

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivace zaměstnanců

Motivation of Employees

Štěpánka Štěřbová

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Štěpánka ŠTĚRBOVÁ**
Osobní číslo: **K17B0144P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Motivace zaměstnanců**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

1. Teoreticky zpracujte podstatu a význam motivace zaměstnanců.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Popište uplatňované motivační nástroje a programy ve zvoleném podniku.
4. Zpracujte vlastní výzkum zaměřený na posouzení vhodnosti používaných motivačních nástrojů.
5. Uveďte návrhy na zlepšení současného motivačního programu v daném podniku.


Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**


Seznam doporučené literatury:


- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
- TOMAN, Miloš. *Zamrzlá produktivita: proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-427-1.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka


Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry



V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivace zaměstnanců“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 8.5.2020

.....

podpis autorky

Poděkování:

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za její cenné rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům organizace Tesco Stores ČR, a.s. konkrétně paní Lence Gajdasciové, řediteli Vojtěchu Filipovi a paní Dagmaře Poslušné za ochotu při spolupráci a poskytnuté materiály.

Obsah

Úvod	9
1 Motivace.....	10
1.1 Teorie motivace.....	14
1.1.1 Teorie instrumentality	14
1.1.2 Teorie zaměřené na obsah.....	14
1.1.3 Teorie zaměřené na proces	16
1.2 Lidské motivační typy.....	17
1.3 Pracovní motivace	19
1.3.1 Základní nástroje pracovní motivace	20
1.3.2 Slábnutí a posilování motivace	22
1.4 Pracovní spokojenost	23
1.5 Systém odměňování	25
1.5.1 Zaměstnanecké benefity	25
1.5.2 Celková odměna	26
2 Charakteristika společnosti	28
2.1 Současný motivační systém v organizaci.....	30
2.2 Struktura zaměstnanců	33
3 Dotazníkové šetření.....	35
3.1 Cíl dotazníkového šetření.....	35
3.2 Charakteristika dotazovaných	35
3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření	38
3.4 Celkové zhodnocení motivace na základě dotazníkového šetření	52
Závěr	55
Seznam použitých zdrojů	56

Seznam tabulek.....	58
Seznam obrázků	59
Seznam zkratk	61
Seznam příloh	62
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá motivací zaměstnanců. Téma motivace je v dnešní době velmi důležité, a proto je podrobně zpracováno v bakalářské práci. Pro kvalitní fungování a růst společnosti je vedle ziskovosti a počtu zákazníků také velmi důležitá motivace zaměstnanců. Lidé tráví v zaměstnání spoustu času, a tudíž je důležité mít správně nastavený systém motivace a systém odměňování, který povzbuzuje zaměstnance k odvádění ještě lepších výkonů. Je dokázáno, že správně namotivovaný zaměstnanec odvede mnohem lepší výkon. Každý zaměstnavatel se v dnešní době, která je plná konkurence, snaží své zaměstnance motivovat k práci, ale ne každý to dělá vhodnými způsoby. Špatně provedená motivovanost zaměstnanců může mít i fatální dopady. Správná motivace se neskládá pouze z finančních faktorů, ale je velmi důležité zahrnout i nefinanční faktory. Kombinace těchto dvou faktorů je totiž nejúčinnější motivací. Na jaké úrovni je motivace zaměstnanců v Tesco Stores ČR, a.s. na pobočce v Příbrami prozradí dotazníkové šetření. Informace byly převážně čerpány z odborné literatury. Ke zpracování praktické části bakalářské práce byly využity i internetové zdroje

Cílem bakalářské práce je zjistit, jaké motivační faktory jsou pro zaměstnance Tesco Příbram motivující a zda jsou pracovníci Tesco Příbram dostatečně motivovaní k práci na základě dotazníkového šetření. Dalším cílem je navrhnout opatření, která by zlepšila motivaci. K zjištění názorů od pracovníků je využito anonymního dotazníkového šetření, které je prováděno pouze na pobočce v Příbrami.

První část bakalářské práce na téma motivace zaměstnanců se zaměřuje na teoretické vysvětlení základních pojmů, které souvisí s bakalářskou prací a které se v bakalářské práci vyskytují. Dále je vysvětleno, co je to motivace, jaké existují teorie motivace, jaké existují lidské motivační typy, dále je v práci vysvětleno, co je to pracovní motivace a pracovní spokojenost a v poslední řadě v první části se nachází i systém odměňování.

Druhá část bakalářské práce nejprve nastíní, o jakou společnost jde při zjišťování dat z dotazníkového šetření, ale i jak má společnost Tesco nastavený motivační systém. V další části nás seznámí s průběhem dotazníkového šetření v Příbrami. V praktické části je také definován cíl dotazníkového šetření. Dále jsou v praktické části bakalářské práce zhodnoceny a okomentovány výsledky dotazníkového šetření. V závěru jsou uvedeny návrhy na zlepšení systému motivace ve společnosti Tesco s pobočkou v Příbrami.

1 Motivace

Pojem motivace pochází z latinského slova „movere“, což znamená pohyb. Armstrong (2015, s. 217) řekl: „Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.“

Rozlišujeme dva typy motivace: vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace je motivace, která je následkem samotné práce. Projevuje se, pokud lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá, a že jim poskytuje míru volnosti. Působení vnitřní motivace úzce souvisí s vytvářením pracovních míst. Podle Katze (1964) by měla pracovní místa poskytovat rozmanitost, složitost, významnost a odbornost. (Armstrong 2015, s. 218)

Armstrong (2015, s. 218) píše, že: „Hackman a Oldham (1974) vymezili 5 klíčových charakteristik práce, které podněcují vnitřní motivaci zaměstnanců: rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba.“

Pink (2009) navrhl 3 opatření, která vedou ke zvýšení motivace. Těmito opatřeními jsou autonomie, dokonalost a účel. Autonomie by měla lidem umožňovat stanovení vlastního plánu a zaměření se na dosahované výsledky. Dokonalost pomáhá lidem najít cestu, která vede k jejich zlepšování a pokroku. Účel vysvětluje, že při předání práce je důležité vysvětlit lidem spolu s pokyny nejen to, jak se dané věci dělají, ale i proč se dělají. (Armstrong 2015, s. 218)

Vnější motivace se zajímá o to, jaké kroky jsou uskutečňovány, aby byli lidé motivováni. Mezi vnější motivaci jsou řazeny pochvaly, zvýšení mzdy, povýšení, ale i vyjádření kritiky, disciplinární řízení atd. Vnější motivátory mohou mít okamžitý účinek vůči zaměstnancům, ovšem netrvají dlouhodobě. (Armstrong 2015, s. 219)

Motivace působí ve **třech rovinách neboli dimenzích**. Mezi tyto dimenze patří podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 363) **dimenze směru, dimenze intenzity a dimenze stálosti**.

Dimenze směru zaměřuje a orientuje motivaci jedince nebo od jiných směrů jedince odvrací. Tuto dimenzi lze vyjádřit slovy: „chci to“, „toužím po tom a tom“, „nechci se zabývat tím a tím“, nezajímá mě to a to“.

Dimenze intenzity neboli dimenze síly se projevuje silou motivace, úsilím o dosažení cíle a vynaložením energie. Tuto dimenzi lze vyjádřit slovy: „docela bych chtěl/a“, „velmi toužím“.

Dimenze stálosti či jinými slovy dimenze vytrvalosti vypovídá o schopnosti jedince překonávat nejrůznější překážky (vnější i vnitřní), které mohou bránit vykonání činnosti. Při cestě k cíli se setkáváme s různými překážkami, nezdary či neúspěchy, avšak i přes tyto všechny komplikace pokračujeme k vysněnému cíli.

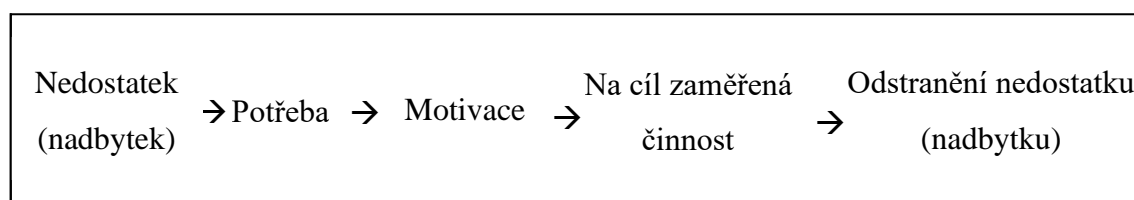
Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou skutečnosti, která vytváří motivaci a zároveň jsou součástí motivace. Těchto skutečností je celá řada, zde jsou definovány pouze základní zdroje motivace podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 365), mezi které patří: **potřeba, návyk, zájem, hodnota a ideál.**

Potřebu podle Jermáře, Egerové a kol. (2017, s. 62) „chápeme jako člověkem prožívaný, a ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného.“

Potřeba se projevuje jako stav napětí. Právě tento stav napětí vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Jak lze vidět na obrázku 1, tak nedostatek (či nadbytek) vyvolá potřebu, po níž následuje motivace, dále činnost zaměřená na cíl a poslední řadě dochází k odstranění nedostatku či nadbytku. (Jermář, Egerová a kol. 2017, s. 62)

Obr. 1: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti



Zdroj: Bedrnová, Nový a kol. (2007), zpracováno autorkou

Potřeby jsou rozděleny na potřeby biologické a potřeby sociální. Biologické potřeby jsou spojeny s funkcí lidského těla, mezi něž patří potřeba kyslíku, tekutin, potravy atd. Sociální potřeby jsou spjaty s kulturním, společenským a sociálním požitkem. Mezi sociální potřeby, které bývají označovány jako sekundární potřeby patří například potřeba lásky, něhy, sounáležitosti, uznání, úcty, seberealizace. Tyto potřeby jsou označovány jako sekundární potřeby. (Jermář, Egerová a kol. 2017, s. 62)

„Činnosti, které děláme častěji, pravidelně, opakovaně, většinou v určitých situacích, nazýváme **návyky**.“ (Jermář, Egerová a kol. 2017, s. 62) Z čehož plyne, že návyk je způsob jednání jedince v určité situaci, který má jedinec silně zautomatizovaný. Jedná se tudíž o naučený vzorec chování. (Jermář, Egerová a kol. 2017, s. 62)

Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 368) tvrdí, že „**Zájem** je specifickou formou zaměření na člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí.“ Zájmy mohou být: poznávací, estetické, sociální, obchodní, technické, výtvarné, sportovní atd. Zájem lze chápat jako zvláštní druh motivu.

Hodnotou jako zdroj motivace může být úplně cokoli, co záleží na specifických podmínkách a okolnostech osobnosti. Podle Jermáře, Egerové a kol. (2017, s. 63) lze „Hodnotu vymezit jako něco, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jednání.“ Mezi platné hodnoty patří přátelství, peníze, postavení, zdraví, rodina, děti, láska či pravda. Během života si každý vytváří hodnotový systém, který se odráží od jedincových cílů a ovlivňuje jeho jednání a chování. V rámci hodnotového systému si lidé určují hodnoty, kterým dávají větší přednost a význam, což označuje pojem **hodnotová preference**. (Jermář, Egerová a kol. 2017, s. 63)

Jermář, Egerová a kol. (2017, s. 63) definují **ideály** jako: „Vzor či model, který člověku slouží jako vodítko při jeho jednání.“ Ideál je vlastně jakási názorná představa žádoucích věcí, které mají pro jedince důležitý cíl. Ideály mohou být spojeny jak s osobním, tak i profesním životem a mohou mít podobu životních cílů. (Jermář, Egerová a kol. 2017, s. 63)

Motivační pole

Motivační pole, viz obrázek 1, je dynamická kombinace tří významných složek, které se neustále mění a mají vliv na daného jedince. Motivační pole je složeno ze tří složek. Uvnitř leží motivační založení a směrem vně se nachází motivační poloha a motivační naladění.

Obr. 2: Motivační pole – struktura



Zdroj: Plamínek (2015), zpracováno autorkou

Motivační založení leží v nitru motivačního pole a má blízký vztah k naší osobnosti. Jedná se o zděděnou osobní vlastnost, která se v průběhu života téměř nemění. Podle Plamínka (2015, s. 36) motivační založení tvoří základ motivačního pole, a to díky své poloze.

Motivační poloha je podle Plamínka (2015, s. 37) naučená složka, která byla osvojena lidmi v reakci na obvyklé životní a pracovní situace, kterými lidé prochází. Motivační poloha souvisí s tím, do jaké míry jsou lidské životní potřeby naplněny.

Motivační naladění je okamžitá odezva na průběžně působící popudy. Lidem se nálada mění z minuty a minutu. (Plamínek 2015)

Motiv

Motiv neboli pohnutka je vnitřní síla působící v nitru člověka, která uspokojuje jeho určité potřeby. Motiv může být těž vnímat jako důvod určitého chování jednotlivce. Motivy se dělí na cílové (= termální) a instrumentální. Mezi cílové motivy jsou zařazeny motivy vedoucí k přesně danému cíli. Instrumentální motivy jsou ty, při kterých má jedinec zájem o danou věc, ale necílí pouze na ní. Nikdy v psychice člověka nepůsobí pouze jeden motiv, ale kombinace několika motivů. (Jermář, Egerová a kol. 2017, s. 61)

Stimul

Stimul je podnět, pobídka či dráždění přicházející z prostředí, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Stimuly jsou rozděleny na hmotné (mzda, pracoviště), nehmotné (čas, uznání), finanční (cena, zisk), nefinanční (kvalita, reklama), pracovní (norma, úkol), mimopracovní (volný čas, bydlení), prospěšné (sport), škodlivé (alkohol, drogy, tabák). (Bedrnová, Nový a kol. 2017, s. 364)

1.1 Teorie motivace

První přístupy poznání a pochopení motivace pochází z dob řeckých filosofů, kdy bylo dosahování požitků považováno za hlavní hybnou sílu chování člověka. Teorie motivace je rozdělena na tři větší celky a těmi je teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřená na proces. V následující části budou postupně tyto teorie vysvětleny.

1.1.1 Teorie instrumentality

Vychází z přesvědčení, že odměny a tresty jsou nejlepším prostředkem utváření chování. Z toho plyne, že lidé budou motivováni k práci, pokud odměny a tresty budou přímo spjaté s jejich výkonem. Z této teorie vychází uplatňování peněžních pobídek (odměn, benefitů). Stimulace založená na teorii instrumentality byla a je stále velmi populární. Uplatňování teorie instrumentality je založeno na systému kontroly, který nezohledňuje vztahy mezi zaměstnanci. (Armstrong 2015, s. 219)

1.1.2 Teorie zaměřené na obsah

Identifikují faktory, které úzce souvisejí s motivací. Do těchto teorií patří teorie, jejichž autory jsou: Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg, Deci a Ryan.

Maslowova hierarchie potřeb je nejproslulejší klasifikací potřeb. Maslow nejprve zkoumal, do čeho a v jakém pořadí investujeme svou pozornost a energii. Díky této studii formuloval hierarchii potřeb psycholog Abraham Maslow v roce 1954 ve své knize Motivation and Personality. Podle jeho verze existuje 5 hlavních kategorií potřeb, které mají všichni lidé společné. Tyto potřeby mají hierarchickou povahu a jsou postupně uspokojovány. Potřeby, které jsou hierarchicky vyšší, působí tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby hierarchicky nižší. (Urban 2017)

Obrázek 2 ukazuje Maslowovu pyramidu potřeb, která se skládá z pěti skupin motivačních faktorů. Úplně nejnižší jsou **potřeby fyziologické**, které zahrnují podmínky přežití a uspokojuje je například mzda za práci. O stupeň výše pokračuje **potřeba jistoty, bezpečí a zdraví**, o jejichž uspokojení podle Urbana (2017, s.13) rozhodují pracovní podmínky a pracovní prostředí. Uprostřed pyramidy se nachází **potřeby sociální**, mezi které je zařazeno přátelství, sounáležitost, společenské přijetí, příjemná atmosféra na pracovišti. K vrcholu se blíží **potřeba uznání**, která zahrnuje potřeby nazvané také potřeby vlastního ega, čímž je podle Urbana (2017, s.13) ocenění, prestiž, úspěch,

respekt, pozornost. Na vrcholu jsou umístěny **potřeby seberealizace**, které jsou definovány potřebou rozvíjet se, uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti či řešit problémy. (Urban 2017, s. 13)

Obr. 3: Maslowova pyramida



Zdroj: Tureckiová (2007), zpracováno autorkou

Alderferova teorie ERG je teorie, která je postavena na existenci tří základních kategorií potřeb, kterými jsou existence, sounáležitost a růst. Do potřeby **existence** spadá hlad, žízeň, mzda, zaměstnanecké výhody. Potřeba **sounáležitosti** zahrnuje přijetí, pochopení, vliv. Poslední kategorie potřeb je **růst**, což je nejvýznamnější kategorie potřeb. Růst spočívá v tom, že lidé hledají příležitosti, jak nejlépe využít to, čím jsou a čím se mohou stát. (Armstrong 2015, s. 221)

McClellandova teorie potřeb je alternativní hodnocení potřeb, které je založeno na studii manažerů. McClelland identifikoval tři potřeby, kterými jsou potřeba dosáhnout úspěchu, potřeba sounáležitosti a potřeba moci. **Potřeba dosáhnout úspěchu** je nejdůležitější potřebou, která je podle Armstronga (2015, s. 221) definována jako potřeba uspět v konkurenci na základě osobního standartu kvality. **Potřeba sounáležitosti** je potřeba vřelých, přátelských, soucitných vztahů s okolím. **Potřeba moci** je potřeba řídit a ovlivňovat ostatní lidi. (Armstrong 2015, s. 221)

Herzbergův dvoufaktorový model zkoumá zdroje spokojenosti a nespokojenosti s prací. Armstrong (2015, s. 221) tvrdí, že „Herzberg dospěl k závěru, že existují dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pocity spokojenosti nebo nespokojenosti, takzvané motivační faktory a hygienické faktory.“ **Motivační faktory** zahrnují potřebu vykonávat práci, dosáhnout úspěchu, potřebu odpovědnosti a potřebu povýšení. Právě tyto potřeby jsou vnitřními motivátory, které souvisejí s vnitřní motivací a týkají se obsahu práce.

Hygienické faktory se souvisí s kontextem práce a je v nich zahrnuta mzda a pracovní podmínky. „Hygienické faktory slouží především k prevenci nespokojenosti s prací, přičemž mají jen nepatrný vliv na pozitivní postoje k práci.“ (Armstrong 2015, s. 221)

Teorii seburčení formulovali pánové Deci a Ryan v roce 2000, kteří byli přesvědčeni, že jednotlivci jsou motivováni potřebou dosáhnout tří cílů. Mezi tyto tři cíle patří **způsobilost, autonomie a sounáležitost**. (Armstrong 2015, s. 222)

1.1.3 Teorie zaměřené na proces

Kladou důraz na psychické procesy a síly ovlivňující motivaci. Jiné označení pro teorie zaměřené na proces je kognitivní neboli poznávací teorie, jelikož se zabývají vnímáním pracovního prostředí. Tyto teorie zdůrazňují význam individuálního rozhodování o pracovním chování. Armstrong (2015, s. 222) řadí do teorií zaměřených na proces tyto teorie: teorie posilování, teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti, teorie sociálního učení a teorie kognitivního hodnocení.

Teorie posilování je nejstarší a zároveň nejjednodušší teorie zaměřená na proces. Thorndike (1911) formuloval zákon účinku neboli zákon efektu, podle něhož si lidé uvědomují souvislosti mezi činnostmi, které vykonávají a důsledky plynoucí z těchto činností. Armstrong (2015, s. 222) uvedl, že: „S využitím teorie posilování se vysvětluje motivaci k práci, podporuje se pracovní výkon nebo se odůvodňuje odměňování podle výkonu.“ Teorie posilování je kritizována kvůli tomu, že se lidé rozhodují na základě minulých zkušeností. (Armstrong 2015, s. 223)

Teorie očekávání mluví o tom, že vysokou motivaci jedinců zajistí to, když jedinci budou vědět o tom, co mají udělat, aby si zasloužili odměnu. Motivace vzniká pouze tehdy, pokud existuje vztah mezi výkonem a výsledkem. Teorie očekávání a teorie cíle, která je vysvětlena níže, se berou mezi nejlivnější teorie motivace. I přestože se teorie očekávání řadí mezi nejlivnější teorie motivace, tak se k ní objevují jisté výhrady. House a kol. (1974) uvedli, že existuje mnoho jiných proměnných ovlivňující očekávání. Příkladem těchto proměnných je chování vedení, individuální charakteristiky, povaha úkolu, přístup organizace. (Armstrong 2015, s. 223)

Teorie cíle povídá o tom, že motivace a výkon selepší, budou-li jednotlivcům jasně stanoveny konkrétní cíle, které musí být akceptovatelné a dosažitelné. Následná zpětná vazba umožňuje udržovat motivaci a dosahování vyšších cílů. (Armstrong 2015, s. 225)

Teorie spravedlnosti pochází z roku 1965 a zabývá se tím, jak lidé vnímají to, jak se s nimi jedná v porovnání s jinými okolními lidmi. Autorem teorie je Adams. „Adams vyslovil myšlenku, že zaměstnanci posuzují spravedlnost svých odměn (výstupy) ve vztahu ke svému úsilí nebo kvalifikaci (vstupy a že přitom porovnávají vlastní poměr vstup/výstup s ostatními jedinci.“ (Armstrong 2015, 225)

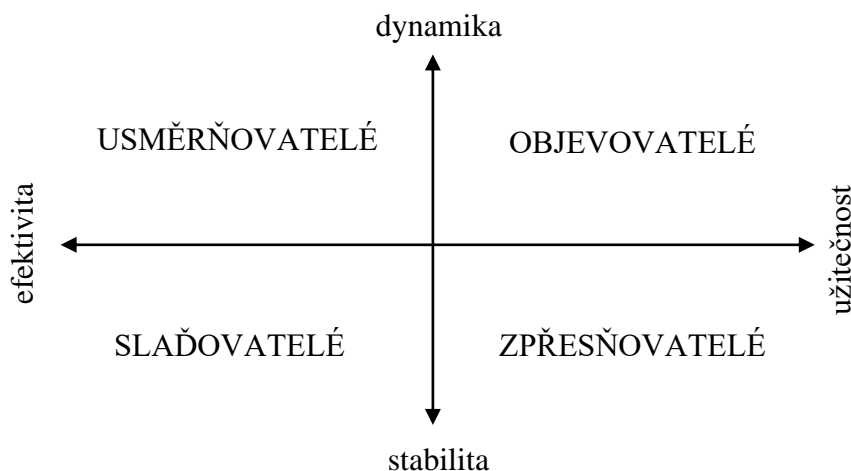
Teorie sociálního učení spojuje stanoviska, které vychází z teorie posilování a teorie očekávání. Z teorie posilování souhlasí s důležitostí a významem posilování chování. Rovněž zdůrazňuje a souhlasí z teorie očekávání s důležitostí vnitřních psychologických faktorů, které vedou k dosažení cílů. (Armstrong 2015, s. 225)

Teorie kognitivního hodnocení mluví o tom, že užívání vnějších odměn může oslabit vnitřní motivaci, která vyplývá ze zájmu o danou práci. Deci a kol. (1999) uvedli na základě výzkumu, že odměny mají negativní vliv a oslabují vnitřní motivaci. (Armstrong 2015, s. 226)

1.2 Lidské motivační typy

Každý jedinec je jiný a od ostatních se odlišuje určitými vlastnostmi. Podle Plamínka (2015) existují čtyři motivační typy lidí. Každý motivační typ určuje rysy, které jsou u něho převažující. Plamínek (2015, s. 46) tvrdí, že cílem tvorby motivačních typů je vytvořit hrubý obraz vlastností každého typu. Tyto motivační typy lidí lze vidět na obrázku 3, který je rozdělen do čtyř kvadrantů a každý kvadrant představuje jeden motivační typ. Žádný člověk není vyhraněn pouze do jednoho kvadrantu, ale je kombinací různých motivačních typů.

Obr. 4: Motivační typy lidí



Zdroj: Plamínek (2015), zpracováno autorkou

Objevovatelé jsou vymezeni užitečností a dynamikou, proto se vyskytují na obrázku 3 vpravo nahoře. Chování objevovatelů je značně nezávislé a samostatné. Objevovatelé rádi přijímají výzvy, bývají netrpěliví, nesnášejí, když jsou někým řízeny, často mezi sebou soutěží a překonávají své limity. Když vystoupají na vrchol, tak se místo užívání zdolání vrcholu rozhlízejí, zda by nemohli dosáhnout ještě vyššího vrcholu. Neustále hledají nové cíle, což může vést k fyzickému i psychickému vyčerpání. Svět vnímají jako zdroj inspirujících výzev. Objevovatelé se necítí dobře ve společnosti, ale mají skvělé předpoklady pro vědeckou a kreativní práci, která není týmová. Objevovatelé žijí proto, aby překonávali překážky. Mezi jejich hlavní rysy patří: samostatnost jednání, netrpělivost, aktivita při řešení problému, nezávislost atd. (Plamínek 2015, s. 46)

Usměrňovatelé jsou vymezeni efektivitou a dynamikou, proto se vyskytují na obrázku 3 vlevo nahoře. Díky efektivitě a dynamice je přitahuje vliv na jiné lidi. Mají potřebu si lidi okolo sebe řadit do sktruktur. Velký počet lidí okolo nich vnímají jako soupeře či partnery a bývají rádi středem pozornosti. Mají rádi společenský život. Velmi dobře vnímají, co je dobré a co není dobré. Nejvíce usměrňovatelů se vyskytuje ve vysoké politice a v zábavě. Jsou milovníci cesty vzhůru. Velmi dobře dovedou o svém názoru přesvědčit další lidi, kteří je berou za vůdce skupin. Usměrňovatelé vnímají mezilidské vztahy jako boj a žijí proto, aby ovlivňovali okolí. Mezi jejich hlavní rysy patří: vůle vést lidi, vůle koordinovat činnosti, snaha být středem zájmu, testovat schopnosti druhých lidí atd. (Plamínek 2015, s. 48)

Slad'ovatelé jsou vymezeni stabilitou a efektivitou, proto se na obrázku 3 vyskytují vlevo dole. U slad'ovatelů se všechno točí mezi lidmi. Slad'ovatele nezajímá vertikální rozměr, zajímají se spíše o horizontální rozměr. Není pro ně důležité, kdo je nahoře a kdo je dole. Důležité pro ně je, jak vztahy vypadají v ploše. Rádi jsou účastníci diskuzí a mají ve zvyku vyslechnout názory ostatních a často je i pochopit. Svět chápou jako horizontální síť vztahů. Slad'ovatelé často organizují za ostatní narozeniny, svátky, besídky. Chtějí, aby prostředí, ve kterém pracují, bylo dokonalé. Žijí proto, aby vytvářeli pro svůj život příznivé prostředí a mezi jejich hlavní rysy patří: vůle naslouchat a chápat, empatie, sociální inteligence, ochota uznat odlišný názor, potřeba sociálního kontaktu, tolerance odlišnosti atd. (Plamínek 2015, s. 50)

Zpřesňovatelé jsou vymezeni užitečností a stabilitou, proto jsou na obrázku 3 vpravo dole. Zpřesňovatelé žijí proto, aby dosáhli osobní dokonalosti. Patří mezi pilnou skupinu lidí. Nepotřebují dokonalé prostředí, ale potřebují, aby byli dokonalí oni sami. Bývají pečliví, spolehliví, přísní sami na sebe. Mají rádi dobře zorganizovanou práci ve formě pravidel či norem a pořádek okolo sebe. Často se zajímají o čísla. V komunikaci s ostatními lidmi působí většinou chladně a bez emocí. Tito lidé mohou být psychicky labilní a kolabovat. Mívají časté výbuchy emocí. Respektují své nadřízené, ve kterých vidí autoritu a bývají věrní firmám a institucím. Mezi jejich hlavní rysy patří: vyžadování pořádku, skrývání emocí, přesně vyjadřování, sklony analyzovat, tendence nepodceňovat detaily atd. Svět chápou jako zdroj ohrožujících výzev. (Plamínek 2015, s. 52)

1.3 Pracovní motivace

„Pracovní činnost je cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou“ (Bedrnová, Nový a kol. 2007, s. 383).

Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 383) uvádí, že „Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, ...“. Pracovní motivace ukazuje přístup jedince k práci a ke konkrétním pracovním úkolům. Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 383) psychologie rozlišuje dva typy pracovní motivace. Jedním typem je **motivace intrinsická** a druhým typem je **motivace extrinsická**. Obě tyto motivace pojí známé motivy, které danou motivaci představují.

Intrinsická motivace zahrnuje potřebu činnosti, kontaktu s druhými lidmi, výkonu, smyslu života a touhu po moci.

Naopak **extrinsická motivace** zahrnuje následující motivy: potřebu peněz, jistoty, vlastní důležitosti, sociálních kontaktů či potřebu sounáležitosti a partnerského vztahu.

Motivaci pracovního jednání je důležité vnímat jako jeden ze subjektivních faktorů, které ovlivňují pracovní činnosti i prospěch podniku. Pracovní motivace bývá často velmi proměnlivá, a tudíž je nutné, aby vedoucí pracovníci věnovali pracovní motivaci velkou pozornost. (Bedrnová, Nový a kol. 2007, s. 384)

Toman (2016) ve své knize Zamrzlá produktivita uvádí, že zaměstnance nejvíce motivují hodnoty, které mají přednost před penězi či pochvalami. Zaměstnanci by měli být svým vedoucím pracovníkům zpětnou vazbou na systém motivování, který je v dané společnosti nastaven, jelikož spousta manažerů v dnešní době netuší, co pracovníky motivuje k práci.

1.3.1 Základní nástroje pracovní motivace

Mezi nástroje, které lze použít pro osobní rozvoj či vyšší motivaci podřízených podle Bělohlávka (2012, s. 19) lze zařadit: **vzdělávání, trénink, koučování, stínování, delegování, týmová práce, změna pracovní náplně, přemístění, pochvala, kritika a zadávání vhodných úkolů**. Níže jsou vysvětleny nástroje, kterým by měla být udělována nejvyšší důležitost.

Koučování je budováno na usilovné práci jedince s osobním koučem. Osobním koučem může být nadřízený, pověřený spolupracovník nebo profesionální konzultant. Mezi velkou výhodou koučování se řadí fakt, že koučování může být zaměřeno na individuální problém. Ovšem i koučování má své nevýhody, mezi které patří vyšší finanční náročnost, ale i časová náročnost. (Bělohlávek 2012, s. 19)

Delegování je přenesení celé nebo částečné agendy od vedoucího pracovníka na podřízeného člověka a tím pádem si vedoucí pracovník udělá více času na řešení důležitějších činností. Delegování je testem schopností pracovníka zvládat náročnější práci a být tak za něco odpovědný. Delegování má dvě podoby. První podobou je rozšiřování práce, což znamená zvládání nových úkolů. Druhá podoba je obohacování práce, při které už zaměstnanec musí přijmout vyšší stupeň samostatnosti a odpovědnosti. (Bělohlávek 2012, s. 20)

Pochvala by se měla udělit, pokud pracovník splní cíle, které mu zadal vedoucí nebo dokáže něco mimořádného a současně patří mezi hlavní činnosti, které zvyšují motivaci pracovníka. Pokud chceme, aby pochvala byla účinná, musí být konkrétní, osobně zaměřená a spojená s rozhovorem a otázkami. Mnohdy na ní bývá na pracovištích zapomínáno, což vede k tomu, že vedoucí pracovníci nezvládají udržet pracovní nasazení svých podřízených. Pochvala často bývá doprovázena finanční odměnou, benefitem nebo povýšením. (Bělohlávek 2012, s. 21)

Kritika je stejně důležitá jako pochvala. Kritika je sice nástroj negativní motivace, který nabádá pracovníka k lepšímu přístupu k práci, ale na druhou stranu si z kritiky pracovník může vzít poučení a příště stejnou chybu neopakovat. Stejně jako pochvala, tak by kritika měla být osobně zaměřená, konkrétní a formulována přijatelným tónem. Kritika bývá doprovázena snížením prémie, pokáráním, přidělením horší práce nebo v nejhorším případě výpovědí z pracovního poměru. (Bělohlávek 2012, s. 21)

Mezi základní nástroje pracovní motivace řadí Urban (2017) odměny a sankce.

Odměna

Odměna je uspokojení potřeb, kterou zaměstnanci na základě vykonaných činností dostávají. Není vždy pouze finančního charakteru (peníze). Odměnou může být pro zaměstnance cokoli, co je pro něho příjemné a dále ho motivuje k činnosti, kterou vykonává. Nejčastější a nejsilnější odměnou jsou samozřejmě peníze, jelikož právě peníze může jedinec použít k uspokojení dalších svých potřeb. (Urban 2017, s. 24)

Peněžní odměna obsahuje jak peníze, tak i zaměstnanecké výhody či příspěvky na penzi. Stanovení peněžních odměn zahrnuje: **stanovení peněžní odměny**, **řízení základních peněžních odměn** a **poskytování doplňkových peněžních odměn**. Stanovení peněžních odměn rozhoduje o výši odměny za určitou práci pro určitého zaměstnance s využitím hodnocení práce. Řízení základních peněžních odměn vytváří a používá struktury odměn, které jsou v souladu s vnitřními a vnějšími vztahy a seskupují práci do stupňů a úrovní. Poskytování doplňkových peněžních odměn plánuje a řídí odměny v závislosti na výkonu, schopnostech, přínosu, dovednostech či délce zaměstnaneckého poměru. Peníze jsou chápány jako neobvyklejší vnější peněžní odměna, ovšem musíme brát v úvahu, že každý člověk se liší od druhého, tudíž ne pro všechny lidi jsou peníze stejně důležité. Peníze mají motivační sílu, která popohání lidi k plnění svých cílů a snů. (Armstrong 2015, s. 423)

Nepeněžní odměna uspokojuje potřeby lidí, které se týkají uznání, úspěchu, osobního růstu či pracovního prostředí. Nepeněžní odměny mohou být vnější (pochvala, uznání) nebo vnitřní (pocit, výzva). (Armstrong 2015, s. 423)

Sankce

Sankce neboli hrozba trestu je negativní motivací. Sankcí se ve většině případů rozumí nezískání či snížení určité odměny za nevykonaný či pozdě vykonaný úkol. Sankce taktéž jako odměna nemusí být pouze finančního charakteru. Sankcí se rozumí všechno, co je pro zaměstnance nepříjemné. Sankce mohou být nehmotné (např.: kritika) nebo hmotné (např. odebrání ohodnocení). Sankce se využívají tehdy, chceme-li zamezit určitému jednání, které se nám nelíbí. Obecně lze říci, že sankce zaměstnance spíše ještě více demotivuje od práce či může způsobit jeho výpověď ze zaměstnání. (Urban 2017, s. 25)

1.3.2 Slábnutí a posilování motivace

Nevykonání zadaného úlohu by mělo být spojené s hrozbou sankce, čímž oslabíme motivovanost zaměstnance. Důvodů, proč motivace slábne, je několik. Mezi ty hlavní patří absence odměn a pozdě zvolené odměny. Naopak, pokud chceme zaměstnance vyprovokovat k větším výkonům, je potřeba jejich motivaci posílit například odměňováním. (Urban 2017)

Odměňování by mělo být pro zaměstnance příjemné, tudíž každý zaměstnavatel musí zvolit pro každého zaměstnance správnou formu odměny. Odměna za správně odvedenou práci by měla být nepravidelná a udělena pouze těm, kteří vykonali velmi dobrý výkon a vynaložili velké úsilí k vytvoření něčeho speciálního. Urban (2017) ve své knize Motivace a odměňování pracovníků hovoří o chybějící a opožděné odměně.

Chybějící odměna nastane, pokud zaměstnanec nedostane za správné splnění svých úkolů žádnou odměnu. Ovšem nelze očekávat, že za každé splnění daného úkolu by měl zaměstnanec dostat odměnu. Urban (2017, s. 28) tvrdí, že chybějící odměna je definována jako odměna, kterou zaměstnavatel slíbí, ale zapomene ji zaměstnanci darovat. V praxi si často zaměstnavatelé myslí, že odměnu má již pracovník zahrnutou ve své základní mzdě. Problémem je to, že zaměstnanec to takto vůbec nevnímá a odlišuje od sebe základní mzdu a odměny, které by měly být nad rámec této mzdy. Jako odměnu většina pracovníků nevnímá ani zaměstnanecké benefity, které dostávají od svých firem, ale i to berou za samozřejmost, nikoli jako odměnu. (Urban 2017, s. 28)

Opožděné odměny jsou odměny, které nepřichází ihned po vykonání úkolu nebo splnění daného cíle. Správně by měla odměna přicházet okamžitě. Opožděná odměna není tak motivačně výkonná, jako odměna, která přijde ihned po ukončení úkolu, z čehož plyne, že odklad odměn oslabuje motivaci zaměstnanců. Nedoporučuje se ani moc dlouho čekat s pochvalou či uznáním, ta by měla přicházet i v průběhu práce. Pochvala v průběhu práce pracovníka ještě více namotivuje, a proto dosáhne ještě lepších výsledků. Z druhé strany není příliš vhodné rozdělovat finanční odměny s předstihem, jelikož ty by mohly vést k oslabení motivace k práci. (Urban 2017, s.29)

1.4 Pracovní spokojenost

S pracovní motivací úzce souvisí i **pracovní spokojenost**. Jak uvádí Pauknerová (2012, s. 178): „Pracovní spokojenost není chápána zcela jednoznačně. Můžeme ji uchopit jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami.“ Pokud by se brala pracovní spokojenost z pohledu pracovníka, tak jeho pracovní spokojenost je často spojena se **seberealizací, radostí z práce nebo sebeuspokojením**. Pracovník na základě své pracovní spokojenosti vysílá určité signály, které mohou být pozitivní či negativní. Tyto signály by měl vedoucí pracovník správně rozpoznat a umět s nimi pracovat. Dobré pracovní podmínky velmi ovlivňují nejen spokojenost pracovníka, ale i jeho vztah k práci. (Pauknerová a kol. 2012)

K ověření úrovně pracovní spokojenosti se často v praxi vyskytují různé **dotazníky či řízené rozhovory** podřízených s nadřízenými, kde se často vyskytují otázky na mzdové ohodnocení, na charakter práce, na spolupracovníky, na vedoucí pracovníky, na fyzické podmínky pracoviště či na organizaci práce. Díky těmto dotazníkům a rozhovorům, které jsou velmi důležité, zaměstnanci vyjadřují míru své spokojenosti na čtyřstupňové škále, která se ukázala jako nejvhodnější pro tohle testování. Ovšem nadměrná spokojenost či nespokojenost je škodlivá. Velmi nežádoucí je zjištění neutrálního vztahu, který často znamená lhostejnost zaměstnance. Nejlepším výsledkem testování bývá spíše mírná spokojenost. (Pauknerová a kol. 2012)

Z průzkumu konaného Centrem pro výzkum veřejného mínění v České republice v roce 2011, o kterém ve své knize Psychologie pro ekonomy a manažery (2012) píše Pauknerová a kol. vyplývá, že je většina pracovníků spokojena se svým zaměstnáním. Přesněji je 14 % velmi spokojeno a 43 % spíše spokojeno. Více spokojeni jsou ti, co

pracují samostatně (např. osoba samostatně výdělečně činná) a mezi zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni vedoucí pracovníci a manažeři. (Pauknerová a kol. 2012, s. 178)

Toman (2016) ve své knize Zamrzlá produktivita taktéž zmiňuje průzkum, který říká, že pouze pětina zaměstnanců je ve svém zaměstnání šťastná. Toto nízké číslo dává za vinu tomu, že podle Gary Hamela se většina zaměstnavatelů snažila během posledních 100 let vytvořit z lidí roboty, které se postaví ke stroji a budou stále vykonávat stejnou činnost. Bohužel mnohým se zrobotizovat zaměstnance povedlo, ale právě to vede k tomu, že je ve své práci spokojeno a šťastno tak malé procento lidí.

Pauknerová a kol. vymezila několik hlavních otázek, které by se měly vyskytovat v každém dotazníku či řízeném rozhovoru. Ve své knize Psychologie pro ekonomy a manažery (2012) uvedla skutečnosti, které se v různé míře podílejí na kvalitě pozornosti v závislosti na profesi a pracovním zařazením. Právě tyto skutečnosti jsou popsány níže.

Obsah a charakter práce velmi ovlivňuje spokojenost lidí ve firmě. Více spokojeni bývají zaměstnanci, kteří vykonávají profese, kde se mohou více angažovat a mají prostor pro seberealizaci.

Mzdové ohodnocení taktéž patří mezi významné zdroje pracovní spokojenosti. Často nehraje hlavní roli ani tak výše mzdy, ale mzdové vztahy mezi spolupracovníky. Vztah mezi ohodnocením a vykonanou prací bohužel nemá vždy přímou úměrnost.

Vedoucí pracovník by měl být autoritou pro své zaměstnance a měl by se podílet na sociálním klimatu na pracovišti. Svoji autoritu si může pokazit nespravedlivým jednáním, hrubostí i nedůsledností.

Spolupracovníci jsou velmi důležití, jelikož pracovní činnost má společenský charakter. Velmi často lidé nevykonávají práci samostatně, nýbrž ve skupinkách. Z výzkumu Centra pro výzkum veřejného mínění z roku 2011, o kterém ve své knize Psychologie pro ekonomy a manažery (2012) píše Pauknerová a kol. vyplývá, že jsou lidé spokojeni se vztahy mezi spolupracovníky, a proto spolupracovníci jsou nejdůležitějším faktorem pracovní spokojenosti. (Pauknerová a kol. 2012, 182)

Úroveň péče o zaměstnance je v posledních letech spíše v kladném ohodnocení. Zaměstnavatel často svým zaměstnancům poskytuje stravenky či možnost stravování na pracovišti, příspěvky na penzijní připojištění, zdravotní péči, příspěvky na kulturu, možnost ubytování a další zaměstnanecké benefity.

1.5 Systém odměňování

Armstrong (2015, s. 421) uvádí, že systém odměňování se skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů, které se uplatňují s cílem zajistit, aby bylo odměňování k prospěchu organizace. Systém odměňování by měl být přiměřený, spravedlivý a motivující. Mezi hlavní složky systému odměňování patří peněžní odměny a poté i nepeněžní odměny.

Koubek ve své knize *Personální práce v malých a středních firmách* (2011) říká, že systém odměňování si každý zaměstnavatel vytváří sám a zaměřuje se na ty odměny, které jsou v dané firmě považovány za nejdůležitější. Při tvorbě si musí každý zaměstnavatel říci, čeho chce systémem odměňování dosáhnout a jaký význam bude mít systém odměňování pro pracovníky. Stručněji řečeno je systém odměňování podle Koubka (2011, s. 158) pouze způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých benefitů.

Systém odměňování plní několik funkcí. Mezi tyto hlavní funkce Koubek (2011, s. 158) řadí přilákání uchazečů, stabilizování pracovníků, odměňování pracovníků podle jejich výkonu a za jejich úsilí atd.

Aby byl systém ve firmě efektivní a úspěšný, tak musí podle Koubka (2011) plnit následující zásady: musí být stabilní, nesmí se moc odchylovat úroveň mezd, stejná práce by měla být stejně odměněna, pracovníci by měli být o systému informováni.

1.5.1 Zaměstnanecké benefity

Se systémem odměňování úzce souvisí zaměstnanecké benefity. Zaměstnanecké benefity jsou odměny, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec jejich mzdy. Správně zvolené benefity často přispívají k vyšší motivovanosti pracovníků. Zaměstnavatelé se snaží získat své nové zaměstnance pomocí benefitů, které nenabízí konkurenční firmy, jelikož množství a kvalita benefitů hraje velkou roli pro zaměstnance při výběru nového zaměstnání. Zaměstnanecké benefity mohou mít buď peněžní nebo nepeněžní formu. (Macháček 2010, s. 17)

Nejčastěji využívané benefity, které zaměstnavatel svým zaměstnancům nabízí jsou:

- příspěvky na stravování v podobě stravenek
- příspěvky na rozvoj zaměstnanců (školení, zvyšování kvalifikace)
- příspěvky na sportovní a kulturní akce
- příspěvky na soukromé životní pojištění
- příspěvky na masáže, rehabilitace či posilovny
- zvýhodněné půjčky svým zaměstnancům
- dary k životním výročí či narození potomků
- prodej vlastních výrobků za nižší cenu
- občerstvení včetně nápojů na pracovišti
- služební automobil, služební telefon, služební počítač
- příspěvek na dopravu do zaměstnání (Macháček 2010, s. 17)

Zaměstnanecké benefity zaměstnavatel může poskytovat fixním způsobem nebo flexibilní způsobem. **Fixní způsob** poskytování zaměstnaneckých benefitů znamená, že zaměstnavatel pevně stanoví pomocí smlouvy určité benefity, které jsou určeny pro všechny zaměstnance a zaměstnanec si už sám vybere, zda chce dané benefity využívat či nikoli. Nevýhodou fixního způsobu poskytování benefitů je to, že zaměstnanci nemusí mít zájem o dané benefity. Naopak **flexibilní způsob** poskytování benefitů neboli cafeteria systém má výhodu v tom, že zaměstnanec si sám volí, které benefity chce využívat. Cafeteria systém je navržen tak, že zaměstnavatel vytvoří souhrn zaměstnaneckých benefitů a stanoví maximální roční limit bodů pro každého zaměstnance. Zaměstnanci si zvolí ze souhrnu benefitů pouze ty, které pro ně mají význam a mohou je čerpat do vyčerpání všech svých přidělených bodů. (Macháček 2010, s. 18)

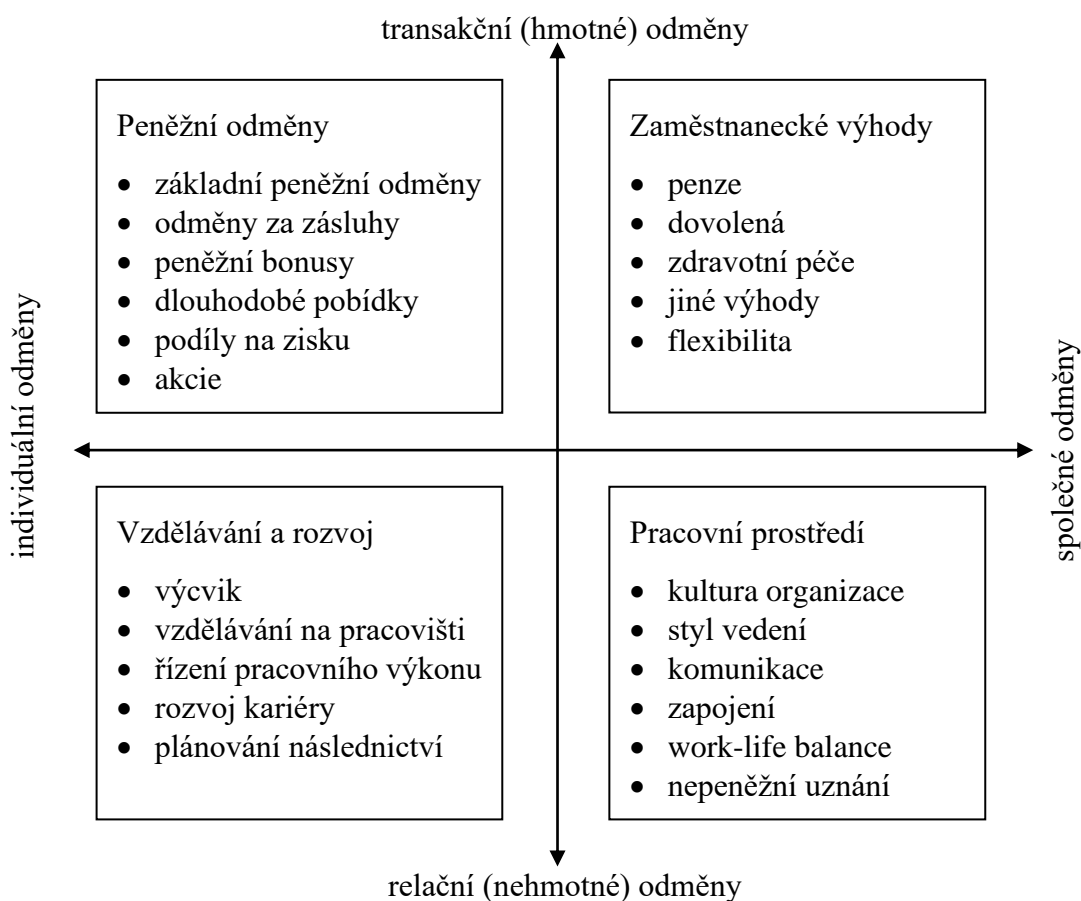
1.5.2 Celková odměna

Celková odměna je spojení peněžních a nepeněžních odměn. Model celkové odměny se užívá k plánování přístupu založeného na celkové odměně. Při odměňování je třeba zvážit veškeré možnosti ocenění zaměstnanců za jejich uskutečněnou práci. Přístup založený na celkové odměně přispívá k vytváření atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance, která je důvodem, proč v organizaci pracovat. (Armstrong 2015, s. 423)

Mezi složky celkové odměny jsou Armstrongem (2015, s. 424) řazeny: základní peněžní odměny, doplňkové peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, práce, pracovní zkušenosti, nepeněžní uznání, úspěchy a růst.

Na obrázku č. 5 je znázorněn model celkové odměny, který je složen ze čtyř kvadrantů. Nahoře vlevo se nachází **peněžní odměny**, vpravo lze nalézt **zaměstnanecké výhody**. V dolní řadě vlevo se nachází **vzdělávání a rozvoj** a napravo **pracovní prostředí**. Dále jsou v obrázku popsány osy. Na vrcholu osy Y se nachází **transakční (= hmotné) odměny** a dole **relační (= nehmotné) odměny**. Osa X má vpravo **společné odměny** a vlevo **individuální odměny**. Síla celkové odměny je nejsilnější při kombinaci relačních a transakčních odměn.

Obr. 5: Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong (2015), zpracováno autorkou

2 Charakteristika společnosti

Tesco Stores ČR, a.s.

Tesco Stores ČR, a.s. byla založena roku 1919 Jackem Cohenem ve Velké Británii. Tesco je maloobchodní řetězec, který nabízí potravinové i nepotravinové zboží. Tesco dále nabízí pohonné hmoty, telekomunikační a finanční služby. Ve světě má Tesco přes 7000 poboček a zaměstnává přes 400 000 lidí.

Do České republiky se Tesco zaregistrovalo 23. března 1992. Na český trh vstoupilo až v roce 1996. Tržby společnosti Tesco se v té době pohybovaly okolo 40 miliard korun českých. V dnešní době je v České republice přes 230 provozoven Tesco, 19 benzínových stanic a 7 obchodních center, ve kterých zaměstnáno přes 11 000 lidí.

Obr. 6: Logo společnosti Tesco



Zdroj: Tesco Stores ČR, a.s. (2019)

Základní údaje

Název společnosti: Tesco Stores ČR, a.s.

sídlo: Vršovická 1527/68b, Vršovice (Praha 10), 100 00 Praha

IČ: 45308314

Produkty

Tesco je maloobchodní řetězec, který nabízí potravinové, nepotravinové zboží, pohonné hmoty, finanční a telekomunikační služby. Tato kapitola se hlouběji zaměřuje na produkty, které Tesco nabízí. Kromě produktů různých značek, které Tesco nabízí má ve svém sortimentu i své vlastní značky. Níže jsou nastíněny Tesco značky, které lze v obchodě najít.

Tesco má několik svých značek s **potravinovým zbožím**, které propaguje. Jedná se zejména o značky: **Tesco Finest, Tesco káva a čaj, jídlo s sebou.**

Mezi **nepotravinové zboží** se značkou Tesco patří: **Pro Formula** nabízející drogistické zboží, **Fred and Flo** nabízející dětské zboží a značka **Pet Specialist**, která nabízí pochutiny pro domácí mazlíčky.

V neposlední řadě má Tesco i svoji značku oblečení s názvem **F&F**. Značka F&F vznikla roku 2000, ovšem do České republiky přišla až v roce 2008. F&F nabízí oblečení a oděvy pro všechny lidi, od dámského, přes pánské až k dětskému.

Služby

Tesco v poslední době umožňuje nákup **Scan & Shop**, který usnadňuje nákup a zkracuje čekání ve frontách u pokladny, jelikož všechno zboží si rovnou skenujete do přístroje a můžete vkládat do nákupní tašky, u pokladen pouze zaplatíte a můžete odejít. Dalším usnadněním nákupu, jsou **online nákupy**, kde Vám proškolení pracovníci dovezou zboží až domů.

Tesco **finanční služby** nabízí rychlé půjčky, nákupy s kreditní kartou Tesco a konsolidaci. Tyto služby lze domluvit na prodejnách Tesco v oddělení finančních služeb, nebo online na internetu.

Tesco mobile nabízí SIM kartu od společnosti Tesco, která obsahuje volání, SMS i datový internet. Tesco mobile nabízí několik výhodných balíčků, ze kterých si vybere jistě každý.

Hospodářské výsledky

V tabulce číslo 1 jsou vypsány hospodářské výsledky za účetní období, tržby za prodej zboží a osobní náklady společnosti Tesco Stores ČR, a.s. za roky 2014 až 2018. Níže uvedené hodnoty byly převzaty z výročních zpráv společnosti Tesco Stores ČR, a.s., které jsou online dostupné na internetu. Tržby jsou v tabulce uvedeny z důvodu porovnání výše tržeb během posledních 5 let. Osobní náklady tvoří mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady. Osobní náklady byly uvedeny z důvodu, že to jsou náklady, které Tesco Stores ČR, a.s. vynakládá na svoje zaměstnance a lze z nich vyčíst, zda mzda pracovníků roste či klesá.

Jak lze vidět v tabulce 1, tak v roce 2014 byl hospodářský výsledek hodně v záporných číslech, což se o rok později přehouplo do kladných čísel. V roce 2016 výsledek hospodaření opět poklesl do záporných čísel, ovšem ne tak moc jako v roce 2014. A od roku 2017 výsledek hospodaření každým rokem roste. V roce 2018 dosáhl 2 529 000 000 Kč.

Tržby za prodej zboží se od roku 2014 každoročně zvedly, což je způsobeno tím, že společnost Tesco Stores ČR, a.s. zvyšuje svoji prestiž na trhu a rozrůstá se o nové pobočky. V roce 2018 Tesco zaznamenalo nízký pokles tržeb na rozdíl od roku 2017, ale tento pokles je opravdu nízký. Růst tržeb je pro společnost důležitým faktorem, který znamená vyšší prestiž společnosti vůči konkurenci.

Osobní náklady ve společnosti Tesco Stores ČR, a.s. se také každoročně od roku 2014 zvyšují. Zvyšování osobních nákladů, do kterých jsou zařazeny i mzdové náklady je způsobeno tím, že každoročně roste minimální mzda zaměstnanců a zároveň Tesco zaměstnává rok od roku více lidí, jelikož společnost roste a otevírá nové pobočky.

Tab. 1: Hospodářské výsledky, tržby za prodej zboží, osobní náklady

rok	výsledek hospodaření za účetní období	tržby za prodej zboží	osobní náklady
2014	-3 921 000 000 Kč	39 273 000 000 Kč	4 481 000 000 Kč
2015	+3 323 000 000 Kč	41 284 000 000 Kč	4 646 000 000 Kč
2016	-1 096 000 000 Kč	41 721 000 000 Kč	4 805 000 000 Kč
2017	+1 278 000 000 Kč	42 618 000 000 Kč	4 802 000 000 Kč
2018	+2 529 000 000 Kč	42 283 000 000 Kč	5 023 000 000 Kč

Zdroj: Justice (2020), zpracováno autorkou

2.1 Současný motivační systém v organizaci

Nyní pár slov přímo k Tesco pobočce v Příbrami, kde probíhalo veškeré dotazníkové šetření, a i pár rozhovorů, které byly uskutečněny s vedoucími pracovníky.

Město Příbram se nachází ve Středočeském kraji, leží zhruba 50 kilometrů jihozápadně od Prahy. Ve městě Příbram žije podle posledního sčítání lidu, které bylo provedeno Českým statistickým úřadem v roce 2019 přibližně 33 000 obyvatel.

Následující kapitoly týkající se obecných informací ohledně pobočky Tesco Příbram, zaměstnaneckých benefitů, kariérního růstu a potravinové banky byly zpracovány na základě informací poskytnutých personální pracovníci příbramské pobočky společnosti Tesco Stores ČR, a.s.

V Tesco Příbram je na plný pracovní úvazek zaměstnáno přibližně 60 zaměstnanců. Z čehož je přibližně 80 % žen a 20 % mužů. Ovšem dotazník mi bylo schopno vyplnit pouze 48 zaměstnanců. Pracovníci v Tescu pracují na tři směny. Ranní směna začíná ve 6 hodin, odpolední směna začíná ve 14 hodin a noční směna začíná ve 22 hodin. Společnost Tesco Příbram také zaměstnává přibližně 25 brigádníků. Co se týče agenturních pracovníků, tak ty Tesco Příbram zatím nevyužilo, i když má smlouvu s agenturními společnostmi.

Společnost Tesco své zaměstnance motivuje pomocí benefitů, které jim nabízí a také pomocí kariérního růstu, který je díky velikosti řetězce velmi bohatý.

Poskytování níže uvedených zaměstnaneckých benefitů se řídí interními pravidly společnosti Tesco Stores ČR, a.s. Mezi benefity, které mají zaměstnanci k dispozici patří: stravenky, sleva s kartou Clubcard, příspěvek na důchodové připojištění, příspěvek na dětský tábor, rekondiční volno, služební telefon, finanční odměna k pracovnímu výročí či poukázka na Vánoce a další příležitosti. Nevýhodou mezi zaměstnaneckými benefity je absence cafeteria systému. Se všemi zaměstnaneckými benefity se pracovníci mohou seznámit pomocí nástěnek, které jsou v zázemí každé prodejny, kam mají přístup pouze zaměstnanci anebo pomocí internetových stránek společnosti Tesco Stores ČR, a.s.

Příspěvky na stravování mají k dispozici zaměstnanci pracující na plný pracovní úvazek. Stravenky nedostávají v papírové podobě, ale jsou jim dobíjeny elektronické karty, které oni mohou využívat na nákup v různých obchodech.

Sleva s kartou Clubcard umožňuje zaměstnancům, kteří pracují na plný pracovní úvazek trvalou slevu, která je ve výši 10 % na každý nákup v Tesco obchodech.

Příspěvek na důchodové připojištění zasílá Tesco svým zaměstnancům s podmínkou, že pro Tesco pracují na plný pracovní úvazek dobu delší než jeden rok.

Příspěvek na dětský tábor je určen pro děti zaměstnanců Tesca, kteří pracují na plný pracovní úvazek. Tesco pro potomky svých zaměstnanců organizuje Tesco tábory, kde se o děti starají proškolení pracovníci.

Rekondiční neboli indispoziční volno umožňuje zaměstnancům pracujícím na plný pracovní úvazek mít 6 dní volna nad rámec zákonné dovolené, kterou mají 20 dní.

Služební telefon mají k dispozici pouze manažeři a ředitelé, kteří mají zodpovědnost za oddělení na jednotlivých pobočkách.

Dalším benefitem, který zaměstnanci dostávají je **finanční odměna k pracovnímu výročí**. Tuto odměnu zaměstnanci dostávají jako bonus ke mzdě za 5 let, 10 let, 15 let a 20 let, co pracují pro Tesco na plný pracovní úvazek.

Poukázky na Vánoce a k dalším příležitostem jsou zaměstnancům pracujícím na plný pracovní úvazek nabíjeny na bonusovou kartu a mohou je využít k nákupu ve společnosti Tesco.

Ředitel Tesco Příbram se dále snaží své zaměstnance motivovat pomocí pochval. Pochvaly zaměstnancům sděluje na poradách, kterých se účastní všichni zaměstnanci, kteří mají právě směnu. Porady jsou uskutečňovány v zázemí pobočky Tesco Příbram. Tudíž o pochválení jednotlivce ví celý kolektiv pracovníků. Naopak pokud chce ředitel někomu něco vytknout, řeší to pouze s ním v soukromí.

Kariérní růst je ve společnosti Tesco díky velikosti a mezinárodnosti společnosti velmi bohatý. Pomocí velikosti a mezinárodnosti poboček Tesco umožňuje uplatnění svých zaměstnanců i v jiných zemích, či v jiných pobočkách v dané zemi. Rozvoj zaměstnanců může probíhat jak na vertikální rovině (rozvoj z nižších na vyšší pozice) tak i na horizontální rovině (mezi odděleními). Příkladem kariérního růstu mohou být manažeři a ředitelé prodejen, kteří ve společnosti Tesco začínali jako pokladní či doplňovači zboží.

Kariérní růst má společnost Tesco shrnut ve třech větách, které na sebe bezpochyby navazují. Tyto věty zní takto: „Vy máte talent. → My Vás podpoříme. → Spolu vyrosteme.“

Rozvojové aktivity má Tesco přizpůsobené do modelu 70:20:10. 70 % dovedností získávají na základě zkušeností (vykonáním činnosti praxí se naučí nejvíce a získané dovednosti si nejlépe osvojí). 20 % získaných znalostí a dovedností je výsledkem spolupráce s jinými lidmi a poskytnutím zpětné vazby. Posledních 10 % jsou vědomosti a dovednosti získané během tréninku, workshopů nebo konferencí.

Tesco potravinová banka zamezuje plýtvání potravinami. Podle průzkumu konaném společnostmi Tesco vyhodí každý Čech za rok 80 kilogramů potravin. Celosvětově je zhruba vyhozeno 1,3 miliardy tun potravin za rok. Společnost Tesco se domnívá, že není správné plýtvat jídlem, a tudíž se snaží snižovat množství potravin, které by se vyhodilo. Tesco se především zaměřuje na darování potravinových přebytků, na národní potravinové sbírky, na podporu potravinových bank či na uveřejnění transparentních dat o plýtvání. Tesco se stalo prvním maloobchodním řetězcem, který uveřejňuje výsledky plýtvání potravinami ve svém provozu.

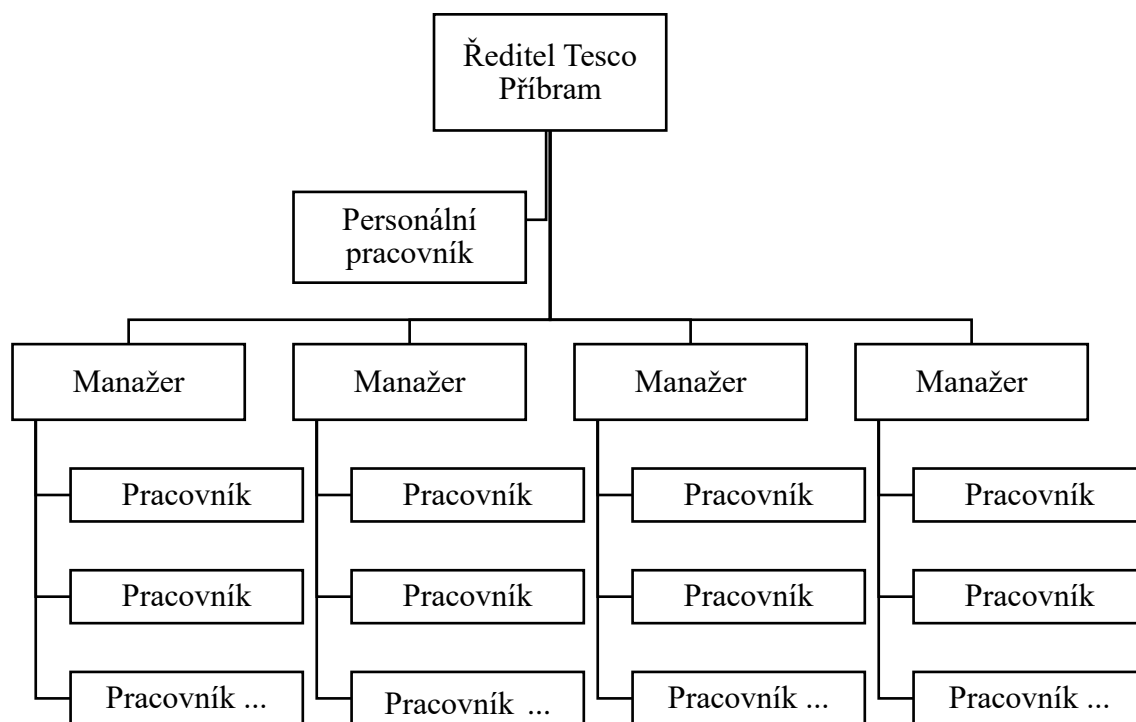
2.2 Struktura zaměstnanců

V této kapitole bude vysvětlena organizační struktura společnosti v Příbrami, která byla zpracována na základě informací poskytnutých personální pracovníci příbramské pobočky společnosti Tesco Stores ČR, a.s.

Obrázek 7 naznačuje, jak vypadá organizační struktura vedoucích pracovníků právě na pobočce v Příbrami. Jak lze vidět, tak v čele stojí pan ředitel Vojtěch Filip, který má pod sebou čtyři manažery, kteří se starají o chod společnosti. Právě tito manažeři, se střídají na směnách a určují, kdo má co dělat. Dříve měl každý manažer na starosti svůj okruh lidí, ale nyní se změnila pravidla a manažeři zodpovídají za všechny zaměstnance na směně.

Kromě ředitele, manažerů a personální pracovnice pracují v Tesco Příbram pokladní, doplňovači zboží, skladníci a uklízeči.

Obr. 7: Organizační struktura společnosti Tesco Příbram



Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo prováděno, jak již bylo řečeno ve společnosti Tesco na pobočce v Příbrami. K vyplnění dotazníků byli osloveni všichni zaměstnanci, kteří v Tesco pracují na plný pracovní úvazek, tudíž bylo osloveno přibližně 60 zaměstnanců. Oslovení zaměstnanců k vyplnění anonymního dotazníkového šetření proběhlo během velké porady všech zaměstnanců, na které jsem byla přítomna. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 48 zaměstnanců. Dotazník byl anonymní a obsahoval 23 otázek, z čehož první 4 otázky byly zaměřeny na zjištění obecných informací o zaměstnancích a následujících 19 otázek se týkalo zjištění současné situace na pracovišti ohledně motivovanosti z pohledu zaměstnanců. Dotazníky byly umístěny po dobu 10 dní v prostoru, který je určen pouze pro zaměstnance Tesco Příbram, kde si zaměstnanci mohli dotazníky vyzvednout a vyplnit a poté je vhodit do připravené prázdné schránky, která zde byla umístěna z důvodu dodržení anonymity dotazníkového šetření.

Většina otázek v dotazníku byla uzavřená, ale několik otázek bylo i otevřených. Na otevřené otázky ne všichni respondenti odpověděli, zřejmě z důvodu jejich neoblíbenosti. Přesný přepis dotazníku lze nalézt v příloze A.

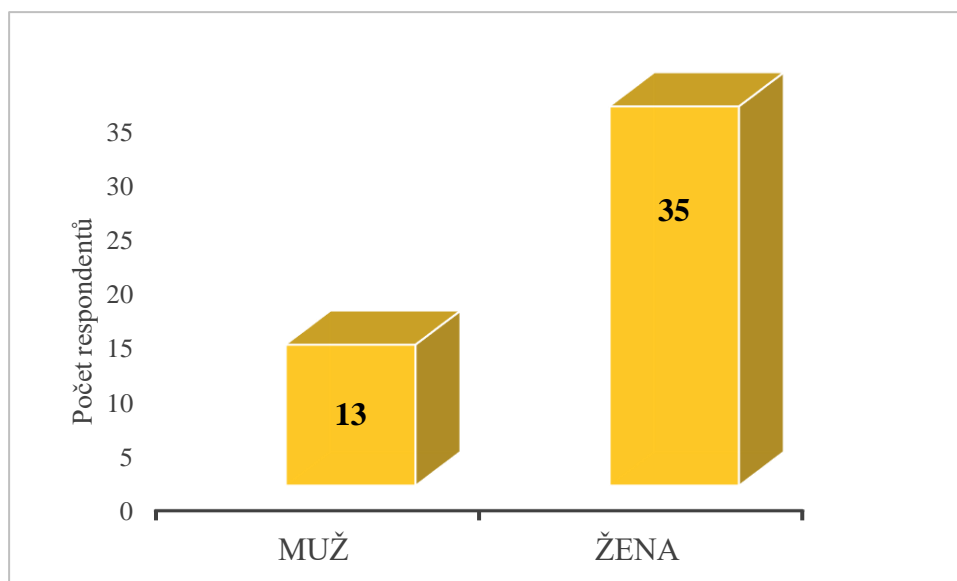
3.1 Cíl dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo pomocí anonymních dotazníků zjistit stávající situaci motivovanosti na pracovišti Tesco Příbram z pohledu zaměstnanců. Dalším cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaké motivační faktory jsou pro zaměstnance Tesco Příbram motivující a zda jsou zaměstnanci Tesco Příbram dostatečně motivovaní.

3.2 Charakteristika dotazovaných

Jako první věc, která vyplynula z obecné části dotazníkového šetření je podíl žen versus mužů na pracovišti, kteří vyplnili dotazník. Z obrázku 9 je zřejmé, že v Tesco Příbram pracuje mnohem více žen než mužů. Žen pracuje v Tescu podle výsledků dotazníkového šetření 73 %, což je téměř třikrát více než mužů. Tyto čísla odpovídají skutečnému poměru žen a mužů na pracovišti, který je 80 % žen a 20 % mužů. Právě tento nerovnoměrný podíl je zapříčiněn tím, že Tesco je potravinářská firma a muži spíše pracují v technických oborech. V Tescu najdeme muže pouze ve skladu, při doplňování rozměrného a těžkého zboží nebo na pozici manažerů.

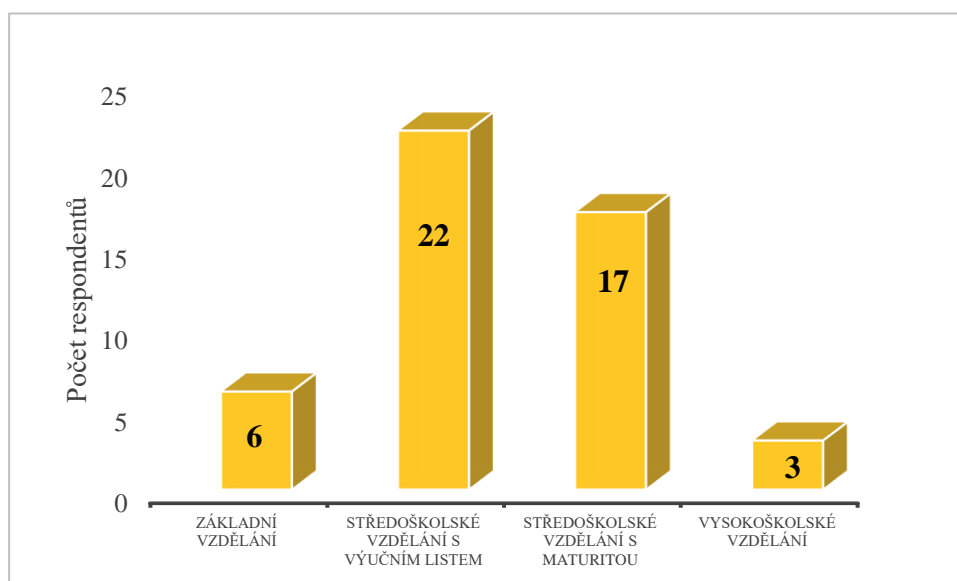
Obr. 8: Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Druhou otázkou z obecné části dotazníku byl dotaz na nejvyšší dosažené vzdělání. Nejvíce zaměstnanců Tesco má středoškolské vzdělání s výučním listem, přesně je to 46 % ze všech dotazovaných. V závěsu za výučním listem je středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou (35 %). Na obrázku 10 lze vidět i poměr ostatních vzdělání. Základní vzdělání má 13 % dotazovaných a vysokoškolské studium má ukončeno pouze 6 % dotazovaných.

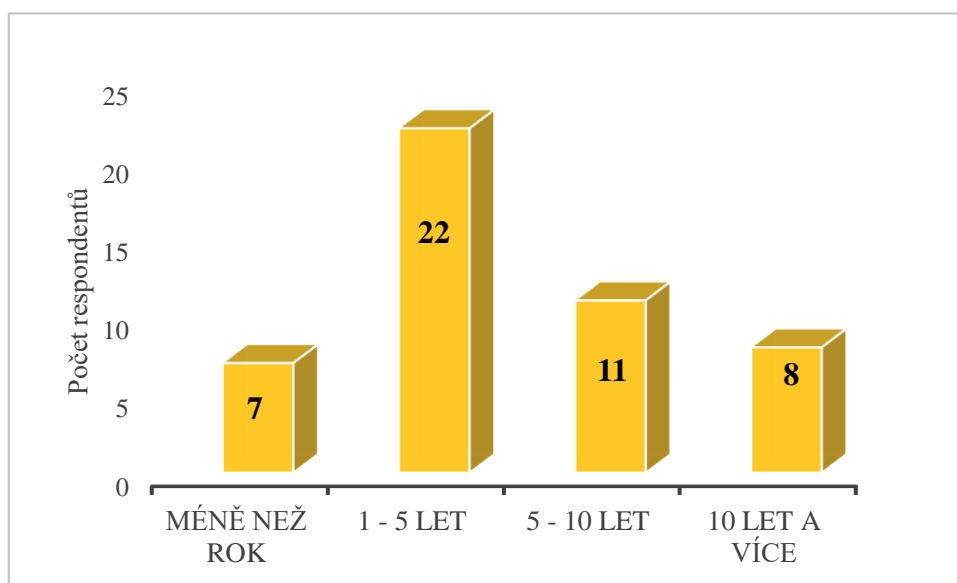
Obr. 9: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.



Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Třetí otázka z obecné části dotazníku zněla takto: Kolik let pracujete pro společnost Tesco. Překvapením bylo, že 17 % dotazovaných pracuje pro společnost Tesco už 10 a více let. Ovšem nejčastější odpověď byla, že dotazovaní pracují pro Tesco 1–5 let, tato odpověď se v dotazníku objevila 22krát (46 %). Na druhém místě s 23 % byla odpověď, že dotazovaní pro Tesco pracují 5–10 let. A zbylých 15 % dotazovaných v Tescu pracuje méně než jeden rok.

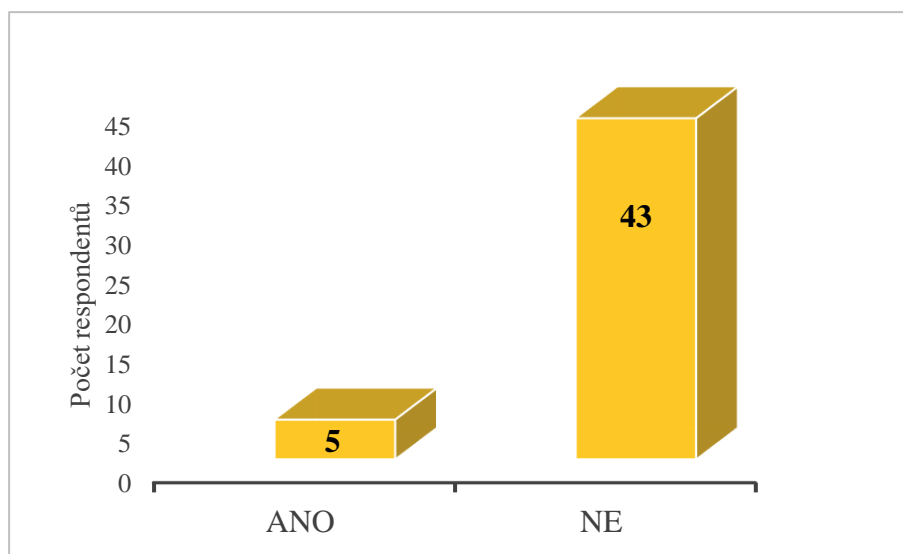
Obr. 10: **Kolik let pracujete pro Tesco?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Jako poslední, a tudíž čtvrtou otázkou z obecné části dotazníkového šetření byl dotaz na počet lidí, kteří jsou na vedoucích příčkách. Jak lze vidět níže na obrázku 12, tak počet vedoucích pracovníků, kteří vyplnili dotazník je pět, zbytek (tedy 43 zaměstnanců) nepracuje na pozici vedoucích pracovníků.

Obr. 11: Jste na pozici vedoucího pracovníka?



Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

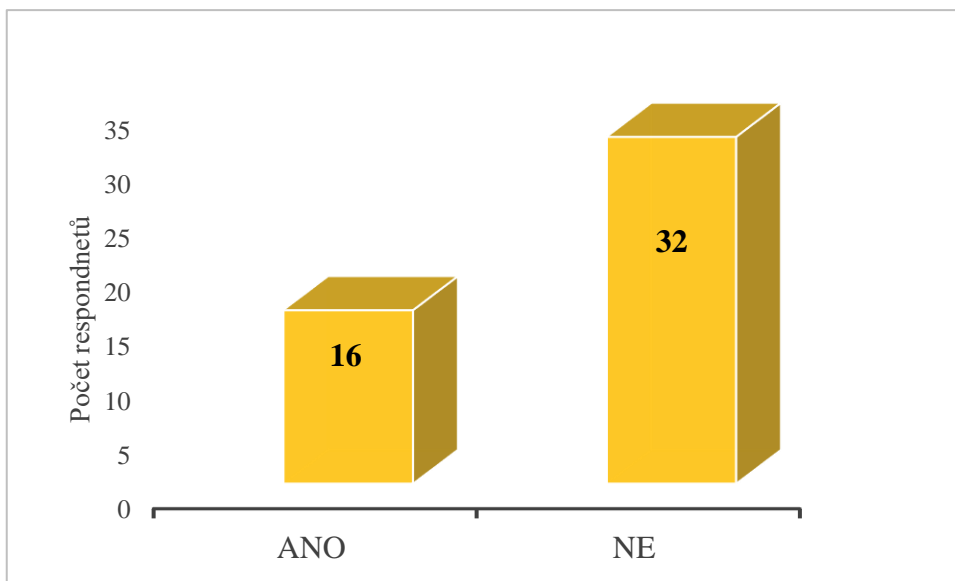
3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Zde přichází čas na zjištění současné situace z pohledu motivovanosti na pracovišti Tesco Příbram, která byla zjišťována pomocí anonymních dotazníků.

První otázka z části dotazníkového šetření, které se zaměřovalo na současnou situaci motivovanosti a zároveň pátou otázkou v dotazníku je otázka na zjištění toho, zda jsou vůbec zaměstnanci ve společnosti motivováni ze strany zaměstnavatele. Níže na obrázku číslo 13 je zřejmé, že 2/3 respondentů se necítí motivováni ze strany zaměstnavatele a 1/3 respondentů se cítí motivována.

Výsledek této otázky by měl být pro zaměstnavatele znepokojující. Zaměstnavatel by se tudíž měl zamyslet nad tím, zda v motivačním systému není někde chyba. Nesprávně nebo nedostatečně namotivovaní pracovníci neodvádějí svou práci tak precizně jako ti, kteří jsou od svého zaměstnavatele správně namotivováni k vykonání pracovní činnosti.

Obr. 12: Cítíte se v zaměstnání motivováni ze strany zaměstnavatele?

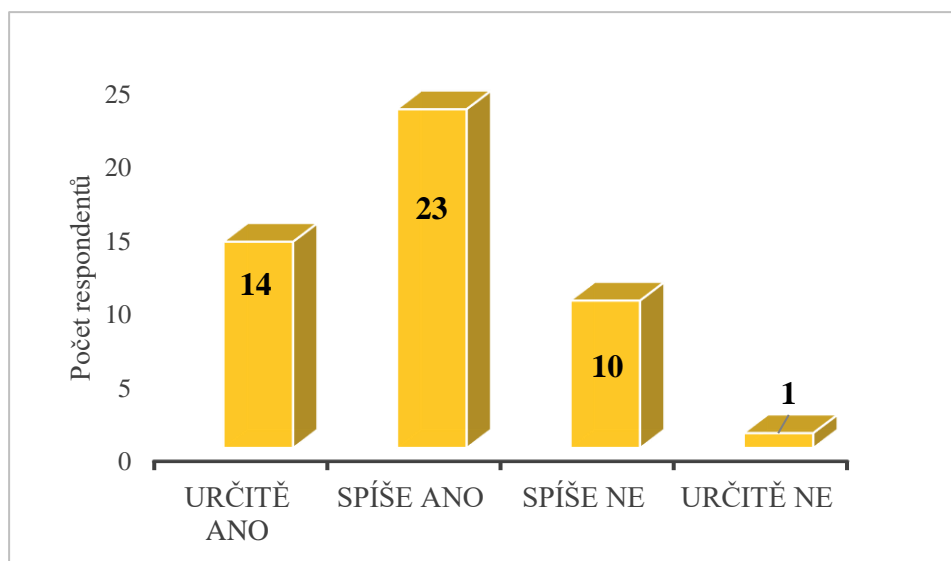


Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

V nezávislosti na předchozí otázce se šestá otázka ptala na to, zda si zaměstnanci myslí, že jejich pracovní výkon ovlivňuje motivace. 48 % dotazovaných uvedlo, že souhlasí s tím, že jejich pracovní výkon je spíše ovlivněn motivací. 29 % dotazovaných uvedlo, že jejich pracovní výkon je zcela jistě ovlivněn motivací. Jak lze vidět na obrázku 14, tak zbylých 21 % respondentů se domnívá, že jejich pracovní výkon spíše není ovlivněn motivací. Jeden respondent dokonce uvedl, že v žádném případě není jeho pracovní výkon ovlivněn motivovaností.

Výsledek této otázky pouze potvrzuje tvrzení, že motivace pracovníků je velmi důležitá a ovlivňuje jejich pracovní výkony. Jak lze vidět níže, tak 77 % dotazovaných uvedlo, že je jejich pracovní výkon ovlivňuje motivace.

Obr. 13: **Domníváte se, že Váš pracovní výkon ovlivňuje motivace?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Co z následujících věcí považujete za nejlepší způsob, jak Vás motivovat k práci? Takto zněla sedmá otázka. Respondenti řadili podle jejich preferencí 4 věci (jednorázová finanční odměna, trvalé zvýšení platu, slovní ohodnocení, povýšení), které jsou podle nich nejlepším způsobem, jak je motivovat k práci.

44 % respondentů ohodnotilo výše zmíněné způsoby motivování tak, že nejlepším způsobem, jak je motivovat je podle nich trvalé zvýšení platu, na druhém místě jednorázová finanční odměna, třetí místo slovní ohodnocení a za 4. nejvhodnější způsob motivace preferují povýšení. Na druhém místě se umístily výše zmíněné způsoby motivovanosti takto: trvalé zvýšení platu, jednorázová finanční odměna, povýšení a slovní ohodnocení. Tohle seřazení zvolilo 33 % dotazovaných. Zbylí respondenti volili další různé způsoby seřazení.

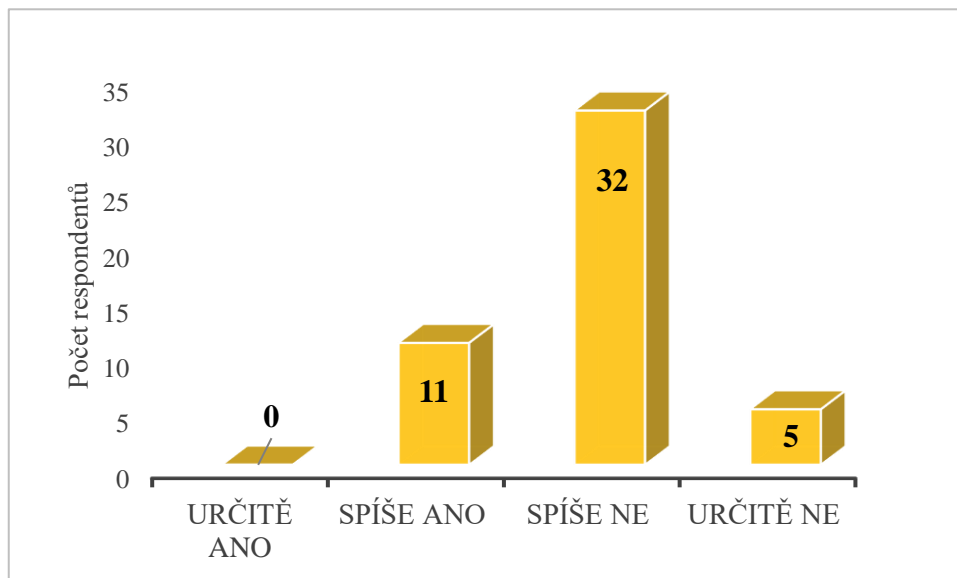
Ovšem drtivá většina považuje za nejlepší způsob motivovanosti jakoukoli finanční odměnu. Což odpovídá tomu, že peněžní odměna je hlavní složkou odměňování, o čemž psal své knize Koubek (2011). Pouze jeden člověk místo finanční odměny preferuje povýšení.

Osmá otázka se týkala finančního ohodnocení a dotazovala se na to, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší mzdy za odvedenou práci. Jak je vidět na obrázku 15, tak pouze 23 % je spíše spokojeno s výší mzdy. Zbylých 77 % dotazovaných není spokojeno s výší mzdy z toho 67 % spíše není spokojeno a 10 % je zcela nespokojeno.

Tyto čísla by měly být velmi znepokojující pro zaměstnavatele, jelikož pokud zaměstnanec bude velmi nespokojen se svou mzdou a konkurence mu nabídne vyšší mzdu, tak zaměstnavatel o svého zaměstnance přijde.

Tato otázka k sobě měla otevřenou podotázku, která se ptala o kolik korun měsíčně více by si zaměstnanci představovali. K této podotázce bylo z dotazníkového šetření získáno 35 odpovědí. Nejvíce lidí (konkrétně 7) by si chtělo přilepšit o 3000 Kč. 6 respondentů by ocenilo mzdu vyšší o 6 000 Kč. 4 respondenti by si přáli mzdu vyšší dokonce o 10 000 Kč. 5 dotazovaných by si přálo mzdu vyšší o 4 000 Kč a stejný počet dotazovaných uvedl částku 8 000 Kč. Mezi dalšími odpověďmi byly částky 7 000 Kč, 5 000 Kč a 2 000 Kč.

Obr. 14: **Jste spokojen/a s výší mzdy za odvedenou práci?**

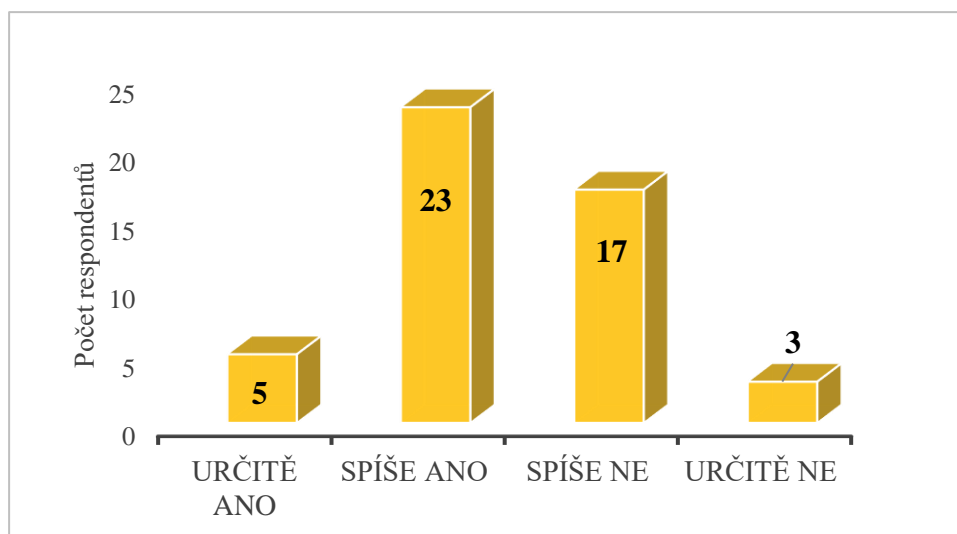


Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

S motivovaností souvisí i karierní plán, tudíž devátá otázka, která byla uzavřená se zajímala o to, zda mají zaměstnanci příležitost kariérního růstu. Na výběr měli respondenti ze 4 možností (určitě ano, spíše ano, spíše ne či určitě ne) Z obrázku 16 je patrné, že 58 % dotazovaných má příležitost kariérního růstu, ovšem i dost lidí (tj. 42 %) nemá příležitost kariérního růstu.

Z výsledků této otázky je zřejmé, že zaměstnancům chybí informace o možnosti kariérního postupu, jelikož Tesco má karierní růst na velmi dobré úrovni, díky mezinárodnosti poboček.

Obr. 15: Máte příležitost kariérního růstu?

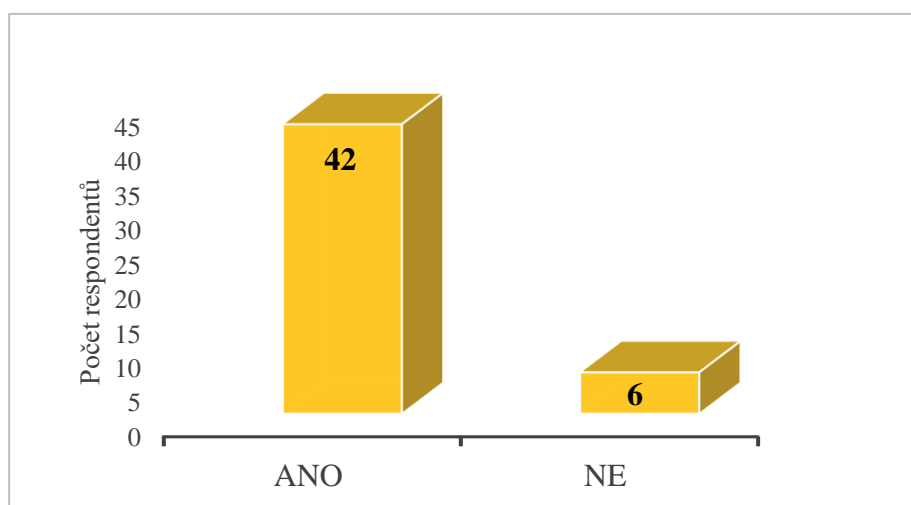


Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Otázka číslo 10 byla téměř jasná, dotazovala se na to, zda je pro zaměstnance motivující udělení pochvaly a uznání od vedoucích. Jak je vidět z obrázku 17, tak jasně vyhrála odpověď ano, kterou zvolilo 88 % respondentů. Pro zbylých 6 respondentů jsou slova pochvaly a uznání nemotivující.

Výsledky desáté otázky jsou pro zaměstnavatele vcelku uspokojivé, jelikož říkají, že zaměstnance nemotivuje pouze finanční odměna, ale také pochvala a uznání, což zaměstnavatele nic nestojí. Pochvaly vedoucí pracovníci sdělují svým podřízeným na poradách, kterých se účastní všichni zaměstnanci.

Obr. 16: Je pro Vás motivující udělení pochvaly a uznání od vedoucích?

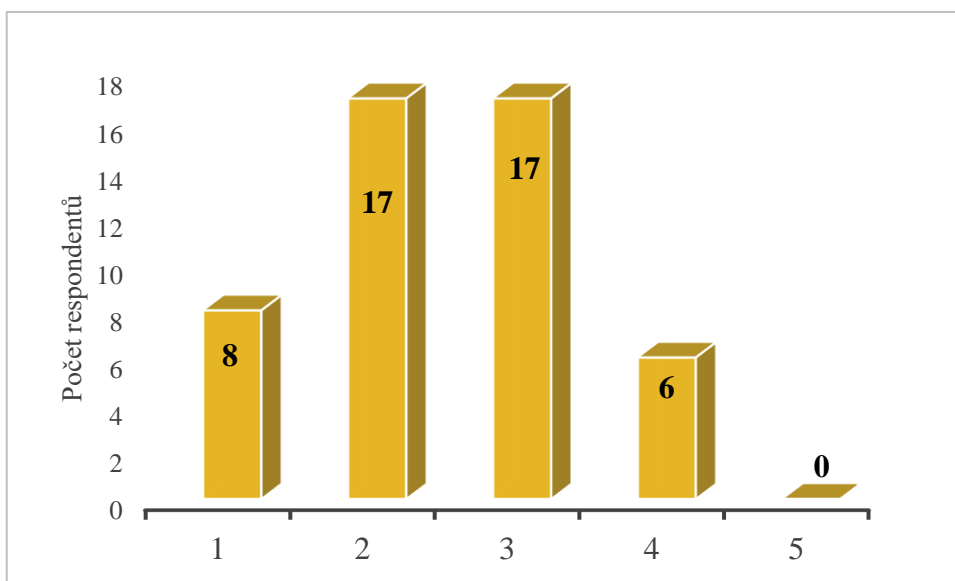


Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Další uzavřenou otázkou byla otázka číslo 11, která se zajímala o spokojenost se stylem řízení vedoucího pracovníka. Respondenti volili odpověď od 1 po 5, s tím, že 1 znamenala, že jsou nadmíru spokojeni a číslo 5 znamenalo, že nejsou vůbec spokojeni. Nejčastější odpovědi se stejným počtem respondentů bylo číslo 2 a číslo 3. Číslo 2 vypovídá, že zaměstnanci jsou spokojeni se stylem řízení vedoucího pracovníka a číslo 3 je taková neutrální odpověď, ani nejsou spokojeni, ale ani nejsou nespokojeni. Z obrázku 18 je viditelné, že 35 % dotazovaných je spíše spokojeno se stylem řízení vedoucího pracovníka. 17 % respondentů uvedlo, že jsou nadmíru spokojeni se stylem řízení a žádný respondent neodpověděl, že je zcela nespokojen.

Výsledky této otázky jsou příznivé pro vedoucí pracovníky Tesco Příbram, jelikož přes polovina (52 %) dotazovaných je spokojeno s jejich stylem řízení. Znepokojující může být to, že se 17 dotazovaných vyjádřilo neutrálním způsobem, z čehož vyplývá, že se raději ke stylu řízení vedoucích pracovníků nechtějí vyjadřovat.

Obr. 17: **Jste spokojen/a se stylem řízení vedoucího pracovníka?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Druhou otevřenou otázkou v dotazníku a současně 12 otázkou celkově byla ta, která se zajímala o dojem, názor či pocit ze stylu řízení vedoucího pracovníka a zda by se mělo něco zlepšit. Jak se dalo předvídat, tak odpověď na otevřenou otázku ne zcela všichni vyplnili. Nejčastější odpovědi, která se opakovala byla: je to v pořádku, jde to, pohoda. Další pozitivní odpovědi byla odpověď, že vedoucí pracovníci jsou velmi zapálení pro věc a jsou ochotni pomoci. V dotazníkovém šetření se vyskytovaly i odpovědi, že by

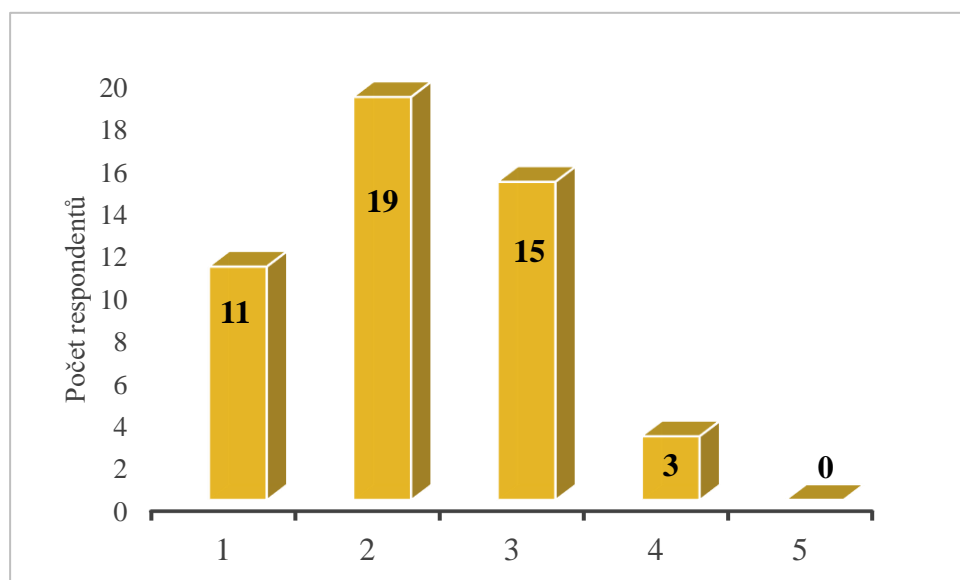
vedoucí pracovníci měli zlepšit komunikaci s podřízenými či že by měli vyslyšet jejich názory a připomínky. Respondenti také psali, že vedoucí nesnese kritiku nebo že může být i hůře.

Zaměstnavatele z výsledků této otázky může potěšit, to že převažovaly pozitivní názory. Samozřejmostí je, že se nikdy nemohou zavděčit všem, tudíž vždycky se nějaké negativní reakce objeví.

Vztahy s nadřízenými pracovníky se zaobírala třináctá otázka. Opět respondenti měli zvolit odpověď od 1 do 5, s tím, že 1 znamenala, že mají výborné vztahy a číslo 5 znamenalo, mají velmi špatné vztahy. 40 % dotazovaných zvolilo odpověď 2, což znamená, že mají vcelku dobré vztahy s nadřízenými pracovníky. 31 % respondentů odpovědělo neutrálně, tudíž nemají ani výborné a ani špatné vztahy s nadřízenými. Obrázek 19 také ukazuje, že 23 % dotazovaných má velmi dobré vztahy s nadřízenými. Z druhé strany pouze 6 % má špatné vztahy s nadřízenými.

Pozitivum, které pro zaměstnavatele z této otázky vyplývá je, že nikdo nevedl, že má velmi špatné vztahy s nadřízenými. Ovšem negativem je to, že 15 respondentů nevedlo jaký mají vztah se svými nadřízenými pracovníky, což lze vyložit že se buď bojí dát svůj názor najevo anebo se k tomu nechtějí vyjadřovat.

Obr. 18: Jaké máte vztahy s nadřízenými pracovníky?

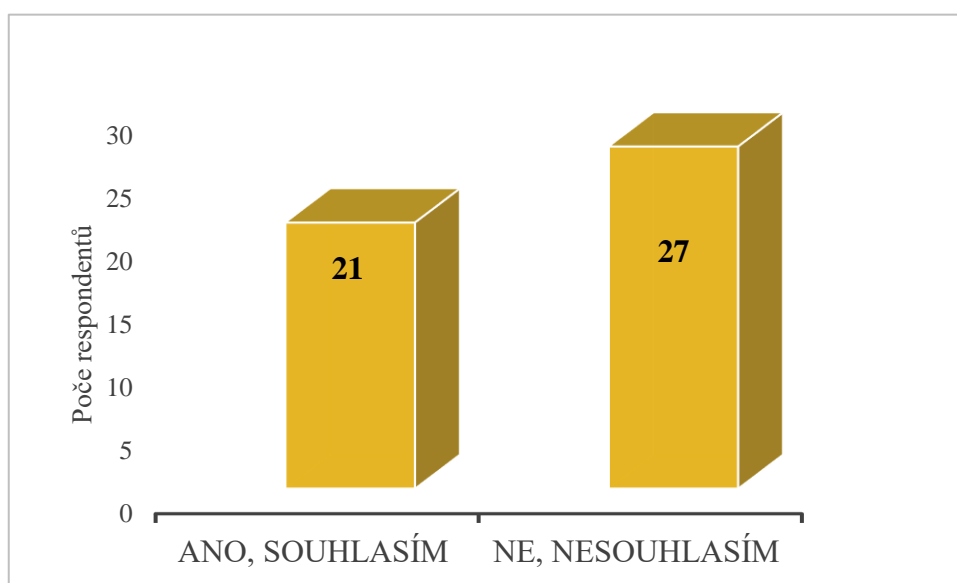


Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Čtrnáctá otázka souvisí i s předchozí otázkou a ptá se na to, zda je odstup mezi vedením a podřízenými velký. Odpovědi na tuto otázku jsou velmi vyrovnané, jelikož jak lze vidět na obrázku 20, tak 56 % dotazovaných nesouhlasí s tím, že odstup mezi vedením a podřízenými je velký. Zbylých 44 % se domnívá, že odstup mezi vedením a podřízenými je velký.

Samozřejmostí je, že odstup mezi vedením a podřízenými být musí, ale je důležité vytvořit takový odstup, který je přiměřený a vyhovuje jak vedení, tak i podřízeným.

Obr. 19: Souhlasíte s tvrzením, že odstup mezi vedením a podřízenými je velký?

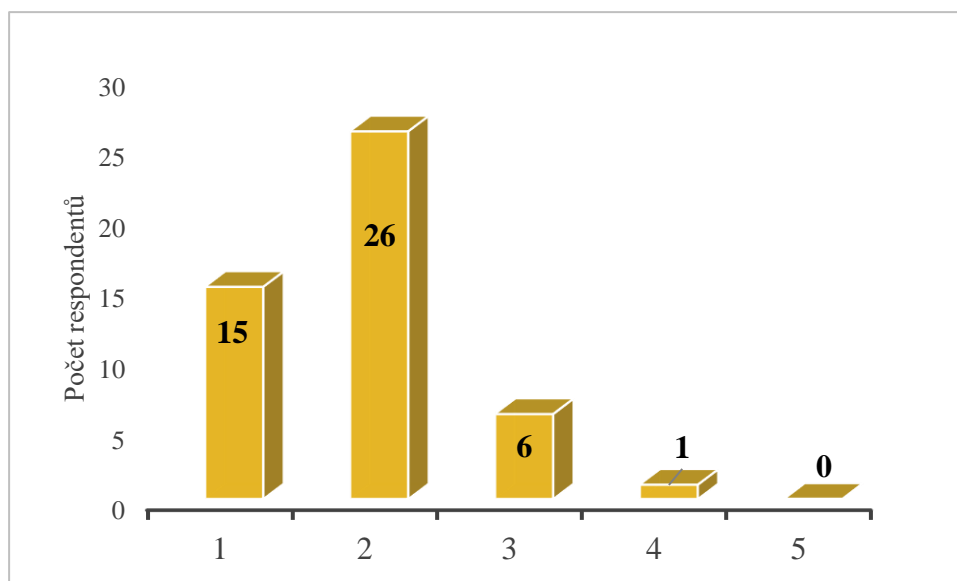


Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Po otázkách, které směřovaly na vedoucí pracovníky přichází i otázky, které jsou směřované na spolupracovníky. Patnáctou otázkou je dotaz na vztahy se spolupracovníky. Jako v předchozích otázkách zde měli respondenti zaškrtnout odpověď od 1 do 5, s tím, že 1 odpovídá výborným vztahům a 5 odpovídá velmi špatným vztahům. Jak je viditelné na obrázku číslo 21, tak velká většina má se spolupracovníky pozitivní vztahy. 31 % dotazovaných má se spolupracovníky výborné vztahy. 54 % dotazovaných má se spolupracovníky spíše dobré vztahy. Pouze 1 člověk odpověděl, že má se spolupracovníky špatné vztahy.

Tato otázka má pro vedení firmy velmi pozitivní výsledky, jelikož dobré vztahy na pracovišti pomáhají k lepším výsledkům při vykonávání pracovní činnosti.

Obr. 20: Jaké máte vztahy se spolupracovníky?

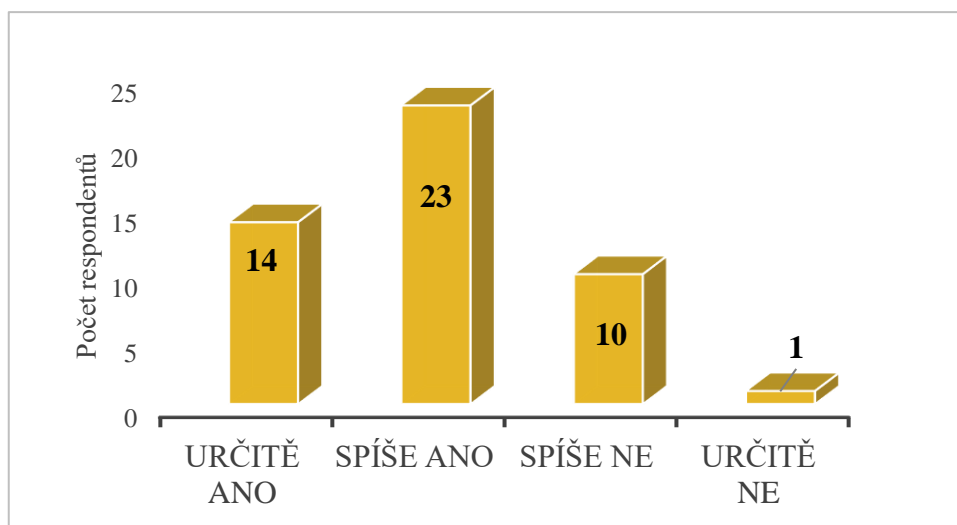


Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Šestnáctá otázka se zaměřuje na spolupracovníky a ptá se přímo na to, zda si respondenti myslí, že tvoří s kolegy jeden tým. Otázka je položena uzavřenou formou a respondenti vybírají ze 4 možností (určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne). 77 % dotazovaných se domnívá, že tvoří s kolegy jeden tým. Z toho 29 % si to myslí zcela určitě a 48 % spíše tvoří jeden tým s kolegy na pracovišti. Jak lze vidět na obrázku 22, tak jeden člověk odpověděl, že mu zcela nepříjde, že s kolegy tvoří jeden tým. Tuto odpověď zvolil právě ten člověk, který v předchozí otázce odpověděl, že se spolupracovníky má špatné vztahy.

To, že spolupracovníci tvoří jeden tým je velkou výhodou i nevýhodou pro zaměstnavatele. Výhodou může být to, že si zaměstnanci navzájem pomáhají při vykonání pracovní činnosti. Naopak nevýhodou může být to, že mohou táhnout za jeden provaz, pokud nejsou spokojeni proti vedení.

Obr. 21: Tvoříte s kolegy jeden tým?



Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

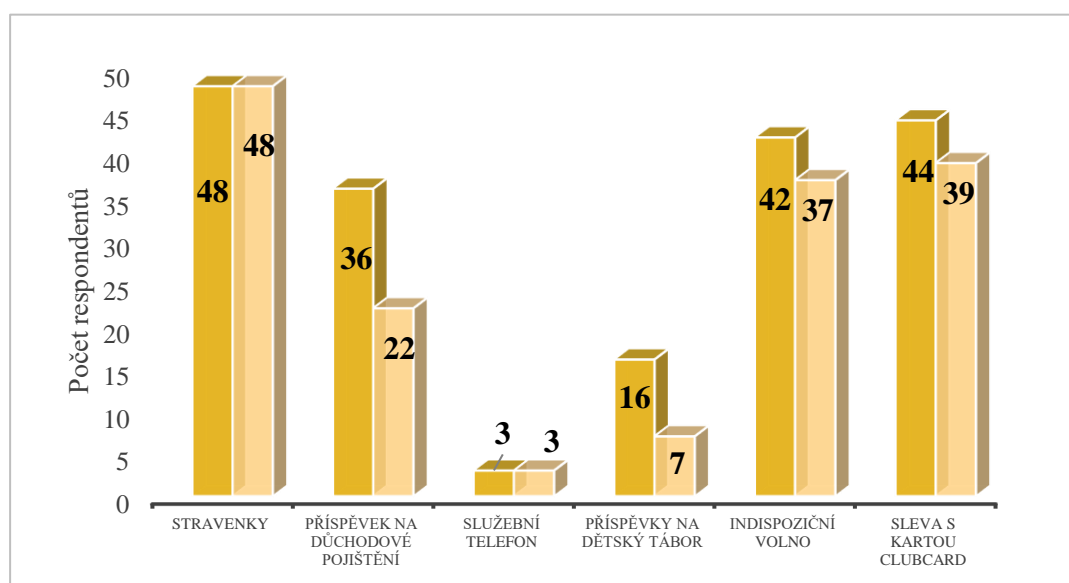
Sedmnáctá otázka týkající se spolupracovníků byla otevřená. Otázka směřovala na to, jaký názor mají dotazovaní na atmosféru na pracovišti. Každý mohl doplnit, co si o atmosféře na pracovišti myslí. I u této otevřené otázky neodpověděl zcela každý. V odpovědích, které byly obdrženy z dotazníkového šetření, se často vyskytovaly výhradně jednoslovné odpovědi, jako například: dobrá, normální, přátelská, rozskupinovaná, napjatá, nic moc, výborná, občas špatná, mezi podřízenými je suprová, podle na jakém oddělení, na našem oddělení je super. Jeden z vedoucích o atmosféře napsal, že je aktuálně velmi dobrá, že je cítit důvěra mezi pracovníky a odhodlání k práci. U této otázky výhradně převažovaly kladné odpovědi, kterých bylo 14, což může být pro zaměstnavatele pozitivní. Záporných odpovědí se v dotazníkovém šetření objevilo 7.

Po otázkách ohledně spolupracovníků, přicházejí na řadu i zaměstnanecké benefity. V otázce 18 měli dotazovaní vytvořenou tabulku s předem danými benefity a oni vybírali, který benefit mají k dispozici a který benefit využívají. Na obrázku 23 je tmavě žlutou barvou vyznačen počet respondentů, kteří mají daný benefit k dispozici a světle žlutou barvou jsou znázorněny počty respondentů, kteří daný benefit využívají. Jak je zřejmé z obrázku 23, tak úplně všichni dotazovaní mají k dispozici stravenky, a i je využívají. Na druhém místě se umístil benefit v podobě slevy s Clubcard kartou. Tento benefit má k dispozici 44 osob, ovšem využívá ho pouze 89 % osob z těch, co ho mají k dispozici. Služební telefon mají dle mých informací k dispozici pouze vedoucí pracovníci. Dotazník vyplnilo 5 vedoucích pracovníků, z čehož pouze 3 uvedli, že mají telefon k dispozici a

využívají ho. Z obrázku 23 také lze vidět, že příspěvek na důchodové pojištění, má podle výsledků dotazníku k dispozici 36 dotazovaných, z čehož ho využívá jen 22 dotazovaných. Indispoziční volno má podle dotazníkového šetření k dispozici 42 respondentů a využívá ho 88 % z nich. Příspěvky na dětský tábor má k dispozici pouze 16 dotazovaných z čehož ho využívá 44 % z 16 dotazovaných osob.

Z otázky číslo 18 by si zaměstnavatel měl uvědomit, že ne všichni zaměstnanci vědí o benefitech, které nabízí, tudíž by se měla zlepšit informovanost pracovníků.

Obr. 22: **Benefity, které máte a využíváte**

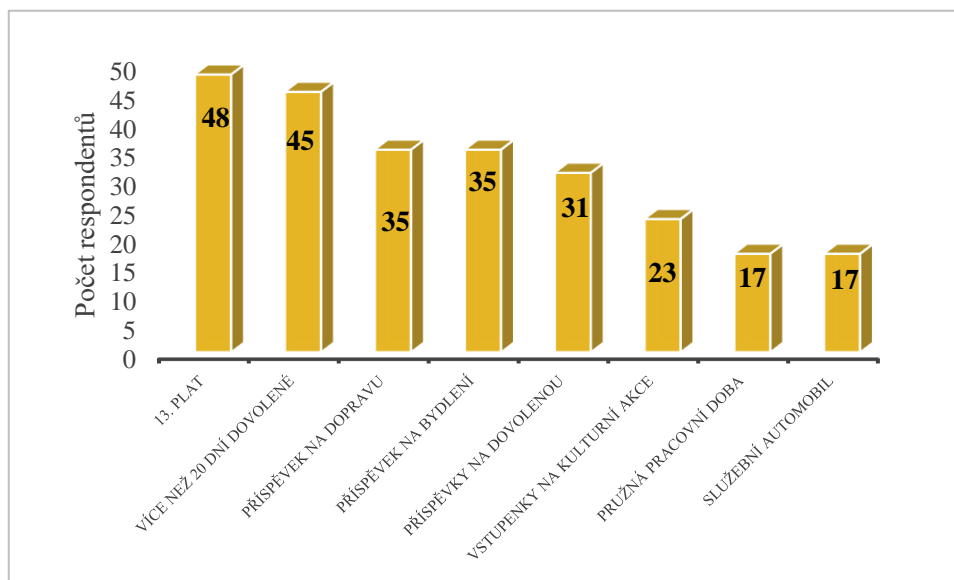


Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

I devatenáctá otázka je zaměřena na benefity. Tentokrát na benefity, které by zaměstnanci ocenili mít k dispozici. Opět byla vytvořena tabulka s předem připravenými benefity a zaměstnanci zaškrtovali, které benefity by si přáli. V tabulce se vyskytovaly benefity jako: více než 20 dní dovolené, příspěvek na dopravu, 13. plat, pružná pracovní doba, služební automobil, příspěvky na dovolenou, vstupenky na kulturní akce a příspěvek na bydlení. Jak je zřejmé z obrázku 24, tak úplně všichni respondenti by si přáli dostávat 13. plat, 94 % respondentů by ocenilo více než 20 dní dovolené, 73 % respondentů by si přálo dostávat příspěvek na dopravu a příspěvek na bydlení a 65 % respondentů si ocenilo příspěvek na dovolenou. Nejméně žádaným benefitem jsou vstupenky na kulturní akce, ty by ocenilo pouze 23 osob.

Devatenáctá otázka je pro zaměstnavatele informativní, jelikož díky výsledkům je zřejmé, jaké zaměstnanecké benefity by si zaměstnanci přáli mít. Mnoho lidí odpovědělo, že by si přálo jakékoliv finanční příspěvky.

Obr. 23: **Benefity, které byste chtěli mít k dispozici**

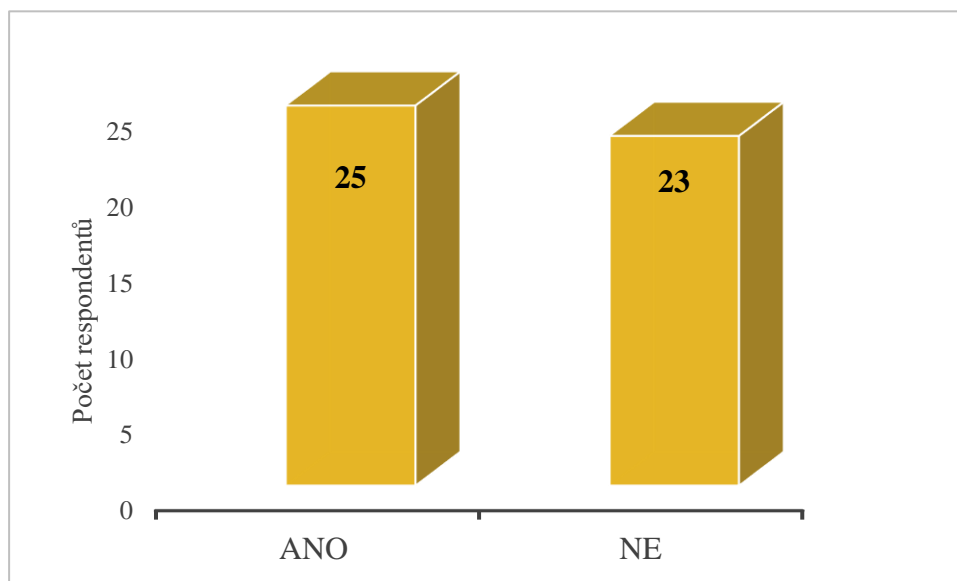


Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

V dotazníku se také objevila otázka na bezpečnost práce a čistotu pracoviště, což je dvacátou otázkou v dotazníku. Na obrázku 25 jsou znázorněny odpovědi dotazovaných. Tato otázka rozdělila zaměstnance na dvě poloviny, jelikož 52 % je spokojeno s čistotou pracoviště a bezpečností práce a 48 % není spokojeno s čistotou pracoviště a bezpečností práce.

Výsledek otázky, která je spojena s pracovním prostředím a bezpečností práce, je pro zaměstnavatele spíše negativní, jelikož mnoho lidí není spokojeno s čistotou práce a také s bezpečností práce, která je velmi důležitá. Zaměstnavatel by tudíž měl se svými zaměstnanci pohovořit o bezpečnosti práce, aby získal od pracovníků zpětnou vazbu a mohl podmínky bezpečnosti zlepšit.

Obr. 24: **Jste spokojen/a s pracovním prostředím z hlediska čistoty pracoviště, bezpečnosti atd.**

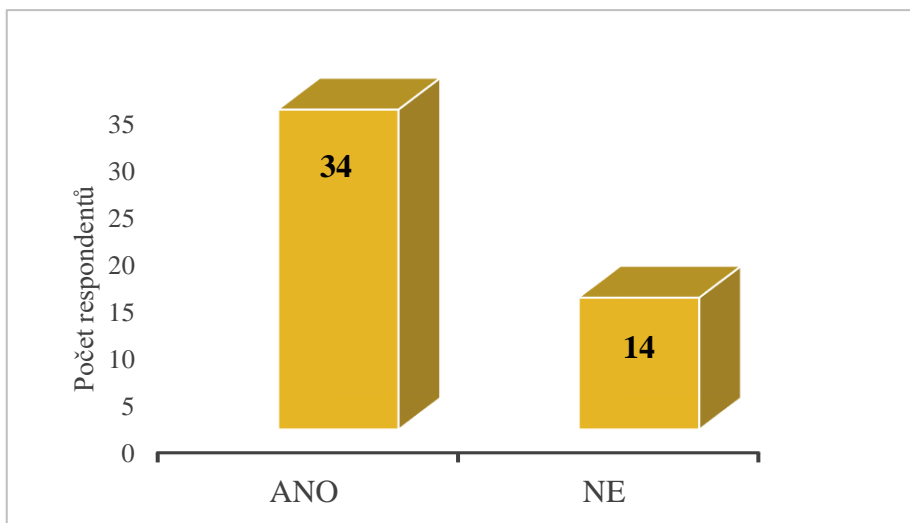


Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Předposlední (tedy dvacátá první) otázka se zajímala o to, zda respondenty baví pracovat pro společnost Tesco Příbram. Z obrázku 26 lze vidět, že většinu 71 % dotazovaných baví pracovat pro společnost Tesco. Ostatních 29 % nebaví pracovat pro Tesco Příbram.

Výsledek předposlední otázky je vcelku pozitivní, jelikož většinu lidí baví pracovat pro společnost Tesco, tudíž může být zaměstnavatel rád. Je jasné, že ne všichni bude vždycky bavit pracovat pro danou společnost. Pro zlepšení tohoto poměru by se mohla konat schůzka se zaměstnanci a získání zpětné vazby od nich. Určitě se dají ještě nějaké věci vylepšit a tím pádem by bavilo více zaměstnanců pracovat pro Tesco.

Obr. 25: Baví Vás pracovat pro společnost Tesco?

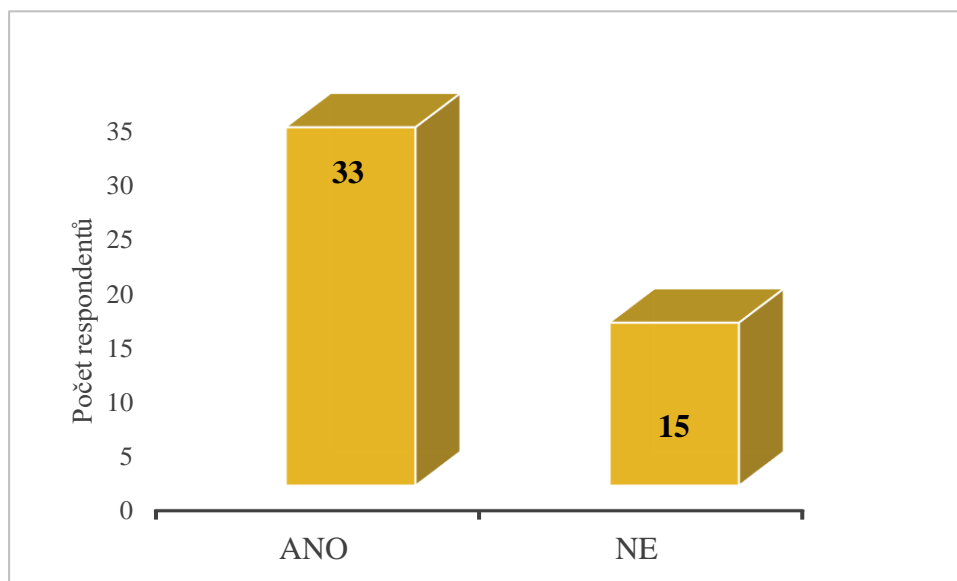


Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Poslední otázka s číslem 22 souvisí s předposlední otázkou a chtěla znát názor zaměstnanců na to, jestli by doporučili společnost Tesco ostatním lidem jako vhodné místo pro jejich zaměstnání. Jak lze vidět z obrázku 27, tak procento těch, kteří by společnost doporučili je mnohem vyšší než procento těch, kteří by společnost nedoporučili. Výsledky jsou téměř podobné jako v předchozí otázce. Pro doporučení je 69 % dotazovaných a pro nedoporučení je 31 % dotazovaných. Z čehož je zřejmé, že kladnou odpověď zvolili ti, kteří rádi pracují pro společnost Tesco a baví je ta práce. Ostatní zvolili zápornou odpověď.

Výsledky poslední otázky dotazníkového šetření jsou opět v pozitivních číslech. Mnoho respondentů by doporučilo ostatním lidem pracovat pro Tesco. Tato otázka navazuje na předchozí otázku. Je jisté, že pokud zaměstnanec baví pracovat pro Tesco, tak ho i doporučí dalším lidem. Tudíž zlepšení poměru odpovědí u této otázky souvisí s předchozí otázkou, u které byla pro zlepšení poměru výsledků navržena porada se získáním zpětné vazby od zaměstnanců.

Obr. 26: Doporučil/a byste společnost ostatním lidem jako vhodné místo pro jejich zaměstnání?



Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

3.4 Celkové zhodnocení motivace na základě dotazníkového šetření

V následující kapitole budou nastíněny návrhy, které by mohly pomoci ke zvýšení motivace pracovníků v Tesco Příbram. Návrhy vychází z výsledků anonymního dotazníkového šetření, které bylo provedeno na pobočce Tesco Příbram.

Návrhem pro zlepšení motivovanosti zaměstnanců by mohlo být zavedení cafeteria systému, jelikož ne každý zaměstnanec využívá zaměstnanecké benefity, které mu jsou přiděleny. Pomocí cafeteria systému by si zaměstnanci benefity vybírali sami, dle toho, zda jim benefity budou k užitku. Například benefit, který se týká Tesco letních táborů je nevýhodný pro zaměstnance, kteří nemají děti a místo toho, by mohli využít jiné benefity. Každý zaměstnanec pracující na plný pracovní úvazek by na počátku roku dostal určitý počet bodů, který by mohl využívat. Následně by další body zaměstnanci mohli získat za dobré nápady a připomínky, které by pomohly ke zvýšení prestiže společnosti. Další body by zaměstnanci mohli získat za pomoc na rámec jejich pracovní smlouvy a také za práci přesčas, která je někdy potřeba.

Další problém vidím v malé informovanosti zaměstnanců v ohledu zaměstnaneckých benefitů. Několik zaměstnanců v dotazníkovém šetření uvedlo, že o spoustě benefitů, které mohou využívat ani neví. Jedná se zejména o benefity jako je příspěvek na důchodové připojištění či příspěvek na dětský Tesco tábor. Seznam zaměstnaneckých benefitů je umístěn na internetových stránkách společnosti Tesco. Se zaměstnaneckými benefity personální pracovník seznamuje každého nově nastupujícího zaměstnance při podpisu smlouvy. Zaměstnanecké benefity by dále měly být vyvěšeny v zázemí pobočky na přehledné nástěnce, za kterou by měla mít odpovědnost personální pracovnice. Na nástěnce by kromě seznamu benefitů také měly být sepsány podmínky, které musí zaměstnanec splňovat, aby mohl daný benefit využívat. O nových benefitech, které mohou pracovníci využívat by měli být seznámeni například na skupinových poradách, které pořádá ředitel pobočky. Právě na těchto poradách by zaměstnanci mohli vyjádřit zpětnou vazbu k benefitům. Na základě zpětné vazby se benefity mohou upravovat tak, aby byli pro zaměstnance ještě více motivující.

Dalším velký problém, který vyplývá z vyhodnocení výsledků anonymního dotazníkového šetření je to, že polovina zaměstnanců se na pracovišti necítí bezpečně. Bezpečnost práce by měla být na prvním místě a měla by být řádně kontrolována. Kontrolu bezpečnosti na jednotlivých pobočkách se zabývají proškolení pracovníci, kteří jsou vedením Tesco Stores ČR, a.s. pravidelně posílány na pobočky a kontrolují bezpečnost pracovníků. Všichni nově příchozí zaměstnanci jsou proškoleni ohledně bezpečnosti práce a následně každé dva roky se školení opakuje. Bezpečnost na pracovišti také úzce souvisí s oblečením, které zaměstnanci od společnosti dostávají. Největší negativní odezva byla od pracovníků na obuv. Obuv, kterou dostávají jim nevyhovuje a po celodenním nošení je bolí nohy. Tento problém by měl následující řešení. Zaměstnavatel místo celoplošného nakupování a rozdávání obuvi by mohl spíše zaměstnancům přispívat na jejich vlastní obuv, kterou by si oni sami koupili a která by jim vyhovovala. Spoustu zaměstnanců si své boty už delší dobu kupuje samostatně. Příspěvek by zaměstnanci dostali po donesení účtenky za obuv. Příspěvek by byl pro každého zaměstnance stejný a byl by ve výši 500 Kč ročně. Pokud by obuv stála více, tak by si zaměstnanci dopláceny rozdíl sami.

Hodně lidí uvedlo, že jejich pracovní výkon ovlivňuje motivace a že se necítí být zcela motivováni od zaměstnavatele. Pokud by oni sami měli určit, co je nejvíce motivuje, tak na prvním místě uvedli finanční odměnu (jednorázovou či trvalé zvýšení platu).

Zaměstnavatel by tudíž měl se zaměstnanci udělat poradu, na které se budou bavit o motivovanosti a následně se zamyslet nad jejich názory a vyvodit z toho poznatky, které by přispěli ke zvýšení motivovanosti zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nikdo nemá velmi špatné vztahy s nadřízenými pracovníky. Což je samozřejmě pozitivní zpráva, ale negativum ve výsledcích se stejně objevilo. Mnoho dotazovaných uvedlo, že vlastně neví, jaké má vztahy s nadřízenými lidmi. Tito respondenti v dotazníkovém šetření zaškrtnuli průměrnou odpověď, a tudíž se nepřiklonili ani k výborným vztahům ani ke špatným vztahům. Je možné, že tito lidé se bojí anebo nechtějí vyjádřit svůj negativní názor na vztahy s vedoucími. Pokud mají nadřízení a podřízení mezi sebou špatné vztahy, tak se to často odráží na pracovních výsledcích. Proto by si vedoucí pracovníci měli se svými zaměstnanci sednout a promluvit si o vztazích mezi sebou. Říci si, co je důležité pro zaměstnance i pro zaměstnavatele. Snažit se najít společnou cestu. Vedoucí pracovníci by též měli zřejmě změnit své chování vůči pracovníkům, jelikož je se vztahy na pracovišti nespokojeno více pracovníků. Dále by měli souhlasit s některými rozumnými názory podřízených, kteří ve společnosti pracují delší dobu.

Závěr

Bakalářská práce na téma Motivace zaměstnanců obsahuje tři větší části. V první části je vysvětlena teorie, která se týká tématu motivace. Konkrétně je zde vysvětleno, co je to motivace, jaký je rozdíl mezi motivem a stimulem. Dále zde jsou vysvětleny teorie motivace a lidské motivační typy. Čtenáři se v první části bakalářské práce také seznámí s pojmy pracovní motivace a pracovní spokojenost. V poslední řadě je vysvětlen systém odměňování a nastíněny některé zaměstnanecké benefity.

Druhá část bakalářské práce se zaměřuje na společnost Tesco Stores ČR, a.s. Nejprve jsou čtenáři seznámeni se společností Tesco Stores ČR, a.s., která působí v celém světě. Dále v druhé části bakalářské práce je popsána pobočka Tesco Příbram, kde probíhá dotazníkové šetření. Následuje popis současného motivačního systému v Tesco Příbram včetně organizační struktury, zaměstnaneckých benefitů a kariérního růstu.

Třetí část bakalářské práce se věnuje vyhodnocení dotazníkového šetření, které je prováděno pomocí anonymních dotazníků, které byly rozdány ve společnosti Tesco na pobočce v Příbrami.

Stanovení silných a slabých stránek společnosti Tesco Stores ČR, a.s. je zpracováno na základě informací poskytnutých manažerkou příbramské pobočky společnosti Tesco Stores ČR, a.s.

Mezi silné stránky společnosti Tesco patří: velká distribuční síť provozoven v České republice i po celém světě, široká nabídka produktů (potravin, oblečení, finanční služby, kosmetika atd.), dobré postavení na trhu, vysoká poptávka po produktech, finanční stabilita na trhu a dosažení zisku.

Mezi slabé stránky společnosti Tesco patří: vysoká závislost na dodavatelích a s tím související nedostatečné kapacity akčního sortimentu, nedostatek pracovníků v jednotlivých pobočkách, reklamační systém.

Výsledkem bakalářské práce jsou návrhy opatření, které by měly zlepšit motivační systém ve společnosti Tesco Stores ČR, a.s. Tyto opatření jsou v práci jednotlivě vysvětleny.

Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

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

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 2012. *20 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-4323-3.

JERMÁŘ, Milan, EGEROVÁ, Dana a kol., 2017. *Psychologie a organizační a manažerské praxi*. 1. vyd. Západočeská univerzita v Plzni. 178 s. ISBN 978-80-261-0730-9.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce a malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

TOMAN, Miloš, 2016. *Zamrzlá produktivita: proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?* 1. vyd. Praha: Management Press. 240 s. ISBN 978-80-7261-427-1.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Internetové zdroje

Český statistický úřad, 2020. [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 4. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-za0wri436p>

Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020. [online]. Praha: Veřejný rejstřík a sbírka listin. [cit. 15. 4. 2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=1325>

Tesco, 2020. [online]. Praha: Tesco. [cit. 15. 4. 2020]. Dostupné z: <https://itesco.cz/>

Seznam tabulek

Tab. 1: Hospodářské výsledky, tržby za prodej zboží, osobní náklady	30
---	----

Seznam obrázků

Obr. 1: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti.....	11
Obr. 2: Motivační pole – struktura.....	13
Obr. 3: Maslowova pyramida	15
Obr. 4: Motivační typy lidí	18
Obr. 5: Model celkové odměny	27
Obr. 6: Logo společnosti Tesco	28
Obr. 7: Organizační struktura společnosti Tesco Příbram.....	34
Obr. 8: Pohlaví	36
Obr. 9: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.	36
Obr. 10: Kolik let pracujete pro Tesco?	37
Obr. 11: Jste na pozici vedoucího pracovníka?	38
Obr. 12: Cítíte se v zaměstnání motivováni ze strany zaměstnavatele?	39
Obr. 13: Domníváte se, že Váš pracovní výkon ovlivňuje motivace?	40
Obr. 14: Jste spokojen/a s výší mzdy za odvedenou práci?	41
Obr. 15: Máte příležitost kariérního růstu?	42
Obr. 16: Je pro Vás motivující udělení pochvaly a uznání od vedoucího?	42
Obr. 17: Jste spokojen/a se stylem řízení vedoucího pracovníka?	43
Obr. 18: Jaké máte vztahy s nadřízenými pracovníky?	44
Obr. 19: Souhlasíte s tvrzením, že odstup mezi vedením a podřízenými je velký? .	45
Obr. 20: Jaké máte vztahy se spolupracovníky?	46
Obr. 21: Tvoříte s kolegy jeden tým?	47
Obr. 22: Benefity, které máte a využíváte	48
Obr. 23: Benefity, které byste chtěli mít k dispozici	49
Obr. 24: Jste spokojen/a s pracovním prostředím z hlediska čistoty pracoviště, bezpečnosti atd.	50

Obr. 25: Baví Vás pracovat pro společnost Tesco?	51
Obr. 26: Doporučil/a byste společnost ostatním lidem jako vhodné místo pro jejich zaměstnání?.....	52

Seznam zkratk

a.s. – akciová společnost

ČR – Česká republika

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha A: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Štěpánka Štěřbová a studuji podnikovou ekonomiku a management na Západočeské univerzitě v Plzni. Letošním rokem navštěvuji univerzitu již 3. rokem a jako výstupní práci jsem si vybrala bakalářskou práci na téma Motivace zaměstnanců ve společnosti Tesco. Nyní se na Vás obracím s prosbou o vyplnění dotazníku, který Vám doufám nezabere mnoho času a mě velice pomůže k vypracování mé bakalářské práce.

Pokud byste chtěli něco k nějaké otázce dodat navíc, tak budu velmi vděčná za každý Váš názor. Nemusíte se bát, jelikož dotazník je ANONYMNÍ. S informacemi z dotazníku budu pracovat pouze já a výstup okomentuji v mé bakalářské práci.

Velmi Vám děkuji za Váš čas!

S pozdravem

Štěpánka Štěřbová

Vyberte: MUŽ x ŽENA

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

- a) Základní vzdělání
- b) Středoškolské vzdělání s výučním listem
- c) Středoškolské vzdělání s maturitou
- d) Vysokoškolské vzdělání

Kolik let pracujete pro Tesco?

- a) Méně než rok
- b) 1–5 let
- c) 5–10 let
- d) 10 let a více

Jste na pozici vedoucího pracovníka?

- a) Ano
- b) Ne

Zjištění současné situace na pracovišti

Cítíte se v zaměstnání motivováni ze strany zaměstnavatele?

- a) Ano
- b) Ne

Domníváte se, že Váš pracovní výkon ovlivňuje motivace?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Co z následujících věcí považujete za nejlepší způsob, jak Vás motivovat k práci. Prosím o seřazení od 1 = nejlepšího způsobu po 4 = nejhorší způsob.

Jednorázová finanční odměna _____

Trvalé zvýšení platu _____

Slovní ohodnocení _____

Povýšení _____

Jste spokojen/a s výší mzdy za odvedenou práci?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Pokud spokojen/a nejste, o kolik korun měsíčně více byste si představoval/a?

Máte příležitost kariérního růstu ve vaší organizaci?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Je pro Vás motivující udělení pochvaly a uznání od vedoucího?

- a) Ano
- b) Ne

Jste spokojen/a se stylem řízení vedoucího pracovníka, který je nastaven ve vaší organizaci? Odpověď zakroužkujte na stupnici 1–5. 1 = jsem spokojen/a, 5 = nejsem spokojen/a.

1 2 3 4 5

Jaký máte dojem/názor/pocit ze stylu řízení vedoucího pracovníka? Zlepšil/a byste něco?

Jaké máte vztahy s nadřízenými pracovníky? Odpověď zakroužkujte na stupnici 1–5. 1 = výborné vztahy, 5 = špatné vztahy.

1 2 3 4 5

Souhlasíte s tvrzením, že odstup mezi vedením a podřízenými je velký?

- a) Ano, souhlasím.

b) Ne, nesouhlasím.

Jaké máte vztahy se spolupracovníky? Odpověď zakroužkujte na stupnici 1–5. 1 = výborné vztahy, 5 = špatné vztahy.

1 2 3 4 5

Tvoříte s kolegy jeden tým?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Atmosféra na pracovišti je (doplňte)

V tabulce níže prosím zaškrtněte, zda daný benefit máte v zaměstnání k dispozici a zda ho využíváte.

BENEFIT	MÁM HO K DISPOZICI	VYUŽÍVÁM HO
Stravenky		
Příspěvek na důchodové pojištění		
Služební telefon		
Příspěvky na dětský tábor		
Indispoziční volno		
Sleva s kartou Clubcard		

Přál/a byste si, ocenil/a byste či je pro Vás motivující nějaký z těchto benefitů mít v zaměstnání k dispozici? Zaškrtnout můžete více benefitů.

Více než 20 dní dovolené	
Vstupenky na kulturní akce	

Příspěvek na dopravu	
Příspěvek na bydlení	
13. plat	
Pružná pracovní doba	
Služební automobil	
Příspěvky na dovolenou	

Či zcela jiné benefity (napíšte):

Jste spokojen/a s pracovním prostředím z hlediska čistoty pracoviště, bezpečnosti atd.

- a) Ano
- b) Ne

Baví Vás pracovat pro společnost Tesco?

- a) Ano
- b) Ne

Doporučil/a byste společnost ostatním lidem jako vhodné místo pro jejich zaměstnání?

- a) Ano
- b) Ne

Zde máte více prostoru pro doplnění jakékoliv otázky či sdělení vlastního názoru.

Děkuji Vám za vyplnění!!

Hezký den,

Štěpánka Štěrbová

Abstrakt

Štěrbová, Š. (2020). *Motivace zaměstnanců* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: motivace, teorie motivace, lidské motivační typy, pracovní motivace, pracovní spokojenost, systém odměňování

Bakalářské práce na téma *Motivace zaměstnanců* se zaměřuje na zjištění motivačních faktorů, které jsou pro zaměstnance Tesco Stores ČR, a.s. nejvíce motivující. Bakalářská práce je rozdělena do třech kapitol. První kapitola čtenáře seznamuje s teorií, která úzce souvisí s motivací. Druhá kapitola bakalářské práce seznamuje čtenáře se společností Tesco Stores ČR, a.s. Třetí část obsahuje dotazníkové šetření, které bylo prováděno v Tescu na pobočce v Příbrami. Dotazníkové šetření odhalilo nedostatky v motivačním systému v Tescu. V závěru bakalářské práce jsou nastíněny návrhy, které by zlepšily motivační systém.

Abstract

Štěřbová, Š. (2020). *Motivation of Employee* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: motivation, theory of motivation, human motivation types, work motivation, work satisfaction, reward system

Bachelor thesis Employees Motivation is focusing on exploring motivational factors, which occur to be the most significant for the employees of the Tesco Stores ČR, a.s. Bachelor thesis is divided into three chapters. First chapter introduces the theory closely related to motivation. Second chapter of the Bachelor thesis introduces and analyses Tesco Stores ČR, a.s. Third part contains a questionnaire survey, which has been done in the Příbram Tesco branch. A survey revealed lack of perfection in the motivational system implemented by Tesco. Proposals and suggestions on how to improve current motivational system are emphasized at the end of the bachelor thesis.