně zastaví. To je nevýhodou stimulace, práce probíhá pouze do té doby, dokud působí stimuly. (Plamínek, 2015, s. 17)

„*Stimulací tedy rozumíme vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace*.“ Toto ovlivňování může směřovat buď k podpoře pozitivní perspektivy úspěchu, nebo k zdůraznění rizika neúspěchu a s ním spojených nežádoucích následků. Aby bylo stimulování efektivní, je klíčové poskytovat podněty v souladu s individuálními potřebami a celkovým motivačním profilem. (Pauknerová, 2012, s. 221)

Podle Pauknerové (2012, s. 220) můžeme stimuly definovat jako: „*jakékoli podněty, které vyvolávají změny v motivaci člověka*“. Tyto podněty dělíme na:

- impulzy (vnitřní podněty), např. nepříjemné pocity, bolest hlavy
- incentivy (vnější podněty), např. povýšení, pochvala

1.3 Typy motivace

K pracovní motivaci se může dojít dvěma cestami. V prvním případě mohou lidé motivovat sami sebe, tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo je vede k tomu, že od ní očekávají naplnění jejich cílů. Ve druhém případě může lidi motivovat management prostřednictvím metod, jako je např. odměňování, pochvala nebo povýšení. (Armstrong, 2007)

Herzberg a kol., původně zjistili, že existují dva typy motivace:

Vnitřní motivace

Jedná se o faktory, který si sami lidé vytvářejí a které je mohou ovlivňovat, aby se chovali jistým způsobem nebo se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnosti, jako je

například pocit, že je práce důležitá a to, že máme přehled nad svými vlastními možnostmi, volnost konat, možnost uplatňovat a zdokonalovat dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí. (Armstrong, 2007)

Mezi vnitřní motivační faktory podle Urbana (2017) patří samostatnost, která umožňuje lidem nezávisle provádět svou práci, rozvoj nových schopností při vykonávání práce, sledování viditelných výsledků své práce a vnímání jejího širšího společenského významu nebo smyslu.

Vnější motivace

Je to, co se dělá pro lidi, s cílem je motivovat. Tvoří ji různé odměny, jako např. zvýšení platu jako například zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také nějaké tresty, například disciplinární řízení nebo kritika.

Vnější motivátory nemusejí nutně působit dlouhodobě, ale mohou mít bezprostřední a zřetelný účinek. Vnitřní motivátory, které se zabývají „kvality pracovního života“, budou mít pravděpodobně hlubší a déletrvající účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvnějšku. (Armstrong, 2007)

2 Zdroje motivace

Motivační zdroje jsou faktory, které podněcují lidské chování a ovlivňují směřování lidských aktivit. Tyto faktory formují dynamické tendence a zaměření lidské činnosti, přičemž významně ovlivňují trvání těchto tendencí. Existuje řada faktorů, které přispívají k formování motivace lidského jednání. Mezi základní zdroje motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály. (Bedrnová a Nový, 2007)

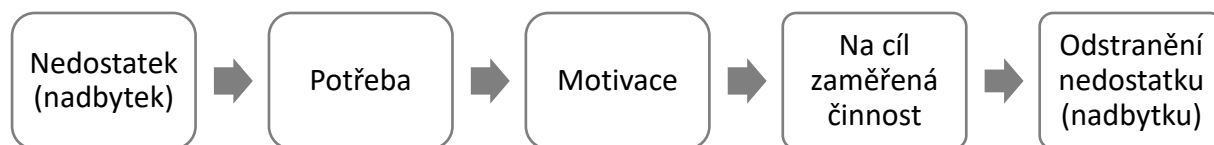
2.1 Potřeby

„V psychologii (na rozdíl od ekonomického vymezení potřeb) je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného).“ (Bedrnová a Nový, 2007, s. 366)

Základní lidské potřeby, vycházející z našich instinktů, můžeme rozdělit na biologické a sociální. Mezi primární biologické potřeby patří základní potřeby jako hlad, žízeň, sexuální uspokojení, potřeba odpočinku a spánku atd. Tyto potřeby jsou nepostradatelné a klíčové pro přežití jedince. Sekundární biologické potřeby jsou odvozeny od primárních a mohou zahrnovat závislosti, jako je například touha po drogách, nebo specifické preference, které se vyvinuly v důsledku z dostupnosti a rozmanitosti nabídky.

Obdobně lze rozdělit sociální potřeby na primární a sekundární. Primární sociální potřeby zahrnují potřebu sociálního kontaktu, nezávislosti, autority, lásky, uznání a osobního rozvoje. Naopak sociální sekundární sociální potřeby souvisejí spíše s civilizačními a kulturními aspekty života, jako je například kulturní vyžití, doprava, bydlení nebo technologie. Tyto potřeby se vyvíjejí v souladu s proměnami v životním stylu a rozmanitosti nabídky. (Mikuláščík, 2015)

Obrázek 1: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, Bedrnová a Nový, 2007, s. 366

2.2 Návyky

Návyky jsou důležité vzorce chování, které se získávají opakováním nebo učením a jsou specifické pro určité situace. Jsou to automatizované a ustálené způsoby jednání, které jsou snáze osvojitelné, pokud korespondují s dalšími charakteristikami osobnosti. (Bedrnová a Nový, 2007)

Mezi nejvýznamnější návyky patří ty spojené s hygienou a pracovními činnostmi. Jeden z nezákladnějších návyků je schopnost pracovat, která se u některých jedinců může ztratit po období nezaměstnanosti. Lidé mohou mít také škodlivé návyky či zlozvyky, např. odkládání povinností, přejídání se, přílišné přebírání zodpovědnosti atd. (Pauknerová, 2012)

2.3 Zájmy

Zájem je jedinečným zaměřením člověka na konkrétní oblast jevů, která ho aktivuje a vyvolává v něm určitou stálou reakci, proto zájem můžeme vnímat jako specifický typ motivu (Bedrnová a Nový, 2007). Zájmy mohou přijímat různé formy, buď aktivní či pasivní, a projevovat se různými způsoby – mohou být vyjádřené, manifestované, testové, inventované, dominantní nebo vedlejší (Mikuláščík, 2015).

Existují různé typy zájmů, jako jsou sportovní, kulturní, sběratelské, rukodělné, technické, výtvarné, přírodovědné a další. Často jsou tyto zájmy propojené a navazující jeden na druhý. V mládí bývají zájmy často nestálé a proměnlivé. Postupem času však lidé nacházejí své preference a zájmy se ustalují a prohlubují, čímž se stávají důležitou součástí jejich osobního rozvoje a seberealizace. (Pauknerová, 2012)

2.4 Hodnoty a hodnotové orientace

Pojem hodnota má různé významy v různých oborech, jako je ekonomie, filozofie a psychologie. V psychologii je hodnota spojena s potřebami jedince. Každý cíl, který si člověk stanoví k dosažení a který mu pomáhá uspokojit jeho potřeby, má určitou hodnotu. Tato hodnota potřeby však není pouze ovlivněna samotnou potřebou, ale také dalšími faktory, jako jsou dostupnost, pravděpodobnost dosažení cíle, osobní přesvědčení a informace o dané hodnotě. Podle toho, jak významnou hodnotu něco pro člověka má, se určuje síla motivace k uspokojení potřeb. „*Každý člověk má svůj hodnotový žebříček, což znamená, že to, co je v hodnotovém žebříku nejvýše, je pro něj v životě nejdůležitější a je to rozhodující pro jeho zaměření a životní styl (zdraví, rodina, smysl života, peníze...).*“ (Mikuláščík, 2015, s. 108)

2.5 Ideály

„Ideál je vzor, model, který slouží člověku od útlého věku jako vodítko pro jednání.“ Tento ideál člověka se zabývá jak osobními charakteristikami, tak i životními cíli. Definuje to, co člověk považuje za hodnotné, upozorňuje na oblasti, ve kterých má nedostatky, a cíle, kterých by rád dosáhl. Jeho formování je ovlivněno širokou škálou faktorů, jako je silný společenský vliv, morální a právní předpisy, osobních zkušenosti a filozofie člověka. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 244)

3 Motivace a výkon

Motivace hraje významnou roli v oblastech, kde se jedná o výkon. Motivace a schopnosti jsou základními faktory ovlivňujícími výkon a výkonnost člověka. Tato skutečnost bývá často znázorňována následujícím vzorcem:

$$V = f(M \cdot S),$$

kde V = úroveň pracovního výkonu, M = úroveň motivace, S = úroveň schopností pracovníka. (Bedrnová a Nový, 2007)

3.1 Výkonová motivace

Úroveň výkonové motivace je inherentní charakteristikou osobnosti, která se projevuje touhou po úspěchu a obavou z neúspěchu. Tyto potřeby jsou přítomny u každého člověka, avšak jejich intenzita se liší. (Pauknerová, 2012)

Mladší věk je klíčovým obdobím pro formování úrovně výkonové motivace. Je známo, že pozitivní zpětná vazba a ocenění mají větší účinek než kritika a neustálé připomínání a zdůrazňování nedostatků a chyb. Tímto způsobem lze efektivně ovlivnit směr a sílu výkonové motivace. (Bedrnová a Nový, 2007)

Síla výkonové motivace, která je typická pro danou osobu, je určena následujícím poměrem:

$$\text{výkonová motivace} = \text{potřeba úspěchu} / \text{potřeba vyhnout se neúspěchu}.$$

Lidé, jejichž potřeba dosáhnout úspěchu převažuje, jsou obvykle aktivní a motivovaní, zatímco ti, jejichž převažující potřebou je vyhnout se neúspěchu, mohou být spíše pasivní, v souladu s příslovím „kdo nic nedělá, nic nezkaží“. (Pauknerová, 2012)

Lidé s vysokou motivací k dosažení výkonu obvykle mají jasně stanovené cíle, které často směřují do vzdálené budoucnosti. Jejich úspěch vyžaduje pečlivě strukturovaný plán činností, který zohledňuje dlouhodobé perspektivy, namísto pouze krátkodobých cílů. Plánování tedy hraje klíčovou roli v dosahování těchto cílů a odlišuje výkonovou motivaci od ostatních druhů motivace. (Bedrnová a Nový, 2007)

3.2 Aspirační úroveň

Aspirace, nebo jinak nazývaná aspirační úroveň, představuje odhad našeho vlastního potenciálu v různých schopnostech, znalostech nebo dovednostech. Tento odhad se průběžně mění

a upravuje podle našich předchozích výkonů. Pokud dosáhneme slabšího výkonu, často snižujeme hranici našich potenciálních možností. (Mikuláščík, 2015)

Úroveň naší motivace může odhalit naše ambice. Osobní aspirace nemusí vždy odpovídat našim reálným schopnostem a možnostem. Mnozí si kladou větší nároky, než jsou schopni splnit, zatímco jiní se příliš podceňují a nevěří si na dosažení vyšších cílů, což může otevřít prostor pro ty, kteří jsou ochotni jednat bez ohledu na morální zábrany. Naše osobní aspirace se skládají z řady drobných úkolů a cílů. Je prospěšné postupovat krok za krokem a zvládat tyto dílčí cíle postupně. S každým úspěšným splněním cíle se zvyšuje naše sebedůvěra a současně se zvyšuje i naše aspirační úroveň. (Štěpaník, 2003)

3.3 Spokojenost a motivace

Zaměstnanecká spokojenost spojená s prací a pracovními podmínkami je často považována za klíčový faktor při hodnocení personální politiky organizace. Tato spokojenost je často vnímána jako ukazatel toho, jak dobře se organizace stará o své zaměstnance.

Spokojenost zaměstnanců je klíčový faktor pro efektivní využívání jejich pracovního potenciálu. Jinými slovy, když jsou zaměstnanci spokojeni, jsou pravděpodobněji motivováni a více se angažují ve své práci, což vede k lepším výsledkům. Spokojenost může být spojena i s dosahováním nižších cílů a pocitem uspokojení z toho, co už dosáhli. Tento přístup může mít za následek, že zaměstnanec nebude motivován k dalšímu růstu.

Dobré pracovní podmínky obvykle, alespoň nepřímo, přispívají pracovní motivaci. Nicméně, ještě efektivnější je, pokud je sám obsah práce pro jednotlivce uspokojující a naplňující. Kvalita pracovních podmínek může mít větší vliv na spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci v případech, kdy povaha práce sama o sobě nepřináší dostatečné uspokojení a naplnění. (Bedrnová a Nový, 2007)

4 Teorie pracovní motivace

Studium a porozumění různých přístupů k otázkám motivace nejen rozšiřuje znalosti této problematiky, ale také přispívá k vytvoření potřebných vnitřních předpokladů u budoucích manažerů. Tito manažeři jsou schopni efektivně vést a motivovat lidi k výkonnosti a stimulovat jejich pracovní jednání. (Bedrnová a Nový, 2007)

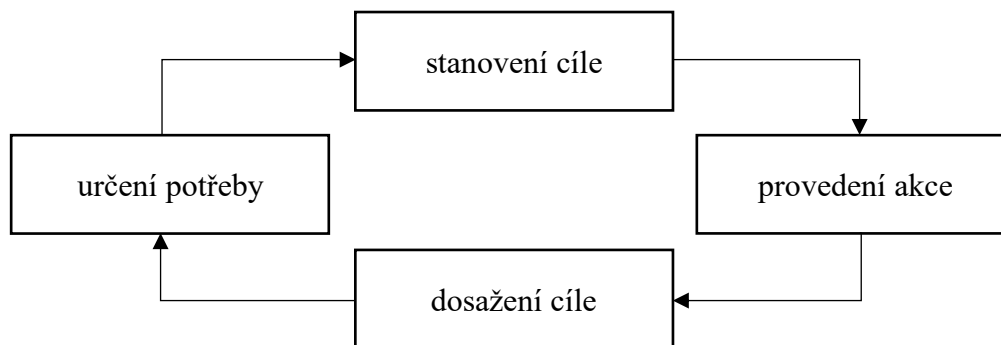
4.1 Teorie instrumentality

Vychází z přesvědčení, že efektivní formou ovlivňování chování jednotlivců je prostřednictvím systému odměn a trestů. Tato teorie předpokládá, že lidé budou motivováni k výkonu, pokud jsou odměny a tresty přesně propojeny s jejich prací. Odměny jsou tedy udělovány v souladu s efektivitou práce jako podnět k optimálnímu výkonu. Teorie instrumentality je založena na zásadách, které vychází z vědeckého řízení Fredericka W. Taylora (1911), který napsal: „*Je nemožné přimět dělníky během jakkoliv dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji než průměrní jedinci v jejich okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení jejich mzdy.*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 219)

4.2 Teorie zaměřená na obsah

Teorie zaměřené na obsah motivace neboli také známé jako teorie potřeb, se snaží odhaluje klíčové faktory spojené s motivací. Tyto teorie zdůrazňují, že nesplněné potřeby vytvářejí napětí a narušují rovnováhu. Pro obnovení rovnováhy je třeba zjistit prostředky k uspokojení konkrétní potřeby a zvolit chování, které povede k dosažení stanoveného cíle a vybrat akce, které vedou k dosažení stanoveného cíle a uspokojení konkrétní potřeby. (Armstrong a Taylor, 2015)

Obrázek 2: Proces motivace založený na uspokojování potřeb



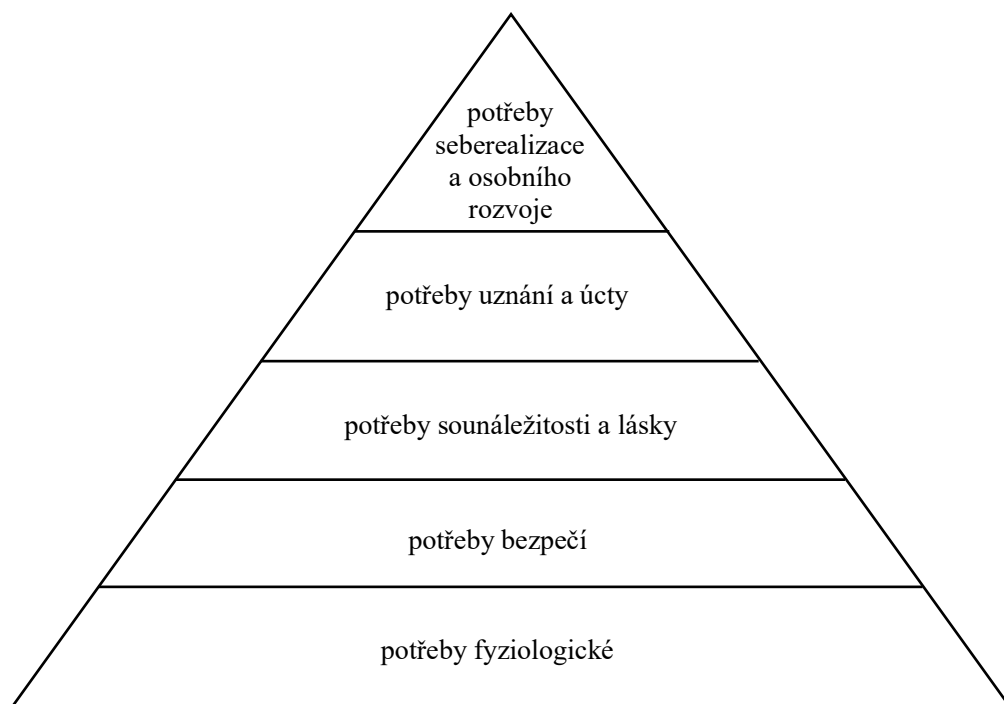
Zdroj: Vlastní zpracování, Armstrong a Taylor, 2015, s. 220

4.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Abraham Maslow tvrdí, že lidská touha je spojena s tím, co jedinci chtějí a s tím, co již mají. Podle jeho hierarchie jsou lidské potřeby strukturovány několika úrovní, které reflektují jejich důležitost. zahrnujících osm přirozených potřeb, včetně touhy po vědění, porozumění a potřeby vyniknout. (Dědina a Cejthamr, 2005)

Maslow stanovil pět skupin potřeb, které jsou navzájem propojeny v dynamickém vztahu nebo hierarchii. Když člověk disponuje nevyčerpatelnými zásobami jídla, dostaví se další nové potřeby, které přebírají kontrolu nad těmi základními potřebami (fyziologickými). Jakmile jsou tyto základní potřeby uspokojeny, dostavují se potřeby vyšší úrovně a tak dále. Toto vysvětluje Maslowovu teorii, která zdůrazňuje, že „*Lidské potřeby vytvářejí určitou hierarchii*“. (Adair, 2004, s. 20)

Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování, *A Theory of Human Motivation*, Maslow, 1943

- **Potřeby fyziologické** – jsou základní potřeby, neboť umožňují biologické přežití (potrava, pití, spánek, pohyb, ...).
- **Potřeby bezpečí** – spočívají v ochraně života a zdraví před hrozbami, ve snaze udržet jistotu a zajištění ochrany.
- **Potřeby sounáležitosti a lásky** – zahrnuje touhu být přijímán, nalezení svého místa a zapojení do celku či komunity, prožívání lásky a touhu být milován.

- **Potřeby uznání a úcty** – být oceněn a uznán druhými, ať už pro osobní hodnoty nebo profesní, pracovní úspěchy.
- **Potřeby seberealizace a osobního rozvoje** – hledání uspokojení v životních aktivitách, smyslu života, nalézání potěšení v těchto činnostech, uspokojení touhy po poznání a prožitcích, a snahu dosahovat hlubšího poznání a rozvoje vyšších schopností. (Mikuláščík, 2015)

4.2.2 Alderferova teorie ERG

Alderfer (1972) formuloval teorii ERG, která rozděluje lidské potřeby do tří klíčových kategorií:

- **Potřeby existence** (Existency), zahrnují potřebu dosahovat a udržovat rovnováhu organismu pomocí materiálních prostředků (např. mzda, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky).
- **Vztahové potřeby** (Relatedness), jsou spojeny s uspokojením vztahů a závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Prvky vztahového procesu zahrnují např. pochopení, potvrzení, vliv, atd.
- **Potřeby růstu** (Growth), vycházejí z tendence otevřených systémů k vnitřnímu růstu. Tyto potřeby stimulují k tvůrčímu a produktivnímu úsilí. Uspokojení růstových potřeb závisí na příležitosti k růstu.

Alderferova teorie se zabývá subjektivními stavy uspokojení a přání. Uspokojení se týká výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostředím; je to subjektivní reakce, která odráží vnitřní stav lidí, kteří dosáhli toho, co chtěli. Přání je ještě subjektivnější, protože se vztahuje k vnitřnímu rozpoložení jedince v kontextu jeho potřeb, preferencí a motivací. (Kociánová, 2010)

4.2.3 McClellandova teorie potřeb

McClelland (1961) představil alternativní třídění potřeb, zaměřenou zejména na manažery. Rozpoznal tři klíčové potřeby, přičemž nejvýznamnější byla touha po dosažení úspěchu:

- **Potřeba úspěchu**, vyjadřuje touhu uspět v konkurenci a je hodnocena podle osobního standardu kvality
- **Potřeba sounáležitosti**, zdůrazňuje potřebu upřímných, přátelských a soucitných vztahů s ostatními.
- **Potřeba moci**, reflektuje touhu řídit nebo ovlivňovat ostatní. (Armstrong a Taylor, 2015)

4.2.4 Herzbergrův dvoufaktorovův model

Teorie F. Herzberga, podobně jako Maslowova a Alderferova, se snaží objasnit typologii potřeb a vzájemné vztahy mezi různými úrovněmi potřeb. Avšak na rozdíl od nich v klasifikační struktuře neklade důraz na odlišnost kultivace potřeb. Místo toho se soustředí na rozlišení mezi silou vnitřních stimulů (disatisfactory) a vnitřních pohnutek (satisfactory).

Disatisfactory, spojené s pracovními podmínkami (např. pracovní řády, směrnice, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným, atd.), jsou označeny jako faktory hygienické. Ty nevnímáme jako motivaci, ale spíše jako zdroj nespokojenosti, který se projevuje, když se objeví nějaký negativní stimul. Naopak satisfactory, označované jako faktory motivující, jsou spojeny s obsahem práce a lidským zaujetím (např. výkon, uznání, samotná práce, míra odpovědnosti atd.). Jejich uspokojení není konečné, protože při dosažení určité úrovně nebo uspokojení potřeby narůstá naše zaujetí, a tím i naše motivace. (Mikuláščík, 2015)

4.3 Teorie zaměřená na proces

Teorie zaměřené na procesy kladou důraz na psychické mechanismy a síly ovlivňující motivaci, a současně zkoumají základní potřeby jednotlivců, Tyto přístupy jsou často nazývány kognitivními teoriemi, neboť se zaměřují na to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a jak reagují na různé situace. (Armstrong a Taylor, 2015)

4.3.1 Teorie posilování

„Teorie posilování tvrdí, že chování, které je odměněno, bude pravděpodobněji opakováno, zatímco chování, které není odměněno nebo je potrestáno, se pravděpodobně opakovat nebude.“ Tato teorie se zaměřuje na důsledky akce a jak ovlivňují budoucí chování. Existují čtyři typy posilování:

- Pozitivní (odměna za příznivé chování)
- Negativní (odstranění nepříjemnosti za příznivé chování)
- Potrestání (nepříjemný důsledek za nežádoucí chování)
- Ignorování (nezabývání se chováním, což může vést k oslabení)

Pozitivní a negativní posilování vedou k posílení daného chování, zatímco potrestání a ignorování k jeho oslabení. (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 274)

4.3.2 Teorie očekávání

Teorie očekávání vychází z naší přirozené schopnosti zvážit očekávané výsledky a porovnat je s nutným úsilím. Tato teorie zdůrazňuje racionální úvahu o pravděpodobnostech akcí, které

vedou k dosažení požadovaných výsledků. Upozorňuje na skutečnost, že dva různí jedinci mohou ve stejné situaci vnímat dostupnost odměny nebo trestu velmi odlišným způsobem, v závislosti na svém osobním žebříčku hodnot a odhadu pravděpodobnosti. Z toho vyplývá, že neexistují univerzální přístupy k motivaci druhých, a je nezbytné jednat s každým jednotlivcem individuálně podle jeho jedinečných charakteristik. (Adair, 2004)

Teorii očekávání lze vypočítat za pomoci vzorce:

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

„kde M – úroveň motivace,

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

E – expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.“ (Bedrnová a Nový, 2007, s. 388)

4.3.3 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti, zformulována Adamsem, představuje další známý pohled na průběh motivačního procesu. Tato teorie je postavena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinkách a lze ji shrnout jednoduchým vzorcem:

$$O_v : I_v = O_d : I_d$$

„Kde: (O_v = vlastní výstup (output), I_v = vlastní vstup (input), O_d = výstup druhé osoby, I_d = vstup druhé osoby.“

Hlavní myšlenkou této teorie je, že jednotlivý pracovník srovnává svůj vlastní přínos, vynaložený čas, síly a námahu, stejně jako využití schopnosti a dovednosti potřebné k dosažení cíle se zisky plynoucími z toho to úsilí a porovnává je s úsilím a zisky ostatních. V důsledku toho vzniká subjektivní vnímání spravedlnosti nebo nespravedlnosti. (Tureckiová, 2004, s. 64)

4.3.4 Teorie cíle

Teorie cílů, kterou vypracovali Latham a Locke (1979), tvrdí, že motivace a výkon dosahují vyšších úrovní, když jednotlivcům jsou stanoveny konkrétní cíle, které jsou náročné, avšak dosažitelné, a když existuje zpětná vazba na jejich výkon. Klíčová je také účast jednotlivců při stanovování cílů, protože to je prostředek k získání souhlasu a podpory pro stanovení ambicióznějších cílů. Náročné cíle jsou nezbytné pro udržení motivace, a zejména pro dosahování stále vyšších cílů je klíčová pravidelná odezva. (Armstrong, 2007)

5 Nástroje motivace

Motivační nástroje jsou klíčovými nástroji, které má manažer k dispozici při podpoře motivace svých zaměstnanců. Jeho úkolem je dosáhnout co nejvyšší úrovně motivace za co nejnižší náklady. Ideálně by zaměstnanci měli být motivováni natolik, že by ochotně pracovali i „zadarmo“. Tento ideál však není v praxi dosažitelný, jak ukazuje teorie motivace i zkušenosti z reálného života.

Na druhou stranu je důležité si uvědomit, že motivace zaměstnanců není pouze otázkou peněz, existují složitější vztah mezi motivací a finančními prostředky, jako jsou mzdy, zaměstnanecké výhody a další podobné opatření. Přímá úměra mezi finanční odměnou a pracovním výkonem není vždy zaručena. Jednoduše řečeno, vyšší plat nemusí nutně vždy znamenat vyšší motivaci a lepší pracovní výkon. (Blažek, 2014)

Úspěšná motivace zaměstnanců vyžaduje splnění dvou klíčových předpokladů. První je schopnost identifikovat a vhodně vybrat motivační faktory, které odpovídají specifickým podmínkám a potřebám jak organizace, tak i jednotlivých zaměstnanců. Druhým předpokladem je efektivní implementace těchto faktorů. To znamená, že jsou používány v optimálních situacích a na správných místech, což přináší vzájemný prospěch jak zaměstnancům, tak organizaci. (Urban, 2017)

5.1 Finanční motivační nástroje

V moderní společnosti má člověk tendenci převádět hodnoty, se kterými se setkává, na peníze. Tato tendence je často nevědomá a automatická. Peníze jsou pro nás jednoduchým a srozumitelným měřítkem hodnoty, protože nám umožňují vyjádřit cenu nejen věcí, které si lze koupit, ale i abstraktních hodnot, jako je například čas nebo úsilí. Proto jsou peníze často používány jako hlavní prostředek finanční motivace v pracovním prostředí. (Bednář, 2013)

V dnešní době patří plat k základním a zároveň nejzřejmějším motivům pro vykonávání své práce. Různé složky platu, jako je základní plat, odměny, prémie, provize, bonusy a další, jsou obvykle označovány jako finanční pobídky a jsou klíčovými nástroji, kterými disponuje vedoucí pracovník. Pro jednotlivce je plat prostředkem směny, který mu umožňuje uspokojit své potřeby a přání. (Blažek, 2014)

Finanční odměňování může nabývat různých forem v závislosti na funkcích, které plní. Tyto odlišnosti v odměňování závisí na náročnosti práce, schopnostech zaměstnance, jeho dlouhodobých výsledcích nebo výsledcích dosažených v nedávné době. Například odměna

vázaná na osobní schopnosti zaměstnance slouží k motivaci pro rozvoj dovedností a kvalifikace, ale také k ocenění a udržení dlouhodobě výkonných zaměstnanců, zatímco mzdové příplatky reflektují mimořádné podmínky práce či specifika pracovních míst a mají za úkol odměnit zvýšené nároky na zaměstnance. (Urban, 2017)

5.2 Nefinanční motivační nástroje

V pracovním prostředí není jen finanční odměna tím, co zaměstnance motivuje. Získání uznání, vykonávání smysluplné práce a udržování přátelských vztahů s kolegy jsou další klíčové faktory, které přispívají k jejich spokojenosti a motivaci. Ačkoli peníze jsou důležité, většina zaměstnanců ocení také možnost těchto dalších způsobů svých potřeb v pracovním prostředí. Vedoucí pracovníci, kteří zanedbávají komunikaci, vzbuzování důvěry a potřeby zaměstnanců nebo ignorují konflikty na pracovišti, riskují vznik nespokojenosti a pokles motivace, což ani zvýšená finanční odměna nedokáže úplně vyvážit. (Urban, 2010)

Silným nástrojem nefinanční motivace zaměstnanců je jejich pracovní úspěšnost, která vychází z dobrého výběru osob s ohledem na jejich schopnosti a zájmy, a dále z poskytnutí vhodného zaškolení a dalšího rozvoje. Kromě toho existuje řada dalších nástrojů, jako je jasný vhodný způsob zadávání a vysvětlování pracovních úkolů, poskytování včasné zpětné vazby, důkladné hodnocení a uznání úspěchů, postupné delegování vyšších pravomocí a podpora rozvoje zaměstnanců skrze koučování. (Urban, 2017)

Jedním z výše zmíněných nástrojů je pochvala, která posiluje pracovní motivaci a udržení produktivity zaměstnanců. Pochvala je vhodná v situacích, kdy zaměstnanec dosáhne stanovených cílů nebo projeví výjimečné schopnosti, a máme zájem ho nadále motivovat. Tento motivující nástroj podporuje požadované chování, tím, že podněcuje pracovníka k opakování úspěšných postupů. Pro dosažení účinného efektu by měla být pochvala individuálně zaměřená a provázená otevřeným rozhovorem a dotazy. (Bělohlávek, 2016)

5.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody mohou zahrnovat jak finanční, tak nefinanční nástroje motivace. Poskytování zaměstnaneckých výhod vyjadřuje zájem organizace o své zaměstnance, poskytuje jim vstřícnou péči a pomoc. Tím se zvyšuje spokojenost a loajalita zaměstnanců a pozitivně ovlivňuje kulturu organizace. V této situaci je finanční investice do zaměstnaneckých výhod často efektivnější než stejná částka investovaná do mezd.

Mezi zaměstnanecké výhody, které jsou známé také jako benefity, patří široká škála služeb, které přispívají k obnově pracovní energie a vytváření příznivého pracovního prostředí. Tyto zaměstnanecké výhody zahrnují:

- **podporu zdraví** – služby přispívající k fyzickému a duševnímu zdraví,
- **rekreační a volnočasové aktivity** – služby pomáhající zaměstnancům relaxovat a vyrovnat se s pracovním stresem,
- **rozvoj kariéry** – služby podporující profesní růst a rozvoj zaměstnanců ve firemním prostředí,
- **finanční benefity** – služby zajišťující finanční stabilitu zaměstnanců, jako jsou například úspory na důchod. (Blažek, 2014)

6 Charakteristika podniku

Společnost SIKO KOUPELNY a.s. je rodinná akciová společnost, která je největší specializovanou sítí prodejen vybavení pro koupelny a kuchyně v České republice. Do obchodního rejstříku byla zapsána v roce 2003. S více než dvacetiletou historií na trhu, se stala jedním z nejlepších v oboru koupelnového a kuchyňského vybavení v České republice. Sídlo společnosti se nachází v Praze, ale centrální pobočka je v Čimelicích. Společnost má 38 poboček v České republice, 13 poboček na Slovensku a působí i na trzích v Maďarsku, Francii, Španělsku a ve Velké Británii. Společnost má téměř 900 zaměstnanců, což znamená, že se jedná o střední podnik. (SIKO KOUPELNY a.s., ©2024)

Mezi předměty podnikání patří:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- vodoinstalatérství, topenářství,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- zednictví,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence. (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, ©2024)

Obrázek 4: Logo SIKO KOUPELNY a.s.



Zdroj: SIKO KOUPELNY a.s., ©2024

6.1 Historie podniku

Společnost byla uvedena na trh v roce 1991 pod názvem SIKO a založili ji manželé Valovi. Název SIKO vznikl z původního názvu **S**tavební **I**zolace, **K**eramika a **O**bkłady, kde se z názvu

použily jen první písmena z každého slova. I přes to, že firma SIKO nakonec nezačala prodávat stavební izolaci, ten název zůstal oblíbený.

Manželé Valovi se vypravovali přímo do podnikových prodejen výrobců a osobně si vozili zboží do Čimelic. Jaroslava Valová se navíc sama starala o prodej a účetnictví. Zákazníci byli nadšení z osobní péče, v malé prodejně SIKO, které se jim dostávalo. Postupem času se stalo běžným, že do této prodejny mířili lidé, kteří jezdili z Prahy na víkendy do jižních Čech, a později sem přijížděli přímo záměrně. Tato popularita nezůstala bez odezvy u významných výrobců koupelnového zboží, a tak zařadili SIKO mezi své stálé odběratele. Klíčovým impulzem pro další rozvoj byl návrat nejstaršího syna z Ameriky, který si přivezl myšlenku rozjet velký franšizový řetězec. Tato myšlenka se stala skutečností a SIKO odstartovalo expanzi poboček.

Rok 1995 představoval zlomový okamžik pro SIKO, kdy se rozhodlo investovat do velkoobchodní základny v Čimelicích o rozloze 3 000 m², ačkoli to přineslo značné zadlužení. Společnost však dokázala opětovně nabrat síly a zaměřit se na další rozvoj. S nárůstem zaměstnanců a expanzí obchodů bylo jasné, že SIKO se nezastaví ve svém krajském městě a bude hledat cestu k dalším městům. (SIKO KOUPELNY a.s., ©2024)

6.2 Organizační struktura

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které tvoří Ing. Vítězslav Vala jako předseda, Bc. Tomáš Vala jako místopředseda, společně s Ing. Janem Dvořákem a Ing. Monikou Vítovou jako dalšími členy představenstva.

Organizační struktura společnosti se skládá z následujících úseků:

- prodejní úsek,
- nákupní úsek,
- provozní úsek,
- úsek informačních technologií,
- personální úsek,
- úsek expanze a správy majetku.

Prodejní úsek je dále rozdělen podle prodejních kanálů na:

- pobočkovou síť,
- oddělení developerských projektů,

- velkoobchodní oddělení,
- oddělení podpory prodeje,
- oddělení internetového prodeje,
- marketingového oddělení. (Výroční zpráva 2022, 2023)

7 Motivační nástroje společnosti

Ve společnosti SIKO KOUPELNY a.s. motivace zaměstnanců není pouze o finančních odměnách, ale spoléhá na komplexní přístup, který zahrnuje jak finanční, tak nefinanční nástroje motivace. Jedním z důležitých prvků je podpora kolegiality a solidarity v pracovním prostředí. Zaměstnanci se navzájem podporují a pomáhají si, což nejen přispívá k lepšímu výkonu a větší motivaci, ale se zlepšují vztahy mezi zaměstnanci.

Dalším důležitým aspektem je uznání a ocenění práce zaměstnanců. Vzájemná pochvala a uznání práce jsou důležitými prvky motivace. Zaměstnanci jsou povzbuzováni k uznání práce svých kolegů, což posiluje motivaci. Kromě základní mzdy jsou zaměstnanci odměňováni i odměnami za výkon. Tím se posiluje motivace k vyššímu nasazení k dosahování stanovených cílů. Taková zpětná vazba pomáhá vytvářet pozitivní pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí ocenění a motivováni ke svému nejlepšímu výkonu.

Negativní zpětná vazba je také vnímána jako nástroj motivace podniku. Zaměstnanci mají možnost vyjadřovat své názory a připomínky a jsou povzbuzováni k aktivní účasti na procesu zlepšování pracovního prostředí. Tímto způsobem společnost podporuje jejich osobní růst a rozvoj. (Interní materiály společnosti, 2024)

7.1 Odměňování

Mzdové a odměňovací systémy představují klíčovou roli v pracovním prostředí, neboť mzdové náklady tvoří největší část v rámci celkových nákladů společnosti. Mzdy ve společnosti jsou strukturovány do dvou základních složek – fixní a variabilní, do kterých patří osobní ohodnocení, odměny a bonusy. Při navrhování těchto odměňovacích systémů klade firma důraz především na podporu a ocenění výkonů zaměstnanců.

Společnost se snaží udržet jejich interní rovnováhu a dlouhodobou udržitelnost, což přináší zásadní výzvu. S cílem optimalizovat a zajistit kvalitu odměňovacích systémů společnost spolupracuje s renomovanou poradenskou firmou BD Advisory (BDA), které má bohaté zkušenosti v oblasti odměňování a úspěšně implementovala podobné systémy pro firmy jak v České republice, tak i na Slovensku a v zahraničí.

BDA společnosti pomohla s důkladným „ohodnocením“ všech pracovních pozic, což v současnosti zahrnuje přibližně 120 pozic. Dále poskytla analýzu mezd a srovnání průměrného odměňování pracovních pozic ve společnosti a tržními standardy v České republice

a na Slovensku. Nově společnost zavedla systém ohodnocení, které bere v úvahu kvalifikaci, kompetence a zodpovědnosti příslušných pozic. Tento krok umožňuje lépe reflektovat a odměňovat pracovní výkon jak uvnitř, tak i vně společnosti (např. na tento systém se může navázat karierní plánování). (Interní materiály společnosti, 2024)

7.2 Vzdělávání

Ve společnosti se klade důraz na neustálý růst a rozvoj zaměstnanců. Zaměřuje se na jejich odhodlání a motivaci k dosažení osobních i firemních cílů. Společnost je oddána vytváření prostředí, kde se zaměstnanci mohou rozvíjet a uplatňovat své dovednosti a schopnosti.

Individuální rozvojové plány a široké spektrum příležitostí pro osobní a profesní růst jsou základními prvky firemní filozofie. Spokojení a motivování zaměstnanci jsou pro nás klíčovými faktory úspěchu. Proto se snaží aktivně naslouchat potřebám a nápadům zaměstnanců, aby společně vytvářeli prostředí, kde se každý cítí podporován a motivován k dosažení svého maximálního potenciálu. (SIKO KOUPELNY a.s., ©2024)

7.3 Zaměstnanecké benefity

Společnost klade důraz na péči o své zaměstnance a poskytuje jim širokou škálu zaměstnaneckých benefitů. Tyto benefity přispívají k celkové spokojenosti zaměstnanců a podporují jejich angažovanost, loajalitu a zvyšují jejich motivaci.

Kafeterie

Kafeterie představuje systém volitelných zaměstnaneckých benefitů, který umožňuje zaměstnancům volit ze široké nabídky nepeněžních výhod. Skrze tento „věrnostní program“ sbírají zaměstnanci body, jež mohou následně využít v různých oblastech, jako jsou sport, kultura, rekreace, wellness, vzdělávání, zdravotní péče či nákup knih.

Kafeterii poskytuje podniku společnost EDENRED CZ. Vstup do kafeterie je dostupný všem zaměstnancům po skončení zkušební doby. Účet v kafeterii zůstává aktivní až do ukončení pracovního poměru zaměstnance. Každý získaný bod v kafeterii odpovídá hodnotě 1 Kč.

Dovolená

Společnost si zakládá na podpoře odpočinku zaměstnanců a rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Proto nad rámec minimální dovolené stanovené zákoníkem práce poskytuje zaměstnancům 5 dní dovolené navíc.

Příspěvek na stravování

Zaměstnancům je poskytován příspěvek na stravování ve výši 55 % ceny oběda včetně DPH, avšak maximálně do výše 70 % sazby stravného stanoveného pro služební cesty trvající 5 až 12 hodin podle právních norem a interních předpisů společnosti.

Firma přispívá do kafeterie 20 benefitních bodů v případě, že zaměstnanec nevyčerpal svůj nárok na příspěvek na oběd.

Penzijní připojištění

Zaměstnanci mají prostřednictvím kafeterie možnost aktivně přispívat na své budoucí penzijní zabezpečení. Tato možnost posiluje celkovou flexibilitu zaměstnaneckých benefitů a přispívá k finanční stabilitě zaměstnanců i po skončení pracovního života. Při této formě příspěvku platí zvýhodněný přepočít, kdy každý bod v kafeterii je přepočítán na 1,25 Kč.

SIKO produkty se slevou a poukázky na odběr zboží

Zaměstnanecká sleva platí na veškerý sortiment a je určena výhradně pro zaměstnance, jejich rodinu nebo blízké přítele. Tato sleva může být v rozmezí od 20 % do 50 %, což představuje významnou výhodu pro všechny oprávněné uživatele.

Každý rok mají zaměstnanci možnost požádat o poukázky na nákup zboží, které mohou využít jako sponzorský dar na různé společenské události, jako jsou plesy nebo sportovní a kulturní akce, a to jak při své účasti, tak i při účasti jejich rodinných příslušníků. Tyto poukázky jsou poskytovány v maximální hodnotě 1 000 Kč.

DOBROKRUH

Je pro zaměstnance k dispozici 24 hodin a 7 dní v týdnu a poskytuje zaměstnancům pomoc v různých oblastech, včetně zajištění lékařské péče, řešení finančních problémů nebo zvládnání stresu. Důležité je, že veškerá pomoc poskytovaná DOBROKRUHEM je pro zaměstnance zcela zdarma.

Firma dále nabízí věrnostní odměny, které jsou oceněním za dlouholetou a loajální spolupráci zaměstnanců. Zaměstnanci mohou také využívat mobilní tarify programu T-Mobile Benefit po 3 měsících zaměstnání, které jsou k dispozici pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Dále mají přístup k Multisport kartě, která jim umožňuje sportovat a relaxovat po celé České a Slovenské republice v tisících sportovních a relaxačních zařízeních. Kromě toho mají také

možnost využívat slevy u obchodních partnerů, jako jsou Datart a Alza, a nakupovat produkty za výhodnější ceny. (Interní materiály společnosti, 2024)

8 Dotazníkové šetření

Dotazníkového šetření bylo provedeno mezi zaměstnanci poboček v Opatovicích nad Labem, Trutnova a Litomyšle. Zaměstnancům z pobočky v Opatovicích nad Labem byl dotazník předán v tištěné podobě, zatímco zaměstnancům z poboček v Trutnově a Litomyšle byl dotazník zaslán e-mailem ve formě elektronické verze.

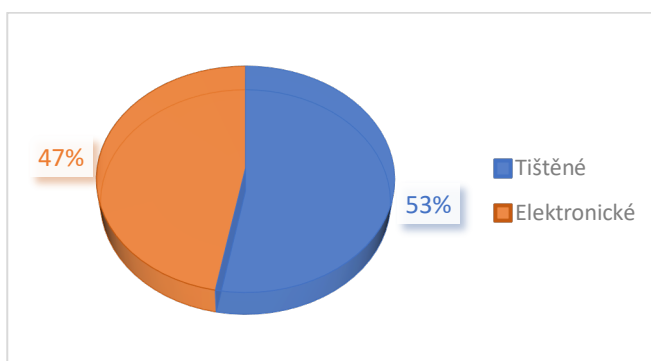
Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo analyzovat a zhodnotit proces pracovní motivace jako klíče k spokojenosti zaměstnanců a jejich výkonnosti ve společnosti SIKO KOUPELNY a.s. Tato analýza poskytla důležité poznatky a doporučení zaměřená na zlepšení pracovního prostředí a podporu motivace a spokojenosti zaměstnanců, což by mělo vést k efektivnějšímu fungování společnosti a zvýšení celkové produktivity.

Dotazník obsahoval celkem 15 otázek, z nichž bylo 11 uzavřených, 3 polouzavřených a jedna z otázek byla otevřená a nepovinná, což dávalo zaměstnancům možnost vyjádřit svůj názor. Prvních 12 otázek bylo zaměřeno na motivaci zaměstnanců v různých oblastech, jako je vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, komunikace s nadřízenými a vnímání poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Poslední 3 otázky se věnovaly základním informacím o zaměstnancích, jako je jejich nejvyšší dosažené vzdělání, věková kategorie a pohlaví.

8.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato podkapitola se zaměřuje na interpretaci a analýzu získaných odpovědí z dotazníku. Po ukončení sběru dat bylo obdrženo celkem 34 vyplněných dotazníků, z toho 18 dotazníků bylo vyplněno a odevzdáno v tištěné podobě a 16 dotazníků bylo vyplněno a odevzdáno prostřednictvím elektronického dotazníku.

Obrázek 5: Forma odevzdaných dotazníků

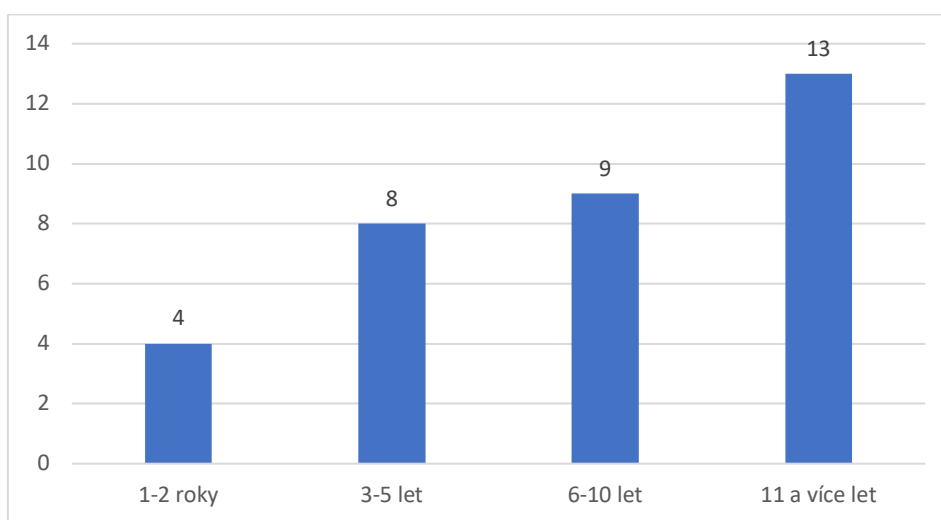


Zdroj: Vlastní zpracování

1. Jak dlouho pracujete ve firmě?

První otázka dotazníku zjišťuje, jak dlouho respondenti ve společnosti pracují. Nejvíce respondentů 13 z celkového počtu 34 (38 %) ve firmě pracují 11 a více let. Na druhém místě je 9 respondentů (26 %), kteří ve firmě působí 6 až 10 let, pouze o jednoho respondenta méně, konkrétně 8 (24 %) je zaměstnáno ve firmě 3 až 5 let. Nejméně respondentů (4 respondenti, 12 %) pracuje ve firmě 1 až dva roky.

Obrázek 6: Délka působnosti ve společnosti

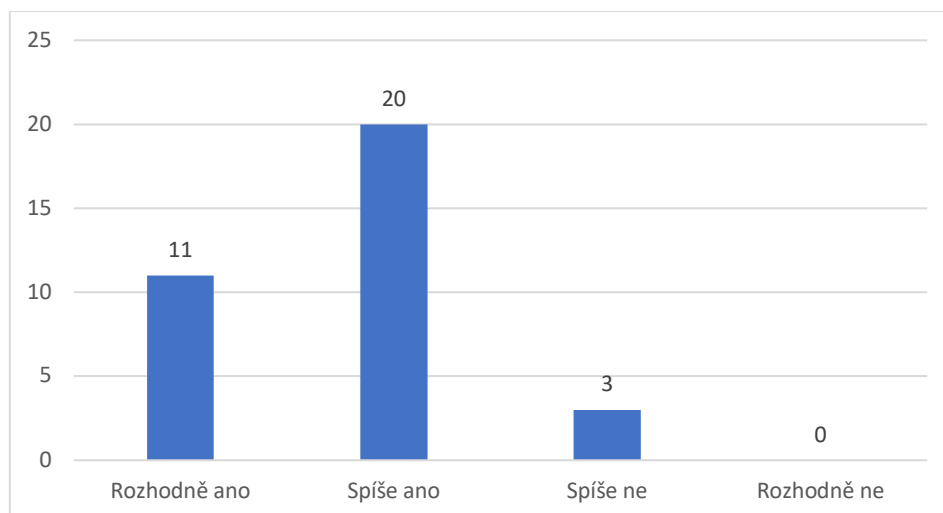


Zdroj: Vlastní zpracování

2. Naplňuje Vás vaše práce?

Druhá otázka se zaměřovala na to, zda respondenty práce baví a jestli ji vykonávají rádi. Z obrázku č. 7 je zřejmé, že absolutní většinu, konkrétně 31 respondentů (91 %) práce naplňuje, ať už jenom částečně nebo úplně. Dokonce 11 respondentů (32 %) je s náplní práce je naprosto spokojeno. Nikdo z respondentů nezvolil variantu, že by ho práce rozhodně nenaplňovala, pouze 3 respondenti (9 %) odpověděli, že je jejich práce spíše nenaplňuje. Nejčastější odpovědí bylo, že je jejich práce spíše naplňuje, což uvedlo 20 respondentů (59 %).

Obrázek 7: Výsledky náplně práce

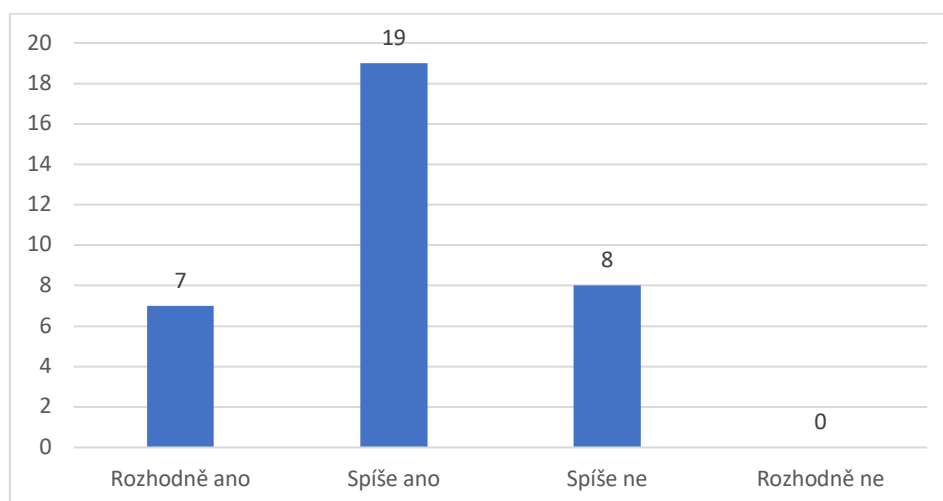


Zdroj: Vlastní zpracování

3. Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

Otázka měla za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci společnosti spokojeni se svým pracovním kolektivem a celkově se vztahy na pracovišti. Z výsledků vyplývá, že drtivá většina respondentů (76 %) je spokojena se svými vztahy s kolegy. Našel se však i menší podíl respondentů, kteří se necítí úplně spokojeni. Přesněji 8 respondentů (24 %) uvedlo, že spíše spokojeni nejsou, přičemž jeden respondent dodal, že ačkoli celkově spokojený není, má pozitivní vztah s určitou skupinou kolegů. Je důležité poznamenat, že žádný respondent nevybral možnost, že by byl rozhodně nespokojený.

Obrázek 8: Spokojenost s pracovními vztahy na pracovišti

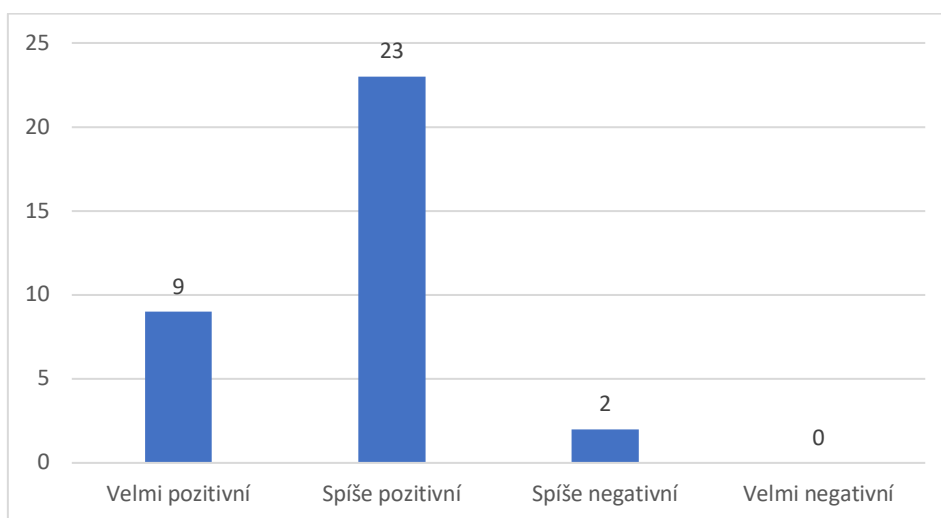


Zdroj: Vlastní zpracování

4. Jaký je Váš celkový dojem z pracovního prostředí ve firmě?

Čtvrtá otázka se zaměřuje na celkový dojem respondentů z atmosféry v pracovním prostředí ve firmě. Z výsledků, které jsou zobrazeny na obrázku č. 9, je patrné, že prakticky všichni respondenti (94 %, což odpovídá 32 respondentům) vnímají pracovní prostředí jako velmi pozitivní nebo spíše pozitivní. Pouze 2 respondenti (6 %) vyjádřili spíše negativní názor na pracovní prostředí, přičemž žádný z respondentů nepopisuje pracovní prostředí ve firmě jako velmi negativní.

Obrázek 9: Celkový dojem z pracovního prostředí

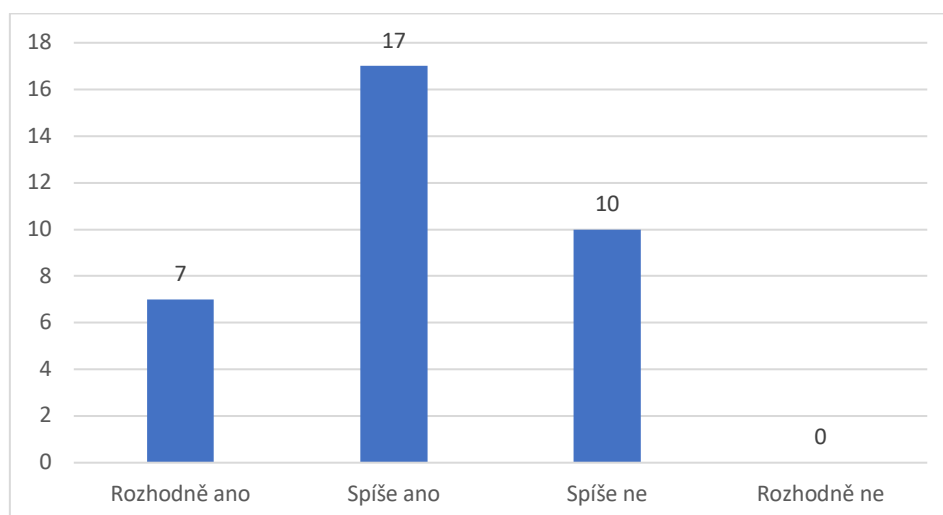


Zdroj: Vlastní zpracování

5. Jste motivován/a k vykonávání Vaší práce?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak respondenti vnímají svou motivaci k práci. Z výsledků dotazníku vyplývá, že 17 respondentů, což představuje polovinu respondentů z celkového počtu dotazovaných, se spíše cítí motivováni k plnění svých pracovních povinností. Zároveň se 7 respondentů (21 %) rozhodně cítí být motivováni. Nicméně 10 respondentů (29 %) uvedlo, že se motivováno spíše necítí.

Obrázek 10: Motivace k vykonávání práce



Zdroj: Vlastní zpracování

6. Co vás motivuje k práci?

V této otázce měli respondenti možnost otevřeně vyjádřit, co je motivuje a co, je naopak nemotivuje. Byl použit polouzavřený formát otázky, kde si respondenti vybírali odpověď na škále od 1 do 4, kde číslo 1 znamenalo, že ten daný motivační faktor respondenta rozhodně motivuje, 2 – spíše motivuje, 3 – spíše nemotivuje a 4 – rozhodně nemotivuje.

Podle výsledků dotazníků nejvíce respondenty motivuje finanční ohodnocení (1,18), přičemž 28 respondentů uvedlo, že je pro ně tento motivační faktor rozhodně motivující, pouze 6 respondentů odpovědělo jinak, a to tak, že je finanční ohodnocení spíše. Pochvala od nadřízeného se pohybuje mezi velmi a spíše motivujícími faktory, ale s průměrnou hodnotou se přiklání k druhé variantě, navíc 5 respondentů odpovědělo, že je pochvala nemotivuje. Dobrý kolektiv a pocit dobře vykonané práce dopadli velmi podobně s průměrnými hodnotami okolo 1,5, a dá se tedy říct, že oba tyto faktory respondenty motivují. Nejméně motivujícím faktorem se ukázaly být benefity nabízené firmou (1,82), které motivují 16 respondentů, ale byla zde zvolena i možnost, že jednoho respondenta benefity vůbec nemotivují a dalších 8 respondentů spíše nemotivují.

Čtyři respondenti využili možnost vyjádřit svůj názor a napsat, co další je motivuje. Mezi těmito faktory se objevilo vybavení vzorkovny, školení dodavatelů a školení rozvoje obchodních dovedností. Dva respondenti rovněž zmínili, že je motivuje pochvala od zákazníků.

Tabulka 1: Přehled průměrných hodnot motivačních faktorů

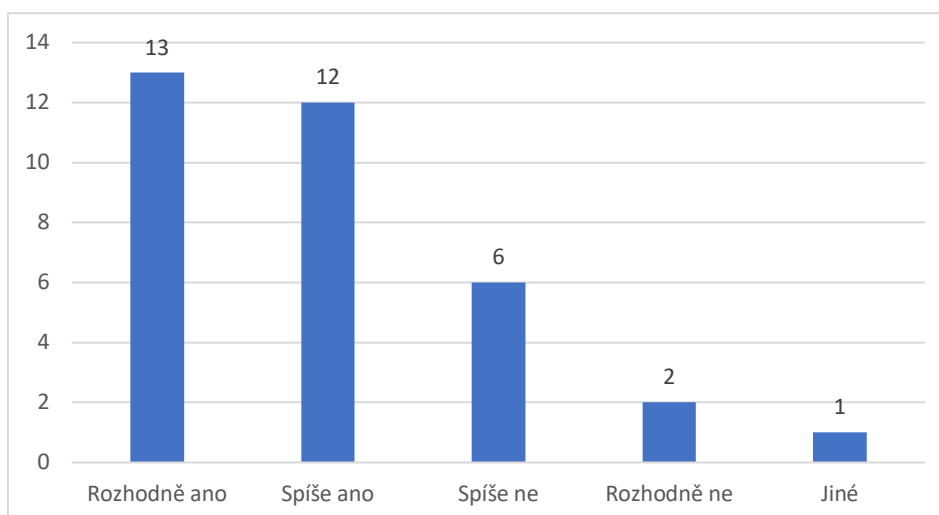
	Průměrná hodnota	Maximální hodnota	Minimální hodnota
Pochvala od nadřízeného	1,68	3	1
Finanční ohodnocení	1,18	2	1
Dobrý kolektiv	1,56	3	1
Pocit z dobře vykonané práce	1,44	3	1
Benefity, které firma nabízí	1,82	4	1
Jiné (pochvala od zákazníka, školení, ...)	1,25	2	1

Zdroj: Vlastní zpracování

7. Jste spokojen/a s benefity, které vaše firma nabízí?

Cílem sedmé otázky bylo zjistit, jak jsou respondenti spokojeni s benefity, které firma nabízí. Velká většina respondentů (73 %) je se současnými benefity spokojena, dokonce 13 respondentů (38 %) odpovědělo, že jsou zcela spokojeni. Nicméně se objevili i respondenti, kteří jsou částečně nebo zcela nespokojení s dosavadními benefity, přesněji 6 respondentů je spokojeno jen částečně (18 %) a 2 respondenti (6 %) jsou zcela nespokojeni. Jeden respondent si do dotazníku přidal svoji odpověď „jiné“ a vysvětlil že je ve firmě teprve rok, a proto nemůže úplně posoudit, zda je spokojený nebo ne.

Obrázek 11: Spokojenost se současnými benefity



Zdroj: Vlastní zpracování

8. Jaké benefity, které vaše firma nabízí, oceňujete?

Osmá otázka byla formulována obdobně jako otázka číslo 6. Respondenti měli možnost vybrat si vybírali odpovědi na škále od 1 do 4, kde číslo 1 znamenalo, že respondent daný benefit rozhodně oceňuje, 2 – spíše oceňuje, 3 – spíše neoceňuje a 4 – rozhodně neoceňuje. V této otázce bylo také možné vyjádřit názor i k jiným benefitům, které se nacházejí ve firmě, ale nebyly zmíněny v dotazníku.

V tabulce č. 2 si lze všimnout, že nejvíce oceňovaným benefitem je týden dovolené navíc (1,09). Tento benefit získal jako jediný od respondentů pouze pozitivní hodnocení ze zmíněných benefitů v dotazníku. Naopak nejméně oceňovaným benefitem je možnost využití bodů v Kafeterii na úhradu příspěvku zaměstnavatele na penzijní spoření, který se se svou průměrnou hodnotou 2,52 pohybuje mezi spíše oceňovaným a spíše neoceňovaným benefitem. To je způsobeno tím, že každý zaměstnanec obdrží odlišný počet bodů do Kafeterie, a tudíž se jejich využití liší. Nejlépe nedopadly ani firemní akce (2,21) a to z důvodu, že někteří zaměstnanci na ně nejezdí, kvůli tomu 8 respondentů zvolilo možnost, že firemní akce rozhodně neoceňují. Dále se zde hodnotily benefity, který respondenti spíše oceňují jako jsou benefity Kafeterie, což je věrnostní program nepeněžních benefitů (1,68), příspěvek zaměstnavatele na stravování (1,56) a věrnostní odměny (1,79). Jeden respondent se zmínil, že věrnostní odměny rozhodně neoceňuje, pouze proto, že ještě žádnou neobdržel. Někteří respondenti také vyjádřili názor na další benefity, jako jsou mobilní tarify a slevy na SIKO produkty. Jediný negativní hodnocení v kategorii „jiné“ bylo z důvodu, že respondent pracuje ve firmě teprve rok a zatím nechtěl hodnotit benefity, které dosud nevyužil.

Tabulka 2: Přehled průměrných hodnot oceňování benefitů, které firma nabízí

	Průměrná hodnota	Maximální hodnota	Minimální hodnota
Kafeterie - "Věrnostní program" nepeněžních benefitů	1,68	4	1
Příspěvek zaměstnavatele na stravování	1,56	4	1
Věrnostní odměny	1,79	4	1
Týden dovolené navíc	1,09	2	1
Firemní akce	2,21	4	1
Body do kafeterie na úhradu příspěvku zaměstnavatele na penzijní spoření	2,52	4	1
Jiné (mobilní tarif, slevy na SIKO produkty, ...)	1,83	4	1

Zdroj: Vlastní zpracování

9. Jaké další benefity byste ve vaší firmě uvítali?

Devátá otázka byla otevřená a nepovinná, a tak respondenti měli možnost sdělit svůj názor a navrhnout, jaké další benefity by ve firmě uvítali. Odpověděla na ni přibližně polovina respondentů (44 % tj. 15 respondentů). Nejvíce žádaný benefit byl 13. plat, který by si přálo 5 respondentů. Dva respondenti vyjádřili spokojenost se současnými benefity, zatímco stejný počet respondentů projevil zájem o sick days. Dále bylo zaznamenáno několik jednotlivých odpovědí. Někdo by si přál pracovní atmosféru obohacenou chlebíčky a zpěvem, další by uvítali příspěvek na dopravu, zdokonalování cizích jazyků, firemní auto nebo benefity na sport, konkrétněji na plavání. Benefity na sport jsou již součástí nabídky benefitů ve formě MultiSport karty, na kterou firma přispívá, nicméně zaměstnanec si musí určitou částku doplatit sám. Jeden respondent vyjádřil celkově negativní postoj k benefitům a místo benefitů by upřednostňoval peněžní odměnu na svém bankovním účtu.

Tabulka 3: Přehled požadavků na nové benefity

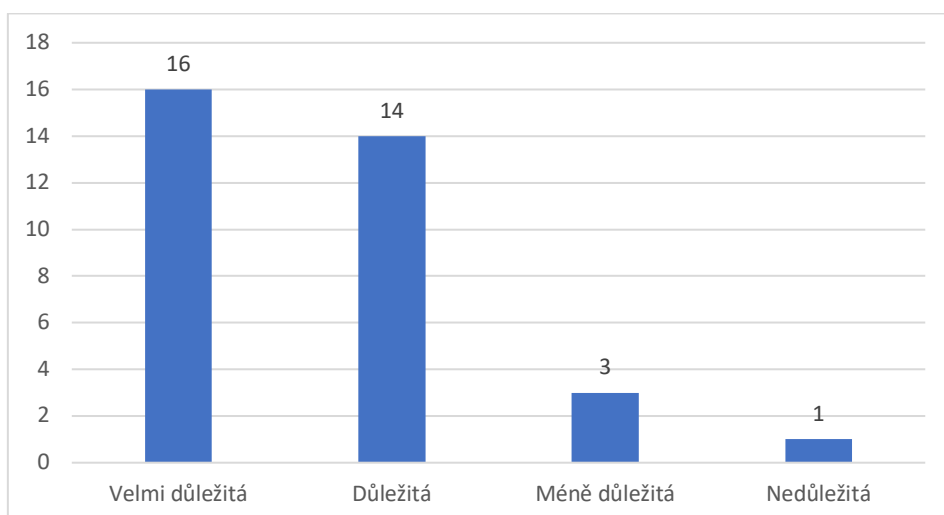
	Absolutní četnost	Relativní četnost
13. plat	5	33 %
Spokojeni se současnými benefity	2	13 %
Sick days	2	13 %
Chlebíčky a zpěv	1	7 %
Jazykové kurzy	1	7 %
Firemní auto	1	7 %
Příspěvek na dopravu	1	7 %
Raději mít peníze na kartě místo benefitů	1	7 %
Benefity na sport – plavání	1	7 %

Zdroj: Vlastní zpracování

10. Jak je pro Vás důležitá pracovní motivace?

Desátá otázka se zaměřovala na význam pracovní motivace pro respondenty. Z výsledků obrázku č. 12 jednoznačně vyplývá, že motivace je pro absolutní většinu respondentů klíčová. Pro 16 z nich (47 %) je dokonce označena jako velmi důležitá a pro dalších 14 (41 %) jako důležitá. Pouze jeden respondent nevnímá motivaci jako podstatnou a tři další (9 %) jí považují za méně důležitou.

Obrázek 12: Důležitost pracovní motivace

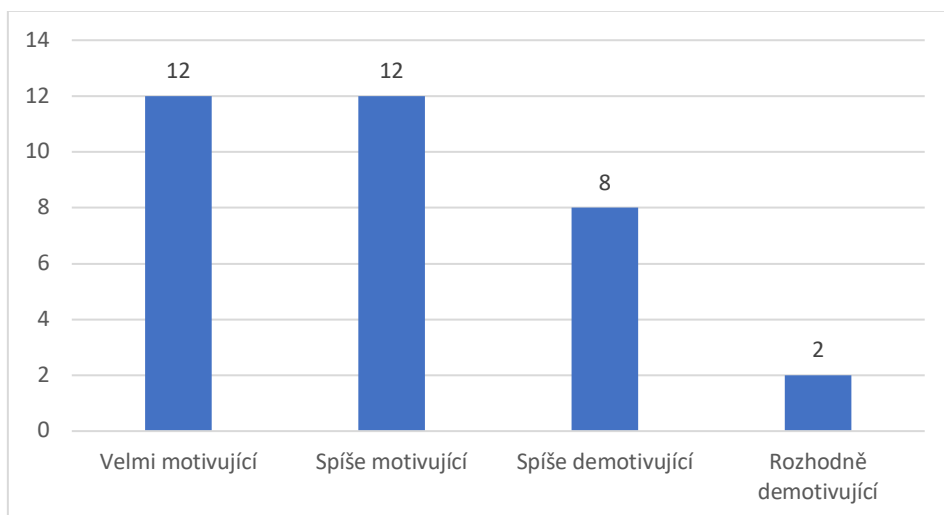


Zdroj: Vlastní zpracování

11. Jak byste zhodnotil/a systém odměňování ve firmě?

Tato otázka se zkoumala postoj respondentů k systému odměňování ve firmě. Z pohledu na obrázek č. 13 lze na první pohled jednoznačně vyčíst, že více než polovina respondentů (70 %) považuje tento systém za motivující. Velmi motivující přijde systém 12 respondentům a stejný počet respondentů ho označil jako spíše motivující. Naopak pro 10 respondentů (30 %) je tento systém demotivující, přičemž 2 respondenti systém vnímají velmi demotivující a 8 respondentů částečně demotivující.

Obrázek 13: Zhodnocení systému odměňování

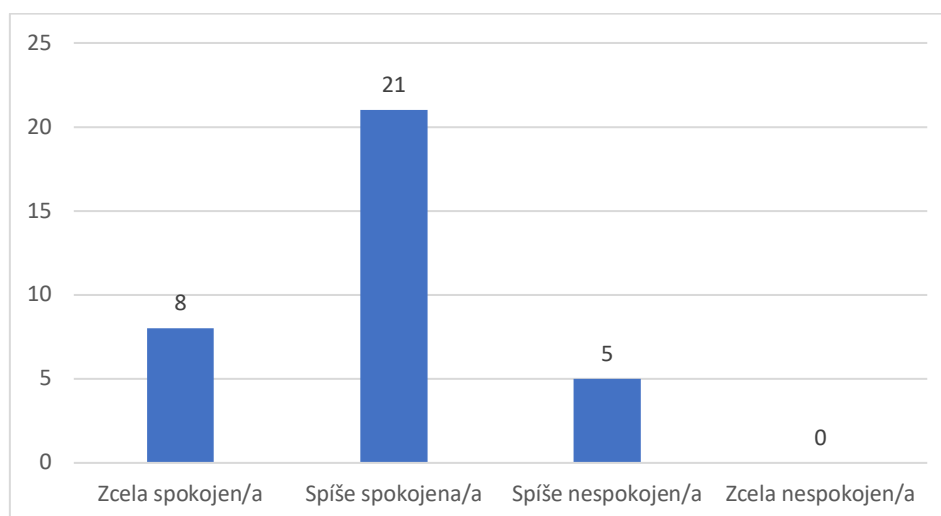


Zdroj: Vlastní zpracování

12. Jste spokojen/a s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými?

Poslední otázka před identifikačními otázkami se zabývala spokojeností respondentů s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci. Žádný respondent není zcela nespokojen s touto komunikací, avšak 5 respondentů (14 %) uvedlo, že je spíše nespokojeno s komunikací. Spokojeno s komunikací je velká část respondentů, konkrétně 29 respondentů (86 %). Z tohoto počtu je 21 respondentů (62 %) je spíše spokojeno a 8 respondentů (24 %) je zcela spokojeno.

Obrázek 14: Spokojenost komunikace mezi nadřízenými a podřízenými

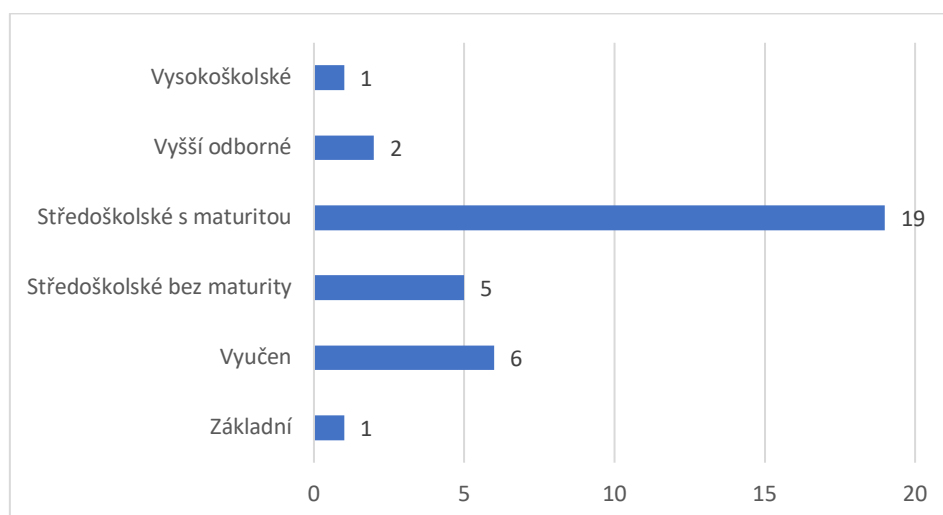


Zdroj: Vlastní zpracování

13. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

První z identifikačních otázek se týkala vzdělání respondentů. Nejvíce respondentů dosáhlo středoškolského vzdělání zakončeného maturitní zkouškou (19 respondentům; 56 %). Dále následovalo vyučení s 6 respondenty (18 %) a středoškolské vzdělání bez maturity s 5 respondenty (15 %). Vyšší odborné vzdělání získali pouze 2 respondenti (6 %). Základní vzdělání měl pouze jeden respondent (3 %), stejně tak i vysokoškolské vzdělání, které mělo také jednoho respondenta (3 %).

Obrázek 15: Struktura dosaženého vzdělání respondentů

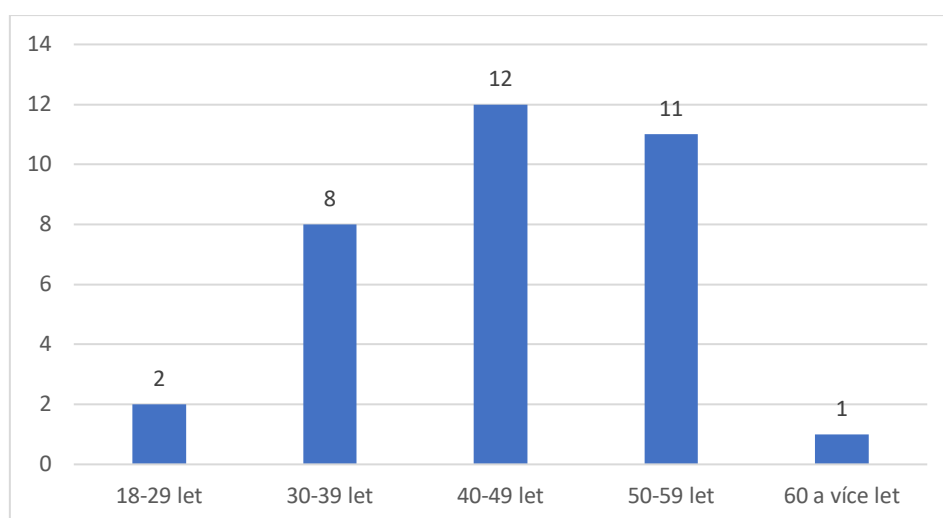


Zdroj: Vlastní zpracování

14. V jaké věkové kategorii se nacházíte?

Druhá identifikační a zároveň předposlední otázka měla za úkol zjistit, do jaké věkové kategorie respondenti spadají. V první kategorii 18-29 let se nacházelo pouze 2 respondenti (6 %), což byla druhá nejméně zastoupená skupina po kategorii 60 a více let, kam spadá pouze jeden respondent (3 %). Nejvíce zastoupenou skupinou byla věková kategorie 40-49 let, kde se nacházelo 12 respondentů (35 %), těsně následována kategorií 50-59 let s 11 respondenty (32 %). (24 %). Dále se v dotazníku nacházela věková kategorie 30-39 let, která byla zastoupena 8 respondenty (24 %).

Obrázek 16: Struktura věkových kategorií respondentů

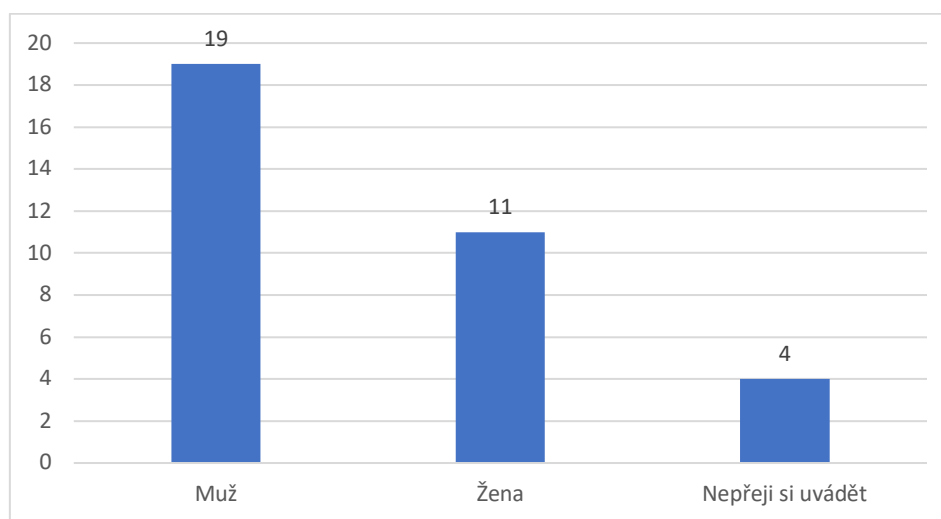


Zdroj: Vlastní zpracování

15. Jaké jste pohlaví?

Poslední otázka byla zaměřena na zjištění pohlaví respondentů. Z výsledků dotazníků vyplývá, že ve společnosti převažuje zastoupení mužů, kteří tvořili 56 % z celkového počtu 34 respondentů, což odpovídá 19 respondentům. Naopak ženy tvoří menšinu s podílem 32 %, což představuje 11 respondentů. Zároveň 4 respondenti (12 %) si nepřáli vyjádřit svoje pohlaví.

Obrázek 17: Struktura pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

8.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Následující podkapitola bude zaměřena na stručné shrnutí výsledků dotazníkového šetření provedeného ve společnosti SIKO KOUPELNY a.s. Celkově lze získané výsledky hodnotit jako nadmíru pozitivní. V žádné z otázek nebyly zaznamenány odpovědi, které by naznačovaly nedostatky vyžadující zvláštní pozornost.

Pokud jde o genderové rozložení ve firmě, muži (56 %) jsou výrazněji zastoupeni než ženy (32 %). Nerovnováha v genderovém složení pracovní síly ve společnosti, může mít význam pro budoucí iniciativy a strategie diverzity zaměstnanců. Věková struktura respondentů ukazuje, že nejvíce zastoupenou kategorií je věková skupina 40 až 49 let, která tvoří 35 % respondentů. Mladší generace do 30 let představuje pouze 6 % respondentů. Ve vzdělání převažuje středoškolské vzdělání s maturitou (56 %). Tyto informace mohou být relevantní pro strategie v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v souladu s jejich vzdělávacími potřebami a cíli kariérního růstu.

Z hlediska délky pracovního působení vyplývá, že většina respondentů má ve firmě dlouhodobou zkušenost, přičemž 38 % respondentů pracuje 11 a více let. Tato stabilita může signalizovat příznivé pracovní podmínky a přispívat k budování firemní kultury a vztahů v pracovním prostředí.

Většina respondentů (70 %) hodnotí systém odměňování ve firmě jako motivující, což naznačuje jeho důležitost při udržování angažovanosti zaměstnanců. Přesto je potřeba věnovat pozornost menšině respondentů, kteří tento systém vnímají jako demotivující, aby bylo možné identifikovat a řešit potenciální nedostatky.

Pracovní motivace je pro 88 % respondentů klíčová, jelikož respondenti označili motivaci za důležitou nebo velmi důležitou. Výsledky také naznačují vysokou úroveň spokojenosti s pracovním kolektivem a atmosférou v pracovním prostředí. Pozitivní hodnocení atmosféry ve společnosti (94 %) může přispívat k celkové produktivitě a angažovanosti zaměstnanců. Motivace zaměstnanců je z velké části spojena s finančním ohodnocením, které považuje za hlavní motivující faktor 82 % respondentů.

Co se týče benefitů, týden dovolené navíc byl nejvíce oceňovaným benefitem, zatímco možnosti využití bodů v Kafeterii na úhradu příspěvku zaměstnavatele na penzijní spoření měly menší motivační účinek. Respondenti také vyjádřili zájem o další benefity, jako je 13. plat, sick days a další.

Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je většinou respondentů pozitivně hodnocena (86 %), ale existuje i menší část respondentů (14 %), kteří jsou nespokojeni. Tento aspekt by mohl být zlepšený, aby se zvýšila celková spokojenost, díky čemuž by se zvýšila i motivace zaměstnanců.

Celkově lze konstatovat, že společnost SIKO KOUPELNY a.s. má výraznou většinu spokojených a motivovaných zaměstnanců, ale existují i oblasti, které by mohly být dále zkoumány a zlepšeny.

8.3 Návrhy na zlepšení

Poslední část práce se soustředí na formulování konkrétních návrhů na zlepšení pracovní motivace, prostředí a podmínek zaměstnanců. Na základě vyhodnocení a analýzy výsledků dotazníku je možné identifikovat, klíčové oblasti, ve kterých lze implementovat opatření k posílení motivace, komunikace a celkové spokojenosti zaměstnanců.

Analýza výsledků ukázala, že i přes většinu pozitivních hodnocení, existují oblasti, které vyžadují pozornost a úpravy. Zlepšení v těchto oblastech může vést k větší motivaci zaměstnanců, lepší pracovní atmosféře a celkovému zvýšení výkonnosti společnosti.

Prvním doporučením je posílení systému uznání a ocenění práce zaměstnanců prostřednictvím pravidelné zpětné vazby a ocenění za výjimečný výkon. To může zahrnovat zavedení systému zaměstnaneckých ocenění nebo pružnějšího systému odměňování, který lépe reflektuje individuální přínos zaměstnanců. To může zahrnovat ocenění zaměstnance měsíce nebo udělování certifikátů a odměn za dosažení významných milníků.

Společnost by mohla navrhnout zavedení programu „Face-to-Face Feedback“, který by zahrnoval pravidelná individuální setkání mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, během nichž by se diskutovalo o výkonu, cílech a jakékoli potřebné podpoře. Tento formát by umožnil otevřenou a důvěrnou komunikaci, což by podpořilo osobní a profesní rozvoj zaměstnanců. Zajištění aktivního naslouchání zaměstnanců by vedlo k větší spokojenosti a motivaci v pracovním prostředí.

Společnost by rovněž mohla zvážit zavedení nových benefitů nebo úpravu těch stávajících na základě přání zaměstnanců, jako je například 13. platu, sick days nebo příspěvek na dopravu. Zároveň by společnost měla zlepšit komunikaci a zvýšit tím informovanost o stávajících benefitech a jak je využít.

Posílení komunikace a zapojení zaměstnance do procesů rozhodování a zlepšování pracovního prostředí, by zahrnovalo pravidelné setkávání se zaměstnanci s managementem, kde by mohli sdílet svoje nápady a připomínky týkající se pracovních podmínek.

Tyto opatření mohou pomoci zlepšit pracovní prostředí, zvýšit motivaci zaměstnanců a celkově zvýšit jejich spokojenost ve společnosti. Je důležité, aby společnost neustále revidovala a aktualizovala své strategie motivace a reagovat na zpětnou vazbu zaměstnanců, aby se společnost mohla neustále zlepšovat a přizpůsobovat se měnícím se potřebám svých zaměstnanců.

ZÁVĚR

Motivace zaměstnanců představuje klíčový faktor pro úspěch každé motivace. Jejich angažovanost a vnitřní motivace přímo ovlivňují produktivitu, kvalitu práce a celkovou výkonnost firmy. Právě proto je důležité neustále zkoumat, porozumět a efektivně řídit motivaci zaměstnanců. Motivovaní zaměstnanci jsou nejen více spokojeni se svou prací, ale také přispívají k pozitivní pracovní atmosféře a snižují fluktuaci pracovníků.

Zároveň motivace pomáhá podnikům přilákat a udržet si talentované jedince, kteří jsou významný pro dlouhodobý růst a konkurenceschopnost firmy. Proto je nezbytné věnovat dostatečnou pozornost motivaci zaměstnanců a vyvíjet strategie, které podporují jejich zapojení, růst a spokojenost.

První část práce se zaměřila na teoretické základy pracovní motivace, kde byli definovány základní pojmy jako motivace, motiv, stimulace a stimul. Dále byly prozkoumány zdroje motivace a faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců, s důrazem na identifikaci a efektivní využití těchto faktorů.

Následující část práce se věnovala vztahu mezi motivací a výkonem zaměstnanců, popsala, jak motivace ovlivňuje výkonnost zaměstnanců. Práce dále zkoumala významné teorie pracovní motivace, poskytující různé perspektivy na to, co zaměstnance motivuje k práci, a jak organizace mohou tyto poznatky aplikovat pro dosažení lepších výsledků. Poslední část teoretické části se zabývala nástroji motivace dostupnými manažerům k podpoře motivace zaměstnanců.

V praktické části byla podrobně charakterizována společnost SIKO KOUPELNY a.s., přičemž byly popsány její motivační nástroje. Dotazníkové šetření bylo provedeno na třech pobočkách společnosti a zúčastnilo se ho 34 zaměstnanců. Dotazníkové šetření mělo za úkol analyzovat a zhodnotit proces pracovní motivace jako klíče k spokojenosti pracovníků a výkonnosti v prostředí konkrétního podniku. Vyhodnocení dotazníku a přineslo velmi pozitivní výsledky, které naznačovali vysokou míru spokojenosti a motivace ve společnosti.

Na závěr práce byly navrženy konkrétní doporučení na zlepšení motivace, spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců, vycházející z výsledků dotazníkového šetření a analýzy motivace zaměstnanců ve společnosti.

Celkově práce poskytla komplexní pohled na problematiku pracovní motivace a jeho aplikace ve specifickém podnikovém prostředí.

Zadaný cíl bakalářské práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-868-5100-1.
- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 789. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-802-4742-113.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-807-2611-690.
- 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
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- DĚDINA, Jiří, Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- MASLOW, Abraham Harold. *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 1943. 50(4), 370-396.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

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.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0530-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.

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.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr. *Podniková ekonomika*. Finanční řízení. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

SIKO KOUPELNY a.s., *Interní materiály společnosti*, 2024

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *SIKO KOUPELNY a.s.* [online]. 2024 [cit. 2024-03-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=286884&typ=PLATNY>

SIKO KOUPELNY a.s. [online]. 2024 [cit. 2024-03-14]. Dostupné z: <https://www.siko.cz/>

SIKO KOUPELNY a.s. Výroční zpráva 2022 [online]. 2024 [cit. 2024-03-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=78611902&subjektId=286884&spis=80572>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: PLNÉ ZNĚNÍ DOTAZNÍKU	55
--	-----------

PŘÍLOHA A: PLNÉ ZNĚNÍ DOTAZNÍKU

Pracovní motivace zaměstnanců ve společnosti SIKO KOUPELNY a.s.

Dobrý den,

jmenuji se Natálie Bartoníčková a jsem studentkou třetího ročníku Ekonomicko-správní fakulty Univerzity Pardubice.

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který se zaměřuje na motivaci zaměstnanců ve Vaší společnosti. Ráda bych Vás ujistila, že všechny informace z dotazníku zůstanou zcela anonymní a výsledky budou použity pouze pro zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu spolupracovat.

1. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- 1-2 roky
- 3-5 let
- 6-10 let
- 11 a více let

2. Naplňuje Vás vaše práce?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

3. Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

(Pokud spíše ne nebo rozhodně ne, uveďte prosím důvod)

.....
.....

4. Jaký je Váš celkový dojem z pracovního prostředí ve firmě?

- Velmi pozitivní
- Spíše pozitivní
- Spíše negativní
- Velmi negativní

5. Jste motivován/a k vykonávání Vaší práce?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

6. Co vás motivuje k práci? (Uveďte u všech)

(1 - Rozhodně motivuje, 2 – Spíše motivuje, 3 – Spíše nemotivuje, 4 – Rozhodně nemotivuje)

	1	2	3	4
Pochvala od nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanční ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobrý kolektiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pocit z dobře vykonané práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefity, které firma nabízí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Pokud jiné, uveďte prosím)

.....
.....

7. Jste spokojen/a s benefity, které vaše firma nabízí?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Jaké benefity, které vaše firma nabízí, oceňujete? (Uveďte u všech)

(1 – Rozhodně oceňuji, 2 – Spíše oceňuji, 3 – Spíše neoceňuji, 4 – Rozhodně neoceňuji)

	1	2	3	4
Kafeterie - „Věrnostní program“ nepeněžních benefitů, ve kterém si zaměstnanci sbírají body	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek zaměstnavatele na stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Věrnostní odměny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týden dovolené navíc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Firemní akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Body do kafeterie na úhradu příspěvku zaměstnavatele na penzijní spoření	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Pokud jiné, uveďte prosím)

.....

9. Jaké další benefity byste ve vaší firmě uvítali?

.....

10. Jak je pro Vás důležitá pracovní motivace?

- Velmi důležitá
- Důležitá
- Méně důležitá
- Nedůležitá

11. Jak byste zhodnotil/a systém odměňování ve firmě?

- Velmi motivující
- Spíše motivující
- Spíše demotivující
- Velmi demotivující

12. Jste spokojen/a s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými?

- Zcela spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Zcela nespokojen/a

13. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

14. V jaké věkové kategorii se nacházíte?

- 18-29 let
- 30-39 let
- 40-49 let
- 50-59 let
- 60 a více let

15. Jaké jste pohlaví?

- Muž
- Žena
- Nepřeji si uvádět