

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**Motivace zaměstnanců – aspekt personálního řízení**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:**  
**PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.,**

**Vypracovala:**  
**Kateřina Škurková**

**Brno 2012**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Motivace zaměstnanců – aspekt personálního řízení“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Tištěná a elektronická verze bakalářské práce je totožná.

V Brně dne 4. 4. 2012

.....  
Kateřina Škurková

### **Poděkování**

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňkovi Šigutovi, Ph.D. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

V Brně dne 4. 4. 2012

Kateřina Škurková

# Obsah

Úvod .....	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	
<b>1. Personalistika .....</b>	<b>8</b>
1.1 Personální řízení .....	8
1.2 Rozdělení personálního řízení .....	9
1.3 Řízení lidských zdrojů .....	9
<b>2. Motivace .....</b>	<b>11</b>
2.1 Teorie motivace .....	11
2.2 Způsoby ovlivňování pracovního výkonu .....	13
2.3 Jak může vedoucí ovlivňovat pracovníky směrem k vyššímu pracovnímu výkonu .....	13
2.4 Postup ke správné motivaci .....	14
2.5 Angažovanost .....	15
<b>3. Definice řízení odměňování .....</b>	<b>19</b>
3.1 Formy odměňování .....	20
3.2 Mzda .....	20
3.3 Individuální zásluhová odměna .....	21
3.4 Odměna podle délky zaměstnání .....	24
3.5 Dodatkové formy odměňování .....	25
<b>4. Motivace zaměstnanců v neziskových a státních organizacích .....</b>	<b>28</b>
4.1 Charakteristika neziskových a státních organizací .....	28
4.2 Lidé v pomáhajících profesích a motivace .....	28
4.3 Lidé v pomáhajících profesích a peníze jako motivace .....	29
II. PRAKTICKÁ ČÁST	
<b>5. Metodologie výzkumu .....</b>	<b>30</b>
5.1 Cíl výzkumu .....	30
5.2 Hlavní otázka, dílčí otázky a stanovení hypotéz .....	30
5.3 Výzkumná strategie a metody sběru dat .....	31
5.4 Výzkumný soubor .....	32
<b>6. Výsledky dotazníkového šetření .....</b>	<b>33</b>
6.1 Výsledky dotazníkového šetření .....	33
6.2 Dílčí závěr, ověření hypotéz .....	47
<b>Závěr .....</b>	<b>48</b>
<b>Resumé .....</b>	<b>50</b>
<b>Anotace .....</b>	<b>51</b>
<b>Klíčová slova .....</b>	<b>51</b>
<b>Annotation .....</b>	<b>51</b>
<b>Key words .....</b>	<b>51</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>52</b>
<b>Příloha č. 1 .....</b>	<b>54</b>



# Úvod

Motivace zaměstnanců – ještě několik let zpátky jsme o tomto pojmu moc často neslyšeli ve spojení s pracovním nasazením a výkonem každého pracovníka. Česká republika teprve nedávno oslavila 20. výročí pádu komunistického režimu a následného rozvoje kapitalismu. S těmito změnami ve společnosti vyvstaly s postupem času i nové otázky ohledně řízení firem a motivace zaměstnanců v soukromém sektoru podnikání. Celá řada společností již pochopila význam a důležitost této problematiky a snaží se ji různými způsoby řešit. Většina lidí si asi pomyslí, že pro nejúčinnější motivaci postačí pouze vysoké platy. Je tomu ale skutečně tak? Mnozí odborníci na personalistiku a management, jako je například Mužík, Armstrong a Plamínek uvádějí i jiné způsoby, jakými se dá osobní spokojenost a pracovní výkon zlepšovat – peníze jsou pouze jednou součástí většího celku, který se skládá z různorodých motivátorů, kterými se budu ve své práci také zabývat.

Pro mnohé lidi je „chození do práce“ pouze zdrojem obživy, chodí do práce, protože musí. Myslím si, že si mnohdy ani neuvědomují, že práce na ně má daleko rozsáhlejší vliv. Když se podíváte na své známé, ale i na sebe, tak uvidíte, že mnohým práce dává více než jen možnost vydělat peníze, dává jim pocit užitečnosti, seberealizace a osobního rozvoje. Proto si myslím, že práce by měla člověka naplňovat a zaměstnavatel by měl dělat vše pro motivaci svých zaměstnanců, aby podávali co největší výkony v zaměstnání a rozvíjeli svoji osobnost i v soukromém životě.

Během svého dosavadního studia, které bylo zaměřeno spíše do státního sektoru jsem zjistila, že důležitost motivace zaměstnanců je nutno uplatňovat i v této oblasti, neboť státní zaměstnanci zastávají důležitou roli ve státě a zastupují státní zájmy a v podstatě i oni prostřednictvím své práce ovlivňují celou řadu procesů ve společnosti a životy dalších lidí.

Neměli bychom zapomínat ani na zaměstnance pracující v neziskových organizacích zaměřených na pomoc druhým. Jejich práce je většinou psychicky náročná v tom, že pracují s lidmi, kteří jsou svým způsobem hůře zařaditelní do společnosti a vyžadují zvýšenou péči. Hlavním předpokladem jejich práce je to, že pracovníci jsou motivováni svým přesvědčením o smyslu této práce. Je to však dostačující? Je všeobecně známo, že v pomáhajících profesích hrozí větší riziko tzv.

„the burn out effect“ neboli „syndromu vyhoření“. Každá organizace by tedy měla usilovat o co největší motivaci a podporu těchto pracovníků, aby zabránila negativním dopadům na ně samotné, na jejich okolí, ale i na výsledky jejich práce.

Je zřetelné, že téma motivace v zaměstnání se promítá i do dalších vědních disciplín, neboť nespokojenost v práci se projeví i v osobním životě a může mít nepříznivý vliv jak na člověka samotného, tak i na rodinu a přátele v okolí.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Personalistika

Pojem personalistika se používá pro souhrnný pojem v personální činnosti v podniku. (Koubek, 2001)

Má na starosti mnoho důležitých oblastí, např. analyzuje pracovní místa, vyhledává, ověřuje a přijímá další pracovníky, zařazuje je na pracovní pozice nebo je i propouští. Mezi další činnosti patří i odměňování pracovníků, zajišťování jejich dalšího rozvoje, tedy vzdělávání, školení, rekvalifikace. Stará se ale i o vztahy na pracovišti, péči o zaměstnance a jejich zdravotní péči. Mimo jiné provádí i průzkumy na trhu práce. (Mužík, 2008)

### 1.1 Personální řízení

Tento pojem, nebo-li také management, je používán v personální oblasti. Cílem personálního řízení je zajišťovat a připravovat pracovníky pro pracovní výkon. Obsahově nemůžeme personální řízení vymezit jednoznačně, neboť má velmi široké zaměření. Mužík zahrnuje do personálního managementu personální strategii a politiku, která zajišťuje její implementaci a další služby. Autor dále vymezuje důležitý úkol poradenství a podpůrné funkce v probíhajících personálních a sociálních procesech v podniku. Podobně jako Michael Armstrong, který vystudoval ekonomickou fakultu v Londýně a věnoval se personálnímu managementu, zastával názor, že účelem personálního řízení je zkvalitňování individuálních a kolektivních přínosů lidí k prospěchu podniku. (Mužík, 2008)

Hřebíček poukazuje také na to, že řada lidí, i manažerů považuje personální činnosti pouze jako záležitost personálního oddělení v organizaci. Ve skutečnosti jsou linioví manažeři zodpovědní za část personalistiky a jejich odpovědnost se čím dál více prohlubuje. (Hřebíček, 2008)



## 1.2 Rozdělení personálního řízení

Personální řízení můžeme rozdělit na *vnitřní prostředí* personálního řízení, které zahrnuje výběr a přijímání pracovníků, umísťování pracovníků na pracovní pozice, systém odměňování, péči o pracovníky a jejich hodnocení, které nelze oddělit od vnějšího podnikového prostředí, kam zasahují vlivy plynoucí ze strategie podniku, dále sem můžeme zařadit jeho image, firemní kulturu a klima, dále dělíme na *vnější prostředí* podniku působící na personální řízení, mezi které zahrnujeme politické působení, které je v tuto chvíli neodmyslitelně svázáno s Evropskou Unií a dalšími mezinárodními organizacemi, dále demografický vývoj, situace na trhu práce, konkurenční podniky a kulturu jako takovou. „*Přístup k personálnímu řízení v podniku musí být proto nutně systémový, tj. personální řízení je součástí systému řízení podniku a současně ono samo je tvořeno dílčími subsystemy, které se vzájemně ovlivňují a doplňují. Systémy mají své cíle, které určují jejich vnitřní obsah a účelovou funkci v podniku. Výstupy jednoho subsystemu jsou vstupy do dalšího. Jedině tak umožňuje takto pojatý systém personálního řízení řešit konkrétní problémy spojené s lidským faktorem v podniku*“. (Mužík, 2008, s. 76)

Ve finále můžeme říci, že personální řízení je součástí každé firmy a každá firma se prostřednictvím managementu snaží vyvolat a udržovat své stanovené cíle, jak v rámci podniku, tak i v rámci svých zaměstnanců a posiluje osobní odpovědnost, stimuluje procesy permanentního vzdělávání a učení jednotlivců, pracovních týmů i firmy jako celku. (Mužík, 2008)

## 1.3 Řízení lidských zdrojů

V literatuře se stále častěji setkáváme místo pojmu personální management s pojmem „řízení lidských zdrojů“, jelikož je tento pojem chápán v širších souvislostech, zahrnuje v sobě nejen výše zmíněné aspekty personálního řízení, ale i uplatnění lidského potenciálu v širším pohledu. Řízení lidských zdrojů bere v úvahu i osobnostní, morální a etické aspekty práce. Někteří západoevropští odborníci jsou názoru, že v případě kvalitního řízení lidských zdrojů je existence odborových orgánů a organizací zbytečná. Dále Plamínek (2011, s. 60) uvádí, že: „*lidské zdroje nejsou lidé, ale potenciál k výkonu, jehož jsou lidé nositeli*“.

Podle Hřebíčka (2008) jsou zaměstnanci aktivum, které je bohatstvím organizace nebo lidským kapitálem, do kterého je nutné investovat např. vzděláváním a poskytováním příležitostí k rozvoji.

*„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Dosahování cílů je úkolem v jakékoli oblasti řízení. Pokud nejsou vytyčené cíle pravidelně plněny, organizace zaniká“.* (Donesly, Gibson, Ivanicevich, 1997, s. 543)

## 2. Motivace

Motivace je aktuální téma, o kterém se hodně mluví i píše. Abychom lépe pochopili pojem motivace, je nutné vymezit jeho definici.

Hřebíček (2008) definuje motivaci jako vůli k činu, jedná se tedy o vnitřní pohnutky člověka.

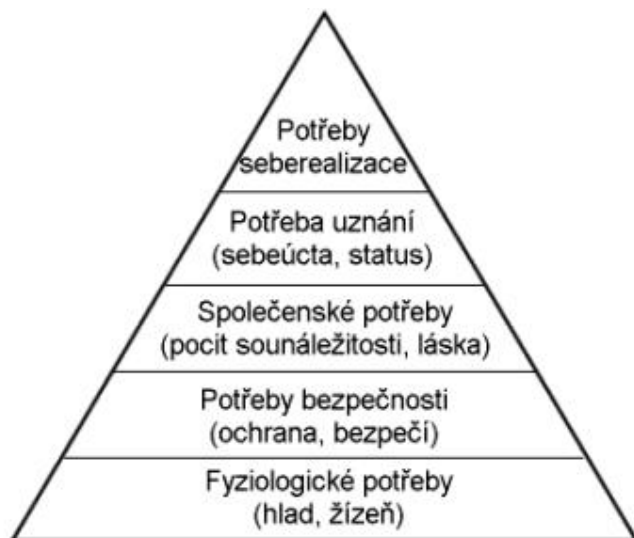
Mužík (2008) uvádí vymezení z německého slovníku DUKEN (1974, s. 478), kde „*motivace je souhrn pohnutek ovlivňující obsah, směr a intenzitu lidského jednání*“. Dále uvádí definici Correla, že motivace pochází z latinského slovníku „*movere*“, tedy hýbat, pohánět. Correl uvádí, že motivace je primární a sekundární. U primární motivace udává příklad ten, že někdo pracuje, protože ho práce baví. Sekundární motivací je to, když někdo pracuje, aby např. povýšil, chce tedy dosáhnout něčeho jiného. V odborné literatuře nenajdeme žádnou jednotnou teorie o motivaci ke vztahu k pracovní činnosti člověka. Přesto si některé z nich v následující kapitole nastíníme.

### 2.1 Teorie motivace

Za nejznámější a nejvíce citovanou teorii je považována teorii Maslowa. Ten rozdělil lidské potřeby do hierarchie od nejnižších po nejvyšší. Nižší potřeby, jako jsou fyziologické potřeby, pocit seberealizace, sounáležitosti, úcty a pocit bezpečí musí být uspokojovány v první řadě. V případě, že jsou potřeby člověka uspokojovány na každé úrovni, stávají se motivátorem pro další chování a jednání člověka. Maslowova teorie však striktně nefunguje vždy v uspokojování potřeb dle stanovených hierarchií s výjimkou biologických (jídlo, spánek, apod.). Maslowova teorie vznikla v polovině 20. století a nepočítala s vývojem globálního hospodářství ve smyslu řídicích procesů. Uspokojování potřeb je také závislé na hodnotovém systému pracovníků, na které bezpochyby působí sociální, etnické a kulturní faktory. (Mužík, 2008)

Stejně jako uvedl Mužík, že Maslowova teorie nefunguje vždy, tak i Hřebíček (2008) poukazuje na nedostatky teorie. Tento systém je dle něj příliš komplikovaný a nemůžeme tvrdit, že po uspokojení „nižší“ potřeby vždy následuje „vyšší“.

Obr. 1 – Hierarchy potřeb dle Maslowa



<http://www.vasicek.cz/>

Odlíšná teorie, kterou vyvinuli McClelland, Alderfer a Argyris, je založena na uspokojování lidských potřeb, jako je potřeba úspěchu (zpětná vazba) a potřeba síly (touha ovládat jiné). Tyhle potřeby jsou motivující k dalšímu vývoji. Souvisejí především se spojením manažerských pozic. (Mužík 2008)

Douglas McGregor, profesor managementu, přišel s teorií X a Y. Teorie X vychází z předpokladu, že pracovníci pracovat nechtějí a je nutné vůči nim uplatňovat autokratické vedení, tedy neomezené. V tomto případě se pro motivaci využívá i zastrasování a trestání. Naproti tomu teorie Y předpokládá, že pracovníci mají sami vyvinutou snahu o dosažení stanovených cílů v podniku. Na tuto teorii navazuje teorie Z, autorem je William Ouchi, americký profesor na poli obchodního managementu. Teorie je postavena na důvěře mezi pracovníky a mezi pracovníky a manažery. Roli zde sehrává kolektivní spolupráce a rozhodování v podniku, každý pracovník má individuální zodpovědnost. (Mužík, 2008)

Definice motivace dle Armstronga:

*„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle –*

*hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.*“ (Armstrong, 2009, s. 109)

Je potřeba si uvědomit, že zmíněné teorie mají i svá omezení. Výchozí motivační vztah nemusí vždy vést k iniciativnímu chování a jednání pracovníků. Motivační faktory jsou též závislé na věku pracovníka a na délce pobytu pracovníka v podniku. (Mužík, 2008)

## **2.2 Způsoby ovlivňování pracovního výkonu**

Dnešní doba je neodmyslitelně spjata s pracovními výkony zaměstnanců. Budoucnost podniků směřuje k tlaku na vysoký, dlouhodobě udržitelný a kvalitní výkon pracovníků. Dle Českého statistického úřadu je podnikové vzdělání rovnoměrně rozloženo. Na jedné straně jsou zaměstnanci vzdělávání v oboru dle specifik odvětví a na straně druhé se jedná o osobnostní vzdělávání, kdy firmy zajišťují kurzy zaměřené na výpočetní techniku a cizí jazyky.

Faktory ovlivňující práci můžeme dělit na „organizační a situační“ a dále na „individuální“ a „skupinové“. První zmíněný faktor zahrnuje podmínky práce v podniku, vlivy pracovního prostředí, do kterého zapadá vybavení pracovišť, hluk, osvětlení apod. Ovlivňování těmito faktory může být přímé i nepřímé. Další variantou ovlivňování výkonnosti je individuální faktor, do kterého spadá především kvalifikace pracovníka, dosavadní pracovní zkušenosti a formování osobnostního profilu (postoje a adaptabilita). Do skupinových faktorů patří zejména normy, které jsou součástí každého pracovního kolektivu. (Mužík 2008)

## **2.3 Jak může vedoucí ovlivňovat pracovníky směrem k vyššímu pracovnímu výkonu**

Jedním z prostředků je *autorita*. Formální autorita je určená pro vymezování činností, ovlivňuje chování a jednání lidí v podniku. Pro formální autoritu je výhodnější, když je doplněna autoritou odbornou (má znalosti, dovednosti a schopnosti) a autoritou osobní (sem patří charisma osobnosti). Autorita může trestat i odměňovat.

Dalším způsobem ovlivňování je *manipulace*. Tento způsob není používán otevřeně vůči pracovníkovi, nýbrž skrytě. Obsahem je přimět pracovníka, aby udělal to, co chce sám manažer, nikoliv pracovník. Manipulace je prostředek využívaný především k citovému ovládnutí a působení na slabiny člověka.

V současné době se rozvíjí i *interakce*, tedy vzájemné působení manažerů i pracovníků. Manažeři se snaží uvést a postavit cíle organizace na společný základ společně s potřebami pracovníků, vzniká tedy kooperace. Tento prostředek je založen na důvěře mezi manažery a pracovníky, dále na iniciativě, spoluodpovědnosti a samostatnosti pracovníků. Mezi základní myšlenku kooperativního řízení patří, že pracovníky lze ovlivňovat prostřednictvím motivace. (Mužík, 2008)

Aby mohl vedoucí pracovník nebo manažer správně vést své podřízené, je nutné, aby znal sebe samého i pracovníky. Sebepoznání a znalost toho, jak působíme na ostatní lidi, je první krok ke správnému vedení zaměstnanců. (Cimbálníková, 2009)

Vystupování vedoucího je ovlivněno vnitřními postoji, správnou mírou sebevědomí a náladami, které by měl nadřízený umět kontrolovat, aby mohl své podřízené směřovat k určitému cíli. (Vogel, 2008)

## 2.4 Postup ke správné motivaci

Důležité je osvojit si filozofii „dát a dostat zpět“.

Mnoho společností zastává názor, že zákazník má přednost před zaměstnancem, tímto přístupem je ovšem zaměstnanec zneužíván v rámci zákaznického servisu a přenáší své frustrace do styku se zákazníky. Pokrokové společnosti si již uvědomily, že tohle tvrzení není pravdivé. V případě, že je se zaměstnanci jednáno, že právě oni jsou na prvním místě, tak zaměstnanci citlivěji reagují na potřeby zákazníků a lépe jejich potřeby uspokojují. (Leigh Branham, 2004)

Respekt, důvěra a loajalita se může získat i „nehmotnou aktivitou“. Stačí, když bude dávana manažery a nadřízenými malými způsoby neustále:

- navození očního kontaktu, úsměv, pozdrav každý den;
- zeptání se, jak se vede;
- opravdové naslouchání bez přerušování;
- nešetřit chválou při každé příležitosti;

- chyby zaměstnanců probírat v soukromí, ne před spolupracovníky;
- nutný je respekt členů týmů, kteří se nějakým způsobem odlišují od ostatních, vnášejí do týmu různorodá hlediska, která jsou potřeba;
- v případě, že dají slovo, že něco udělají, je nutné dostát slibu;
- poskytování zpětné vazby a poskytnutí pravdy, co se děje ve společnosti;
- věřit lidem, že udělají svoji práci dobře, bez neustálého monitoringu;
- v případě, že se dostane zaměstnanec do nepříznivé situace, je nutné, aby nadřízený udělal vše pro jeho pomoc;
- počínat si tak, jako by sami manažeři a vedoucí byli ti, kdo jsou ve službách svých zaměstnanců.

(Leigh Branham, 2004)

Od pracovníků se očekávají především tyto dvě věci: budou podávat požadovaný výkon a využívat požadované lidské zdroje (viz. kapitola 1.3. Řízení lidských zdrojů). V případě, že splňují tyto podmínky, jsou kompetentní k práci.

Kompetence = zdroje + práce (výkon)

Rozlišení výkonů a zdrojů je promítáno i do formy hodnocení a odměňování pracovníků. Lidské zdroje bývají oceňovány pevnou složkou odměny za práci (např. pracovník dokončí vysokou školu, získá řidičské oprávnění), firma může zareagovat zvýšením pevné složky odměny. Výkon bývá naopak oceňován pohyblivou složkou odměny, jelikož výkon pracovníka může v určitých obdobích klesat nebo stoupat a firma může na výkyvy pružněji reagovat. (Plamínek, 2011)

## 2.5 Angažovanost

Je to aktivní zapojení zaměstnanců do procesů ve společnosti. Angažovanost se týká toho, jak se lidé chovají, co dělají a co je vede k tomu, aby pracovali

způsobem přispívajícím k úspěšnému rozvoji společnosti a dosahováním daných cílů společnosti i cílů osobnostních.

Otázka angažovanosti se za poslední dobu dostala do popředí v diskuzích ohledně její důležitosti v rámci odměňování zaměstnanců. Armstrong uvádí za příklad názor Tima Fevyera, senior manažera pro odměňování a zaměstnanecké výhody ve firmě Lloyds TSB, který poznamenal, že: „*Peněžní odměna už není tím skvělým diferencujícím faktorem. Jediným způsobem, jak si chceme udržet lidi, je zaangažovat je*“. (Armstrong, 2009, s. 123)

Dále autor uvádí vysvětlení Trevora Blackamana, vedoucího útvaru odměňování v Royal Bank of Scotland, že angažovanost je klíčový princip k vytváření programů odměňování. Blackman dále poznamenává, že: „*Dobře nastavené odměňování může být hnacím motorem angažovanosti v celé organizaci.*“ (Armstrong, 2009, s. 123)

#### Kdo je angažovaný pracovník

Angažovaný pracovník je ten, kdo si je vědom podnikatelských souvislostí a ten, kdo úzce spolupracuje se svými kolegy na zlepšování výkonu své práce.

Dylis Robinson, vedoucí výzkumná pracovnice v Institute of Employment Studies (IES – Ústav pro výzkum zaměstnanosti) prezentovala na sympoziu e-reward / CIPDreward angažovaného pracovníka takto:

- má pozitivní vztah k práci a svému zaměstnání;
- věří v organizaci a identifikuje se s ní;
- aktivně se snaží, aby šly věci lépe;
- s ostatními jedná s respektem a pomáhá kolegům efektivněji pracovat;
- je spolehlivý a jde za hranice požadavků své práce;
- vidí širší souvislosti, někdy dokonce i na svůj osobní úkor;
- udržuje si přehled o nejnovějších přístupech a postupech ve svém oboru;
- vyhledává a poskytuje příležitosti ke zlepšování výkonu organizace.



Dále je podle výzkumu IES peněžní odměna důležitá, ale zlepšování v peněžním odměňování je jen vzácně na prvním místě na seznamu přání pracovníků. Když se ovšem v odměňování děje něco špatného, např. bonusy jsou udělovány nespravedlivě, situace začne být „deangažující“ .

#### Faktory ovlivňující angažovanost:

Armstrong (2009) uvádí čtyři faktory, které ovlivňují angažovanost:

**Vnitřní motivace** – sem se zařazují motivace, které jsou vlastní práci: tj. úspěch, uznání za úspěch, práce sama, pravomoci a odpovědnost, růst nebo funkční či platový postup.

**Pracovní prostředí** – poskytuje možnosti pro podporu a inspiraci pracovníků. Prostor, které poskytuje možnosti, vytváří podmínky podněcující k vysokému výkonu a k efektivitě chování. Do pracovního prostředí zahrnujeme vybavení, zařízení a fyzikální podmínky, v nichž lidé pracují. Pracovní prostředí by mělo uspokojovat rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem. Nutnost je klást důraz na zdraví a bezpečnost.

**Leadership, neboli kvalita a styl vedení** – důležitou roli sehrávají manažeři a vedoucí, kteří mají většinou dostatečnou volnost v rozdělování a přiřazování práce. Zvyšují význam práce, kterou lidé dělají. Poskytují zpětnou vazbu pracovníkům za jejich vykonanou práci.

**Příležitost k osobnímu růstu** – většina lidí chce během svého života něčeho dosáhnout, nejčastěji to je právě prostřednictvím osobního, respektive kariérního růstu. Společnosti by měly klást důraz na hodnotu soustavného a průběžného vzdělávání a rozvoje. Učení je pro pracovníky uspokojujícím a odměňujícím zážitkem, který přispívá k jejich motivaci.

#### Strategie zvyšování angažovanosti

Firma Hay Group vytvořila model odměň ke zvyšování angažovanosti:

- hmatatelné, hmotné odměny;

- kvalita práce;
- rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem;
- inspirace a hodnoty;
- příznivé prostředí;
- příležitost k budoucímu růstu.

(Armstrong, 2009)

### Soutěžení

U nás zcela neběžný způsob, jak navodit určité žádoucí chování zaměstnanců. Tento způsob je spojen s odměnou a určitým druhem soutěže, který je využíván především ve Spojených státech amerických.

Klíč k úspěchu soutěže je:

- Propagovat program a jeho cíle.
- Stanovit realistické, dosažitelné a měřitelné cíle.
- Omezit soutěž na krátké období.
- Učinit pravidla soutěže nekomplikovaná.
- Ujistit se, že ceny jsou pro zaměstnance žádoucí.
- Spojit odměny s výkonem.
- Odměny a uznání předávat rychle.

Nejenže soutěžení zvyšuje angažovanost, kterou jsem zmiňovala na začátku této kapitoly, ale podílí se i na získávání vědomostí a v případě skupinového soutěžení podporuje důvěru a komunikaci zaměstnanců. (Nelson, 2000)

### 3. Definice řízení odměňování

Řízení odměňování usiluje o uspokojení potřeb organizace i osob v ní pracujících. Pro dosažení strategických cílů společnosti je nutné spravedlivě a důsledně odměňovat zaměstnance dle jejich dosáhnutého výkonu. Řízení odměňování se nezabývá pouze peněžními odměnami, ale i odměnami nepeněžními a nehmotnými, jako je uznání, pochvala, přístup ke vzdělávání, vyšším pravomocem apod.

#### Cíle řízení odměňování jsou:

- odměňovat lidi podle hodnot, které vytvářejí;
- propojovat postupy v odměňování s cíly podniku a podnikání, i s hodnotami a potřebami pracovníků;
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.

(Armstrong, 2009)

Nejdůležitější záležitostí řízení odměňování je to, jak vysoce mohou motivovaní lidé poskytnout výkonnost. Je nutnost porozumět faktorům, které motivují zaměstnance, aby byli pracovně angažovaní, oddaní a pozitivně spontánní ve své práci.

Každá organizace by měla mít určený systém odměňování. Tento Systém by měl tvořit:

1. Strategie odměňování stanovující, co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí v oblasti politiky odměňování.
2. Politika odměňování poskytující návod, za jakých podmínek budou odměny poskytovány.

3. Praxe odměňování, kterou tvoří struktury tříd a sazeb (mzdové struktury), metody, jak se hodnotí práce, dále programy, jako je zásluhové odměňování. Například politika zabývající se peněžními odměnami, bude analyzovat a shromažďovat údaje o tržních sazbách, aby mohla upravit výši mezd a platů dle růstu tržních služeb.
4. Procesy odměňování, které realizují praktické stránky odměňování, např. manažeri provádějí šetření a dle výsledků řídí proces úpravy mezd.
5. Postupy (procedury) odměňování jsou používány pro udržení a zabezpečení toho, aby systém účinně a pružně fungoval. (Armstrong, 2009)

### **3.1 Formy odměňování**

Každý zaměstnavatel musí pracovníka nějakým způsobem ohodnotit, hodnocení by mělo být pravidelné, aby bylo možno posoudit kvalitu a kvantitu vykonané práce. Při hodnocení se zjišťují i nedostatky, popřípadě, jakým způsobem by měl být pracovník dále rozvíjen, např. vzdělávání, školení a tréninky. Na hodnocení úzce navazuje odměňování. (David Martin, 2007)

Mezi obecné klasifikace metod hodnocení se řadí:

- měření vlastností – sem spadá spolehlivost, pracovitost, iniciativa a kreativita hodnoceného;
- měření chování - chování, které se má nebo nemá projevit v rámci pracovní činnosti;
- měření výsledků – výkonnost a kvalita odvedené práce.

(Wagnerová, 2005)

Při správném hodnocení můžeme pracovníka lépe a spravedlivě odměnit, touto tematikou se budu zabývat v dalších podkapitolách.

### **3.2 Mzda**

Mzda je základní peněžité plnění, které je poskytované zaměstnanci za vykonanou práci a představuje garantovaný roční příjem. Mzdu řadíme mezi základní

motivační faktory. Při stanovení mzdy je důležité dodržovat platnou legislativu České republiky, hovoříme-li o zaměstnání v rámci našeho státu, a dále je také nutné vycházet ze mzdové politiky společnosti, kde by pravidla pro tvoření mzdy měla být předem jasně definována. (Sequensová, et. al, 2005)

K základní mzdě mohou být vypláceny i další odměny, které jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

### **3.3 Individuální zásluhová odměna**

Tento termín je používán k označení systémů, které poskytují peněžní odměny vztahující se k individuálnímu výkonu, schopnostem, přínosům nebo dovednostem pracovníka. Peněžní odměna vztahující se k délce zaměstnání v určitém smyslu je zásluhovou odměnou a budu ji vysvětlovat později. Zásluhová odměna je zahrnuta buď do základní sazby nebo v podobě peněžních bonusů (proměnlivá odměna). Často se tyto dvě složky navzájem kombinují.

#### Zásluhová odměna jako motivátor

Lidé si myslí, že nejlepším motivátorem pro vyšší výkon je peněžní odměna (tedy zásluhová odměna). Tenhle předpoklad je ovšem pouze zjednodušením. Pro vytvoření dlouhodobé motivace je koncepce celkové odměny i v podobě nepeněžních odměn daleko důležitější. Např. vnitřní motivátory a pracovní prostředí mohou mít hlubší účinek. (Armstrong, 2009)

Naproti tomu Adair (2004) uvádí, že peníze jsou pravděpodobně nejužitečnější materiální odměnou, kterou může zaměstnavatel svému zaměstnanci dát. Peníze mají pro většinu lidí strategický význam a jsou považovány i za měřítko uznání. Často lidé používají peníze jako způsob srovnání a pokud srovnání vychází v neprospěch, jsou nespokojeni.

Zásluhovou odměnu rozlišujeme na peněžní pobídky (stimuly) a peněžní odměny.

**Peněžní pobídky** (stimuly) jsou přímými motivátory. Jsou jasně nastavené a říkají pracovníkovi, kolik dostane peněz v případě, že dosáhne stanovených

výsledků. Peněžní pobídky se používají v oblasti dílenských pracovníků a v systému provizních odměn obchodních zástupců.

**Peněžní odměny** jsou naopak nepřímými motivátory. Stěžejním bodem je očekávání pracovníků, že v případě dobře provedené práce, se jim v budoucnu snaha vrátí ve formě odměn. Odměny mohou být i retrospektivní, tzn. orientované na minulost (např. odměna za již vykonanou práci) nebo prospektivní, které se orientují na budoucnost (např. pracovník dostane odměny dříve, neboť mu bude dána důvěra, že dosáhne úrovně, která zvýší jeho výkon). (Armstrong, 2009)

#### Argumenty pro a proti zásluhovému odměňování

Koncepce zásluhového odměňování vyvolala silné vášně mezi těmi, kteří ji podporují, ale i mezi těmi, kteří jsou proti ní.

#### Argumenty pro

Nejsilnějším argumentem je to, že lidé si zaslouží za svůj výkon dostat náležité peněžité ocenění. Čím větší je tedy výkon, tím větší je i odměna. Je to spravedlivější než odměňovat lidi za to, „že tu jen jsou“, jako je tomu v případě odměňování podle délky zaměstnání.

Důvody pro zásluhové odměňování dle odpovědí respondentů britského šetření E-reward Survey of Contingent Pay (Šetření o zásluhovém odměňování) z roku 2004 jsou:

- uznávání a odměňování lepšího výkonu;
- získávání a udržování si vysoce kvalitních lidí;
- zlepšování výkonu organizace;
- zaměření pozornosti na hlavní výsledky a hodnoty;
- motivování lidí;
- ovlivňování chování;
- podpora změny kultury.

## Argumenty proti

Hlavními argumenty proti zásluhovému odměňování jsou:

- částka, která je určena k rozdělení je většinou tak malá, že nemůže působit jako pobídka;
- kritéria náročnosti jsou těžko dosažitelná;
- peníze samy o sobě nepřivedou k trvalé motivaci;
- lidé reagují na motivaci peněz různě, není možné předpokládat, že jde o východisko;
- peníze mohou motivovat ty, kteří je dostanou, stejným způsobem ale mohou demotivovat ty, kteří je nedostanou a těch může být i více než počet motivovaných;
- v případě, že se peněžní odměňování zdá pracovníkům nespravedlivé, nepřiměřené nebo špatně řízené, může systém plodit spíše nespokojenost než spokojenost;
- pracovníci mohou mít obavy, že systém bude vyžadovat stále vzrůstající výkon, proto může tento systém fungovat jen po omezeně dlouhou dobu;
- zásluhové odměňování může působit i v neprospěch v rámci kvality výkonu. Čím více pracovník stihne udělat, tím nižší bude kvalita jeho odvedené práce;
- předchozí bod může mít i negativní vliv na vztahy v týmu nebo v organizaci.

## Závěr:

Brown a Armstrong provedli studii týkající se efektivnosti zásluhového odměňování, dospěli ke dvěma obecným závěrům:

- 1) zásluhové odměňování nelze doporučit ani odmítnout,
- 2) zásluhové odměňování není univerzálně úspěšné nebo neúspěšné. Autoři výzkum uzavřeli s tím, že efektivita systému odměňování závisí na souvislostech

a konkrétních situacích. Dále poukazují na praktické problémy, které podniky postihly v souvislosti se systémem odměňování. (Armstrong, 2009).

### **3.4 Odměna podle délky zaměstnání**

Také mnohdy používaný výraz „podle doby zaměstnání“ je pevné zvýšení mzdy nebo platbu. Je přiřazována lidem na základě nepřetržitého zaměstnání na jednom pracovním místě. Je vzácností, že by zvýšení mohlo být odňato na základě nepřijatelného výkonu. Někdy se stává, že zvýšení je možné až po překonání určité stanovené úrovně „zásluh“.

#### Argumenty pro:

Tato koncepce je založena na předpokladu zvyšující se délky pracovníka v jednom zaměstnání. Je podporována mnoha odborovými svazy – způsob tohoto odměňování je považován za slušný a spravedlivý. Lidé se domnívají, že tato zásada odměňování za loajalitu zaměstnance je dobrá.

#### Argumenty proti:

Hlavní argumentace spočívají v tom, že:

- zvyšování platů zaměstnanců dle délky zaměstnání nerespektuje skutečnosti, že někteří lidé přispívají více, a proto by měli být náležitě odměněni, i kdyby to znamenalo vyšší plat než zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti déle;
- nepodněcuje dobrý výkon zaměstnanců;
- odměňování je založeno na tom, že se předpokládá, že čím delší praxe, tím lepší výkon, i když to nemusí být podmínkou;
- v případě, že nedochází k fluktuacím zaměstnanců, mohou všichni dosáhnout k nejvyšší stupnici odměňování za délku v práci.



Argument proti přesvědčil zejména vedení organizací v soukromém sektoru. Ve veřejných organizacích vznikla spíše obava ze zrušení tohoto odměňování, jelikož by mohl zesílit tlak odborů. (Armstrong, 2009)

### **3.5 Dodatkové formy odměňování**

Jsou to formy odměňování, které se mohou vyplácet jak určitým zaměstnancům, tak všem bez rozdílu. Mohou být vázány na určitý výkon, jsou opakované, ale i jednorázové. Některé jsou určeny dle Zákoníku práce, konkrétně Zákona č. 262/2006 Sb. a některé vychází z vlastní politiky organizace.

#### Typy dodatkových forem odměňování (stručný výčet):

Povinné (dle Zákoníku práce):

- za práci přesčas (§ 114);
- za práci v sobotu a neděli (§118);
- mzda za noční práci (§116);
- odměna za pracovní pohotovost (§ 140), aj.

Nepovinné:

- osobní výplaty (věrnostní prémie, příspěvky k životnímu jubileu,...);
- třináctý plat;
- vánoční příspěvek;
- příspěvek na dovolenou;
- odměna u příležitosti odchodu do důchodu, aj.

#### Zaměstnanecké výhody

Jsou to výhody a složky, které zaměstnavatel poskytuje navíc k peněžním odměnám.

Cíle politiky zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- poskytnutí atraktivního a konkurenceschopného systému odměn, který pomáhá získání a udržování kvalitních zaměstnanců;
- omezení nespokojenosti zaměstnanců;
- zlepšování zaměstnaneckých vztahů, podpora loajality;
- poskytování zaměstnancům daňové výhody;
- uspokojení osobních potřeb zaměstnancům a zároveň nepřímá podpora jejich výkonu.

#### Úskalí zaměstnaneckých výhod:

- zaměstnanci často chápou výhody jako nárok, nikoliv jako nadstandardní péči;
- plošně poskytované výhody nejsou pružné, nevyhovují všem zaměstnancům;
- vyvolávají nespokojenost zaměstnanců v případě pocitu nespravedlnosti nebo favorizování.

#### Zvýšení efektivity zaměstnaneckých výhod

Pro zvýšení efektivity je nutné:

- stanovit cíle organizace v oblasti motivace, stabilizace;
- opakované zajišťování potřeb a požadavků zaměstnanců;
- provádět vnitřní audit, tzn. posuzovat efektivitu jednotlivých zaměstnaneckých výhod i výši rozpočtu;
- sledování nových trendů v oblasti zaměstnaneckých výhod, sledování výhod u konkurenčních podniků.

## Členění zaměstnaneckých výhod

Nejčastěji se používají čtyři základní skupiny:

**Sociální výhody** – sem spadá důchodové připojištění, které hradí zaměstnavatel zcela nebo zčásti, dále životní pojištění, podnikové půjčky, příspěvky na rekreaci dětí.

**Výhody zkvalitňující využívání volného času** – kulturní a sportovní aktivity, dotované zájezdy, nabídka dotované rekreace pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, aj.

**Výhody mající vztah k práci** – velice běžné je stravování, sleva pro zaměstnance při koupi podnikových produktů, podnikové parkoviště, poskytování pracovního oděvu, vzdělávání.

**Výhody spojené s postavením v organizaci** (tzv. poziční výhody) – firemní automobily pro vedoucí zaměstnance, přidělení pracovního mobilního telefonu, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace organizace, apod.

(Horváthová, Čopíková, 2007).

## **4. Motivace zaměstnanců v neziskových a státních organizacích**

V této kapitole se budu zabývat motivací pouze zaměstnanců, kteří pracují v neziskových a státních organizacích zaměřených na pomoc sociálně znevýhodněným skupinám nebo jednotlivcům.

### **4.1 Charakteristika neziskových a státních organizací**

Pod pojmem neziskové organizace si můžeme představit velké množství organizačních forem, např. družstva, nadace, církve, školy a univerzity, ale i sportovní spolky, svépomocné skupiny, rozhlasové stanice a nemocnice. Účelem těchto organizací není primárně zisk, často jsou proto nazývány „nonprofitní organizace“. Vyznačují se dobrovolným vstupem a obecnou prospěšností organizace. Neziskové organizace jsou zřetelně oddělené od ziskových organizací, které se snaží o maximální zisk. Také od státních organizací se podstatně liší, i když oba druhy fungují na společném principu, ale liší se od sebe podstatou své činnosti. U státních organizací je práce pod vlivem tlaku společnosti, u neziskových organizací je práce na bázi dobrovolnosti. (Schaad, 1998)

Základní činností neziskové organizace je poslání, které je směrodatné, vyjadřuje důvod existence organizace a čeho chce dosáhnout. (Plamínek, 1996)

*„Neziskové organizace jsou sympatické svým nadšením, zaujetím pro věc, altruismem, novátorstvím. Úspěchu však mohou dosáhnout pouze tehdy, budou-li zároveň profesionály, kteří si vědí rady s řízením, plánováním, administrativou a účetnictvím, dokáží pracovat s lidmi, jednat se sponzory, správní radou“ (Plamínek, 1996, s. 1)*

### **4.2 Lidé v pomáhajících profesích a motivace**

Bohatstvím každé organizace jsou její lidé, kteří berou své povolání jako poslání a jsou odhodlaní vyvinout potřebné úsilí pro jeho naplnění. Předpokladem pracovní činnosti je tzv. „vnitřní hlas“ a motivace, kterou popisují v kapitole 2. Motivace.

Lidé pracující v neziskovém sektoru jsou motivováni morálním a společenským oceněním práce. Tato práce nabízí široký prostor pro uspokojování osobních potřeb jako:

- náležet k určité skupině, ve které se jedinec cítí dobře a která je vnímána okolím jako užitečná;
- navazování sociálních kontaktů;
- smysluplné využití volného času;
- být uznávaný a respektovaný;
- nalézt vlastní seberealizaci.

### **4.3 Lidé v pomáhajících profesích a peníze jako motivace**

„O peníze jde až v první řadě“ – s tímto poslední dobou často používaným rčením nebude většina lidí pracující v pomáhajících profesích souhlasit. V poslání těchto organizací se o penězích jako zdroji motivace nehovoří. Přesto si musíme uvědomit, že i tyto organizace stojí uprostřed tržní ekonomiky a bez finančních prostředků by svoji činnost vykonávat nemohly, stejně tak jako si musíme uvědomit, že lidé pracující v těchto organizacích potřebují peníze jako zdroj obživy, i když většinou jsou to příjmy nižší a určují se podle vnitřních směrnic. (Schaad, 1998).

Ve státních organizacích se platy řídí dle tzv. „platových tříd“, kdy každá pracovní pozice má stanovenou výši platu. Toto ustanovení není možné měnit jiným způsobem než jak určí zákoník práce a právní předpisy určené k jeho provedení.

([www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz))

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

### 5. Metodologie výzkumu

V předchozí teoretické části bakalářské práce jsem se zabývala vybranými tématy z odborné literatury o motivaci samotné, ale i o vhodném způsobu motivace ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Ve své druhé části bakalářské práce se zaměřím na vymezení hlavního cíle výzkumu, stanovení základní výzkumné otázky a z ní odvozených dílčích otázek, použití metod a technik sběru dat k provedení výzkumu.

Výzkum je dle Hendla (2006) systematické zkoumání přírodních nebo sociálních jevů k získávání poznatků, jež popisují a vysvětlují jevy okolo nás. Do výzkumu patří i znaky jako shromažďování údajů, systematicčnost a zvyšování znalostí.

#### 5.1 Cíl výzkumu

Cílem mé bakalářské práce je analýza motivace působící na výkonnost zaměstnanců a nahlédnutí na to, zda je pro zaměstnance důležitější peněžní ocenění před nepeněžním. Dalším cílem bylo vyvrácení nebo potvrzení hypotéz, které jsem si stanovila.

#### 5.2 Hlavní otázka, dílčí otázky a stanovení hypotéz

Jak jsem zmiňovala výše, hlavním cílem mé bakalářské práce je nalézt odpověď na otázku: *Motivují zaměstnance k vyššímu výkonu spíše peněžní nebo nepeněžní odměny?*

Dále jsem stanovila tři dílčí odvozené otázky (dále jen DVO):

DVO 1: Má pracovní prostředí a chování nadřízeného vůči zaměstnancům vliv na jejich výkonnost?

DVO 2: Ovlivňuje výkonnost zaměstnanců systém hodnocení v případě, že ho zaměstnanci vnímají jako nespravedlivý?

DVO 3: Je možné, že zaměstnanci pracující v odlišných sektorech preferují odlišné způsoby motivace?

### Stanovení hypotéz

Hypotéza je tvrzení o podstatě určité situace ve zkoumané oblasti. Jde o návrh, představu o vztahu mezi uvažovanými výzkumnými proměnnými. Můžeme také formulovat několik hypotéz pro danou výzkumnou otázku. (Hendl, 2006)

Pro účely svého výzkumu jsem vytvořila následující hypotézy:

H1: Zaměstnance motivují spíše peníze.

H2: Pracovní prostředí a chování nadřízeného vůči zaměstnancům má vliv na jejich výkonnost.

H3: Výkonnost zaměstnanců ovlivňuje i to, jakým způsobem vnímají spravedlnost hodnocení jejich práce.

H4: Zaměstnanci pracující v neziskovém a státním sektoru volí spíše nepeněžní motivy, oproti zaměstnancům pracujícím v ziskovém sektoru.

## **5.3 Výzkumná strategie a metody sběru dat**

Ve své práci použiji metodu kvantitativní, konkrétně průřezovou metodu, ve které se shromažďují data v jednom časovém bodě. Opakem tohoto typu by byla studie longitudinální, kde se sbírají data ve více časových úsecích. Dále budu provádět šetření menšího rozsahu, které je využíváno právě v projektech studentů. Kvantitativní šetření má velkou sílu, neboť je široce aplikovatelné a pružné. Pomocí této metody lze řešit velkou škálu výzkumných problémů. Kvantitativní výzkumník musí pohlížet na svět, jako by byl tvořen z proměnných. V sociální oblasti to je např. věk, pohlaví, sebeúcta, stupeň uspokojení v zaměstnání a motivace. Na proměnnou je pohlíženo jako na vlastnost nějaké entity, v sociálním výzkumu je to nejčastěji jedinec, může to být ale i rodina, skupina, město. Před vlastním výzkumem je nutné si ujasnit aspekt, co přesně budeme zkoumat. V mém případě je to jedinec v roli zaměstnance.

Účelem kvantitativního průzkumu je přinést numerická data měřených proměnných. Cílem kvantitativního výzkumu je zkoumání toho, v jakém vztahu jsou proměnné mezi sebou. (Punch, 2008)

Kvantitativní výzkum budu provádět formou dotazníku.

Dotazníkové šetření je technika sběru dat, kdy jsou potřebné informace od zkoumaných osob získávány prostřednictvím předem sepsaných otázek. Na rozdíl od rozhovoru má respondent možnost si své odpovědi více rozmyslet.

Pro svůj dotazník jsem zvolila uzavřené otázky. Tenhle typ dotazníku znamená to, že respondent označuje nejvhodnější alternativu z předem připravených odpovědí. (Pergler, 1969)

#### **5.4 Výzkumný soubor**

Výzkumným vzorkem jsou lidé v zaměstnaneckém poměru. Aby bylo možné odpovědět na jednu ze svých dílčích otázek, využila jsem svých kontaktů a rozeslala jsem vždy 40 dotazníků zaměstnancům, kteří pracují ve státní sektoru, dalších 40 dotazníků zaměstnancům pracujícím v neziskovém sektoru a 40 dotazníků zaměstnancům pracujícím v ziskovém sektoru. Návratnost dotazníků byla poměrně velká, a to 96 %.



## 6. Výsledky dotazníkového šetření

### 6.1 Výsledky dotazníkového šetření

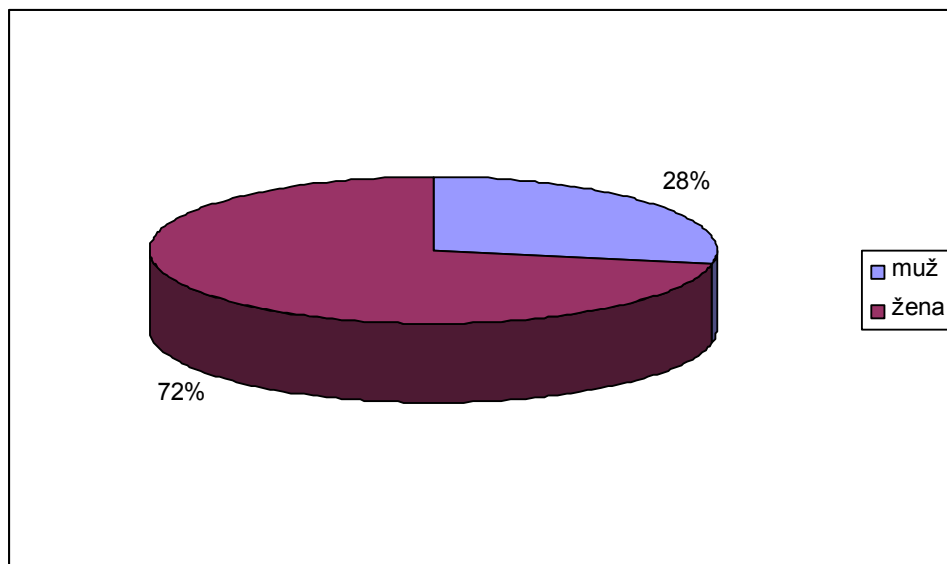
Tabulka č. 1

Otázka č. 1: Jste muž nebo žena?

Pohlaví	Počet	v %
Muž	32	28%
Žena	84	72%

*Pramen: autor*

Graf č. 1: Grafické znázornění zastoupení pohlaví respondentů



*Zdroj: autor*

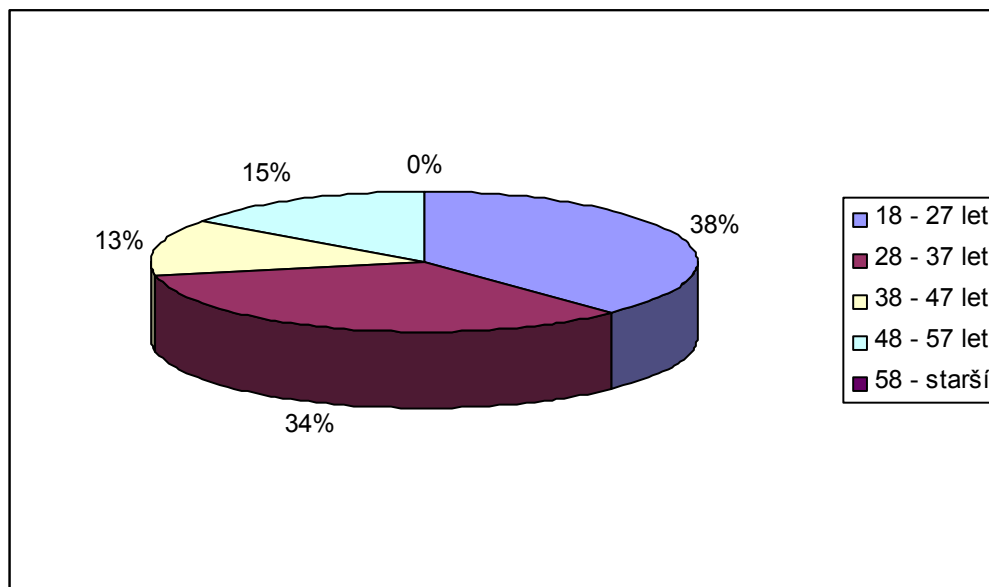
Tabulka č. 2

Otázka č. 2: Kolik Vám je let?

Věk	Počet	v %
18 - 27 let	45	38%
28 - 37 let	39	34%
38 - 47 let	15	13%
48 - 57 let	17	15%
58 - starší	0	0%

*Zdroj: autor*

Graf č. 2: Grafické znázornění dle věkového zastoupení respondentů



Zdroj: autor

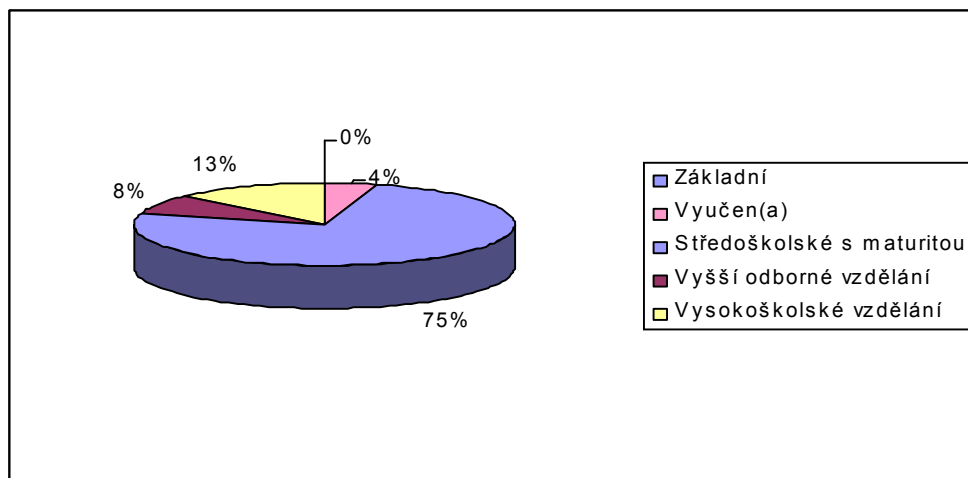
Tabulka č. 3

Otázka č. 3: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Vzdělání	Počet	v %
Základní	0	0%
Vyučen(a)	5	4%
Středoškolské s maturitou	87	75%
Vyšší odborné vzdělání	9	8%
Vysokoškolské vzdělání	15	13%

Zdroj: autor

Graf č. 3: Graficky znázorněné zastoupení respondentů dle dosaženého vzdělání



Zdroj: autor

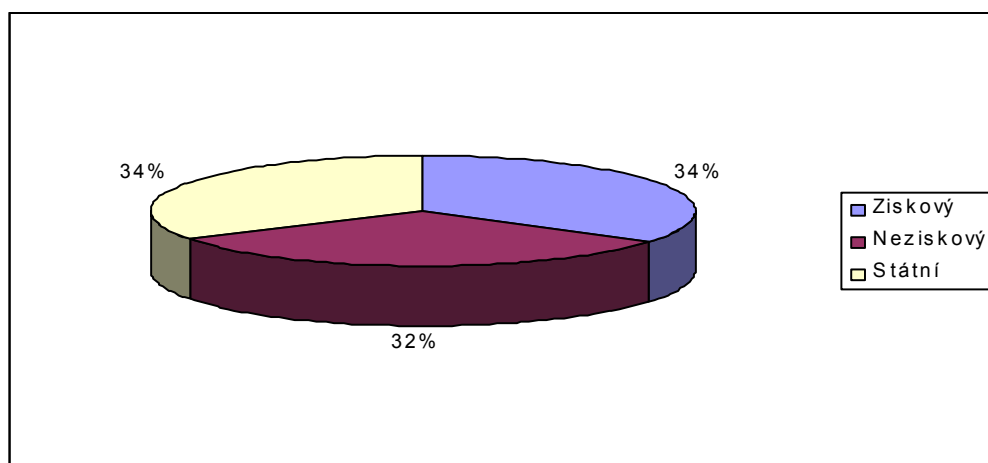
Tabulka č. 4

Otázka č. 4: V jakém sektoru pracujete?

Sektor	Počet	v %
Ziskový	40	34%
Neziskový	37	32%
Státní	39	34%

Zdroj: autor

Graf č. 4: Graficky znázorněné odpovědi na otázku č. 4



Zdroj: autor

Tabulka č. 5

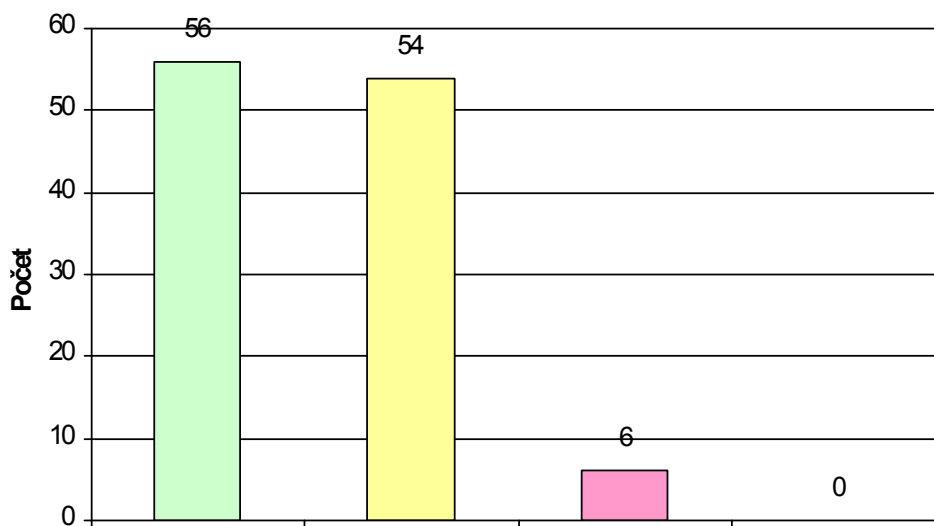
Otázka č. 5 : Zvýší vidina vyššího platu Vaši výkonnost v práci?

Odpověď	Počet	v %
Ano	56	48%
Spíše ano	54	47%
Spíše ne	6	5%
Ne	0	0%

Zdroj: autor

Na základě otázky č. 5 je zřetelné, že peněžní stimuly a vyšší plat jasně ovlivňuje výkonnost zaměstnanců při jejich práci. Většina z nich, konkrétně 95% procent respondentů, odpovědělo buď ano nebo spíše ano, že vidina vyššího platu zvýší jejich výkonnost. Pouze 5 % dotázaných se domnívá, že by to jejich výkonnost neovlivnilo.

Graf č. 5: Graficky znázorněné odpovědi na otázku č. 5



Zdroj: autor

Tabulka č. 6

Otázka č. 6: Zvýší moderní a příjemné prostředí Vaši výkonnost v práci?

Odpověď	Počet	v %
Ano	<b>23</b>	20%
Spíše ano	<b>70</b>	60%
Spíše ne	<b>22</b>	19%
Ne	<b>1</b>	1%

*Zdroj: autor*

Tabulka č. 7

Otázka č. 7: Ovlivňuje Vaši výkonnost v zaměstnání chování Vašich nadřízených ve vztahu k Vám?

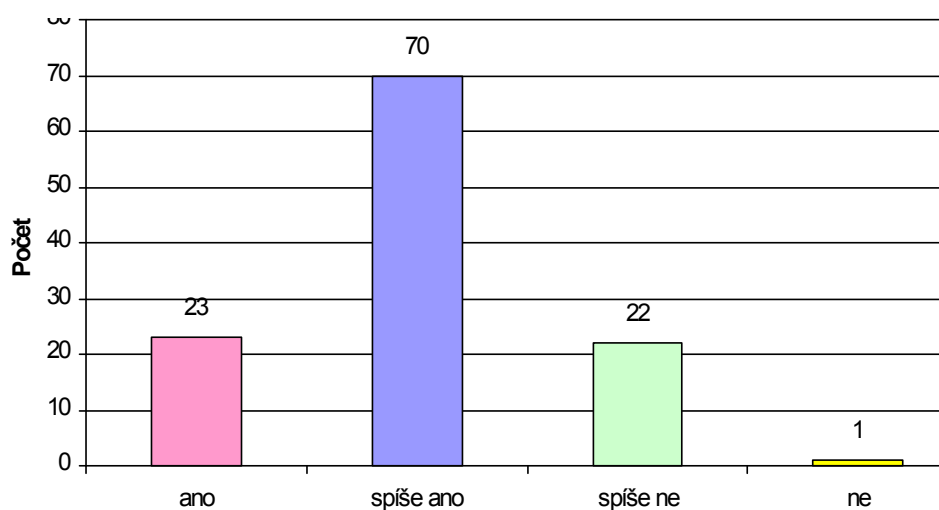
Odpověď	Počet	v %
Ano	<b>71</b>	61%
Spíše ano	<b>36</b>	31%
Spíše ne	<b>8</b>	7%
Ne	<b>1</b>	1%

*Zdroj: autor*

Pomocí otázek č. 6 a č. 7, jsem zodpověděla DVO 1, kdy jsem ověřovala, zda pracovní prostředí a chování nadřízeného vůči zaměstnancům může mít vliv na jejich výkonnost. Na základě odpovědí dotazovaných, kdy 20 % odpovědělo, že na ně pracovní prostředí má vliv, 60 % odpovědělo, že spíše ano a pouhých 19 % že spíše ne a jen 1% odpovědělo, že na ně vliv nemá, se dá konstatovat, že pracovní prostředí ovlivňuje práci zaměstnanců. Ještě větší procento bylo u vlivu nadřízeného, který z 61 % ovlivní zaměstnance určitě, 31 % spíše ano a pouhých 7% spíše ne a opět 1 % ne. Je tedy zřejmé, že pracovní prostředí a vliv nadřízeného značným způsobem ovlivňuje práci zaměstnanců.

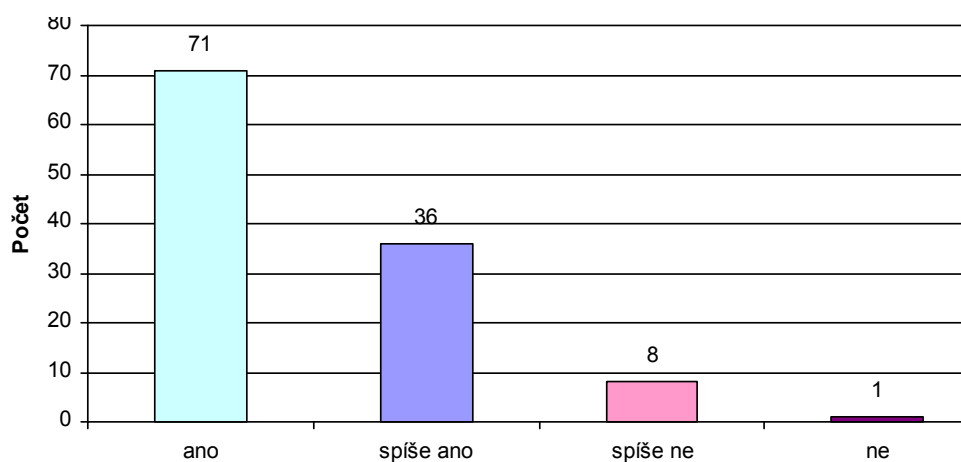
Dle uvedených odpovědí je zřetelné, že pracovní prostředí i nadřízený má vliv na odvedenou práci zaměstnanců, přičemž vliv nadřízeného má o něco větší vliv než pracovní prostředí.

Graf č. 6: Graficky znázorněné odpovědi na otázku č. 6



Zdroj: autor

Graf č. 7: Graficky znázorněné odpovědi na otázku č. 7



Zdroj: autor

Tabulka č. 8

Otázka č. 8: Je pro Vás důležité pracovat ve společnosti, která Vám poskytuje zázemí a možnost profesního růstu?

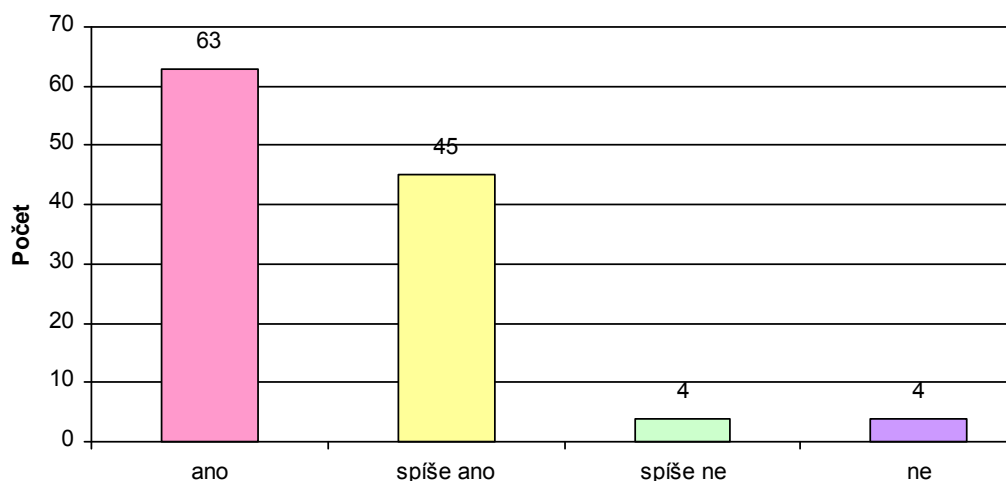
Odpověď	Počet	v %
Ano	63	55%
Spíše ano	45	39%
Spíše ne	4	3%
Ne	4	3%

Zdroj: autor

Opět naprostá většina dotázaných, přesně 95 %, odpověděla, že je pro ně důležité nebo spíše důležité pracovat ve společnosti, která jim poskytuje možnost osobního rozvoje.

Pouze malé procento, konkrétně 6 % dotazovaných, uvedlo, že tento faktor pro ně není důležitý nebo spíše není důležitý.

Graf č. 8: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 8



Zdroj: autor

Tabulka č. 9

Otázka č. 9: K jaké variantě by jste se spíše přiklonil(a), kdyby jste si musel(a) vybrat?

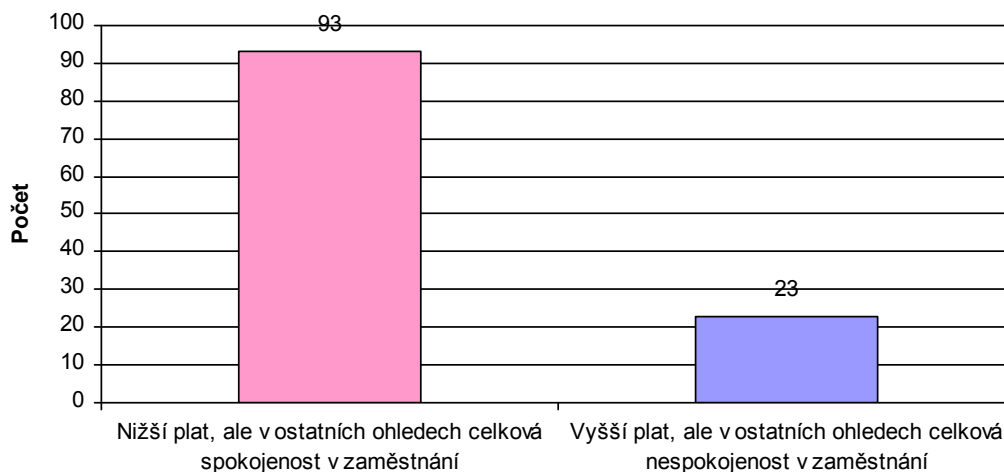
Odpověď	Počet	v %
Nižší plat, ale v ostatních ohledech celková spokojenost v zaměstnání	93	80%
Vyšší plat, ale v ostatních ohledech celková nespokojenost v zaměstnání	23	20%

Zdroj: autor

Na základě této otázky jsem chtěla zjistit, jak budou respondenti reagovat v přímé konfrontaci peníze vs. ostatní faktory.

Výsledek byl pro mě překvapivý, domnívala jsem se, že lidé budou spíše preferovat vyšší plat, ale bylo tomu přesně naopak. Pouhých 20 % by upřednostnilo vyšší plat před celkovou spokojeností v ostatních ohledech.

Graf č. 9: Graficky znázorněné odpovědi na otázku č. 9



Zdroj: autor

Tabulka č. 10

Otázka č. 10: Na základě předchozí odpovědi prosím vyberte, zda by byla Vámi uvedená varianta důvodem k odchodu ze zaměstnání.

Odpověď	Počet	v %
Ano	17	15%
Spíše ano	50	43%
Spíše ne	34	29%
Ne	15	13%

Zdroj: autor

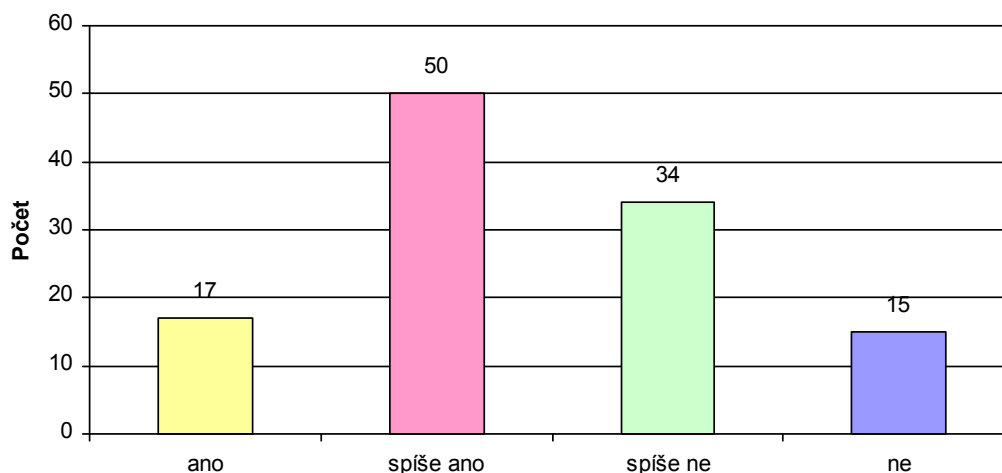
Prostřednictvím otázky jsem chtěla zjistit, zda budou chtít zaměstnanci situaci vyřešit hledáním vhodnějšího zaměstnání, které by jim mohlo např. přinést optimální řešení uspokojivého platu, ale i uspokojení v ostatních faktorech při práci.

Více než polovina, konkrétně 15 % dotazovaných by hledalo jinou práci určitě a 43 % dotazovaných by spíše hledalo novou práci. Menší polovina, která je v zastoupení 42 %, by stávající podmínky v zaměstnání spíše vyhovovaly nebo by práci vůbec neměnili.



Z odpovědí tedy vyplívá, že mírná většina, by se pokusila stávající stav změnit.

Graf č. 10: Graficky znázorněné odpovědi na otázku č. 10



Zdroj: autor

Tabulka č. 11

Otázka č. 11: Je dle Vás systém hodnocení pracovníků ve Vašem zaměstnání objektivní a spravedlivý?

Odpověď	Počet	v %
Ano	17	15%
Spíše ano	50	43%
Spíše ne	36	31%
Ne	13	11%

Zdroj: autor

Tabulka č. 12

Otázka č. 12: V případě, že považujete systém hodnocení pracovníků za nespravedlivý, ovlivní tato skutečnost Váš odvedený výkon?

Odpověď	Počet	v %
Ano	14	12%
Spíše ano	34	29%
Spíše ne	36	31%
Ne	32	28%

Zdroj: autor

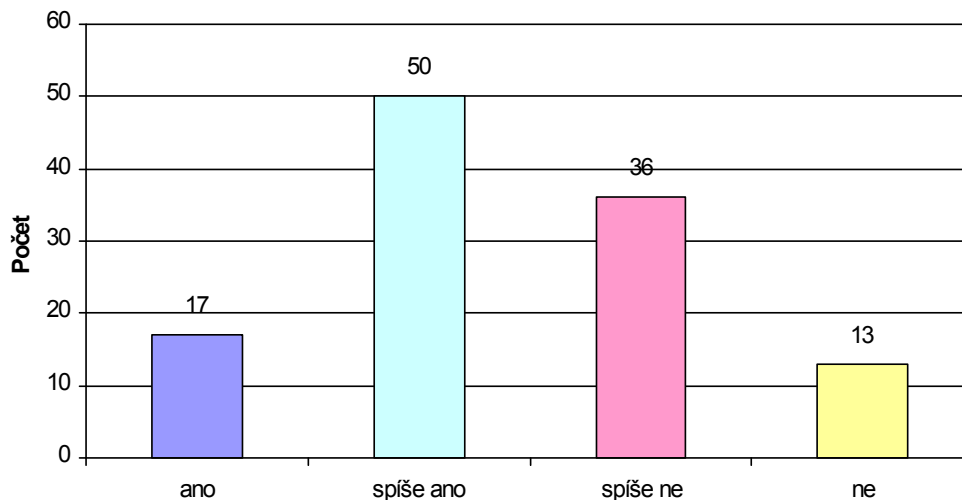
DVO 2 byla zodpovězena pomocí otázek č. 11 a č. 12.

Mírná polovina dotazovaných si myslí, že systém hodnocení pracovníků v zaměstnání je spravedlivý, konkrétně 15 % zastává názor, že hodnocení je spravedlivé a 43 % se domnívá, že je spíše spravedlivé. Naproti tomu 31 % dotazovaných si myslí, že systém hodnocení je spíše nespravedlivý a 11 % uvádí, že systém je nespravedlivý.

V případě, že by systém hodnocení požadovali zaměstnanci za nespravedlivý, tak by to ovlivnilo pracovní výkon jen u 12 %, u dalších 29 % by to výkon spíše ovlivnilo, 31 % odpovědělo, že to na jejich výkon spíše vliv mít nebude a 28 % odpovědělo, že na jejich výkonu se to neprojeví.

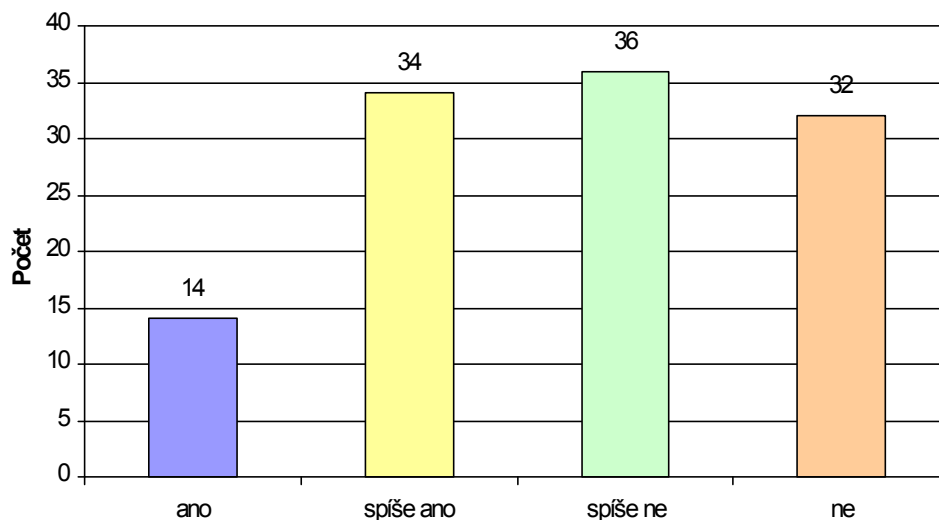
Můžeme tedy konstatovat, že mírná většina považuje systém hodnocení za nespravedlivý, nebo spíše nespravedlivý, ale pouze u menší poloviny dotázaných by to ovlivnilo nebo spíše ovlivnilo jejich pracovní výkon.

Graf č. 11: Graficky znázorněné odpovědi na otázku č. 11



Zdroj: autor

Graf č. 12: Graficky znázorněné odpovědi na otázku č. 12



Zdroj: autor

Tabulka č. 13

Otázka č. 13: Které z následujících možností by jste preferoval(a) jako bonus ke svému platu? (vyberte 3 možnosti)

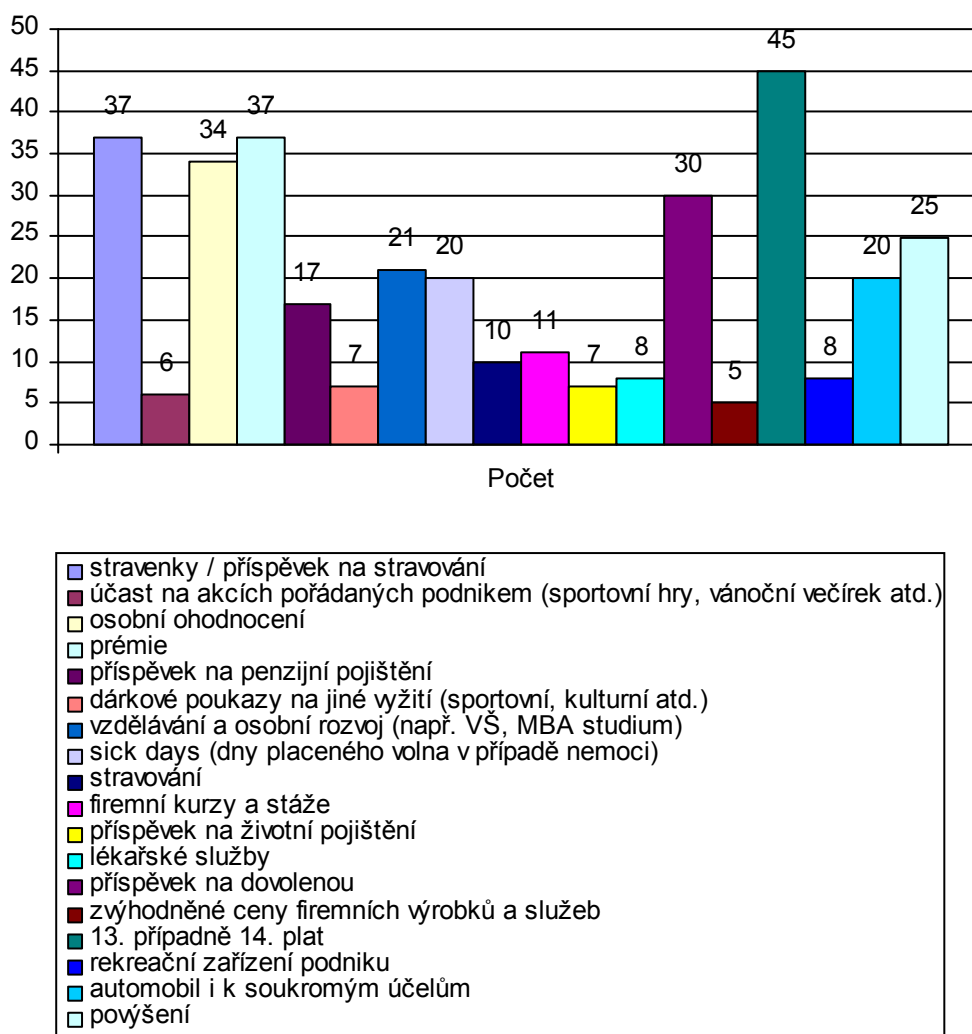
	Odpověď	Počet
1	Stravenky / příspěvek na stravování	37
2	Účast na akcích pořádaných podnikem (sportovní hry, vánoční večírek atd.)	6
3	Osobní ohodnocení	34
4	Prémie	37
5	Příspěvek na penzijní pojištění	17
6	Dárkové poukazy na jiné vyžití (sportovní, kulturní atd.)	7
7	Vzdělávání a osobní rozvoj (např. VŠ, MBA studium)	21
8	Sick days (dny placeného volna v případě nemoci)	20
9	Stravování	10
10	Firemní kurzy a stáže	11
11	Příspěvek na životní pojištění	7
12	Lékařské služby	8
13	Příspěvek na dovolenou	30
14	Zvýhodněné ceny firemních výrobků a služeb	5
15	13. případně 14. plat	45
16	Rekreační zařízení podniku	8
17	Automobil i k soukromým účelům	20
18	Povýšení	25

Zdroj: autor

Respondenti měli vybrat tři možnosti, které by nejvíce uvítali jako bonus ke svému zaměstnání. Největší zastoupení, konkrétně 45, byla možnost 13. nebo 14 platu.

S počtem 37 odpovědí, by to byly stravenky nebo příspěvek na stravování a se stejným počtem prémie. Velký počet také získalo osobní ohodnocení, které získalo celkem 34 bodů. Z odpovědí jasně vyplívá, že zaměstnanci preferují jako bonus peníze.

Graf č. 13: Graficky znázorněné odpovědi na otázku č. 13



Zdroj: autor

DVO 3 byla zodpovězena pomocí otázky č. 13.

Podkladem je tabulka č. 13, kde jsou zobrazené jednotlivé bonusy, které jsou shodné s číslováním tabulky č. 14.

Tabulka č. 14: DVO 3: Je možné, že zaměstnanci pracující v odlišných sektorech, preferují odlišné způsoby motivace?

	Počet odpovědí	Ziskový	Neziskový	Státní
1	37	7	13	17
2	6	1	3	2
3	34	13	11	10
4	37	14	11	12
5	17	4	5	8
6	7	3	1	3
7	21	8	7	6
8	20	6	7	7
9	10	3	4	3
10	11	5	3	3
11	7	1	3	3
12	8	0	5	3
13	30	7	12	11
14	5	4	1	0
15	45	18	13	14
16	8	5	2	1
17	20	9	4	7
18	25	12	6	7

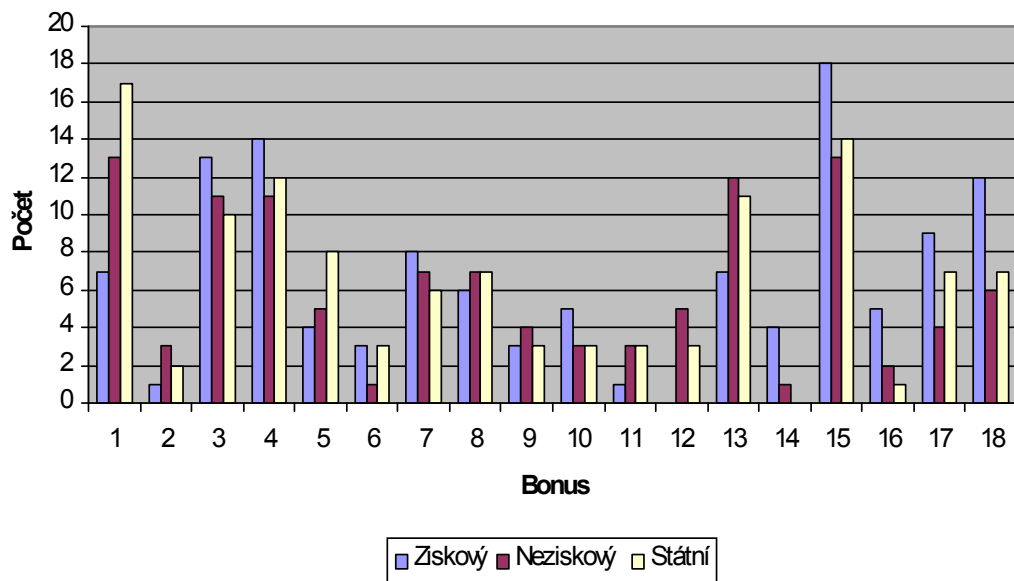
*Stravenky*, tento bonus obdržel nejvíce počtu bodů od zaměstnanců ve státním sektoru, následně od zaměstnanců nestátního sektoru a nejmenší počet získal od zaměstnanců v ziskovém sektoru. U bonusu *účast na akcích pořádaných podnikem (sportovní hry, vánoční večírek, atd.)* byly počty bodů velmi nízké u všech sektorů, nejvíce však obdržel od zaměstnanců pracujících v neziskovém sektoru. *Osobní ohodnocení a prémie* získalo nejvíce počet bodů od zaměstnanců v ziskovém sektoru, u státního a neziskového sektoru byly odpovědi skoro totožné. *Příspěvek na penzijní připojištění* obdrželo nejvíce bodů od státních zaměstnanců. *Dárkové poukazy na jiné využití (sportovní, kulturní, atd.)* obodovali zaměstnanci státního a ziskového sektoru stejně, nejmenší počet bodů obdržel od neziskového sektoru. *Vzdělání a osobní rozvoj* obdržel obdobný počet bodů od všech tří sektorů, stejně tak jako bonus *Sick days (dny placeného volna v případě nemoci) a stravování*. *Firemní kurzy a stáže* by rádo využilo nepatrně více zaměstnanců v ziskovém sektoru než v ostatních sektorech, kde

byly body stejné. *Příspěvek na životní pojištění* by naopak nejméně využili zaměstnanci ziskového sektoru, u neziskového a státního sektoru je opět shoda. *Lékařské služby* by využili pouze zaměstnanci státního a neziskového sektoru. V bodování *příspěvku na dovolenou* byl nejmenší zájem u zaměstnanců ziskového sektoru, neziskový a státní sektor je skoro na stejné úrovni. *Zvýhodněné ceny firemních výrobků a služeb* by využili zaměstnanci státního sektoru, minimálně zaměstnanci neziskového sektoru a státní zaměstnanci si tuhle možnost nezvolili ani jednou, což vyplívá z povahy státního systému.

*13. popřípadě 14. plat* by volili nejvíce zaměstnanci ziskového sektoru, kdežto zaměstnanci neziskového a státního sektoru jsou opět na podobné úrovni v počtu získaných bodů. *Rekreační zařízení podniku* by opět využilo nejvíce zaměstnanců v ziskovém sektoru, minimálně pak zaměstnanci neziskového sektoru a státního.

*Automobil k soukromým účelům* opět získal nejvíce bodů od zaměstnanců v ziskovém sektoru, dále pak ve státním a nejméně v neziskovém. Stejně tak *povýšení* bylo ohodnoceno nejvíce zaměstnanci v ziskovém sektoru, méně bodů potom obdržel od zaměstnanců neziskového a státního sektoru.

Graf č. 14: Graficky znázorněné odpovědi na DVO 3:



Zdroj: autor

## 6.2 Dílčí závěr, ověření hypotéz

Motivují zaměstnance k vyššímu výkonu spíše peněžní nebo nepeněžní odměny?

Hypotéza č. 1 se částečně potvrdila. Většinu dotazovaných zaměstnanců motivují k vyššímu výkonu peníze, finanční ohodnocení si v největší míře vybrali i v případě nabízených bonusů.

Pokud by si ovšem měli zaměstnanci vybrat mezi vyšším platem, ale v jiných ohledech celkovou spokojeností v práci, většina z nich by si vybrala celkovou spokojenost.

Z výsledků vyplývá, že většina zaměstnanců je však ochotna preferovat motivátor peněz jen do určité míry.

Hypotéza č. 2 se potvrdila. Více jak tři čtvrtiny zaměstnanců ovlivňuje pracovní prostředí jejich výkonnost a více jak 90% zaměstnanců ovlivňuje jejich výkon vztah a chování nadřízeného vůči nim, stejně tak jako možnost profesního růstu.

Hypotéza č. 3 se nepotvrdila. V případě, že systém hodnocení práce vnímají zaměstnanci jako nespravedlivý, tak u více než poloviny zaměstnanců se to na jejich výkonu neprojeví.

Hypotéza č. 4 se potvrdila. Zaměstnanci pracující v ziskovém sektoru preferují o něco více peněžní stimuly než zaměstnanci pracující v sektoru neziskovém a státním.

## Závěr

V dnešním světě, kdy je doba čím dál více uspěchanější a nároky v zaměstnání na jednotlivce čím dál vyšší, je nutné si uvědomit, že zaměstnanci jsou jen lidé, kteří k tomu, aby mohli vykonávat svoji práci dobře, potřebují být náležitě motivováni, neboť tam, kde není motivace, není ani uspokojení a úspěch. Ať už si to člověk uvědomuje nebo ne, tak práce je součástí jeho života. Nejspíše si většina lidí se slovem práce asociuje vydělávání peněz, ale často si neuvědomují, že právě práce jim dává více než to, poskytuje jim například i vznik sociálních vztahů, které se mohou prohloubit i do jiných kontextů než jen pracovních. Některé firmy a organizace si právě tyto skutečnosti uvědomují a snaží se o podporu vzniku důvěry na pracovišti, např. organizováním teambuildingů nebo prostřednictvím jiných firemních akcí. Tam kde je důvěra, vzniká přátelství a tam, kde jsou přátelské vztahy, se i těšíme.

Při vyhledávání materiálů ke své práci jsem se setkala s mnoha způsoby, jakými mohou společnosti motivovat své zaměstnance. Z osobních zkušeností mých známých a přátel, se ale většinou nabízenými metodami jejich zaměstnavatelé stále neřídí, a proto jsou lidé v zaměstnání nespokojeni. Existují však i společnosti, které vůči svým zaměstnancům respekt mají a vkládají do nich svoji důvěru.

Ve své práci jsem se zabývala jak finančními motivátory, tak i těmi nefinančními. Při vymezení teoretických východisek mnoho autorů zastává názor, že nepeněžní motivátory jsou mnohdy důležitější než ty peněžní, jak jsem se již zmiňovala v úvodu práce. V běžné praxi jsem si určitých znaků začala všimnout sama, a právě proto jsem se rozhodla provést krátký výzkum, abych si mohla hypotézu potvrdit či vyvrátit. Nakonec se ukázalo, že pokud si zaměstnanci mohou vybrat, tak opravdu volí peníze, pokud jsem je ovšem postavila do přímé konfrontace s penězi a celkovou spokojeností v práci, pak si ve většině případů zvolili celkovou spokojenost. Cílem výzkumu nebylo vyvodit obecné závěry, které by se dali aplikovat na všechny zaměstnance bez rozdílu, cílem bylo nahlédnout na to, jakým způsobem se jejich orientace ubírá. Je zřejmé, že každý člověk je individuální a každý člověk má své specifické potřeby a je ovlivňován mnoha okolnostmi, které na něho působí. Jinak bude motivovaná matka samoživitelka oproti matce, kterou je schopen plně zabezpečit manžel a jinak bude motivován člověk se zdravotními potížemi oproti zdravému



člověku nebo zaměstnanec pracující v kanceláři oproti zaměstnanci, který pracuje například venku na stavbě. Právě tyto skutečnosti jsem si během provádění výzkumu začala uvědomovat. Kdybychom ale chtěli provést opravdu rozsáhlou studii, jak jsou jednotlivé skupiny zaměstnanců motivovány, bylo by nutné provést výzkum daleko rozsáhlejší a dlouhodobější, než umožňuje rozsah bakalářské práce. Přesto si myslím, že výsledek mé práce byl úspěšný. Zaměstnanci preferují spíše peněžní odměny, výkonnost je však do značné míry ovlivněna i pracovními podmínkami a celkovým přístupem k zaměstnanci.

## Resumé

Tato bakalářské práce zpracovává téma „Motivace zaměstnanců – aspekt personálního řízení“ a je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část je rozdělena na čtyři hlavní kapitoly. V první kapitole se věnuji personalistice obecně, co znamená personální řízení, jak ho dělíme a vysvětluji stále více používaný pojem lidské zdroje. Druhá kapitola je zaměřena na motivaci. V jednotlivých podkapitolách se zabývám teoretickými východisky motivace, následně popisuji jakými způsoby lze ovlivnit pracovní výkon, jak může ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců dle Mužíka sám vedoucí a také jednoduché způsoby, které může k motivaci aplikovat vedoucí každý den. V poslední podkapitole zahrnuji angažovanost, jako důležitou součást správně motivovaného pracovníka. Ve třetí kapitole se zabývám již odměňováním pracovníků. Popisuji jednotlivé formy odměňování, dále specifické druhy odměňování, jako je individuální zásluhová odměna, odměna podle délky zaměstnání a dodatkové formy odměňování. V poslední kapitole teoretické části se zaměřuji na motivaci zaměstnanců v neziskových a státních organizacích. Vymezuji jejich charakteristiku a snažím se vyčlenit motivátory k jejich práci a jejich vztah k penězům.

Druhá část bakalářské práce je vymezena malému výzkumu formou kvantitativního šetření pomocí dotazníků, kde se snažím zjistit, zda jsou lidé motivováni spíše penězi nebo i jinými druhy motivace. Zda může ovlivnit jejich výkon i prostředí, ve kterém pracují, nebo vliv nadřízeného v přímém vztahu k nim a způsob vnímání systému hodnocení jejich práce. Dále také to, jestli může mít vliv na motivaci i v jakém sektoru zaměstnanci pracují.

## **Anotace**

Škurková, K. Motivace zaměstnanců – aspekt personálního řízení. (Bakalářská práce)

Brno: Institut mezioborových studií Brno – Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2012

Zaměstnanci tvoří nedílnou součást každého podniku nebo organizace, je proto nutné je náležitě odměňovat a motivovat. Cílem bakalářské práce „Motivace zaměstnanců – aspekt personálního řízení“ je shrnutí teoretických přístupů k motivaci zaměstnanců obecně, především pak v souvislosti s motivací zaměstnanců k dosažení vyššího výkonu. Praktická část práce představuje hlavní a vedlejší výzkumné otázky a stanovuje hypotézy práce. Samotný výzkum a jeho výsledky jsou rovněž prezentovány v analytické části. V závěru práce jsou shrnuty nejdůležitější výstupy práce.

## **Klíčová slova**

Personalistika, motivace, teorie motivace, zaměstnavatel, zaměstnanec, pracovní výkon, angažovanost, odměňování,

## **Annotation**

Employees are an integral part of each company or organization and therefore it is necessary to properly reward and motivate them. The aim of the thesis „Motivation of employees - an aspect of personnel management“ is to summarise the theoretical approaches of motivation of employees, in particular to focus on the motivation to achieve higher performance. In the practical part, it presents the main research question and hypothesis, and analyses the outcomes of the research. The conclusion summarizes the main outputs of the thesis.

## **Key words**

Human resources, motivation, motivation theory, employer, employee, job performance, engagement, compensation,

# Seznam použité literatury

## Prameny

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

## Literatura

ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2008. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2

BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-8

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I.*, 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009. 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7

DONNELLY, J. H. jr.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J.M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3

HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat*. 2. vyd. Praha: Portál, 2006. 583 s. ISBN 80-7367-123-9

HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ A. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6

HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2008. 154 s. ISBN 978-80-210-4537-8

MARTIN, DAVID. *Personalistika od A do Z*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4

MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2008. 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6

NELSON, BOB. *1000 + 1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. Praha : Pragma, 2000. 237 s. ISBN 80-7205-765-0

PERGLER, P. *Vybrané techniky sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1969. 767 s.

PLAMÍNEK, J. *Řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Nadace Lotos, 1996. 186 s.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. 157 s. ISBN 97880-247-3664-8

PUNCH F., KEITH. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 150 s. ISBN 978-80-7367-381-9

SEQUENSOVÁ, H., et.al. *Lidské zdroje?* Havířov: Question Marks, 2005. 221 s.

SCHAAD, M. *Neziskové organizace v ekonomické teorii*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998. 244 s. ISBN 80-210-1971-9

VOGEL, I. *Jak využívat emoci pro profesní růst*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 162 s. ISBN 97-80-247-2735-6

WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005. 78 s. ISBN 80-903516-4-6

## **Odkazy na webové stránky**

*Stránky Jana Vašíčka*, vasicek.cz [on-line]. [2012-1-18]. Dostupnost na www:

[http://www.vasicek.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49%3Ajak-na-tercinalni-vzdlavani-v-r&catid=36%3Askolstvi&Itemid=59&lang=cs](http://www.vasicek.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=49%3Ajak-na-tercinalni-vzdlavani-v-r&catid=36%3Askolstvi&Itemid=59&lang=cs)

*Stránky ministerstva práce a sociálních věcí*, mpsv.cz [on-line]. [2012-3-25].

Dostupnost na www:

<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB077#III.1>

# Příloha č. 1

## Dotazník

Vážení zaměstnanci, obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který jsem vytvořila pro potřeby své bakalářské práce na téma „Motivace zaměstnanců – aspekt personálního řízení“. Ráda bych formou průzkumu zodpověděla otázky, které jsem si v rámci své práce stanovila. Dotazník je zcela anonymní, nemusíte mít tedy obavy z jakéhokoliv zneužití získaných údajů.

Vaši ochotu velmi oceňuji a děkuji Vám za čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.

Kateřina Škurková

### Jste muž nebo žena?

- a) muž
- b) žena

### Kolik Vám je let?

- a) 18 - 27 let
- b) 28 - 37 let
- c) 38 - 47 let
- d) 48 - 57 let
- e) 58 - starší

### Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Vyučen(a)
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné vzdělání
- e) Vysokoškolské vzdělání

**V jakém sektoru pracujete?**

- a) Ziskový
- b) Neziskový
- c) Státní

**Zvýší vidina vyššího platu Vaši výkonnost v práci?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**Zvýší moderní a příjemné prostředí Vaši výkonnost v práci?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**Ovlivňuje Vaši výkonnost v zaměstnání chování Vašich nadřízených ve vztahu k Vám?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**Je pro Vás důležité pracovat ve společnosti, která Vám poskytuje zázemí a možnost profesního růstu?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**K jaké variantě by jste se spíše přiklonil(a), kdyby jste si musel(a) vybrat?**

- a) Nižší plat, ale v ostatních ohledech celková spokojenost v zaměstnání

b) Vyšší plat, ale v ostatních ohledech celková nespokojenost v zaměstnání

**Na základě předchozí odpovědi prosím vyberte, zda by byla Vámi uvedená varianta důvodem k odchodu ze zaměstnání.**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**Je dle Vás systém hodnocení pracovníků ve Vašem zaměstnání objektivní a spravedlivý?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**V případě, že považujete systém hodnocení pracovníků za nespravedlivý, ovlivní tato skutečnost Váš odvedený výkon?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**Které z následujících možností by jste preferoval(a) jako bonus ke svému platu? (vyberte alespoň 3 možnosti).**

- a) Stravenky / příspěvek na stravování
- b) Účast na akcích pořádaných podnikem (sportovní hry, vánoční večírek atd.)
- c) Osobní ohodnocení
- d) Prémie
- e) Příspěvek na penzijní pojištění
- f) Dárkové poukazy na jiné vyžití (sportovní, kulturní atd.)
- g) Vzdělávání a osobní rozvoj (např. VŠ, MBA studium)
- h) Sick days (dny placeného volna v případě nemoci)
- ch) Stravování



- i) Firemní kurzy a stáže
- j) Příspěvek na životní pojištění
- k) Lékařské služby
- l) Příspěvek na dovolenou
- m) Zvýhodněné ceny firemních výrobků a služeb
- n) 13. případně 14. plat
- o) Rekreční zařízení podniku
- p) Automobil i k soukromým účelům
- q) Povýšení