

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Martina Tošovská

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Martina Tošovská**
Osobní číslo: **E22139**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě analýzy motivace a stimulace zaměstnanců vybrané společnosti zhodnocení a navržení zlepšení situace v dané oblasti.

Osnova:

- Aktuálnost zvoleného tématu.
- Teoretická východiska v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků a návrhy doporučení.
- Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek, 2021. *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 5. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.
URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
WHITMORE, John, 2017. *Coaching for Performance: The Principles and Practices of Coaching and Leadership*. London, United Kingdom: Nicholas Brealey Publishing. 288 s. ISBN 978-1-473-65812-7.

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

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Motivace a stimulace 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. 4. 2025

Martina Tošovská v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Janě Slavičkové, Ph.D., za odbornou pomoc, čas a vřelý přístup při zpracování bakalářské práce. Velké poděkování patří také vybrané společnosti, a to zejména paní personalistce, za vstřícnou spolupráci v průběhu dotazníkového šetření. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za jejich neustálou podporu během celého bakalářského studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zaměřuje na motivaci a stimulaci zaměstnanců, přičemž cílem je na základě analýzy této oblasti zhodnocení a navržení zlepšení situace v daném podniku. Teoretická část obsahuje definici klíčových pojmů z oblasti managementu, motivace a stimulace, které jsou následně využity v části praktické. V té je na základě dotazníkového šetření provedena analýza současné situace motivace a stimulace zaměstnanců ve vybrané společnosti, včetně navržení možných změn v dané oblasti.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, motivace, stimulace, teorie motivace, motivační faktory, pracovní spokojenost

TITLE

Motivation and stimulation of employees in the selected company

ANNOTATION

This bachelor thesis focuses on the motivation and stimulation of employees, with the aim of evaluating and proposing improvements to the situation in the company based on the analysis of this area. The theoretical part contains the definition of key concepts in the field of management, motivation and stimulation, which are then used in the practical part. In the latter, an analysis of the current situation of employee motivation and stimulation in the selected company is carried out on the basis of a questionnaire survey, including a proposal for possible changes in the area.

KEYWORDS

management, motivation, stimulation, motivation theory, motivational factors, job satisfaction

OBSAH

ÚVOD	11
1 Vymezení základních pojmů managementu podniku	12
1.1 Management.....	12
1.2 Manažer	13
1.3 Manažerské funkce	14
2 Teoretická východiska v oblasti motivace a stimulace.....	16
2.1 Motivace	16
2.1.1 Zdroje motivace	16
2.1.2. Motiv.....	18
2.1.3 Typy motivace	19
2.1.4 Teorie pracovní motivace	20
2.2 Stimulace	27
2.2.1 Principy stimulace.....	27
2.2.2 Stimul.....	28
2.2.3 Stimulační prostředky	28
2.3 Měření a hodnocení motivace a stimulace.....	30
3 Použité metody a techniky	32
4 Analýza motivace a stimulace ve vybraném podniku	34
4.1 Charakteristika podniku	34
4.2 Analýza dotazníkového šetření	36
4.2.1 Popis respondentů	37
4.2.2 Rozbor uzavřených otázek.....	39
4.2.3 Rozbor otevřené otázky	49
4.2.4 Porovnání výsledků s výzkumnou studií	50
4.3 Návrhy a doporučení na zlepšení.....	51
ZÁVĚR	55
POUŽITÁ LITERATURA	56
SEZNAM PŘÍLOH.....	58

SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Vztah mezi potřebami, motivací a činností	17
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	21
Tabulka 1: Finanční ukazatele podniku v letech 2019-2023	35
Tabulka 2: Hlavní tabulka – vyhodnocení důležitosti faktorů a spokojenosti s nimi	39
Tabulka 3: Rozklad prvního bloku otázek dle pohlaví	41
Tabulka 4: Rozklad druhého bloku otázek dle pohlaví	42
Tabulka 5: Rozklad prvního bloku otázek dle věku	43
Tabulka 6: Rozklad druhého bloku otázek dle věku	44
Tabulka 7: Rozklad prvního bloku otázek dle vzdělání	45
Tabulka 8: Rozklad druhého bloku otázek dle vzdělání	46
Tabulka 9: Rozklad prvního bloku otázek dle pracovní pozice	47
Tabulka 10: Rozklad druhého bloku otázek dle pracovní pozice	48
Tabulka 11: Výsledky z otevřené otázky	49
Graf 1: Pohlaví respondentů	37
Graf 2: Věk respondentů	37
Graf 3: Vzdělání respondentů	38
Graf 4: Pracovní pozice respondentů	38

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

EAT – Earnings After Taxes

EBIT – Earnings Before Interest and Taxes

EBT – Earnings Before Taxes

HACCAP – Hazard Analysis and Critical Control Points

IFS Food – International Featured Standards Food

OR – Obchodní rejstřík

PP – Pracovní postup

SVS – Státní veterinární správa

THP – Technicko-hospodářský pracovník

UHT – Ultra High Temperature

ÚVOD

Pracovní motivace je nejen zajímavým, ale i velmi důležitým prvkem pracovního života, který lze pozorovat z různých perspektiv. V mnoha ohledech však bývá často podceňována, a právě z těchto důvodů ji bude v této práci věnovaná pozornost.

Motivace je přirozenou součástí životů nás všech. Ovlivňuje naše rozhodování, cíle i celkový přístup k plnění různých úkolů a výzev. Ať už jde o studium, sport nebo osobní rozvoj, motivace je hnací silou, která vede k dosažení vytoužených výsledků. Právě z tohoto důvodu je její pochopení zásadní nejen pro každého z nás, ale i k efektivnímu fungování každé společnosti. V pracovním prostředí motivace a stimulace výrazně ovlivňují výkonnost a spokojenost zaměstnanců a tím i celkovou efektivitu podniku. V dnešní době, kdy se podniky potýkají s rostoucí konkurencí, vysokou fluktuací zaměstnanců a dalšími překážkami, je stále důležitější porozumět tomu, co zaměstnance vede k podávání optimálního výkonu. Jakmile je spokojen pracovník, je spokojen zaměstnavatel a posléze i zákazník. Správně nastavený motivační systém může přispět i k lepší pracovní atmosféře a vyšší loajalitě zaměstnanců, což je dalším důvodem, proč je motivace nezbytnou součástí úspěšného pracovního prostředí. Organizace proto stále častěji hledají nové přístupy, jak motivaci zaměstnanců posilovat.

Cílem práce je na základě analýzy motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku zhodnocení a navržení zlepšení situace v dané oblasti. V teoretické části jsou rozebrány základní pojmy, které se týkají dané oblasti. Pro pochopení motivace jako takové, je třeba vycházet z nejobecnějšího, a proto se první kapitola zaměřuje na definici základních pojmů oblasti managementu. Následuje nejobsáhlejší kapitola, která je rozdělena na teoretická východiska z oblasti motivace a stimulace. Součástí této kapitoly je také část věnovaná měření a hodnocení motivace a stimulace, která popisuje metody zkoumání a hodnocení motivace v praxi, z nichž jsou některé z nich následně využity v praktické části. Mezi teoretickou a praktickou částí je zařazena kapitola, která charakterizuje použité metody a techniky celé bakalářské práce. Samotnou praktickou část zahajuje kapitola zvaná analýza motivace a stimulace zaměstnanců, v rámci které je nejprve charakterizována vybraná společnost a poté samotná analýza dotazníkového šetření. Na základě vyhodnocených výsledků byly identifikovány oblasti, které se jeví jako nejvíce nedostačující. V návaznosti na tato zjištění byly následně navrženy konkrétní návrhy a doporučení na zlepšení, jež mohou přispět k silnější motivaci a spokojenosti zaměstnanců.

1 Vymezení základních pojmů managementu podniku

V posledním desetiletí se vnímání managementu stále více prohlubuje. To, co bylo dříve relevantní, se nyní rozvíjí a přináší řadu nových teorií a definic. Je však důležité si uvědomit, že tato oblast poskytuje především soubor poznatků, metod a doporučení potřebných k efektivní činnosti manažera, nikoliv jasné návody a postupy, jak správně organizaci vést. (Veber a kol., 2021, s. 9)

1.1 Management

Management vychází z anglického slova „to manage“, což znamená řídit, ovládat nebo dosáhnout. Kořeny slova management však sahají až k latinskému slovu „manus“, které lze překládat jako ruka nebo ovládání koní. (Veber a kol., 2021, s. 15)

Tento termín je dnes mezinárodně uznávaný a je běžně užíván v mnoha světových jazycích. Význam slova management lze chápat třemi způsoby (Blažek, 2014, s. 12-15):

- vedoucí pracovníci, kteří jsou nezbytní pro úspěšnost celé organizace a nesou odpovědnost za plnění mnoha povinností vůči svým podřízeným;
- proces řízení, v rámci kterého manažer stanovuje cíle a způsoby jejich dosažení;
- vědní obor, zakládající se na objektivních faktech z oblasti psychologie, matematiky, ekonomiky, práva a dalších.

Management je klíčovým a nezbytným prvkem pro úspěšné fungování každé organizace. Spočívá ve stanovování cílů, rozhodování o způsobu jejich realizace a následného plnění prostřednictvím efektivního využívání zdrojů. (Armstrong, 2015, s. 378)

Obsah činnosti managementu je závislý na konkrétní úrovni řízení, do které je daná funkce zařazena. Management lze členit do tří úrovní (Pauknerová a kol., 2012, s. 208):

- liniový management, jehož úkolem je řízení základních pracovních skupin, zahrnuje například pozici mistra, vedoucí oddělení nebo předáka;
- střední management, tvořený manažery, jako jsou vrchní mistr nebo vedoucí provozu, působí mezi nejnižším a nejvyšším stupněm řízení;
- vrcholový (Top) management, kde takovou roli vykonává obvykle ředitel, zastupuje organizaci na venek a odpovídá za její celkový chod.

Úspěch organizace je podmíněn efektivním řízením, schopností reagovat na změny, optimálním využíváním dostupných zdrojů, a především správou lidského kapitálu. Manažeři

zajišťují chod organizace, nesou odpovědnost, disponují pravomocemi, aplikují strategie managementu, zavádějí inovativní přístupy a jejich odborné znalosti i dovednosti hrají klíčovou roli v konkurenceschopnosti podniku. (Kocianová, 2012, s. 14)

1.2 Manažer

Pracovní náplň manažera se zaměřuje primárně na koordinaci pracovního výkonu jeho podřízených. Dále zahrnuje široké spektrum úkolů, mezi které patří například vzdělávání zaměstnanců, vytváření a obsazování pracovních míst, plánování lidských zdrojů, nebo hodnocení a odměňování zaměstnanců. (Šikýř, 2016, s. 34-35)

Podle § 302 zákoníku práce 262/2006 sb. jsou vedoucí pracovníci dále povinni kontrolovat plnění úkolů, vytvářet příznivé pracovní podmínky, zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví na pracovišti, kontrolovat respektování právních a interních předpisů, efektivně organizovat pracovní činnosti zaměstnanců a další. (Česko, 2006)

Od způsobilého manažera se očekává, že bude disponovat kombinací odborných znalostí, praktických dovedností a osobnostních rysů, které se v praxi stávají stále více důležitými. Znalosti a schopnosti se naopak liší v závislosti na různých stupních řízení. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 31)

Styl řízení vyjadřuje, jakým způsobem manažer vykonává a rozhoduje o svých činnostech. Zvlášť důležitý je vztah k podřízeným, který je ovlivněn osobnostními rysy, znalostmi, zkušenostmi a autoritou. Výzkumy naznačují, že nejúspěšnější manažeři jsou ti, co umí přizpůsobit svůj styl řízení různým situacím. Styly řízení se obvykle člení na (Veber a kol., 2021, s. 34-35):

- byrokratický styl, při kterém se manažer řídí směrnicemi a nařízeními organizace;
- autoritativní styl vycházející z příkazů, které musí být bezpodmínečně dodržovány;
- demokratický styl spočívající ve spolupráci s podřízenými, kde manažer uplatňuje svou autoritu a zároveň si ponechává vlastní rozhodovací prostor;
- liberální styl, který se vyznačuje minimálním zasahováním do činnosti podřízených a vyhýbáním se kritice, sankcím a rizikům.

„Z výše uvedeného je zřejmé, že úspěchy či neúspěchy v prosperitě organizace lze do značné míry přičíst ve prospěch nebo na vrub manažerů, kteří organizaci řídí.“ (Veber a kol., 2021, s. 28)

1.3 Manažerské funkce

Manažerské činnosti mají na všeobecné úrovni mnoho společného, přesto se však mohou u jednotlivých manažerů výrazně lišit. Práce manažera je velmi pestrá a je ovlivněna různými faktory, jako například charakter organizace, typ organizační struktury, používaná technologie nebo úroveň řízení, kterou manažer vykonává. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 33)

Manažerské funkce označují klíčové aktivity, které by měl manažer každý den efektivně vykonávat. Klíčovými vlastnostmi jsou vzájemná harmonie a koordinace těchto funkcí, které by měly vést k naplnění cílů a tím i naplnění hlavního účelu manažerské činnosti. (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 65)

V manažerské literatuře lze nalézt různé pohledy na obsah manažerských funkcí. Francouz Henry Fayol, který je považován za zakladatele koncepce manažerských funkcí, v roce 1916 definoval pět funkcí, a to plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola. (Blažek, 2014, s. 12-13)

Mezi další autory, kteří doplnili nebo vytvořili vlastní klasifikaci manažerských funkcí, patří Lyndal F. Urwick, Peter F. Drucker, John A. Pearce a Richard B. Robinson, R. C. Appleby a další. S jednou z nejrozsáhlejších klasifikací přišli Američané Harold Koontz a Heinz Weihrich (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 66-71):

- plánování spočívající ve stanovení cílů a metod, jak jich dosáhnout;
- organizování zakládající na koordinaci zdrojů a aktivit, které směřují k dosažení vytyčených cílů;
- personální zajištění, jež klade důraz na znalosti a dovednosti zaměstnanců;
- vedení lidí, které zahrnuje schopnost motivovat, inspirovat a řídit jednotlivce nebo týmy k dosažení společných cílů;
- kontrola, prostřednictvím které organizace posuzuje a měří dosažené výsledky.

Tyto funkce lze nazývat také jako sekvenční. Vyznačují se tím, že se realizují postupně v logickém pořadí. I přesto však není vyloučeno, že se některé funkce mohou částečně překrývat. Všemi funkcemi mohou postupovat tzv. průběžné manažerské funkce, pro které je typické, že na sebe nenavazují a jsou prováděny na každodenní úrovni. Mezi tyto funkce řadíme analýzu řešených problémů, rozhodování a implementaci. (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 68)

Vedení lidí je klíčovou manažerskou funkcí, která hraje významnou roli v úspěchu každé organizace. Právě tato funkce zahrnuje motivaci a stimulaci zaměstnanců, které bude věnována následující kapitola.

2 Teoretická východiska v oblasti motivace a stimulace

Kombinace všech aspektů motivace a stimulace tvoří motivační strategii podniku. Ta zahrnuje realizaci opatření, která mají za cíl zvýšit efektivitu organizace prostřednictvím spokojenosti zaměstnanců. Každý zaměstnanec je unikátní a disponuje vlastními motivačními hodnotami a preferencemi. Proto je při formulaci motivační strategie klíčové zohlednit jak celkové potřeby organizace, tak i individuální potřeby zaměstnanců, včetně jejich struktury motivačních a stimulačních faktorů. (Palíšková et al., 2021, s. 49)

2.1 Motivace

Slovo motivace vychází z latinského "movere", které v překladu znamená hýbat se. Odkazuje na podnět, který jedince motivuje k akci a vede ho k vykonání určité činnosti. (Palíšková et al., 2021, s. 43)

Motivace pracovníků je zásadním úkolem a odpovědností vedoucích, neboť spokojení zaměstnanci dosahují vysokého a efektivního výkonu, projevují větší vstřícnost a dělají méně chyb, což přispívá k lepším výsledkům a snižuje potřebu kontroly. Zaměstnance lze motivovat například k získání vyšší pracovní pozice, finanční odměně nebo k dosažení efektivnějšího výkonu. (Urban, 2017, s. 12)

Tento pojem lze rovněž definovat jako osobní cíle, které si zaměstnanci stanovují, nebo jako metody, jimiž si tyto cíle vybírají. Motivovaní lidé předpokládají, že jejich jednání povede k dosažení vybraného cíle a získání cenné odměny, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich touhy. (Armstrong, 2015, s. 217-218)

Zaměstnanci si nemusí vždy plně uvědomovat proces motivace, a to zejména na základní úrovni, kdy motivace směřuje k uspokojení základních lidských potřeb, jako je zajištění obživy, bydlení nebo oblečení. Tyto potřeby jsou pro každého zaměstnance přirozené, a proto je motivace na této úrovni většinou vnímána jako samozřejmost. Jakmile jsou tyto základní potřeby uspokojeny, motivace může směřovat k dosažení vyšších, komplexnějších cílů, které jsou více individuální a závislé na osobních preferencích a profesních ambicích zaměstnanců. (Whitmore, 2017, s. 18)

2.1.1 Zdroje motivace

Porozumění pracovní motivaci vyžaduje zejména pochopení procesů, které vedou k jejímu vzniku a rozvoji. Jedná se o různé skutečnosti, jež ji vytvářejí a formují. Tyto faktory utvářejí dynamiku a orientaci lidské činnosti, které mají zásadní vliv na její dlouhodobou stabilitu.

Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, zájmy, návyk, hodnoty a ideály. (Bedrnová et al., 2012, s. 228-229)

Potřebu lze chápat jako subjektivně prožívaný nedostatek něčeho, co je pro daného jednotlivce významné a důležité. Prožívání potřeby se projevuje jako nepříjemný stav napětí, který vyvolává tendenci toto napětí eliminovat a obvykle směřuje k odstranění daného nedostatku. I přes to, že si jedinec nemusí být vždy plně vědom svých potřeb, klíčovým předpokladem je, že si uvědomí určitou skutečnost, která mu poté umožní konkrétní potřebu uspokojit. (Bedrnová et al., 2012, s. 229). Vztah mezi potřebami, motivací a činností znázorňuje obrázek č. 1.

Potřeby lze členit do několika kategorií, a to podle jejich charakteru a významu pro jednotlivce. Primární neboli fyziologické potřeby zahrnují potřeby jako jsou například příjem tekutin a kyslíku. Mezi sekundární potřeby, které jsou ovlivněny vnějším okolím, pak patří touha po lásce, uznání či bohatství. (Veber a kol., 2021, s. 130)



Obrázek 1: Vztah mezi potřebami, motivací a činností

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

Zájmy představují aktivity, které člověka naplňují, rozvíjejí a ovlivňují jeho budoucí pracovní zaměření. Takové činnosti nemusí vždy odpovídat dovednostem nebo schopnostem jedince. V zájmech se reflektuje mnoho vlivů, které zahrnují osobní zkušenosti, pohlaví, společenské postavení, kulturní příslušnost, výchovu a věk. Zájmy se liší svou intenzitou a mohou se týkat různých sfér, jako například sportu, vědy, erotiky, hudby nebo sběratelství. (Mikuláščík, 2015, s. 107)

V průběhu života si jednotlivci vytvářejí různé činnosti, které se časem stávají pravidelnějšími a více stereotypními. Tato pravidelnost vede k formování **návyků**. Ten je chápán jako opakované, automatické a pevně zakořeněné chování, které člověk vykonává v určitých situacích. Návykové chování se může projevovat v širokém spektru oblastí života a může být výsledkem nejen výchovy, ale i osobní iniciativy a individuálního rozvoje. (Bedrnová et al., 2012, s. 230)

Každý cíl, který vede k uspokojení dané potřeby, má svou **hodnotu**. Tu nedefinuje pouze osobní hodnocení, ale také individuální předpoklady nebo dostupné informace. Intenzita

motivace k uspokojení potřeby závisí na skutečné hodnotě daného cíle. Každý jedinec si vytváří vlastní hodnotový systém, v němž jsou nejvýše postavené hodnoty pro jeho život nejzásadnější. Tyto priority ovlivňují jeho životní směřování i celkový životní styl, mohou zahrnovat například zdraví, rodinu, smysl života nebo finanční zabezpečení. (Mikuláščík, 2015, s. 107-108)

Ideál lze chápat jako subjektivní a pozitivně hodnocenou představu něčeho, co jedinec považuje za hlavní záměr své snahy. Může se týkat různých oblastí, jako je osobní rozvoj, životní cíle nebo ideální uspořádání společnosti. Ideály se často formují vlivem sociálních faktorů, především rodiny a autorit, a jsou ovlivněny procesy učení, napodobování a identifikace. (Bedrnová et al., 2012, s. 232)

2.1.2. Motiv

Jde o psychologický prvek, jenž objasňuje, proč se člověk rozhoduje a jedná určitým způsobem. Člověk disponuje biogenními motivy, které mají svůj původ ve fyziologii organismu a sociogenními motivy, které vyjadřují jeho potřeby jako sociální bytosti. (Blažek, 2014, s. 162)

Tento výraz je neoddělitelně spjat s pojmem cíl. Uspokojení či vnitřní naplnění lze považovat za obecný cíl každého motivu. To naznačuje, že motiv působí do momentu, kdy je dosaženo stanoveného cíle. Tyto motivy mohou mít jak shodný, tak i zcela opačný směr a liší se v intenzitě i setrvání. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 142)

Během psychického prožívání jedince je jeho chování ovlivňováno různými motivy, nikoli jen jedním jediným. Motivы, které jsou orientovány stejným nebo obdobným směrem, mají tendenci se vzájemně posilovat, a tím podporují vznik a pokračování motivovaného jednání. Naopak motivы, které jsou v opozici, mohou vzájemně interferovat a oslabovat efektivitu motivovaného jednání a za krajních okolností dokonce bránit jeho realizaci. Motivы lze uspořádat do dvou kategorií (Bedrnová et al., 2012, s. 227):

- motivы cílové a terminální, jejichž působení trvá, dokud jedinec nesplní svůj záměr a nedosáhne požadované satisfakce;
- motivы instrumentální, které naopak nejsou spojeny s konkrétním cílem, ale mohou zahrnovat například zájem člověka o určitou oblast, jako je biologie.

2.1.3 Typy motivace

Motivaci lze rozdělit dvěma způsoby. Vnitřní a vnější motivace se liší podle toho, zda uspokojení potřeb vychází z vykonávané práce, nebo z jejích výsledků. (Urban, 2017, s. 12)

Vnitřní motivace se projevuje tehdy, když jedinec považuje svou práci za smysluplnou, inspirativní a obohacující. Důležitou roli hraje dostatečná míra autonomie, možnost využití a rozvoje vlastních znalostí a schopností, příležitost k profesnímu růstu a dosažení kariérních cílů. Tento druh motivace vychází přímo z povahy vykonávané práce a není závislý na vnějších podnětech. (Armstrong, 2015, s. 218)

Vnější motivace zahrnuje faktory, které působí na jednotlivce z vnějšího okolí. V pracovním prostředí se jedná o prvky, které povzbuzují zaměstnance k efektivnímu pracovnímu výkonu. Vnější motivace je orientovaná především na odměny, které přicházejí po dokončení určité práce, příkladem mohou být finanční příspěvky, benefity a další. Nevýhodou však je, že účinek vnějších faktorů trvá pouze po dobu jejich poskytování a je přímo závislý na tom, jak velkou hodnotu mají pro zaměstnance. Jakmile tyto motivátory přestanou být dostupné, ztrácejí svou motivační sílu. Vnější motivace je rovněž označována jako stimulace, která bude podrobněji probrána v následujících podkapitolách. (Palíšková et al., 2021, s. 45)

Podobně, ale nikoli zcela shodně, se dělí motivace na hmotnou a nehmotnou.

Mezi převládající faktory **hmotné motivace** bezpochyby patří peníze, které lze využít k uspokojení potřeb nejrůznějších forem. Stejně jako u dalších takových motivátorů však platí, že s rostoucím uspokojením těchto potřeb obvykle klesá jejich motivační účinek. Možnost zvýšení příjmů již není tak silně motivující, neboť s růstem výdělku klesá užitečnost spotřebních statků, které lze za ně získat. Navíc, pro dosažení vyšších příjmů je často nezbytné obětovat část volného času, jehož subjektivní hodnota roste, jak jeho množství ubývá. (Urban, 2017, s. 17)

Mezi formy hmotné motivace se dále řadí odměny za dosažené výsledky, prémie, materiální benefity, finanční příspěvky na profesní rozvoj, bezúročné půjčky či možnost využívání služebního telefonu a automobilu. (Mikuláščík, 2015, s. 126-127)

Velká část motivace je založena na nehmotných okolnostech, které zahrnují nejen vnitřní, ale také některé vnější faktory. Přestože **nehmotná motivace** hraje pro zaměstnance klíčovou roli, bývá často podceňována jak manažery, tak organizacemi. Uspokojení určitých potřeb lze dosáhnout i nefinančními prostředky, jako jsou například touha po uznání, příležitost

k získání nových zkušeností, možnost pracovat samostatně apod. Smysl nehmotných motivačních faktorů dokládá chování jednotlivců, kteří získali značné finanční prostředky, například dědictvím nebo výhrou v loterii. Přestože jsou finančně zabezpečeni, mnoho z nich pokračuje v práci, poněvadž je tato činnost stále naplňuje a uspokojuje jejich potřeby. (Urban, 2017, s. 16)

2.1.4 Teorie pracovní motivace

Jednání a chování zaměstnanců v pracovním prostředí lze objasnit pomocí různých teorií pracovní motivace, které umožňují lépe porozumět zaměstnancům a ovlivňovat je při plnění pracovních povinností a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2016, s. 148). Podstatným aspektem je propojení mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností jednotlivců v rámci jejich pracovní činnosti (Palíšková et al., 2021, s. 52).

Podle Armstronga (2015, s. 219) mezi tři nejvýznamnější motivační teorie patří:

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

Teorie instrumentality

Teorie instrumentality je založena na myšlence, že lidské chování lze nejlépe ovlivnit prostřednictvím odměn a trestů. Podle této teorie jsou lidé motivováni k práci tehdy, pokud je odměňování a trestání přímo spojeno s jejich výkonem. Tento přístup vychází z principů vědeckého řízení, které formuloval Frederick W. Taylor. I přes určitou kritiku zůstává tato teorie velmi rozšířená. Ačkoliv může být v některých situacích efektivní, například při plnění konkrétních úkolů, odměňování na základě výkonu je z různých důvodů považováno za problematické. Teorie instrumentality totiž staví především na systému kontroly a opomíjí širší spektrum lidských potřeb. Rovněž nezohledňuje vliv neformálních vztahů mezi zaměstnanci, které mohou výrazně ovlivnit fungování formálního systému. (Armstrong, 2015, s. 219-220)

Teorie zaměřené na obsah

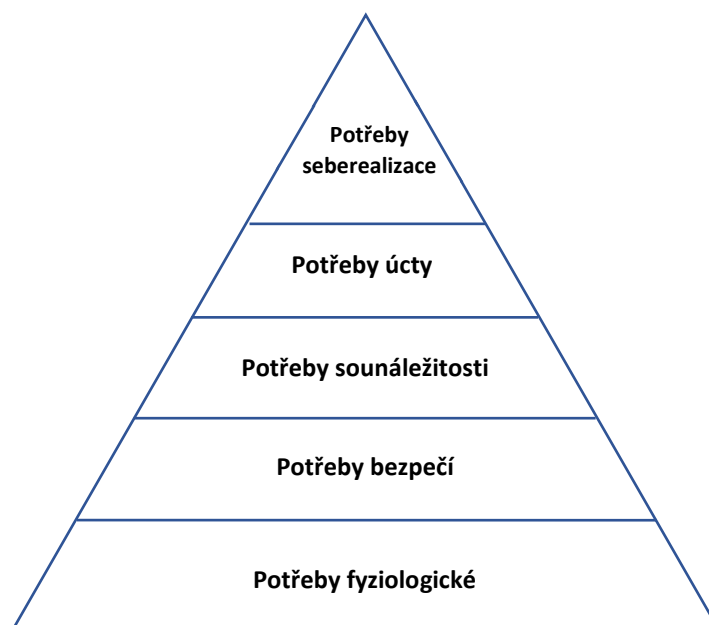
Tyto teorie vycházejí z přesvědčení, že jádrem motivace jsou lidské potřeby a jejich neuspokojení vytváří psychologické napětí a stav nerovnováhy. K odstranění tohoto stavu je nezbytné definovat cíl, jenž odpovídá dané potřebě, a následně zvolit adekvátní strategie

směřující k jeho dosažení. Lidské jednání je tak motivováno především neuspokojenými potřebami. Ačkoli tyto teorie vymezují základní složky motivace, neobjasňují způsob, jakým motivace přímo ovlivňuje pracovní výkon. Tento nedostatek je proto hlavním důvodem, proč takové teorie nemohou sloužit jako návod pro implementaci personálních politik a postupů. Mezi nejvýznamnější autory, kteří přispěli svými teoriemi, patří Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Clayton Alderfer, David McClelland, Edward L. Deci a Richard Ryan. (Armstrong, 2015, s. 220)

Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova klasifikace potřeb z roku 1954 patří mezi nejznámější motivační teorie vůbec. Tento koncept rozděluje lidské potřeby do pěti hierarchicky uspořádaných kategorií. Základ tvoří potřeby fyziologické, po nichž postupně následují potřeby bezpečí, sounáležitosti, úcty a seberealizace. (Blažek, 2014, s. 163)

Maslow tvrdí, že k uspokojení potřeb vyšší úrovně dochází většinou až po uspokojení potřeb nižších. První čtyři úrovně představují potřeby nedostatku, zatímco seberealizace, coby nejvyšší stupeň, patří mezi potřeby růstu. Je však důležité mít na paměti, že tato teorie vznikla v jiných socio-ekonomických podmínkách, což může ovlivnit její současné uplatnění. (Kaesler a Kaesler-Probstová, 2013, s. 47). Hierarchické uspořádání Maslowovy pyramidy je zobrazeno na obrázku č. 2.



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování dle Blažka (2014, s. 163)

Potřeby fyziologické se řadí na první, základní stupeň. Jedná se o potřeby, bez kterých by člověk nebyl schopen přežít, jako jsou například potřeby dýchání, spánku a obživy; v pracovním prostředí tato úroveň zahrnuje jistotu příjmu, optimální pracovní podmínky a další (Veber a kol., 2021, s. 132). Potřeby bezpečí představují nutnost ochrany před fyzickým i duševním nebezpečím; v případě pracovní motivace se jedná například o potřebu pojištění v rámci pracovní neschopnosti nebo vytvoření podmínek pro ochranu před úrazy na pracovišti (Blažek, 2014, s. 164). Třetí stupeň zastupují potřeby sounáležitosti, které představují potřeby být součástí skupiny lidí a touhy někam patřit; sociální interakce s kolegy a vzájemná komunikace mohou mít silný motivační vliv na zaměstnance (Palíšková et al., 2021, s. 53). Uspokojování potřeb úcty se týká nejen touhy být obdivován a respektován druhými, ale také potřeb sebeúcty; v podmínkách pracovní motivace lze uvést příklady jako jsou touha po společenském uznání a ocenění profesních a osobních kvalit ze strany nadřízených (Whitmore, 2017, s. 17). Poslední a zároveň nejvyšší stupeň Maslowovy pyramidy tvoří potřeby seberealizace. Jedná se o potřeby realizovat své touhy a přání; v pracovním prostředí to znamená možnost efektivně využívat své schopnosti a dovednosti a nadále je zdokonalovat (Palíšková et al., 2021, s. 54).

Maslow svou pyramidu později rozšířil o tři nové složky seberealizace: kognitivní potřeby (touha po poznání a vědomostech), estetické potřeby (touha po zážitcích) a potřeba sebetranscendence, neboli touha po přesvědčení, že jednotlivec po sobě zanechá trvalý odkaz. Dále také připustil, že k dosažení seberealizace není vždy nutné uspokojit všechny nižší potřeby. (Mikuláščík, 2015, s. 130)

Herzbergův dvoufaktorový model

Dvoufaktorovou teorii představil v roce 1959 americký psycholog Frederick Herzberg. V modelu rozlišuje dvě skupiny faktorů, které mají odlišný vliv na pracovní spokojenost. Faktory první skupiny mají vliv na pracovní spokojenost, zatímco faktory z druhé skupiny pak na pracovní nespokojenost. Nicméně, rozlišení mezi motivátory a frustátory nemusí být vždy zcela přesné. (Blažek, 2014, s. 165-166)

První skupina představuje motivátory, které v případě pozitivního působení vedou ke spokojenosti a v rámci negativního působení pak k pocitu nespokojenosti (Kaesler a Kaesler-Probstová, 2013, s. 48). Motivátory úzce souvisí s vykonávanou prací a jejím uznáním, což výrazně podporuje motivaci ve vztahu člověka k jeho pracovní činnosti (Blažek, 2014, s. 165).

Urban (2017, s. 19) uvádí tyto příklady motivátorů:

- peněžní odměna;
- příležitost k profesnímu postupu;
- rozvoj nových dovedností;
- pochvala a respekt;
- práce v inspirujícím prostředí a další podobné faktory.

Druhou skupinu tvoří frustátory neboli hygienické faktory, jejichž negativní vliv vyvolává nespokojenost a jejich pozitivní působení pouze absenci nespokojenosti, nikoli pocit spokojenosti. Hygienické faktory (frustátory) jsou spojené s širšími podmínkami, za kterých lidé vykonávají svou práci. Pokud působí na přiměřené a pozitivní úrovni, zaměstnanci si je většinou neuvědomují a nemají výrazný dopad na jejich motivaci. (Blažek, 2014, s. 165)

Mezi hygienické faktory podle Mikuláščíka (2015, s. 131) patří například:

- pracovní podmínky;
- předpisy;
- vztahy s nadřízenými a kolegy;
- rovnováha mezi osobním a pracovním životem;
- finanční ohodnocení.

Z hlediska zaměstnání to znamená, že zaměstnavatel by měl nejprve zajistit adekvátní hygienické faktory, které zabrání nespokojenosti zaměstnanců. Až následně se pak může soustředit na podporu motivace pracovníků k efektivnímu plnění stanovených úkolů a dosahování požadovaných výsledků. (Šikýř, 2016, s. 149)

Z výše zmíněné teorie vyplývají dva důležité závěry. Za prvé, je velmi náročné motivovat nespokojené zaměstnance, neboť své zaměstnání nepovažují za pozitivní součást svého života. Za druhé, odstranění nespokojenosti samo o sobě nemusí znamenat vyšší úroveň motivace. Mnoho organizací se mylně domnívá, že pokud zaměstnanci přestanou být nespokojeni, automaticky budou motivováni. Odstranění příčin nespokojenosti je důležité, ale samo o sobě k motivování člověka nestačí. (Urban, 2017, s. 19-20)

Teorie ERG

Teorie ERG, kterou v roce 1972 představil americký psycholog Clayton Alderfer, patří mezi nejjednodušší a nejvíce působivé klasifikace opírající se o tři základní skupiny potřeb. (Armstrong, 2015, s. 221). Mikuláščík (2015, s. 130) charakterizuje tyto kategorie jako:

- potřeby existenční, mezi které patří všechny potřeby fyziologické a potřeby bezpečí;
- potřeby vztahové zahrnující velkou část sociálních potřeb, jejichž nenaplnění vede k emoční prázdnotě;
- potřeby růstové, které představují potřeby seberealizace, uznání a pocit (sebe)přijetí.

I když C. Alderfer částečně vychází z teorie Abrahama Maslowa, odmítá však její hierarchické uspořádání. Tvrdí, že i při neuspokojení fyziologických potřeb člověk může toužit a usilovat po uspokojení potřeb růstových. (Mikuláščík, 2015, s. 221)

McClellandova teorie potřeb

Teorie potřeb z roku 1961 od autora Davida McClellanda, nachází uplatnění především u vedoucích pracovníků. Tato teorie je také úzce spojena s Maslowovou koncepcí. Vymezuje tři základní kategorie potřeb (Blažek, 2014, s. 165):

- potřeba sounáležitosti, která představuje touhu po přátelských vztazích a je zvláště důležitá při týmové práci a spolupráci s partnery;
- potřeba moci, jenž je typickou vlastností manažera a spočívá v touze prosadit se a získat vlivné postavení;
- potřeba úspěchu, která se projevuje především u pracovníků řešících tvůrčí a obtížné úkoly, tito lidé si stanovují náročné, ale realistické cíle.

Teorie sebeurčení

Teorie sebeurčení, kterou vyvinuli Edward L. Deci a Richard Ryan, staví na teorii základních potřeb Abrahama Maslowa, za které však považuje samostatnost, způsobilost a sociální soudržnost. Obecně se jedná o proces odstraňování závislosti na vnějších odměnách a trestech za účelem dosažení osobní svobody. (Nakonečný, 2011, s. 401)

Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na procesy se soustředí na duševní činnosti, které mají vliv na motivaci jednotlivců, a zároveň zohledňují jejich základní potřeby. Tyto přístupy jsou často

označovány také jako kognitivní, neboť se zaměřují na vnímání, interpretaci a porozumění pracovního prostředí. Mezi hlavní teorie zaměřené na proces patří teorie cíle, posilování, očekávání, spravedlnosti sociálního učení a kognitivního hodnocení. (Armstrong, 2015, s. 222)

Teorie cíle

Teorie cílů, kterou v roce 1979 uvedli Gary P. Latham a Edwin A. Locke, vychází z názoru, že stanovování konkrétních a jasně definovaných cílů může významně zlepšit motivaci a výkon jednotlivců. Je však nezbytné, aby cíle byly akceptovány a vnímány jako dosažitelné. Zásadním prvkem je také zapojení jednotlivců do procesu určování cílů, což umožňuje nastavit přiměřeně náročnou úroveň. K udržení motivace a podpoře dosahování těchto cílů je nezbytné poskytování zpětné vazby o výkonu, která pomáhá směřovat k plnění stále náročnějších úkolů. (Armstrong, 2015, s.225)

Kaesler a Keasler-Probstová (2013, s. 51) ve své knize uvádí, že cíle by měly být definovány tak, aby odpovídaly pravidlu SMART:

- specifický, cíl musí být přesně definován a odpovídat konkrétní situaci a potřebám;
- měřitelný, cíl musí být konstruován tak, aby výsledky šly snadno měřit;
- atraktivní, cíl by měl být motivující a poskytovat jasný důvod k jeho dosažení;
- realistický, cíl musí být dosažitelný vlastním výkonem;
- termínovaný, cíl musí mít přesně stanovený časový rámec, do kdy má být splněn.

Podle Whitmora (2017, s. 107) musí být cíle také čisté a jasné.

Teorie posilování

Teorie posilování, kterou Burrhus F. Skinner popsal ve své práci *Contingencies of Reinforcement* z roku 1969, vychází z předpokladu, že lidské chování je formováno naučenými návyky a je ovlivňováno minulými zkušenostmi, které řídí reakce v podobných situacích. Pozitivní motivace je založena na vytváření pozitivních zkušeností, které podporují opakování chování, za které byl pracovník odměněn. Naopak negativní motivace zahrnuje varování před chováním, které v minulosti vedlo k postihu. Další možností této motivace je forma ignorování nežádoucí aktivity. Toto trestání by mělo být použito pouze v nezbytných případech, aby se zabránilo škodlivému chování. Vedoucí musí být důsledný ve svých reakcích, které musí být jasné a předvídatelné. Není vhodné jednou odměnit, jindy ignorovat a jindy trestat za stejné chování. Důležité je také brát v úvahu, že při formování chování hrají

roli nejen vnější odměny a tresty, ale také vnitřní motivace, jako jsou například úcta nebo stud. (Blažek, 2014, s. 168)

Teorie očekávání

Teorie očekávání, kterou definoval Victor H. Vroom, vychází z předpokladu, že motivace člověka je určována jeho budoucím vnitřním očekáváním. To znamená, že čím větší je pravděpodobnost dosažení obtížného a atraktivního cíle, tím větší úsilí bude jedinec investovat do jeho dosažení. Tato teorie se skládá ze tří klíčových prvků (Palíšková, 2021, s. 56):

- valence (hodnota) představuje cíl, který je pro jednotlivce atraktivní a dostatečně náročný, aby byl výzvou k jeho dosažení;
- instrumentalista vyjadřuje cíl, který je stanoven tak, aby jeho dosažení bylo reálné;
- expektance (očekávání) označuje hodnotu, která je spojena s dosažením cíle ve formě hmotné odměny nebo nehmotné odměny.

Teorie sociálního učení

Teorie Alberta Bandura, z roku 1977, propojuje prvky teorie očekávání a posilování. Bandura tvrdí, že posilování chování má vliv na následující chování. Zároveň také podtrhuje význam vnitřních psychologických faktorů, zejména očekávání souvisejících s hodnotou cílů a schopnostmi jednotlivce je dosáhnout. Pojem „reciproční determinismus“ popisuje vztah, kdy situace a chování jedince ovlivňují sebe navzájem. (Armstrong, 2015, s. 225)

Teorie spravedlnosti

Základem teorie od autora J. S. Adama je sociální srovnávání. Zaměstnanci porovnávají svůj podíl na práci, (úsilí či odpovědnost), s podílem kolegů na podobných pozicích. Zároveň srovnávají získané odměny, mezi něž patří finanční ohodnocení, uznání nadřízených, pracovní podmínky nebo kariérní postup. Tato nerovnováha má podstatný dopad na pracovní výkon. V případě vzniku nerovnovážného stavu, je z pohledu manažera nutné jednat a snížit pocit nespravedlnosti u podřízených. (Pauknerová, 2012, s. 176)

Teorie kognitivního hodnocení

Teorie kognitivního hodnocení, kterou formulovali Edward L. Deci a Richard M. Ryan, tvrdí, že vnější odměny mohou oslabit vnitřní motivaci vycházející ze zájmu o práci samotnou. Pozdější analýza potvrdila, že odměny mají negativní vliv na motivaci při zajímavých

úkolech. Autoři také zjistili, že v organizacích zaměřených na kontrolu peněžní pobídky spíše oslabují vnitřní motivaci, zatímco v prostředích podporujících zapojení zaměstnanců mohou odměny naopak posilovat jak vnitřní, tak i vnější motivaci. (Armstrong, 2015, s. 226)

2.2 Stimulace

Stimulace označuje situaci, kdy se jednotlivcům poskytují finanční odměny nebo jiné významné benefity s cílem motivovat je k naplnění našich požadavků. Má to však jednu zásadní nevýhodu, jakmile přestane být zaměstnanec stimulován, důvody k efektivnímu výkonu už nejsou tak zřejmé a stimulace pak často ustává. Motivace naproti tomu dokáže podnítit výkon i bez vnějších stimulů, přestože je náročná a vyžaduje individuální přístup. (Plamínek, 2018, s. 88)

Stimulace je typem motivace založené na vnějších podnětech. Metoda známá jako „cukr a bič“ rozděluje stimulaci na pozitivní a negativní, která ovlivňuje výkon a jednání zaměstnanců. Pozitivní stimulace zahrnuje finanční odměny, benefity, uznání a jiné formy ocenění. Naopak negativní stimulace využívá nástroje, jako jsou výstrahy, odebrání benefitů, snížení finančních odměn, rozvázání pracovního poměru nebo napomenutí. Často působí prostřednictvím strachu a v samotném závěru mohou vést k poklesu pracovní efektivity. V praxi se preferuje spíše stimulace pozitivní, nicméně v případě nevhodného chování nebo častých chyb ze strany zaměstnanců je někdy nutné sáhnout i k negativním opatřením. (Palíšková et al., 2021, s. 45)

Jak bylo již výše zmíněno, stimulaci lze definovat jako vnější záměrné působení na člověka. Ne všechny tyto podněty mají však skutečný vliv na motivaci. Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí jednotlivce a na jeho motivační struktuře neboli stálé připravenosti přijmout nebo odmítnout podnět. V takové motivační struktuře se odráží vrozené i získané potřeby, principy, zájmy, znalosti, životní přístupy a duševní rozpoložení. Všechny vnější podněty jsou podrobeny výběru, který nemusí být vždy plně uvědomován. Jedná se o rozhodování, který podnět bude či nebude na jedince působit. (Bedrnová et al., 2012, s. 259)

2.2.1 Principy stimulace

Úspěch organizace závisí na účinné stimulaci zaměstnanců, která musí být dlouhodobá, individuální a strategicky nastavená. Tento proces čelí překážkám na straně organizace i zaměstnanců, proto je důležité při vytváření takové stimulace zohlednit následující principy (Šikýř, 2016, s. 150–151):

- Individuální přístup – to, co motivuje jednoho, nemusí motivovat druhého. Proto je důležité zavést správnou strategii stimulace, která zohledňuje potřeby zvlášť u každého zaměstnance.
- Komunikace – klíčem k efektivní spolupráci je kvalitní komunikace, která umožňuje využít motivaci a schopnosti zaměstnanců k dosažení požadovaného výkonu.
- Flexibilní styl řízení – manažeři by měli svůj přístup přizpůsobit aktuální úrovni motivace a výkonu zaměstnanců. Při vysoké úrovni je vhodný demokratický styl řízení, při nízké úrovni je naopak třeba volit styl direktivní.
- Identifikace problémů a odpovědnost vedení – zásadní je včasné rozpoznání faktorů nespokojenosti, jako jsou neadekvátní náplň práce, špatné pracovní podmínky nebo konfliktní vztahy. Opatření proti podobným problémům je věcí odpovědných vedoucích.

2.2.2 Stimul

Výrazy motivace a stimulace, stejně jako motiv a stimul, bývají často považovány za synonymní nebo rovnocenné pojmy. Někteří psychologové mezi nimi dokonce nehledají výrazný rozdíl. Ačkoli jsou si velmi podobné, nejsou však přímo identické. Proto je třeba tyto pojmy rozlišovat, a to zejména vzhledem k jejich významu v manažerské praxi. (Bedrnová et al., 2012, s. 227)

Účinné stimulování závisí na správném výběru stimulačních podnětů, které odpovídají daným potřebám zaměstnanců. To vyžaduje, aby každý manažer měl celkový přehled o každém členovi pracovní skupiny. Stimul, jako prvek stimulace, je používán v následujících významech (Pauknerová, 2012, s. 221):

- impulzy, které představují vnitřní podněty, jako je například bolest zad, hlad a další;
- incentivy, které zahrnují vnější podněty, obsahují finanční bonusy, uznání apod.

2.2.3 Stimulační prostředky

„Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale pestré a různorodé jsou i stimulační prostředky. Obecně vzato stimulem může být v zásadě vše, co je pro daného pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnavateli nabídnout“ (Bedrnová et al., 2014, s. 260)

Podoba prostředků stimulace závisí na specifikách organizace a skladbě pracovního týmu. Za klíčové nástroje používané ke stimulaci zaměstnanců lze považovat například: (Palíšková et al., 2021, s. 46-48):

- finanční odměny, zejména vyplácená mzda, které jsou považovány za hlavní faktor stimulace;
- náplň práce, která obsahuje přiměřené požadavky a je přizpůsobená daným schopnostem a dovednostem zaměstnance;
- pracovní podmínky zahrnující například vhodně nastavený pracovní režim či kvalitní přístup ze strany managementu;
- benefity a jiné výhody, jež zaměstnavatelé poskytují v závislosti na svých možnostech, v různých výškách a pro různé pracovní pozice;
- jistota zaměstnání, která je zejména pro starší pracovníky považována za zásadní stimulační faktor;
- svěřování pravomocí, díky kterým mohou zaměstnanci najít vlastní řešení a úspěšně plnit přidělené úkoly;
- oceňování práce a uznání, neboť zaměstnanci si váží, když je jejich práce vnímána jako smysluplná;
- příjemný pracovní kolektiv, který je velmi důležitý a obvykle vede k vyšší efektivitě;
- sounáležitost s organizací neboli hrdost zaměstnance, že pracuje právě v této organizaci.

Při výběru stimulačních nástrojů je důležité brát v úvahu všechny aspekty jedincova pracovního chování, které chceme ovlivnit. Vedoucí pracovníci se nejčastěji soustředí na tyto klíčové oblasti (Bedrnová et al., 2012, s. 265-266):

- pracovní výkon, jeho kvalita a množství;
- kreativita a přinášení nových inovativních nápadů a myšlenek, které zefektivňují, usnadňují a zjednodušují pracovní procesy;
- osobní rozvoj, který zahrnuje zvyšování kvalifikace, zdokonalování dovedností a prohlubování znalostí;
- týmová práce a spolupráce v kolektivu;
- přijímání odpovědnosti za vlastní chování;
- rozhodování o vztazích mezi zaměstnanci;
- dodržování zásad bezpečnosti práce apod.

2.3 Měření a hodnocení motivace a stimulace

Motivaci zaměstnanců lze měřit hned několika způsoby. Snadným a velmi rozšířeným přístupem je počet podnětů na zaměstnance, který odráží zapojení pracovníku do zvyšování výkonnosti podniku. Tento přístup lze doplnit měřením počtu realizovaných podnětů, které hodnotí kvalitu těchto podnětů a ujišťují zaměstnance, že jsou brány vážně. (Kaplan a Norton, 2002, s. 121)

Hodnocení zaměstnanců spočívá ve sběru a poskytování informací o jejich pracovním výkonu. Zpětná vazba manažerům ukazuje skutečnou úroveň výkonu a umožňuje rozhodnout o změnách v motivaci, dovednostech, podmínkách či chování tak, aby výkon odpovídal požadované úrovni. Hodnocení proto představuje zásadní nástroj řízení pracovníků. Efektivní hodnocení zaměstnanců se opírá o vhodné metody a objektivní kritéria zahrnující klíčové faktory, které ovlivňují pracovní výkon. Mimo dovednosti, dosažené výsledky nebo chování zaměstnanců, patří mezi takové faktory i motivace. Mezi metody hodnocení, které posuzují pracovní výkon podle charakteru, požadavků a podmínek práce, patří například (Šikýř, 2016, s. 122-123):

- hodnocení na základě dohodnutých cílů, které posuzuje dosažení SMART cílů převážně u manažerů a specialistů;
- hodnocení dle stanovených norem, jenž analyzuje splnění stanovených standardů;
- hodnocení prostřednictvím stupnice zahrnující bodování jednotlivých kritériích pracovního výkonu;
- hodnocení formou volného popisu, kdy zkoumající popisuje výkon pracovníka dle daných kritérií;
- hodnocení metodou kritických případů, ve kterém hodnotitel zaznamenává přijatelný či nepřijatelný pracovní výkon zaměstnance;
- hodnocení metodou AC/DC využívající skupinové nebo individuální úkoly k ověření skutečné motivace apod.

Hodnocení provádí především manažer za pomoci dalších zainteresovaných osob, jako jsou nadřízení, kolegové nebo zákazníci. Hodnocení zaměstnanců včetně zpětné vazby je prováděno formální i neformální cestou. Neformální hodnocení probíhá průběžně, což umožňuje manažerovi včas identifikovat nesrovnalosti v motivaci a přijmout opatření pro její zlepšení. Formální hodnocení, které se uskutečňuje pravidelně, se zaměřuje na hlubší analýzu motivace, často formou pohovoru, jehož výsledky určují konkrétní kroky pro její zlepšení

a další řízení. Stejně tak je tomu i při hodnocení dovedností a chování zaměstnanců. (Šikýř, 2016, s. 122-124)

Mezi hlavní metody sběru informací patří rozhovory, dotazníky, průzkumy, případové studie, pozorování, deníky a v neposlední řadě experimenty. (Armstrong, 2015, s. 649)

Rozhovor manažerům umožňuje projednat se zaměstnanci pracovní výsledky a aktuální úroveň motivace, schopností, rozvojových cílů, pracovního výkonu a vytváření pracovních podmínek za uplynulé období. Zaměstnanec pak spolu s manažerem stanoví způsoby, jak posílit celkovou úroveň všech zmíněných aspektů a jak eliminovat zjištěné nedostatky. Tento proces vyžaduje ze strany zaměstnavatele pravidelné shromažďování a vyhodnocování informací nezbytných k provedení pracovního pohovoru. (Šikýř, 2016, s. 124-125)

Mezi hlavní výhody patří možnost získat podrobné a široké informace, zatímco nevýhodou může být časová a finanční náročnost a potenciální ovlivnění odpovědí přítomností zaměstnavatele. (Bedrnová et al., 2014, s. 54-55)

Jedním ze způsobů, jak získávat odpovědi na důležité otázky, je využití dotazníku. Tento nástroj využívá různé typy otázek; otevřené, uzavřené, Likertova škála a další. Dotazníky jsou účinné pro sběr faktů, ale nejsou příliš ideální pro zkoumání příčin. Navíc také může být obtížné posoudit, jak objektivně byly názory respondentů ovlivněny. (Armstrong, 2015, s. 650-651)

Nejčastěji bývají dotazníky členěny na příležitostné, které jsou konstruovány pro konkrétní průzkumy a dotazníky standardizované, vhodné pro identifikaci a měření osobnostních rysů, motivačních vlastností a podobně. (Pauknerová, 2012, s. 61-62)

3 Použité metody a techniky

V této kapitole je podrobně popsán postup zpracování teoretické i praktické části bakalářské práce, včetně zvolených metod a postupů. Každá z nich se opírá o různé metodologické přístupy odpovídající jejímu zaměření.

Teoretická část byla vypracována na základě literární **rešerše** relevantních zdrojů z celkem 17 odborných knih zaměřených na problematiku motivace a stimulace zaměstnanců. U jednotlivých témat byla provedena **komparace** s dalšími vhodnými knižními zdroji. Výběr těchto knih byl prováděn nejen v závislosti na jejich vztahu k danému tématu, ale také s ohledem na rok vydání a kvalitu obsaženého textu. Kromě odborné literatury byl využit i jeden právní předpis. Pro překlad cizojazyčné knihy byl zvolen překladač DeepL Translate. Při zpracování textu byly použity jak přímé citace, tak parafrázování. Pro samotnou úpravu textu byly využity AI nástroje, konkrétně ChatGPT a Copilot. Po použití těchto nástrojů autorka provedla kontrolu obsahu a přebírá za něj plnou odpovědnost. Cílem této části bylo provést **analýzu** a **syntézu** dostupných poznatků vztahujících se k danému tématu a tím vytvořit teoretický základ pro následnou praktickou část.

Praktická část se soustředí na výzkum aktuální úrovně motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku a na návrh možných opatření pro její zlepšení. K tomuto účelu byly využity metody analýzy, komparace, syntézy a dotazníkového šetření. Tyto metody pomohly získat komplexní přehled o aktuálním stavu, umožnily interpretaci dat z dotazníkového šetření a formulaci návrhů na optimalizaci motivačních procesů v podniku.

Celková analýza motivace a stimulace zaměstnanců byla provedena prostřednictvím **dotazníkového šetření**. Tato metoda byla zvolena pro její schopnost získat širší spektrum odpovědí, což ji činí vhodnou pro účel této bakalářské práce. Podrobnější informace týkající se struktury, distribuce a zpracování dotazníku jsou uvedeny v praktické části, konkrétně v podkapitole věnované analýze dotazníkového šetření.

Pomocí **analýzy** byly identifikovány vzorce v odpovědích respondentů, což umožnilo rozpoznat hlavní faktory ovlivňující spokojenost a pracovní motivaci a stimulaci zaměstnanců. Výsledky pomohly určit, jaké motivační nástroje jsou v podniku efektivní a které oblasti naopak vyžadují zlepšení.

Metoda **komparace** byla využita k porovnání jednotlivých postojů k motivačním a stimulačním prostředkům v rámci identifikačních otázek. Porovnány byly například rozdíly

mezi různými pracovními pozicemi, zaměstnanci s odlišným vzděláním nebo mezi jednotlivými pracovními pozicemi. Tato metoda umožnila zjistit, jak se názory na motivační nástroje liší mezi různými skupinami.

Syntéza propojila výsledky analýzy a komparace do uceleného přehledu o motivaci a stimulaci zaměstnanců. Sloučení jednotlivých poznatků umožnilo hlubší vhled do efektivity motivačních strategií a identifikaci kroků ke zlepšení. Na jejím základě byla navržena doporučení pro zvýšení spokojenosti a produktivity zaměstnanců.

4 Analýza motivace a stimulace ve vybraném podniku

Praktická část této bakalářské práce se zaměřuje na podrobnou analýzu motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku. Nejprve je představena stručná charakteristika podniku a podrobný popis dotazníku. Po úvodních podkapitolách následuje samotná analýza identifikačních a uzavřených otázek včetně jedné otevřené. Na závěr jsou formulována opatření, která by mohla přispět k celkové spokojenosti zaměstnanců.

4.1 Charakteristika podniku

Společnost, s níž je tato práce spojena, je český mlékárenský podnik zaměřený na hostinskou, výrobní a obchodní činnost spolu s dalšími službami. Společnost je od roku 2007 součástí větší skupiny v rámci svého odvětví. Podnik dlouhodobě investuje do moderních technologií a systému řízení kvality, což umožňuje dosahovat vysoké kvality výrobků a výjimečné chuti. Mezi hlavní produkty podniku patří jogurty, smetany, zakysané výrobky, čerstvá i trvanlivá mléka, kondenzovaná mléka a další.

Kromě povinných certifikací SVS a HACCP získala společnost v roce 2012 certifikaci IFS Food verze 8, která potvrzuje vysoký standard bezpečnosti a kvality potravin. Od roku 2024 vlastní také certifikaci Halal na vybrané produkty, čímž rozšiřuje možnosti jejich uplatnění na mezinárodních trzích s tímto specifickým požadavkem.

Řízení společnosti je v rukou valné hromady, představenstva a generálního ředitele. Mezi manažerské pozice patří manažer jakosti, výrobní ředitel, technicko-investiční ředitel, finanční ředitel a obchodní a marketingový ředitel. Společnost zaměstnává přibližně 200 zaměstnanců. Vedení podniku zastává názor, že klíčem k úspěchu je spokojenost zákazníků s kvalitou nabízených produktů. Proto začlenilo zásady jakosti a zdravotní nezávadnosti do své celkové podnikové strategie.

Historie

Mlékárna byla založena ve východních Čechách v roce 1936 a od počátku se zaměřovala na zpracování nejkvalitnějšího mléka. Provoz mlékárny byl zahájen 15. ledna 1936. V následujících desetiletích prošla významnou modernizací a rozšířila výrobu o sušené mléčné výrobky, včetně dětské výživy a dalších. V té době se mlékárna chlubila několika významnými produkty.

V dalších letech byly rozšířeny výrobní kapacity a zavedeny nové technologie, včetně výroby slazeného kondenzovaného mléka. V 90. letech byla modernizována výroba, přibýly linky na

balení sušeného mléka, UHT produktů, sušící věž, odparka a nová másárna. Po období vlastnictví zahraničními společnostmi se podnik v roce 2005 vrátil zpět do českých rukou.

Ekonomická situace

Tabulka č. 1 znázorňuje vývoj klíčových finančních ukazatelů podniku v letech 2019–2023. Zaměřuje se na zisk po zdanění (EAT), zisk před zdaněním (EBT), zisk před zdaněním a úroky neboli provozní výsledek hospodaření (EBIT), celková aktiva, tržby za výrobky, zboží a služby a v neposlední řadě na čistý obrat za účetní období.

Tabulka 1: Finanční ukazatele podniku v letech 2019-2023

Finanční ukazatele v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023
EAT	53 854	53 101	38 422	48 856	14 431
EBT	62 985	66 361	47 723	60 604	20 164
EBIT	64 551	68 629	48 332	60 256	30 349
Celková aktiva	741 071	797 234	845 367	966 524	1 018 743
Tržby za výrobky, zboží a služby	1 201 862	1 359 231	1 354 792	1 570 434	1 701 384
Čistý obrat	1 215 046	1 376 126	1 370 801	1 592 779	1 710 016

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv v OR

V posledních pěti letech prošel podnik výraznými změnami. Největší výkyvy byly zaznamenány u ukazatelů zisku. Po stabilním období došlo v roce 2021 k poklesu zisku, neboť v tomto roce společnost pokračovala v mnoha investičních činnostech. Od roku 2022 se situace zlepšila a podnik začal růst rychlejším tempem. V roce 2023 však následoval prudký propad zisku, k němuž výrazně přispěly vysoké náklady na základní suroviny a energie, včetně dalších investičních činností. Naproti tomu celková aktiva podniku nepřetržitě rostla, nejvýraznější nárůst nastal v posledních dvou letech. Tržby a obrat se zvyšovaly po celé období, s drobným kolísáním v roce 2021.

4.2 Analýza dotazníkového šetření

Jak již bylo zmíněno, motivace a stimulace zaměstnanců byla v podniku analyzována prostřednictvím dotazníkového šetření. Cílem bylo získat přehled o celkové úrovni motivace zaměstnanců a identifikovat jejich motivační profily.

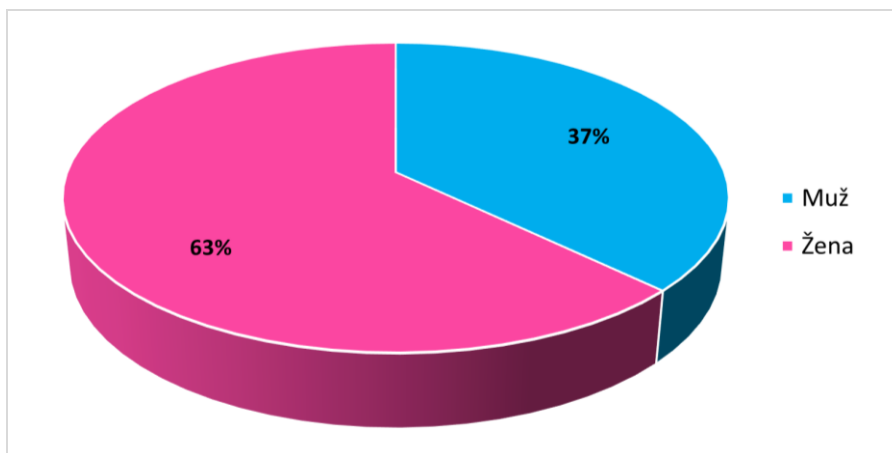
Dotazník, který je k nahlédnutí v příloze A, byl konstruován do celkem osmi povinných otázek. Po úvodním slově následovaly dva hlavní bloky otázek. První blok zjišťoval, jakou důležitost respondenti přikládají jednotlivým faktorům, a druhý, jak hodnotí svou spokojenost s těmito faktory ve svém podniku. Každý obsahoval 15 stejných podotázek v podobě základních motivačních a stimulačních faktorů ovlivňující pracovní výkon, které byly formulovány v podobě Likertovy škály od 1 do 5. Třetí otázka, která taktéž využívala pětibodové škály, se soustředila na strach ze ztráty zaměstnání. Otevřená otázka umožnila respondentům vyjádřit svůj názor na to, co by mohlo zvýšit jejich spokojenost při práci. Závěrečné čtyři otázky sloužily k identifikaci respondentů dle pohlaví, věku, vzdělání a pracovní pozice.

Dotazník byl inspirován dvěma vědeckými studiemi, které se zabývají vztahem mezi motivací, pracovní spokojeností a výkonností zaměstnanců. Prvním zdrojem byla studie autorů Teoh, Murhadi a Lin (2013) s názvem *Research study on the correlation between employee job satisfaction and employee motivation*. Druhou byla práce Gyamfiho (2015) *Assesment of the relationship between employee motivation and employee performance at a bank in Ghana*. Z obou článků byly převzaty a následně upraveny vybrané motivační a stimulační faktory, jež byly použity v dotazníkovém šetření.

Po schválení personálním oddělením byl dotazník předán zaměstnancům dne 7. března 2025. Distribuce veškerých dotazníků proběhla v papírové formě. Osloveno bylo všech 200 zaměstnanců, od administrativních pracovníků až po zaměstnance ve výrobě. Poslední možnost pro vyplnění měli zaměstnanci 20. března, tzn. že celkové dotazování probíhalo necelé dva týdny. Během šetření proběhla jedna urgence prostřednictvím personálního oddělení, které pomáhalo se sběrem odpovědí. Důvodem byl nízký počet odevzdaných dotazníků v posledním termínu pro odevzdání. Nakonec bylo z 200 zaměstnanců odevzdáno celkem 51 dotazníků, což odpovídá 25,5% návratnosti. Všechny získané odpovědi byly následně digitalizovány pomocí webové platformy <https://www.vyplnto.cz/>, která slouží pro bezplatnou tvorbu dotazníků. Výsledky byly poté exportovány do programu Microsoft Excel, kde probíhalo jejich zpracování, včetně vytvoření grafů a tabulek.

4.2.1 Popis respondentů

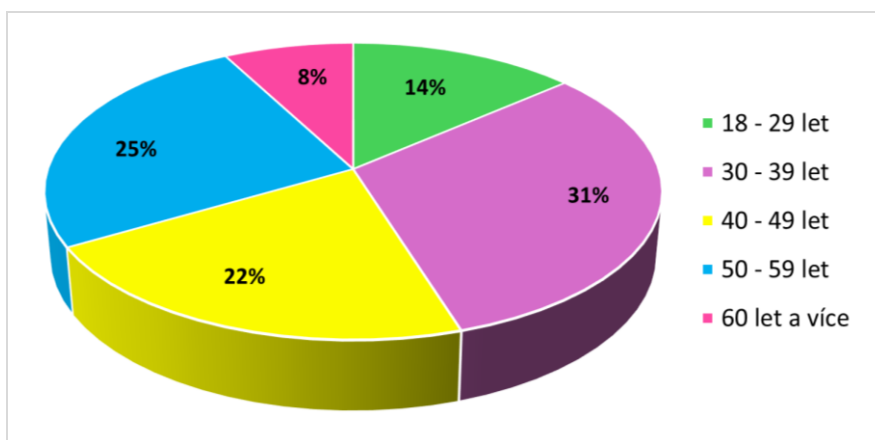
V závěrečné části dotazníku byl zařazen soubor identifikačních otázek sloužících k podrobnějšímu popisu jednotlivých respondentů. První otázka se soustředila na pohlaví. Výsledky ukázaly, že z celkového počtu 51 zaměstnanců na dotazník odpovědělo 19 mužů (37 %) a 32 žen (63 %). Viz graf č. 1.



Graf 1: Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

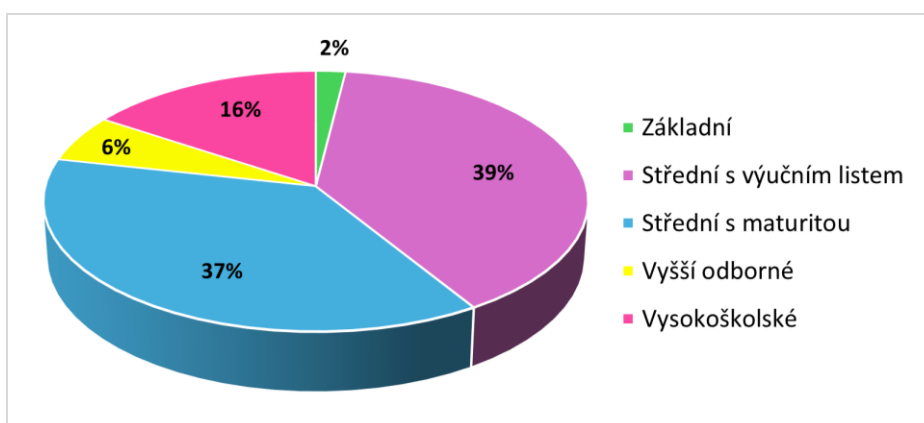
Následující otázka zjišťovala věk respondentů. Graf č. 2 ukazuje, že šetření se zúčastnily především osoby ve věku 30-39 let (31 %; 16 osob), které tvoří téměř třetinu dotazovaných. Druhou nejpočetnější skupinu představují respondenti s věkovým rozmezím 50-59 let (25 %; 13 osob). Podobné zastoupení mají pracovníci ve věku 40-49 let (22 %; 11 osob). Předposlední místo zastupuje věková kategorie 18-29 let (14 %; 7 osob) a nejméně početnou skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 60 a více (8 %; 4 osoby).



Graf 2: Věk respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

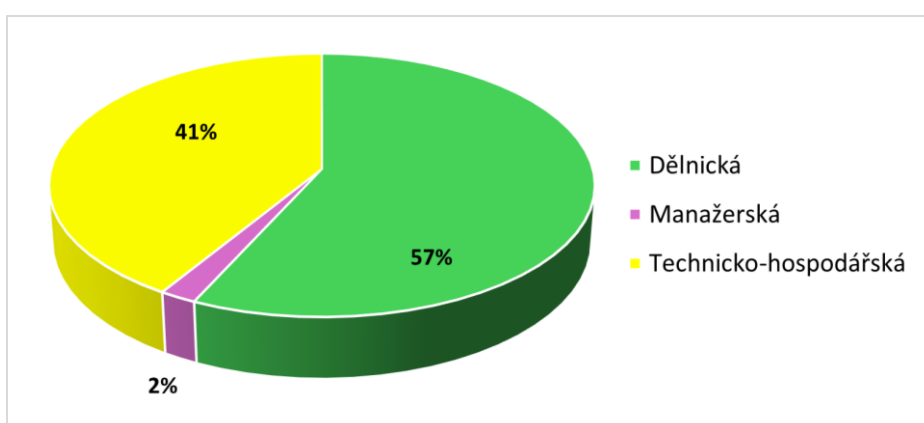
Třetí identifikační otázka se zaměřovala na rozmanitost vzdělání mezi zaměstnanci. Z grafu č. 2 je zřejmé, že nejvíce odpovědí bylo obdrženo od zaměstnanců se středním vzděláním. Celkem 20 osob (39 %) uvedlo, že má dokončenou střední školu s výučním listem a 19 osob (37 %) střední školu s maturitou. Třetí nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci s vysokoškolským titulem, na který odpovědělo 8 osob (16 %). Vyšší odborné vzdělání mají celkem 3 osoby (6 %) a pouze jeden zaměstnanec má základní vzdělání (2 %).



Graf 3: Vzdělání respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka se týkala pracovních pozic. Nejvíce odpovědí bylo získáno od zaměstnanců dělnických pozic, které tvoří celkem 29 osob (57 %). THP pozice jsou zastoupeny 21 odpověďmi (41 %) a pouze jeden zaměstnanec (2 %) zastává manažerskou pozici. Viz graf č. 4.



Graf 4: Pracovní pozice respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Rozbor uzavřených otázek

V této části jsou vyhodnoceny uzavřené otázky, které se zaměřovaly na konkrétní motivační a stimulační faktory. V prvním respondentovi posuzovali, jak důležité jsou pro ně vybrané faktory a v druhé, jak jsou s těmito skutečnostmi spokojeni. Každý blok obsahuje 15 motivačních a stimulačních faktorů, na které respondenti odpovídali prostřednictvím pětibodové Likertovy škály. Hodnota 1 představovala nejhorší možnost a 5 naopak tu nejlepší. Tabulka č. 2 porovnává oba vyhodnocené bloky otázek s výslednými aritmetickými průměry. Nejvyšší průměrné hodnoty jsou označené zelenou barvou a nejnižší hodnoty červenou. Po této hlavní tabulce následuje rozklad bloků dle identifikačních otázek.

Tabulka 2: Hlavní tabulka – vyhodnocení důležitosti faktorů a spokojenosti s nimi

Motivační/stimulační faktory	Jakou důležitost přikládáte následujícím motivačním/stimulačním faktorům?	Jak hodnotíte vlastní spokojenost s následujícími motivačními/stimulačními faktory ve Vašem podniku?	Rozdíl
	Průměr	Průměr	
Vztahy mezi kolegy	4,65	4,00	0,65
Vztahy s nadřízenými	4,67	3,75	0,92
Zdravá "soutěživost" mezi kolegy	3,27	3,27	0,00
Množství a povaha práce	4,14	3,65	0,49
Samostatnost při práci	4,31	4,00	0,31
Možnost kariérního růstu	3,84	3,06	0,78
Možnost školení a rozvoje	3,92	3,45	0,47
Viditelnost výsledků vlastní práce	4,59	3,76	0,82
Mzdové ohodnocení	4,65	2,96	1,69
Finanční benefity (prémie, dárkové poukazy apod.)	4,41	3,39	1,02
Nefinanční benefity (příspěvky na rekreaci, dovolená na víc apod.)	3,90	3,12	0,78
Pochvala od nadřízeného	4,22	3,22	1,00
Jistota zaměstnání	4,63	3,65	0,98
Bezpečnost při práci	4,45	3,82	0,63
Pracovní podmínky	4,59	3,55	1,04

Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnáním obou bloků je patrné, že největší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností vykazuje faktor Mzdové ohodnocení s hodnotou 1,96. Mzda je jedním z nejdůležitějších aspektů pracovního života, a proto by ji měl zaměstnavatel věnovat zvýšenou pozornost. I přes to však s tímto faktorem nejsou pracovníci v tomto podniku plně spokojeni. Z dlouhodobého hlediska může tento problém vést nejen ke snížení celkové spokojenosti v podniku, ale také například k vyšší fluktuaci zaměstnanců. Dalšími faktory, které dosahují vyššího rozdílu, jsou Finanční benefity (1,02) a Pracovní podmínky (1,04). V obou případech jsou tyto faktory považovány za velmi důležité, avšak úroveň spokojenosti s nimi výrazně zaostává. Obojí může negativně ovlivnit nejen pracovní výkon, ale i celkovou angažovanost zaměstnanců.

Mezi méně podstatné faktory patří například „Zdravá“ soutěživost mezi kolegy, které zaměstnanci nepřikládají velkou důležitost a v rámci spokojenosti ji hodnotí spíše neutrálně. Pokud je však považována za součást podnikové kultury, může to naznačovat, že v této oblasti není tato okolnost dostatečně viditelná nebo se o ní v podniku správně nekomunikuje. Podle červených hodnot lze za méně důležitou okolnost považovat také Možnost kariérního růstu. I když spokojenost v této oblasti dosahuje jednoho z nejhorších výsledků, většina zaměstnanců ji nepovažuje za důležitou. Velmi podobné výsledky vykazuje i faktor Nefinanční benefity, což může být lehce zavádějící vzhledem k Benefitům finančním, které jsou na tom zcela opačně.

Za zmínku určitě stojí také faktor Vztahy mezi kolegy, který dosahuje v obou blocích nejlepšího hodnocení. Dobré vztahy na pracovišti jsou pro zaměstnance jednou z neodmyslitelných součástí pracovního života. Tato společnost není výjimkou a spokojenost pracovníků s těmito vztahy je více než přívětivá.

Tabulka 3: Rozklad prvního bloku otázek dle pohlaví

Jakou důležitost přikládáte následujícím motivačním/stimulačním faktorům?	Muž	Žena	Rozdíl
Vztahy mezi kolegy	4,42	4,78	-0,36
Vztahy s nadřízenými	4,53	4,75	-0,22
"Zdravá" soutěživost mezi kolegy	3,26	3,28	-0,02
Množství a povaha práce	4,11	4,16	-0,05
Samostatnost při práci	4,00	4,50	-0,50
Možnost kariérního růstu	3,68	3,94	-0,26
Možnost školení a rozvoje	3,74	4,03	-0,29
Viditelnost výsledků vlastní práce	4,32	4,75	-0,43
Mzdové ohodnocení	4,47	4,75	-0,28
Finanční benefity (prémie, dárkové poukazy apod.)	4,37	4,44	-0,07
Nefinanční benefity (příspěvky na rekreaci, dovolená na víc apod.)	3,84	3,94	-0,10
Pochvala od nadřízeného	4,05	4,31	-0,26
Jistota zaměstnání	4,53	4,69	-0,16
Bezpečnost při práci	4,16	4,63	-0,47
Pracovní podmínky	4,53	4,63	-0,10

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 3 zobrazuje rozklad průměrných hodnot prvního bloku otázek v závislosti na pohlaví. Největší rozdíly jsou zaznamenány u faktorů Samostatnost při práci (-0,50), Viditelnost výsledků vlastní práce (-0,43) a Bezpečnost při práci (-0,47). Tyto faktory muži hodnotí pozitivněji než ženy. Nejmenší rozdíly, tedy téměř shodné názory, jsou viditelné u „Zdravé“ soutěživosti mezi kolegy (-0,02), Množství a povahy práce (-0,05) a Finančních benefitů (-0,07).

Tabulka 4: Rozklad druhého bloku otázek dle pohlaví

Jak hodnotíte vlastní spokojenost s následujícími motivačními/stimulačními faktory ve Vašem podniku?	Muž	Žena	Rozdíl
Vztahy mezi kolegy	3,95	4,03	-0,08
Vztahy s nadřízenými	3,84	3,69	0,15
"Zdravá" soutěživost mezi kolegy	3,53	3,13	0,40
Množství a povaha práce	3,63	3,66	-0,03
Samostatnost při práci	3,84	4,09	-0,25
Možnost kariérního růstu	3,32	2,91	0,41
Možnost školení a rozvoje	3,47	3,44	0,03
Viditelnost výsledků vlastní práce	4,74	3,78	0,96
Mzdové ohodnocení	3,21	2,81	0,40
Finanční benefity (prémie, dárkové poukazy apod.)	3,32	3,44	-0,12
Nefinanční benefity (příspěvky na rekreaci, dovolená na víc apod.)	3,32	3,00	0,32
Pochvala od nadřízeného	3,53	3,03	0,50
Jistota zaměstnání	3,74	3,59	0,15
Bezpečnost při práci	4,11	3,66	0,45
Pracovní podmínky	3,53	3,56	-0,03

Zdroj: Vlastní zpracování

I v tabulce č. 4, která se soustředí na průměrné hodnoty druhého bloku otázek dle pohlaví, muži hodnotí svou spokojenost v těchto oblastech výrazněji pozitivně než ženy. Největší rozdíly lze opět spatřit u Bezpečnosti při práci (0,45) a Viditelnosti výsledků vlastní práce (0,96), která se lišila o téměř jeden celý bod. Třetí okolnost s vysokým rozdílem je Pochvala od nadřízeného s hodnotou 0,50. Stejný a téměř nulový rozdíl mezi pohlavími je u faktorů Množství a povaha práce, Možnost kariérního růstu a Pracovní podmínky (shodně -0,03). V tomto případě lze konstatovat, že muži i ženy tyto aspekty vnímají podobně a jsou s nimi obdobně spokojeni. Z odpovědí vyplývá, že muži jsou obecně v zaměstnání spokojenější a mají tendenci více řešit důležitost motivačních faktorů.

Tabulka 5: Rozklad prvního bloku otázek dle věku

Jakou důležitost přiřazujete následujícím motivačním/stimulačním faktorům?	18 – 29 let	30 – 39 let	40 – 49 let	50 – 59 let	60 let a více
Vztahy mezi kolegy	4,43	4,56	4,73	4,77	4,75
Vztahy s nadřízenými	4,43	4,69	4,73	4,77	4,50
"Zdravá" soutěživost mezi kolegy	2,57	3,31	3,27	3,38	4,00
Množství a povaha práce	4,14	4,25	4,00	4,00	4,50
Samostatnost při práci	4,43	4,19	4,36	4,38	4,25
Možnost kariérního růstu	3,71	4,06	3,55	3,77	4,25
Možnost školení a rozvoje	4,14	4,19	3,55	3,85	3,75
Viditelnost výsledků vlastní práce	4,29	4,56	4,45	4,77	5,00
Mzdové ohodnocení	4,43	4,75	4,73	4,62	4,50
Finanční benefity (prémie, dárkové poukazy apod.)	4,14	4,50	4,45	4,31	4,75
Nefinanční benefity (příspěvky na rekreaci, dovolená na víc apod.)	3,29	4,19	3,91	3,85	4,00
Pochvala od nadřízeného	4,00	4,25	4,45	4,23	3,75
Jistota zaměstnání	4,57	4,50	4,91	4,46	5,00
Bezpečnost při práci	4,57	4,25	4,73	4,46	4,25
Pracovní podmínky	4,57	4,56	4,55	4,54	5,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 5 odráží rozbor průměrných hodnot prvního bloku s ohledem na věk respondentů. Pro osoby mladších 29 let jsou nejzásadnější faktory Jistota zaměstnání, Bezpečnost při práci a Pracovní podmínky (shodně 4,57). Věkové skupina 30–39 let považuje za nejdůležitější faktor Mzdové ohodnocení (4,75), věková kategorie 40–49 let Jistotu zaměstnání (4,91) a pracovníci ve věku 50–59 let Vztahy mezi kolegy, Vztahy s nadřízenými a Viditelnost výsledků vlastní práce (shodně 4,77). Pro zaměstnance 60 let a více patří mezi nejdůležitější faktory Jistota zaměstnání a Pracovní podmínky (shodně 5,00). Na základě těchto údajů lze označit za nejdůležitější faktor Jistotu zaměstnání, která byla kladně hodnocena až ve třech věkových kategoriích. Nejhorší hodnocení napříč téměř všemi věkovými skupinami získala „Zdravá“ soutěživost mezi kolegy (hodnoty viz. tabulka č. 5). To znamená, že bez ohledu na věk lze tento faktor vnímat za jeden z nejméně důležitých. U osob pod 60 let je za nedůležitý faktor považován Možnost školení a rozvoje (3,75) a Pochvala nadřízeného (3,75).

Tabulka 6: Rozklad druhého bloku otázek dle věku

Jak hodnotíte vlastní spokojenost s následujícími motivačními/stimulačními faktory ve Vašem podniku?	18 – 29 let	30 – 39 let	40 – 49 let	50 – 59 let	60 let a více
Vztahy mezi kolegy	3,14	4,06	4,27	4,08	4,25
Vztahy s nadřízenými	3,57	3,44	3,82	3,92	4,50
"Zdravá" soutěživost mezi kolegy	2,71	3,31	3,18	3,31	4,25
Množství a povaha práce	3,57	3,19	3,45	4,15	4,50
Samostatnost při práci	4,00	3,63	3,91	4,46	4,25
Možnost kariérního růstu	2,43	2,94	3,18	3,31	3,50
Možnost školení a rozvoje	3,14	3,25	3,18	3,77	4,50
Viditelnost výsledků vlastní práce	3,00	3,63	3,91	4,15	4,00
Mzdové ohodnocení	3,14	2,75	2,91	3,15	3,00
Finanční benefity (prémie, dárkové poukazy apod.)	3,29	2,81	3,73	3,62	4,25
Nefinanční benefity (příspěvky na rekreaci, dovolená na víc apod.)	2,86	3,06	3,27	3,00	3,75
Pochvala od nadřízeného	2,57	3,31	3,18	3,38	3,50
Jistota zaměstnání	3,86	3,38	3,64	3,77	4,00
Bezpečnost při práci	3,29	3,63	3,82	4,23	4,25
Pracovní podmínky	3,43	3,44	3,45	3,69	4,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 6 porovnává průměrné hodnoty spokojenosti dle věku. Věková skupina 18-29 let vykazuje nejvyšší spokojenost se Samostatností při práci (4,00). V druhé (30-39 let) a třetí věkové kategorii (40-49 let) se největší spokojenost projevuje v oblasti Vztahů mezi kolegy (4,06 a 4,27). Pracovníci ve věku 50–59 let jsou nejvíce spokojeni se Samostatností při práci (4,46) a osoby ve věku 60 let a více pak s Možností školení a rozvoje (4,50). Naopak nejméně spokojeni jsou pracovníci ve věku 18-29 let s Možností kariérního růstu (2,43). U dalších dvou věkových kategorií (30-39 let a 40-49 let) se jako nejvíce negativní faktor v oblasti spokojenosti projevuje Mzdové ohodnocení (2,75 a 2,91). U pracovníků ve věkové skupině 50-59 let jsou to Nefinanční benefity (3,00) a ve skupině 60 let a více opět figuruje nespokojenost se Mzdovým ohodnocením (3,00). Mzda se jeví jako nejzásadnější faktor pro většinu zaměstnanců bez ohledu na věk, avšak zároveň patří k oblastem, se kterými jsou nejméně spokojeni. Tato skutečnost jen podtrhuje výsledky z tabulky č.2.

Tabulka 7: Rozklad prvního bloku otázek dle vzdělání

Jakou důležitost přikládáte následujícím motivačním/stimulačním faktorům?	Základní	Střední s výučním listem	Střední s maturitou	Vyšší odborné	Vysokoškolské
Vztahy mezi kolegy	5,00	4,40	4,74	5,00	4,88
Vztahy s nadřízenými	5,00	4,60	4,68	5,00	4,63
"Zdravá" soutěživost mezi kolegy	3,00	3,35	3,05	5,00	3,00
Množství a povaha práce	5,00	4,10	4,21	4,67	3,75
Samostatnost při práci	5,00	4,45	4,11	5,00	4,13
Možnost kariérního růstu	3,00	3,70	3,68	5,00	4,25
Možnost školení a rozvoje	4,00	3,75	3,84	4,67	4,25
Viditelnost výsledků vlastní práce	5,00	4,40	4,63	5,00	4,75
Mzdové ohodnocení	5,00	4,55	4,68	5,00	4,63
Finanční benefity (prémie, dárkové poukazy apod.)	5,00	4,50	4,42	5,00	3,88
Nefinanční benefity (příspěvky na rekreaci, dovolená na víc apod.)	5,00	3,85	4,00	5,00	3,25
Pochvala od nadřízeného	3,00	4,00	4,47	4,67	4,13
Jistota zaměstnání	5,00	4,50	4,84	5,00	4,25
Bezpečnost při práci	5,00	4,35	4,47	5,00	4,38
Pracovní podmínky	5,00	4,50	4,58	5,00	4,63

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 7 znázorňuje rozklad prvního bloku otázek dle dosaženého vzdělání. Vzhledem k nízkému počtu respondentů se základním a vyšším odborným vzděláním (pouze 1 a 3 osoby) není možné vyvodit významné závěry pro tyto segmenty v této ani v následující tabulce č. 8. Respondent se základním vzděláním přiřadil nejvyšší hodnocení téměř všem faktorům (shodně 5,00). Výjimku tvoří Možnost školení a rozvoje (4,00), dále „Zdravá“ soutěživost mezi kolegy, Možnost kariérního růstu a Pochvala od nadřízeného (shodně 3,00), které jsou hodnoceny jako naopak nejméně důležité. Segment se středním vzděláním s výučním listem nejlépe hodnotil Vztahy s nadřízenými (4,60) a skupina s maturitním vysvědčením Jistotu zaměstnání (4,84). I pracovníci s vyšším odborným vzděláním považují většinu faktorů za velmi důležité (5,00), kromě Množství a povahy práce, Možnosti školení a rozvoje a Pochvaly od nadřízeného (shodně 4,67), které nesou nejhorší výsledky. U vysokoškolského vzdělání je za nejdůležitější faktor vnímán Vztah mezi kolegy (4,88). Nejméně důležitým faktorem pro skupiny se středním a vysokoškolským vzděláním je jednoznačně faktor „Zdravá“ soutěživost mezi kolegy (hodnoty viz. tabulka č. 7).

Tabulka 8: Rozklad druhého bloku otázek dle vzdělání

Jak hodnotíte vlastní spokojenost s následujícími motivačními/stimulačními faktory ve Vašem podniku?	Základní	Střední s výučním listem	Střední s maturitou	Vyšší odborné	Vysokoškolské
Vztahy mezi kolegy	3,00	3,95	3,95	4,33	4,25
Vztahy s nadřízenými	3,00	4,05	3,47	4,33	3,50
"Zdravá" soutěživost mezi kolegy	4,00	3,50	3,05	4,00	2,88
Množství a povaha práce	3,00	3,90	3,53	4,00	3,25
Samostatnost při práci	4,00	4,25	4,74	4,33	3,88
Možnost kariérního růstu	2,00	3,25	2,74	4,33	3,00
Možnost školení a rozvoje	5,00	3,70	3,42	3,67	2,63
Viditelnost výsledků vlastní práce	5,00	3,85	3,63	4,67	3,38
Mzdové ohodnocení	5,00	3,00	2,74	4,00	2,75
Finanční benefity (prémie, dárkové poukazy apod.)	5,00	3,40	3,47	4,00	2,75
Nefinanční benefity (příspěvky na rekreaci, dovolená na víc apod.)	4,00	3,25	2,84	4,00	3,00
Pochvala od nadřízeného	2,00	3,60	2,84	3,67	3,13
Jistota zaměstnání	3,00	3,70	3,53	4,33	3,63
Bezpečnost při práci	2,00	4,25	3,42	4,33	3,75
Pracovní podmínky	3,00	3,50	3,63	4,00	3,38

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 8 jsou rozebrány průměrné hodnoty druhého bloku dle vzdělání. Zaměstnanec se základním vzděláním je nejvíce spokojen s Možností školení a rozvoje, Viditelností výsledků vlastní práce a Mzdovým ohodnocením (shodně 5,0). Pracovníci se středním vzděláním v této oblasti hodnotí nejlépe Samostatnost při práci a Bezpečnost při práci (shodně 4,25). Segment osob s maturitou je rovněž nejvíce spokojen se Samostatností při práci (4,74). Kategorie vyššího odborného vzdělání upřednostňuje Viditelnost výsledků vlastní práce (4,67) a osoby s vysokoškolským vzděláním pak Vztahy mezi kolegy (4,25). Pokud jde o nespokojenost, v kategorii základního vzdělání jsou nejhůře hodnoceny faktory Možnost kariérního růstu, Pochvala od nadřízeného a Bezpečnost při práci (shodně 2,0). Kategorie středního vzdělání s výučním listem pak vykazuje nejnižší průměrnou spokojenost s Možností kariérního růstu a Nefinančními benefity (shodně 3,25). Pracovníci se středním vzděláním s maturitou se taktéž shodují na Možností kariérního růstu a Mzdovém ohodnocením (shodně 2,74). Okruh osob s vyšším odborným vzděláním je nejméně spokojen s Možností školení a rozvoje a Pochvalou od nadřízeného (shodně 3,67). To samé platí i u vysokoškolských pracovníků,

kteří jsou dle dotazníků rovněž nejvíce nespokojeni s Možností školení a rozvoje (2,63). Celkově lze říci, že mzdové ohodnocení, nefinanční benefity a kariérní růst jsou nejčastější slabinou v otázkách spokojenosti, přestože jsou považovány za ty důležité. Opačně je tomu u „Zdravé“ soutěživosti mezi kolegy, která se podobně jako u předchozích výsledků ani v tomto případě nejeví jako atraktivní faktor.

Tabulka 9: Rozklad prvního bloku otázek dle pracovní pozice

Jakou důležitost přiřadíte následujícím motivačním/stimulačním faktorům?	Dělnická	Technicko-hospodářská	Manažerská
Vztahy mezi kolegy	4,45	4,90	5,00
Vztahy s nadřízenými	4,62	4,71	5,00
"Zdravá" soutěživost mezi kolegy	3,38	3,10	4,00
Množství a povaha práce	4,10	4,24	3,00
Samostatnost při práci	4,45	4,14	4,00
Možnost kariérního růstu	3,93	3,71	4,00
Možnost školení a rozvoje	3,90	3,95	4,00
Viditelnost výsledků vlastní práce	4,41	4,81	5,00
Mzdové ohodnocení	4,59	4,71	5,00
Finanční benefity (prémie, dárkové poukazy apod.)	4,48	4,33	4,00
Nefinanční benefity (příspěvky na rekreaci, dovolená na víc apod.)	4,07	3,71	3,00
Pochvala od nadřízeného	4,17	4,24	5,00
Jistota zaměstnání	4,59	4,71	4,00
Bezpečnost při práci	4,52	4,33	5,00
Pracovní podmínky	4,62	4,52	5,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 9 uvádí průměrné hodnoty prvního bloku dle pracovní pozice. Dělnické pozice nejvíce oceňují Vztahy s nadřízenými a Pracovní podmínky (shodně 4,62), zatímco THP pracovníci považují za nejdůležitější Vztahy mezi kolegy (4,90). Manažerská pozice přiřazuje největší důležitost faktorům Vztahy mezi kolegy, Vztahy s nadřízenými, Viditelnost výsledků vlastní práce, Mzdové ohodnocení, Pochvala od nadřízeného, Bezpečnost při práci a Pracovní podmínky (shodně 5,00). Vzhledem k nízkému počtu manažerských pozic ve vzorku odpovědí, i zde figuruje mnoho faktorů. Za nejméně důležitý faktor je u dělnických i THP pozic označena „Zdravá“ soutěživost mezi kolegy (3,38 a 3,10). Pro manažerskou pozici je nejméně důležitým faktorem Množství a povaha práce a Nefinanční benefity (shodně 3,00).

Tabulka 10: Rozklad druhého bloku otázek dle pracovní pozice

Jak hodnotíte vlastní spokojenost s následujícími motivačními/stimulačními faktory ve Vašem podniku?	Dělnická	Technicko-hospodářská	Manažerská
Vztahy mezi kolegy	3,97	4,05	4,00
Vztahy s nadřízenými	3,83	3,67	3,00
"Zdravá" soutěživost mezi kolegy	3,38	3,14	3,00
Množství a povaha práce	3,72	3,57	3,00
Samostatnost při práci	4,14	3,76	5,00
Možnost kariérního růstu	3,07	3,00	4,00
Možnost školení a rozvoje	3,59	3,29	3,00
Viditelnost výsledků vlastní práce	3,97	3,52	3,00
Mzdové ohodnocení	3,03	2,90	2,00
Finanční benefity (prémie, dárkové poukazy apod.)	3,52	3,29	2,00
Nefinanční benefity (příspěvky na rekreaci, dovolená na víc apod.)	3,28	2,95	2,00
Pochvala od nadřízeného	3,45	3,00	1,00
Jistota zaměstnání	3,76	3,52	3,00
Bezpečnost při práci	4,03	3,57	3,00
Pracovní podmínky	3,52	3,62	3,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 10 se jako poslední zaměřuje na rozklad identifikačních otázek, konkrétně na rozklad druhého bloku z pohledu pracovních pozic. Na základě získaných odpovědí jsou dělnické pozice nejvíce spokojeni se Samostatností při práci (4,14), THP pozice se Vztahy mezi kolegy (4,05) a manažerská se Samostatností při práci (5,0). Naopak nejméně spokojeni jsou zaměstnanci na dělnických i THP pozicích se Mzdovým ohodnocením (3,03 a 2,90). Vybraný zaměstnanec s manažerskou profesí je nejvíce znepokojen faktorem Pochvala od nadřízeného (1,00). Ve většině případů jsou zaměstnanci bez ohledu na dosažené vzdělání nejméně spokojeni se svým Mzdovým ohodnocením. Rovněž v otázce důležitosti jednotlivých faktorů panuje mezi skupinami značná shoda.

Třetí otázka v dotazníku se respondentů tázala, **do jaké míry ovlivňuje obava z neúspěchu jejich motivaci k práci**. Po zpracování všech odpovědí byl vypočten **průměr 3,63**. To naznačuje, že strach z neúspěchu hraje v pracovním prostředí významnou roli a souvisí s nejistotou týkající se udržení zaměstnání.

4.2.3 Rozbor otevřené otázky

Na konci části dotazníku zaměřené na motivační a stimulační faktory byla zařazena jedna otevřená otázka, která respondentům umožnila vyjádřit své návrhy na zlepšení spokojenosti. Přehled odpovědí a jejich četnost uvádí tabulka č. 11.

Tabulka 11: Výsledky z otevřené otázky

Co by dle Vašeho názoru posílilo Vaši spokojenost v zaměstnání? (Co by Vám pomohlo cítit se v zaměstnání spokojenější?)	Počet
Vyšší finanční ohodnocení	16
Nevím	13
Spravedlivé ohodnocení a podmínky pro všechny zaměstnance	10
Více finančních a nefinančních benefitů (dovolená, prémie)	5
Dodržování pracovněprávních předpisů a norem (zákoník, PP, HACPP)	4
Podpora a uznání hlavního vedení	4
Větší zájem vedení o své zaměstnance	2
Lepší vztahy na pracovišti	2
Více kurzů vzdělávání (oblast vedení lidí, asertivní komunikace)	2
Slušnost a respekt	2
Viz porovnání tabulek	2
Nová Klimatizace	2
Kvalitnější školení nových i stávajících zaměstnanců	1
Efektivnější komunikace s nadřízenými	1
Rychlejší zvyšování finančního ohodnocení nových zaměstnanců	1
Podpora žen při skloubení pracovního a rodinného života	1
Konstruktivnější podklady	1
Vyšší kvalita práce	1
Více inovací a kreativity	1
Dodržovat termíny	1
Omezení výskytu alkoholu a návykových látek na pracovišti	1
Nový kávovar	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastěji se v otevřených odpovědích objevuje požadavek na vyšší mzdové ohodnocení. Dle slov respondentů by právě tato oblast mohla pomoci ke zvýšení jejich spokojenosti ve společnosti. Druhou nejčastější odpovědí je „nevím“, což naznačuje buď nezájem o tuto otázku, nebo nejistotu ohledně toho, co by mohlo motivaci posílit. Na třetí příčce se umístil požadavek na spravedlivé ohodnocení a rovné podmínky pro všechny zaměstnance. Ačkoli

byly tyto odpovědi obdrženy i od mužů, ženy se s tímto problémem ztotožňují výrazně více. To poukazuje na možné nerovné zacházení mezi zaměstnanci, co se týče pohlaví. Pracovníci tím dávají najevo, že se necítí být vnímáni rovnocenně a mají dojem, že mezi zaměstnanci panuje nerovný přístup, ať už v oblasti finančního ohodnocení, nebo pracovních podmínek. Celkem 5 respondentů by uvítalo více finančních a nefinančních benefitů, nejčastější byla žádost o více dovolené a viditelné prémie. 4 zaměstnanci pak upozorňují na dodržování pracovněprávních předpisů a norem, jak ze strany zaměstnavatele, tak zaměstnance. Nespokojeni jsou například s nedodržováním normy HACPP. Z dalších čtyř odpovědí vyplývá také potřeba větší podpory a uznání ze strany hlavního vedení. Z odpovědí je patrné, že právě tento aspekt zaměstnancům chybí k tomu, aby se cítili více důležití a jako plnohodnotný přínos pro organizaci. Mezi další oblasti, které jsou zmíněny dvakrát, patří například zájem vedení o zaměstnance, lepší vztahy na pracovišti, slušnost a respekt či zajištění klimatizace. V jednotlivých odpovědích se pak vyskytují podněty týkající se efektivnější komunikace s nadřízenými, podpora žen při skloubení pracovního a osobního života, lepší kvalita práce, více inovací a kreativity, nebo také omezení výskytu alkoholu a jiných návykových látek na pracovišti.

4.2.4 Porovnání výsledků s výzkumnou studií

Ve vztahu k pohlaví je ve výzkumné studii od autorů Teoh, Murhadi a Lina (2013) uvedeno, že vyšší míra spokojenosti je vykazována ženami. Naopak ve výsledcích dotazníkového šetření v rámci této práce je vyšší spokojenost zaznamenána především u mužů. V obou šetřeních je potvrzeno, že různé věkové skupiny preferují různé aspekty pracovního prostředí. Podle zjištění Teoha, Murhadiho a Lina (2013) se starší pracovníci ve svém podniku potřebují více angažovat, aby se cítili spokojenější. Tato zjištění korespondují s výsledky této práce, které ukazují, že starší zaměstnanci rovněž preferují viditelnost výsledků vlastní práce. I když je mzdové ohodnocení důležité pro většinu zaměstnanců všech věkových skupin, pro mladší pracovníky je tento faktor zvláště důležitý. Pokud jde o vzdělání, v obou výzkumech je shodně poukázáno na to, že s rostoucí úrovní vzdělání rostou také nároky na náročnější pracovní úkoly, kariérní růst a další. Ve studii Teoha, Murhadiho a Lina (2013) je konstatováno, že vysokoškolsky vzdělaní pracovníci vyžadují komplexnější a náročnější úkoly, což je potvrzeno i výsledky této práce. Respondenti s vyšším odborným a manažerským vzděláním považují možnosti školení a rozvoje a kariérního růstu za velmi důležité.

4.3 Návrhy a doporučení na zlepšení

Cílem této kapitoly je představit konkrétní návrhy na změny v oblastech, které byly na základě provedeného dotazníkového šetření označeny za problematické. Navrhované změny mají za cíl zlepšit současnou situaci v podniku, a to především v oblastech, které mají přímý vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Mzdové ohodnocení

Z výsledků dotazníkového šetření jasně vyplývá, že mzdové ohodnocení je z vybraných faktorů hodnoceno jako nejvíce nedostatečné. Tabulka č. 2, která porovnává průměrné hodnoty v otázce důležitosti i spokojenosti, zobrazuje tento faktor (rozdíl 1,96) jako jeden z nejdůležitějších, ale zároveň poukazuje na silnou nespokojenost napříč respondenty. Tato skutečnost je podpořena také dalšími ukazateli, například v tabulce č. 6, která se zaměřuje na rozklad bloku spokojenosti dle věku. Až tři věkové skupiny tento faktor ohodnotily s nejnižšími výsledky, a to v hodnotách 3,00; 2,75 a 2,91. Tento problém je obzvláště závažný, protože odměňování je všeobecně považováno za základní motivační faktor. Nedostatečná mzda nebo neadekvátní benefity často vedou k demotivaci zaměstnanců, ke snížení výkonnosti, a především ke zvýšené fluktuaci. Právě z těchto důvodů by se společnost měla na tuto oblast zaměřit jako první. Aby bylo možné adekvátně reagovat na nespokojenost zaměstnanců, podnik by měl zahájit analýzu mzdových sazeb ve vztahu k trhu. To znamená porovnat mzdy ve společnosti s průměrem v daném oboru a regionu. Pokud analýza ukáže, že mzdy zaostávají, je nutné provést jejich navýšení tak, aby odpovídaly tržnímu průměru. Klíčovou otázkou však zůstává, zda si podnik může tuto finanční zátěž dovolit. Vzhledem k závažnosti problému by se ale měla firma na tuto situaci zaměřit a alokovat část prostředků právě na tuto oblast.

Benefity

Problém se mzdovým ohodnocením úzce souvisí i s oblastí finančních benefitů, které rovněž vykazují značné rozdíly mezi důležitostmi a spokojeností. Jak ukazuje analýza tabulky č. 2, rozdíl dosahuje hodnoty 1,02, což z něj činí jeden z nejvíce problematických faktorů. Tato skutečnost je dále podpořena odpověďmi v otevřené otázce, kde zaměstnanci zmiňovali nedostatek benefitů, především v podobě delší dovolené či vyšších odměn. Přestože zaměstnanci považují benefity za důležitý motivační nástroj, jejich současné nastavení a rozsah nejsou vnímány jako dostačující. Na základě těchto zjištění by podnik měl zvážit úpravu a případně rozšíření benefičního systému. Pro zlepšení této oblasti by bylo vhodné

nejprve provést důkladnou analýzu současného systému benefitů a zjistit, které benefity jsou zaměstnanci skutečně využívány a které naopak zůstávají bez zájmu. Následně by měla společnost upřednostnit zavedení nebo posílení právě těch benefitů, které mají největší dopad na pracovní motivaci, například navýšení počtu dní dovolené, individuální odměny nebo jiné formy uznání práce. Důležitou roli hraje také transparentní komunikace mezi hlavním vedením a zaměstnanci. Zaměstnavatel by měl zajistit pravidelnou a jasnou komunikaci o dostupných výhodách a jejich čerpání, například prostřednictvím intranetu nebo porad. Důležitá je rovněž pravidelná zpětná vazba, která zajistí, že nabídka benefitů bude vždy vyvážená a odpovídající potřebám zaměstnanců, čímž se předejde jak jejich nedostatku, tak i nadbytečné nabídce.

Spravedlivý a rovný přístup k zaměstnancům

V dotazníku v rámci hlavních bloků s motivačními a stimulačními faktory, nebyl zahrnut faktor spravedlivého ohodnocení a rovného zacházení se zaměstnanci. To však neznamená, že by tento faktor nebyl pro zaměstnance důležitý. V otevřených otázkách, které umožnily respondentům vyjádřit své názory mimo rámec předem definovaných kategorií, se tato okolnost objevila jako třetí nejčastější. Z celkových 51 respondentů jich 10 vyjádřilo obavy nebo nespokojenost právě s těmito otázkami. Zaměstnanci, kteří se k tomuto tématu vyjádřili, pociťují určitou nespravedlnost nebo nerovnost v přístupu k odměnám, kariéernímu postupu, pracovním podmínkám nebo k samotnému jednání se zaměstnanci. Tabulky č. 3 a 4 navíc naznačují, že ženy vnímají finanční ohodnocení ještě negativněji než muži (rozdíl 0,40). Tento poznatek dokládají výsledky z otevřené otázky, kde měly ženy výrazně vyšší podíl na této reakci. To signalizuje potřebu prohloubit diskusi o férovém zacházení a ohodnocení a učinit tento faktor součástí budoucích průzkumů, aby se mohlo předejít podobným problémům. Společnost by měla zavést transparentní systém odměňování, který jasně definuje podmínky pro čerpání mezd, bonusů a dalších benefitů. Důraz na rovné příležitosti pro všechny zaměstnance je rovněž nezbytný. Společnost by měla pravidelně provádět audit odměn, aby zajistila, že neexistují žádné rozdíly mezi pohlavími nebo jinými skupinami, které by nebyly odůvodněny objektivními faktory, jako je výkon nebo zkušenosti. Takové audity posílí důvěru zaměstnanců v to, že jejich odměny jsou spravedlivé a nezávislé na diskriminačních faktorech. Dále by se mělo provádět pravidelné a objektivní hodnocení výkonu, založené na jasně stanovených kritériích, která jsou propojena s odměnami. Tato otevřenost zvýší důvěru zaměstnanců a minimalizuje pocity nespravedlnosti.

Zájem hlavního vedení

Také v oblasti vztahů mezi nadřízenými a zaměstnanci se projevuje několik zásadních problémů. Tento fakt potvrzují nejen odpovědi z otevřené otázky uvedené v tabulce č. 11 (celkem 4 odpovědi), ale také výsledky z tabulky č. 7. Zde celkem tři kategorie vzdělání, základní (5,0), střední s výučním listem (4,60) a vyšší odborné (5,0), shodně označily vztahy s nadřízenými jako jeden z nejdůležitějších faktorů v zaměstnání. Nicméně v tabulce č. 8, která se zaměřuje na spokojenost, tento faktor již neobdržel podobně pozitivní hodnocení. Zaměstnanci postrádají podporu, zájem a uznání ze strany nadřízených, což se odráží v omezené komunikaci a absenci konstruktivní zpětné vazby. Tento přístup a nedostatek empatie snižuje důvěru, brání profesnímu růstu a negativně ovlivňuje pracovní atmosféru. V tomto případě by mohlo pomoci zavedení pravidelných a konstruktivních hodnotících rozhovorů mezi nadřízenými a zaměstnanci. Společnost by měla zavést pravidelná setkání, ať už skupinová nebo individuální, která budou zaměřena nejen na pracovní výsledky, ale i na osobní potřeby a případné problémy jednotlivých zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že by bylo obtížné se individuálně věnovat každému zaměstnanci, může být užitečné využít například dotazníkové šetření k získání relevantních informací. I když zaměstnanci nemusí vždy dosahovat nejlepších výkonů, je důležité, aby byli alespoň občas oceněni za svou práci, a to i malou pochvalou od nadřízeného. Pokud zaměstnanci pocítí, že jejich práce je skutečně ceněna a přispívá k úspěchu firmy, může to výrazně zvýšit jejich spokojenost a zlepšit pracovní morálku.

Kariérní růst pro vedoucí pozice

Jako závěrečné doporučení by bylo vhodné zařadit více školení a workshopů. Tento aspekt je obzvláště důležitý pro zaměstnance s vyšším vzděláním, zejména pro osoby na manažerských pozicích. Přestože hodnoty v hlavní tabulce č. 2 nejsou přímo alarmující, analýza odpovědí na základě pracovních pozic a vzdělání odhalila jasné výsledky. Tabulky č. 9 a 10 ukazují, že ačkoli je kariérní růst pro manažery velmi důležitý, úroveň spokojenosti s tímto faktorem výrazně zaostává. Podobný trend lze pozorovat i v tabulkách č. 7 a 8, které se zaměřují na vzdělání – zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním vnímají kariérní růst jako klíčový, avšak ani pracovníci s vysokoškolským vzděláním jej nehodnotí pozitivně. Odpovědi z otevřených otázek rovněž naznačují poptávku po školeních zaměřených konkrétně na asertivní komunikaci a vedení lidí. S ohledem na vysoký zájem ze strany vedoucích pracovníků by prvním krokem mělo být stanovení cílů školení, například rozvoj dovedností

v oblasti asertivní komunikace nebo vedení lidí. Dále je potřeba vybrat vhodné školitele a sestavit školící plán, který bude zahrnovat formát, délku a časový rozvrh školení. Plán by měl zohlednit různé úrovně zaměstnanců, od manažerů po specialisty. Po školení je nutné získat zpětnou vazbu od účastníků a upravit budoucí školení podle jejich potřeb.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo na základě analýzy motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku zhodnocení a navrzení zlepšení situace v dané oblasti. Práce byla rozdělena do čtyř hlavních kapitol, které obsahovaly další podkapitoly. Úvodní kapitola teoretické části se týkala objasnění základních pojmů managementu, osobnosti manažera a manažerských funkcí, které úzce souvisí s hlavním tématem práce. V následující kapitole byla popsána samotná problematika motivace a stimulace. Nejprve byly charakterizovány motivace, zdroje motivace, motiv, typy motivace a nejznámější motivační teorie. Poté byla pozornost věnována definici pojmům stimulace, principy stimulace, stimul a stimulační prostředky. Teoretickou část uzavírala kapitola zaměřená na praktické metody hodnocení a měření motivace, které sloužily jako základ pro praktickou část. Následující část práce byla věnována metodologii, kde byly popsány použité výzkumné nástroje a přístupy.

Úvod praktické části tvořila charakteristika vybrané společnosti obsahující základní informace o podniku, jeho historii a ekonomické situaci za posledních pět let. Poté následovala analýza motivace a stimulace zaměstnanců, která zahrnovala popis struktury a distribuce dotazníkového šetření a jeho samotný rozbor. Dotazník obsahoval kromě identifikačních a jedné otevřené otázky dva hlavní bloky otázek, které se soustředily na důležitost vybraných motivačních a stimulačních faktorů a na spokojenost zaměstnanců s těmito okolnostmi. Následně bylo provedeno vyhodnocení identifikačních otázek s cílem zjistit, jaký vzorek respondentů dotazník vyplnil. V dalším kroku byl zobrazen detailní rozbor výsledků, kde byla nejprve okomentována hlavní tabulka obsahující aritmetické průměry všech odpovědí pro oba bloky otázek. Dále byly bloky analyzovány s ohledem na každou identifikační otázku, což přineslo podrobnější pohled na aktuální situaci v podniku a pomohlo k formulaci návrhů na zlepšení.

Na základě výsledků analýzy zaměřené na motivaci a stimulaci zaměstnanců bylo v závěru práce navrženo celkem pět opatření, jejichž cílem je zlepšit úroveň sledovaných oblastí v daném podniku. Doporučení se zaměřují na mzdové ohodnocení, poskytování benefitů, spravedlivý a rovný přístup ke všem zaměstnancům, zvýšený zájem a podporu ze strany hlavního vedení a zajištění příležitostí ke kariéernímu růstu, zejména pro vedoucí pracovníky. Navržená opatření vycházejí ze získaných podnětů z otevřené otázky a ze zjištěných rozdílů mezi tím, jakou důležitost zaměstnanci přisuzují vybraným faktorům, a mírou jejich skutečné spokojenosti. Na základě těchto zjištění byly uvedené oblasti vyhodnoceny jako nejvíce problematické a vyžadující zvýšenou pozornost ze strany organizace.

POUŽITÁ LITERATURA

- 1) ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 2) BEDRNOVÁ, Eva; JAROŠOVÁ Eva a NOVÝ, Ivan, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- 3) BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- 4) CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- 5) KAESLER, Clemens a KAESLER-PROBSTOVÁ, Frauke, 2013. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer. 144 s. ISBN 978-80-7357-913-5.
- 6) KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vydání. Praha: Management Press. 267 s. ISBN 80-7261-063-5.
- 7) KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- 8) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- 9) NAKONEČNÝ, Milan, 2011. *Psychologie: Přehled základních oborů*. Praha: Triton. 864 s. ISBN 978-80-7387-443-8.
- 10) PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRŽÍTESKÝ, Marek, 2021. *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
- 11) PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- 12) PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 5. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.
- 13) ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

- 14) URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- 15) VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga, 2013. *Moderní management v teorii i praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 360 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
- 16) VEBER, Jaromír, 2021. *Management: Základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, s. 415. ISBN 978-80-87865-69-9.
- 17) WHITMORE, John, 2017. *Coaching for Performance: The principles and Practices of Coaching and Leadership*. London, United Kingdom: Nicholas Brealey Publishing. 288 s. ISBN 978-1-473-65812-7.
- 18) ČESKO, 2006. *Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce*. Online. In: *Zákony pro lidi*. © AION CS, 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262/zneni-20250101> [cit. 2025-04-06].
- 19) TEOH, Teik T.; MURHADI, Werner R.; LIN, Wang, 2013. Research study on the correlation between employee job satisfaction and employee motivation. *International Journal of Business Management* [online]. roč. 6. [cit. 2025-04-16]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/236008924_RESEARCH_STUDY_ON_THE_CORRELATION_BETWEEN_EMPLOYEE_JOB_SATISFACTION_AND_EMPLOYEE_MOTIVATION
- 20) GYAMFI, Gyamfi, 2015. Assessment of the relationship between employee motivation and employee performance at a bank in Ghana. *International Journal of Economics, Commerce, and Management* [online]. roč. 3. [cit. 2025-04-16]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/277189252_Assessment_of_the_relationship_between_employee_motivation_and_employee_performance_at_a_bank_in_Ghana
- 21) Interní zdroje společnosti

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Plné znění dotazníku.....	59
--------------------------------------	----

PŘÍLOHA A – Plné znění dotazníku

Dobrý den,

jmenuji se Martina Tošovská a již třetím rokem studuji obor Management podniku na Univerzitě v Pardubicích. Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku na téma Motivace a stimulační faktorů zaměstnanců ve Vaší společnosti. Veškeré odpovědi budou zcela anonymní a poslouží jako cenný podklad pro praktickou část mé bakalářské práce. Celkové vyplnění Vám nezabere víc jak 10 minut. Předem Vám velmi děkuji za Váš čas a ochotu se zapojit!

Ke každé otázce prosím vyberte (zaškrtněte) pouze jednu hodící se odpověď.

1. Jakou důležitost přikládáte následujícím motivačním/stimulačním faktorům?

Hodnota 1 představuje rozhodně nedůležité a 5 rozhodně důležité.

	1	2	3	4	5
Vztahy s kolegy					
Vztahy s nadřízenými					
„Zdravá“ soutěživost mezi kolegy					
Množství a povaha práce					
Samostatnost při práci					
Možnost kariérního růstu					
Možnost školení a rozvoje					
Viditelnost výsledků vlastní práce					
Mzdové ohodnocení					
Finanční benefity (prémie, dárkové poukazy apod.)					
Nefinanční benefity (příspěvky na rekreaci, dovolená na víc apod.)					
Pochvala od nadřízeného					
Jistota zaměstnání					
Bezpečnost při práci					
Pracovní podmínky					

2. Jak hodnotíte vlastní spokojenost s následujícími motivačními/stimulačními faktory ve Vašem podniku?

Hodnota 1 představuje velmi nespokojen/a a 5 velmi spokojen/a.

	1	2	3	4	5
Vztahy s kolegy					
Vztahy s nadřízenými					
„Zdravá“ soutěživost mezi kolegy					
Množství a povaha práce					
Samostatnost při práci					
Možnost kariérního růstu					
Možnost školení a rozvoje					
Viditelnost výsledků vlastní práce					
Mzdové ohodnocení					
Finanční benefity (prémie, dárkové poukazy apod.)					
Nefinanční benefity (příspěvky na rekreaci, dovolená na víc apod.)					
Pochvala od nadřízeného					
Jistota zaměstnání					
Bezpečnost při práci					
Pracovní podmínky					

3. Do jaké míry ovlivňuje obava z neúspěchu Vaši motivaci k práci?

Hodnota 1 představuje rozhodně neovlivňuje a 5 rozhodně ovlivňuje.

1	2	3	4	5

4. Co by dle Vašeho názoru posílilo Vaši spokojenost v zaměstnání? (Co by Vám pomohlo cítit se v zaměstnání spokojenější?)

5. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

6. Do jaké věkové kategorie patříte?

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

7. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední s výučním listem
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

8. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Dělnická
- Technicko-hospodářská
- Manažerská