

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Motivace pracovníků jako efektivní nástroj řízení ve
vybraném podniku**

**Employee motivation as an effective management
tool in the chosen company**

Bc. Kateřina Soukupová

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Motivace pracovníků jako efektivní nástroj řízení ve vybraném podniku“

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

Plzeň dne 17. 4. 2023

v. r. Bc. Kateřina Soukupová

Zásady:

Uveďte teoretická východiska motivace a blíže charakterizujte pracovní motivaci a její základní teorie.

Stručně představte vybranou společnost se zaměřením na její motivační nástroje.

Proveďte rozbor využití motivace pracovníků v podniku.

Vyhodnoťte získaná data a vyvoďte závěry pro daný podnik.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé práce, paní Ing. Mileně Hasalové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady, připomínky a pomoc při zpracování diplomové práce.

Zároveň děkuji zaměstnancům ze společnosti Tesco Stores ČR, a.s. hypermarket Klatovy za vyplnění dotazníku a manažerce obchodu, slečně Andree, za vstřícnost a poskytnutí veškerých informací a podkladů, které mi pomohly k ucelení diplomové práce.

Obsah

Úvod	7
1 Motivace jako obecný pojem	8
1.1 Motivace jako psychologický proces	8
1.2 Oddanost	9
1.3 Angažovanost	10
2 Pracovní motivace	14
2.1 Definice pracovní motivace	14
2.2 Formy pracovní motivace	14
2.2.1 Vnitřní a vnější motivační faktory	14
2.2.2 Vědomá a nevědomá motivace	16
2.2.3 Primární a sekundární motivace	16
2.2.4 Hmotná a nehmotná motivace	16
2.3 Motivační teorie	17
2.3.1 Teorie instrumentality	18
2.3.2 Teorie zaměřené na obsah	18
2.3.3 Teorie zaměřené na proces	21
2.4 Pracovní výkon a spokojenost	24
2.5 Demotivace a její řešení	25
2.6 Motivační programy	27
3 Představení společnosti Tesco Stores ČR, a.s.	29
3.1 Charakteristika vybrané společnosti	29
3.1.1 Historie podniku	29
3.1.2 Základní údaje o společnosti	30
3.1.3 Zaměření společnosti	31

3.2	Zaměstnanecká politika.....	31
3.2.1	Organizační struktura podniku.....	32
3.2.2	Pracovní prostředí	32
3.2.3	Vzdělávání a rozvoj	33
4	Analýza motivačních nástrojů	34
4.1	Metody hmotné motivace zaměstnanců	34
4.2	Metody nehmotné motivace zaměstnanců	35
4.2.1	Benefity nehmotného charakteru	35
4.2.2	Slevové výhody a příspěvky	35
5	Dotazníkové šetření.....	37
5.1	Struktura dotazníku	37
5.2	Charakteristika respondentů a náplň jejich práce.....	37
5.3	Cíl dotazníkového šetření.....	41
5.4	Interpretace výsledků dotazníkového šetření	41
5.5	Shrnutí dotazníkového šetření.....	54
6	Návrhy na zlepšení.....	56
6.1	Odměňování	56
6.1.1	Masáže a rehabilitace	56
6.1.2	13. plat	57
6.1.3	Flexi Pass	57
6.2	Komunikace včetně hodnocení a zpětné vazby	57
6.2.1	Hodnocení a zpětná vazba	58
6.2.2	Komunikace	59
	Závěr	60
	Seznam použitých zdrojů	62
	Seznam tabulek	65

Seznam obrázků..... 66

Seznam příloh..... 67

Přílohy

Abstrakt

Abstract

Úvod

Aby podnik prosperoval a jeho provoz měl hladký průběh, je potřeba mít dobře nastavený motivační systém pro pracovníky. Motivace zahrnuje nejen impuls k lepšímu výkonu, ale také by měla poskytovat možnosti zainteresovaným osobám, se angažovat do rozvoje společnosti. Pokud jsou nabídnuty příležitosti ze strany zaměstnavatele, je pak už jen na pracovníkovi, jak moc je podniku oddaný.

Člověk, by měl chodit do práce s dobrým pocitem, ne s odporem, že musí zase do práce, ale s vervou, chtít práci dělat, chtít se někam posunout. K tomuto názoru je zřejmý důvod. V pracovním prostředí strávíme velké množství času našich životů, tak proč dělat práci, která nás nebaví či v ní nevidíme žádný potenciál a bereme ji pouze jako nutnost pro vydělání peněz. Toto nastavení zaměstnance je ovšem nežádoucí, protože může vytvářet negativní atmosféru v pracovním kolektivu a ovlivňovat svým pohledem i ostatní kolegy. Proto je potřeba, aby vedoucí pracovníci či manažeři motivovali své pracovníky a zapojili je do vytváření hodnot podniku.

Formy pracovní motivace představují možné ovlivňující faktory, které zasahují do výkonu a spokojenosti zaměstnance. Motivační systém, je nutno mít dobře nastavený, aby opravdu lidi motivoval a hnal je k lepším výkonům. Pokud se motivace uchopí špatným způsobem, nebo není vůbec přítomna, může přejít do demotivace.

Cílem diplomové práce je teoreticky formulovat motivaci, a s tím spojené motivační faktory, následně zanalyzovat motivaci pracovníků ve vybraném podniku a doporučit možné varianty zlepšení.

Pomocí odborné literatury byla vytvořena první část práce, která je postavena na charakteristice základních pojmů a teorií, zabývající se jak všeobecnou motivací, tak jejím využitím v pracovním prostředí. Druhá část vychází z teoretických poznatků, zahrnuje interpretaci a shrnutí výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti Tesco Stores ČR, a.s. - hypermarket Klatovy. V praktické části je použita pouze forma hmotné a nehmotné motivace, z důvodu snadnější uchopitelnosti výstupů analýzy. Výsledky mají poukázat na spokojenost či případnou nespokojenost pracovníků s motivačním systémem. V závěrečné části jsou zmíněny návrhy pro další pokrok společnosti v oblasti motivace zaměstnanců.

1 Motivace jako obecný pojem

Počáteční kapitola zahrnuje všeobecný pohled na motivaci a s ní spojené další termíny, jako je oddanost a angažovanost. Další z podkapitol je „motivace jako psychologický proces“, jenž pohlíží na motivaci z trochu jiného hlediska, které je ovšem nedílnou součástí.

Motivace má nespočet definic. Jednu z nich popisuje Tureckiová (2004, s. 57): „Rozumí se jí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů).“

„Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 217)

Motivace podporuje zaměstnance v jejich pracovním nasazení, odpovědnosti, iniciativě, ovšem tento faktor není automatický (Urban, 2017).

„Lidé často říkají, že motivace netrvá dlouho. Koupání také ne. Proto ho doporučujeme denně.“ (Nelson & Tamayo, 2022, s. 71)

Motivace je jedním z nástrojů, který aktivuje, směřuje a udržuje chování. Pracovníci jsou ochotni pro vysoký výkon vynaložit dobrovolné úsilí, pokud očekávají, že jejich jednání povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny. V rámci motivace se může jednat i o cíle, které si lidé určili, způsob vybrání si cíle a způsob, jakým se okolní subjekty snaží změnit jejich chování (Armstrong & Taylor, 2015).

Lze tedy vymezit základní 3 složky motivace dle Arnold a kol. (1991):

Směr – čeho se člověk snaží dosáhnout

Úsilí – jak moc se o to snaží

Vytrvalost – jak dlouho se o to snaží

Mezi hlavní zdroje motivace, tedy mezi hlavní impulsy k motivaci, lze zařadit potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály (Bedrnová a kol., 2012).

1.1 Motivace jako psychologický proces

Motivace je úzce spojena s psychikou osobnosti, konkrétně se jedná o hybné síly psychického charakteru. Podstatné je slovo „hybné“, protože dává do pohybu lidské

chování a činnost, a slovo „síly“ udávající směr a intenzitu. Velmi podstatným vnitřním zdrojem motivace je motiv nebo pohnutka, kde síla týkající se současnosti vystupuje jako aktualizovaný motiv nebo naopak jako podnět pro její vznik a uplatnění. Na druhou stranu existují podněty jako vnější zdroje motivace tzv. Incentivy – pobídky. Zda jedinec vyhodnotí podnět jako pobídku, je ovlivněno zejména jeho aktuálním stavem a budoucími cíli. Motivační dispozice se u každého jedince vytvářejí a postupem času i mění či rozšiřují. Je potřeba rozlišit dispozice vrozené, což jsou biologické (primární) potřeby a částečně získané, do kterých řadíme sociální (sekundární) potřeby, dále zájmy, hodnotové orientace a z části i postoje (Výrost & Slaměnik, 2019).

Jelikož teorie motivace se prohlubuje do oboru psychologie, tedy ovlivňuje individuálně jednání člověka v pracovním procesu, není od věci využít práci specialistů – psychologů. Jednou z hlavních činností vedoucích manažerů je výběr vhodné metody k motivaci pracovníků, ovšem je důležité pracovat variabilně a vybírat metody s ohledem na konkrétní osoby. Nastává jedna z variant, kdy je možnost konzultace s odborníkem pro přímé zaměření (Dvořáková a kol., 2012).

Na chování člověka může mít vliv motiv, který si osoba nemusí ani připouštět či uvědomovat, ale zasahuje do jejího chování. Může nastat situace, kdy si stanovíme určitý cíl, protože nám různé motivy mohou tento cíl podsouvat, či naopak od něj odrazovat. Především je důležité si uvědomit, že člověk, by měl mít důvěru ve vlastní schopnosti, které mu dopomohou překonat okolní nežádoucí vlivy (Výrost & Slaměnik, 2019).

Stále více se ukazuje, že práce naplňuje u lidí potřebu sociálního uznání a je symbolem vlastního životního úspěchu (Mužík, 2016).

1.2 Oddanost

Pod pojmem oddanost organizaci si lze představit více loajality, náklonosti a zkvalitnění výkonu pro organizaci, ale také z pohledu jedince, je možné zaznamenat více sebeúcty, důstojnosti, zapojení a identity. Důležitým faktorem je, aby pracovníci vynakládali dobrovolné úsilí jménem organizace a měli k ní citovou vazbu (Armstrong & Taylor, 2015).

Pohled Waltona (1985) je význam oddanosti následující: Pokus o vysvětlení, že striktní přístup řízený pomocí zavedeného řádu a provádění kontrol, nevede ke zlepšení výkonu pracovní síly. Proto si Walton stál za tím, že by mělo dojít k záměně, a tento přístup by

měl být nahrazen strategií oddanosti, kde pracovníci, oproti předchozímu přístupu, získávají větší odpovědnost, jsou podněcováni ke spolupráci a mají možnost dosáhnout uspokojení z jejich odvedené práce. Postavení v organizační struktuře se příliš neodlišuje, závisí převážně na odborných znalostech.

Je potřeba rozlišovat termíny oddanost a angažovanost (viz kapitola 1.3) z jednoho prostého důvodu. I přesto, že se tyto faktory prolínají, angažovanost pracovníka s cílem vytváření hodnot organizace, zároveň nemusí striktně znamenat i oddanost společnosti. Lze z tohoto argumentu vyrozumět, že samostatná oddanost se pojí s firmou a angažovanost se spojuje s prací. I když jsou tyto odborné výrazy významově neshodné, lze pro jejich zvýšení použít stejné nástroje a opatření. Organizační oddanost neboli oddanost vůči organizaci je složena ze tří složek: emocionální oddanost – až do jaké hloubky „srdce organizace“ se chce zaměstnanec dostat, trvajících oddanost – dlouholetá zvyklost na danou organizaci, normativní oddanost – míra, kterou pracovník pocítuje jako věrnost zůstat v podniku. Je těžké určit míru, jak moc by měla být velká oddanost, protože nadmíra může mít i negativní dopady. Tím je myšleno například, pokud pracovník má pocit, že je nutno chránit organizaci, je schopen se dopouštět neetického jednání. Trvajících oddanost je z jedné strany pozitivní, ale také přináší svá negativa, kdy po určitém časovém období hrozí tzv. profesní slepota. Pokud tato situace nastane, je potřeba ji včas podchytit a případně zavést opatření, jako je např. přesunutí pracovníka na jiné pracoviště či mu přidělit jiné úkoly. Všeobecně se dá predikovat, že vysoká míra oddanosti snižuje míru fluktuace (Bláha a kol., 2013).

1.3 Angažovanost

V přechodí podkapitole byla zmíněna oddanost, což může někomu připadat stejné či podobné jako angažovanost. Tyto pojmy spolu sice úzce souvisí, ale i přesto můžeme najít odlišnosti. Tato kapitola poslouží k tomu, aby definovala termín angažovanost a přidala poznatky k rozdílnosti od oddanosti.

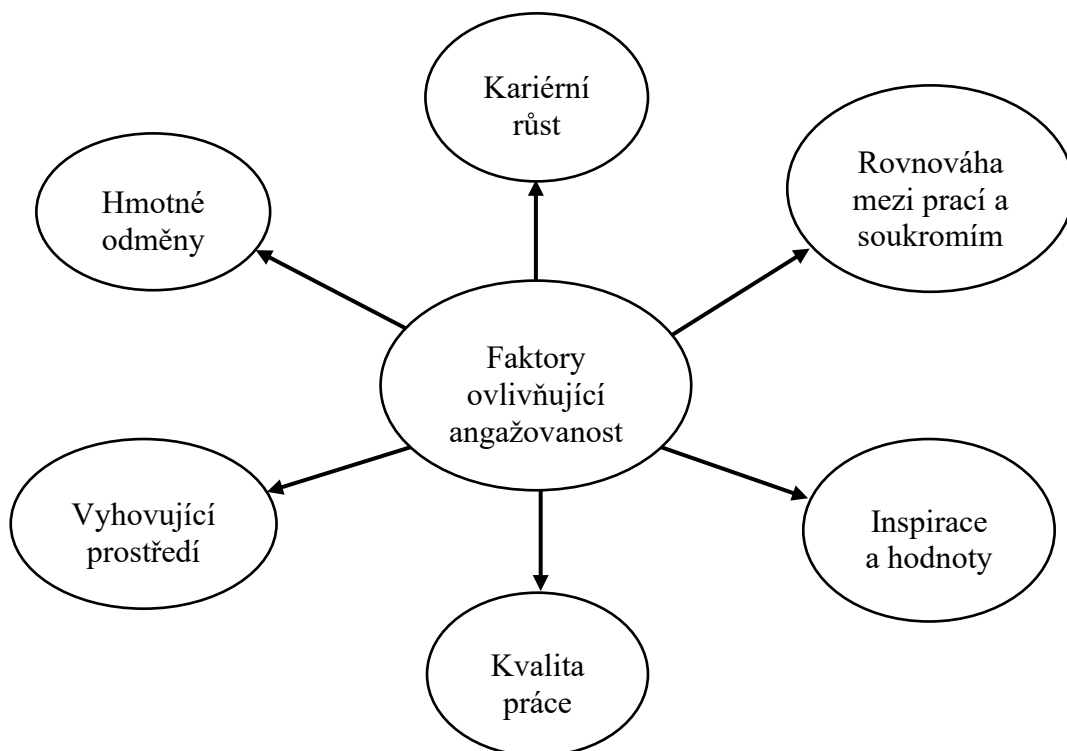
Angažovanost je v tomto zaměření jedna z novějších koncepcí. Zjednodušeně řečeno lze tento pojem vysvětlit jako pozitivní vztah zaměstnance ke své práci, kdy vykonává činnosti s maximální ochotou vůči organizaci z důvodu toho, že chce, není pod nátlakem nutnosti (Bláha a kol., 2013).

Vést angažovaný tým se zamlouvá manažerům, kvůli tomu jsou rádi součástí těchto týmů. Samozřejmě vidina neangažovaných pracovníků se jim nelíbí. Proto je vedoucí či manažer důležitou složkou, a je potřebné přimět nebo dát nějaký podnět pracovníkům k tomu, aby se zvýšila jejich angažovanost. Potlačit jejich strach, nervozitu, obavy a dát jim impuls k zapojení se do problematiky (Barták, 2023).

Pochopení angažovanosti jako termínu dle Macey a kol. (2009, s. 7): „Cílevědomost a soustředěná energie, kterou ostatní vnímají jako osobní iniciativu, přizpůsobivost, úsilí a vytrvalost jedince směřující k dosahování cílů organizace.“ Angažovaného zaměstnance lze charakterizovat jako osobu, která je do své práce plně „zapálena“, je aktivní, má pozitivní přístup a je nadšená pro to, co dělá. Dalo by se říci, že to, co od organizace pracovníci získají, se snaží prostřednictvím angažovanosti vrátit. Podpora angažovanosti vede i přes rodinné a osobní zázemí (Horváthová a kol., 2016).

Na obrázku č. 1 je vyobrazeno 6 faktorů, které zasahují do míry angažovanosti.

Obr. 1: Model faktorů determinující angažovanost zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle Švorc a kol. (2019, s. 28)

Armstrong a Taylor (2015) představili hnací síly angažovanosti zaměstnanců. Následně bude těchto sedm sil představeno:

Podnětnost práce – pestrá práce s dostatečnou odpovědností a obtížností, tato práce pobízí k angažovanosti, protože je zde vidina osobního růstu a úspěchu,

Autonomie práce – svobodné, nezávislé a nepovinné jednání a rozhodování umožňuje pracovníkům si vytvářet své pracovní plány a postupy, což je přivádí k pocitu vlastnictví a převzetí odpovědnosti za odvedenou práci a dosažené výsledky,

Rozmanitost práce – nestereotypní činnosti, využívání různých schopností,

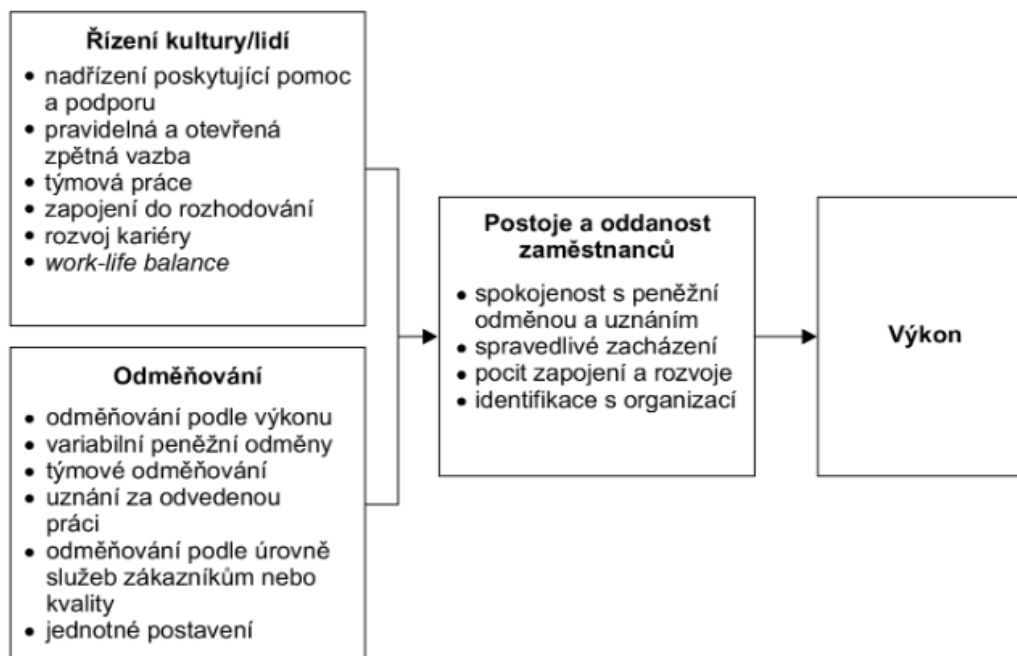
Zpětná vazba – pracovníkům je bezprostředně a jasně předána informace o úrovni jejich pracovního výkonu

Přízpůsobování – spolupráce se všemi členy organizace, která jedinci umožňuje chovat se takovým způsobem, aby byl sám sebou,

Příležitosti k rozvoji – tyto příležitosti vytvářejí práci smysluplnější, protože přináší možnosti k růstu a sebeuplatnění zaměstnanců,

Odměny a uznání – zahrnují zhodnocení času, obětovaného zaměstnanci do pracovních výkonů a rolí

Obr. 2: Jak odměňování ovlivňuje výkon prostřednictvím angažovanosti



Zdroj: Armstrong & Taylor (2015, s. 248)

Nedílnou součástí angažovanosti, aby pracovníci dělali něco nad rámec svého úvazku, je odměňování, ale i stinná část, a to vyhoření. Správně zavedený a standardizovaný systém odměňování, jak peněžních, tak nepeněžních odměn, je vhodným nástrojem k utváření a

zlepšování angažovanosti zaměstnanců. Špatně nastavený systém by mohl výkon prostřednictvím angažovanosti potlačovat. Vyhoření může nastat, pokud je na pracovníka vytvářen příliš velký tlak a jsou od něj očekávány náročné, neúprosné a nedosažitelné standardy. Zaměstnanci nekontrolovatelně pracují (workoholici), což může způsobit přepracovanost, tedy selhání, nepřítomnost či dokonce odchod z organizace. Proti této situaci existuje jednoduché opatření, které musí manažeři využívat, to jest rozdělit práci tak, aby jednotlivci nebyli přetěžováni (Armstrong & Taylor, 2015).

2 Pracovní motivace

Druhá kapitola definuje základní představu o pracovní motivaci a její formy, které se dělí dle ovlivňujících prvků. Popisuje vybrané teorie motivace a zaměřuje se i na pracovní výkon a spokojenost. Je potřeba se soustředit i na opačný pól, a to na demotivaci. Poslední podkapitola zasahuje do téma motivačních programů.

2.1 Definice pracovní motivace

Pracovní motivace neboli motivace pracovníků je zastřešována především vedoucími pracovníky či manažery, kterým připadá za tuto činnost odpovědnost. Je potřeba pracovat na motivaci, poněvadž motivovaní zaměstnanci pracují s větší ochotou, výkonem a vstřícností, jsou více samostatní a snižuje se u nich pravděpodobnost vytvoření chyby. Pracovník, který do své činnosti dává energii, má chuť pracovat, působí i lépe na zákazníky a partnery organizace (Urban, 2017).

Jedná se tedy o postoj jedince k práci a o jeho míru zájmu o práci. Musí docházet k vnitřní touze, chtít činnost vykonávat (Tureckiová, 2004). Pokud hovoříme o pracovní motivaci, nemluvíme o žádném individualismu, ale o výsledku práce ovlivněném souborem podmínek, ve kterých se pracovník pohybuje. Mezi tyto podmínky lze zahrnout spolupráci, hospodářské a společenské principy uspořádání těchto podmínek, dělbu práce a mzdy (Tomšík, 2005).

2.2 Formy pracovní motivace

Kocianová (2010) ve své knize popisuje rozdělení dle Herzberga, který vymezuje dva druhy motivace, a to vnitřní a vnější. První druh (vnitřní) zastupuje kvalitu pracovního života, tedy uspokojuje vnitřní potřeby člověka a druhý typ (vnější) dbá na účelné ovlivňování vnitřní motivace (Kocianová, 2010). Další z forem pracovní motivace je: vědomá a nevědomá, primární a sekundární a hmotná a nehmotná. Všechny druhy jsou konkrétně popsány v následujících podkapitolách.

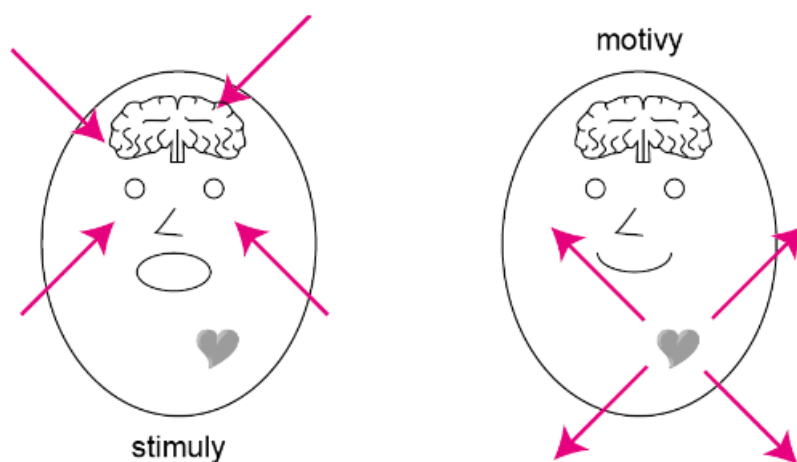
2.2.1 Vnitřní a vnější motivační faktory

Nelze tyto dva typy motivace od sebe oddělit, protože se navzájem posilují, jsou na sobě, dalo by se říci, závislé. Pracovníka může ovlivňovat plno faktorů, nejen jeho aktuální

vnitřní stav, ale i okolí, v kterém se pohybuje či domácnost, kde žije. Zdroje vnitřní lze označit jako **motiv** a vnější jako **stimuly** (Pauknerová a kol., 2012).

Pod těmito pojmy si lze představit vnější zdroje jako jsou hmotné odměny (peníze, auta, telefony...), dárkové poukazy za pracovní výkon, zajímavé, příjemné a cílevědomé prostředí, pokroky, výsledky, úspěchy (osobnost měsíce, diplomy), motivační prostředky (kouč, seminář, kniha, citát), vytváření sítí (networkingové portály, facebookové skupiny, profesní týmy apod.). Vnitřní motivátory jsou silná osobní vize, touha, cíl (do 4 let založit firmu ve svém vlastnictví, naučit se cizí jazyk, zhubnu 10kg atd.), vědomí dalších výhod/pozitiv, jež přijdou spolu s naplňováním velkého cíle, dílčí odměny za splnění jednotlivých cílů a velká odměna za celkový výsledek (Medlíková, 2021).

Obr. 3: Rozdíl mezi vnější (stimuly) a vnitřní (motiv) motivací



Zdroj: Plamínek (2015, s. 16)

Z toho vyplývá, pokud nevznikne potřeba vnitřního motivu, neobjeví se stimul a nebude určovat chování jedince. Podstatné je si uvědomit, že se nemusí nutně jednat pouze o aktuální potřebu, ale lze mít i dlouhodobější motivy. Je potřeba před manipulací chování druhých brát ohled na zmíněnou okolnost. „Tento proces označujeme jako motivování či stimulaci, jde tedy o vnější působení na vnitřní motivační systém jedince s cílem ovlivnit jeho chování.“ (Pauknerová a kol., 2012)

Přijímat vnější motivaci je nezbytně nutné, protože občas každá osoba potřebuje nějakým způsobem podpořit. Výhodou u tohoto druhu motivace je relativně rychlé působení, ale nevýhodou je krátkodobá platnost. Například: Pokud se někomu zvýší plat, je potěšen, ale pouze třeba první dvě výplaty, pak už to bere jako standard a nepovažuje to jako vnější motivaci. Proto je důležité k ohodnocení dát i komentář, proč byl zvolen tento druh

odměny, a za co si to daný jedinec zasloužil. Je potřeba dbát na to, aby vnější motivace nepohltila tu vnitřní. Dle Medlíková (2021): „Má-li něco motivovat, peníze to většinou nejsou.“ Vnitřní motivace povzbuzuje nitro osobnosti, což znamená, že posiluje naši vůli, sebevědomí a pocit lidské hodnoty (Medlíková, 2021).

Stimulace je jednodušší než vnitřní motivace, proto ji lze vyjádřit jednoduše. Lidově řečeno, dokud se budou rozdávat peníze za účelem kompenzace diskomfortu spojeného s výkonem, můžeme predikovat, že práce bude vykonávána. Samozřejmě nastane-li situace, kdy se eliminují vnější stimuly, práce se nejspíše zastaví. Pokud se zvolí vhodné vnitřní motivy pro pracovníka, je pravděpodobné, že práce bude probíhat i bez vstupu vnějších zdrojů. Ovšem výběru vhodných motivů předchází hodně dobré poznání pracovníka, kterého chceme motivovat (Plamínek, 2015).

2.2.2 Vědomá a nevědomá motivace

S tímto rozdělením se pojí psychoanalýza, která nám sděluje o neznalosti vlastních motivů (Cipro, 2015). S. Freud determinoval zmíněné rozdělení na vědomou a nevědomou motivaci – převážně se věnoval nevědomé. Vědomou motivaci každý jedinec plně vnímá a uvědomuje si jeho skutečné činnosti i důvody, proč to dělá. Nevědomá motivace, vlastně představuje určité činy pracovníka, jenž dělá, ale absolutně si neuvědomuje důvody osobního chování. Nebo může být druhá varianta, kdy se pracovník domnívá, že zná své důvody chování, ale vysvětluje si je nesprávně nebo ani reálně neví, proč se rozhodl, tak jak se rozhodl (Kovář, 2007).

2.2.3 Primární a sekundární motivace

Rozdělení vzniká dle zdroje motivace. Primární (vrozená) představuje radost z konkrétní činnosti, na rozdíl sekundární (získaná) je zprostředkovaná. Získaná motivace má menší tlak na aktivitu. Přínos radosti není čerpán ze samostatné pracovní činnosti, ale z odměny. Pracovník svou činnost považuje jako prostředek ke splnění cíle. Primární motivace vstupuje do naší psychiky (Mikuláščík, 2015).

2.2.4 Hmotná a nehmotná motivace

Urban (2017) dělí motivaci na hmotnou a nehmotnou. Pod hmotnými faktory si lze představit několik možností, ale důležité je poukázat i na nehmotné faktory, které bohužel bývají často opomíjeny. Mezi nejznámější hmotný faktor patří pochopitelně peníze,

kterými lze uspokojit velkou škálu potřeb. Ovšem s postupným uspokojením potřeb motivační efekt klesá, a zároveň klesá i užitečnost spotřebních statků. Z čehož vyplývá, že navýšením finanční odměny nemusí dojít k růstu motivace, protože k navýšení odměny se pojí ochota vzdát se části svého volného času. Pokud nastane opačná situace, kdy potřebujeme uspokojit potřeby, finanční faktor je nedostačující, motivace roste (Urban, 2017).

Nehmotné motivační faktory jsou hojně překrývány hmotnými, což není správné. Způsobilý manažer by měl být schopen používat oba faktory, a to ve vyváženém poměru. Někomu to nepřijde, ale motivační faktory jako je pochvala, uznání, příležitost získat nové zkušenosti, samostatnost či možnost seberealizace, je pro řadu zaměstnanců velmi povzbuzující. I z důvodu uspokojení potřeb, které nelze penězi uspokojit (Urban, 2017).

Konkrétní nehmotné ovlivňující faktory **pracovní motivace** mohou být dle Tureckiová (2004, s.70) následující:

- Obsah pracovní činnosti
- Zapojování zaměstnanců a možnost angažovat se na strategii firmy nebo týmu
- Delegování pravomocí a odpovědnosti
- Správný komunikační tok od manažera k pracovníkům a systém zpětné vazby
- Informovanost o procesu v podniku a poskytování veškerých informací
- Pokus o zavedení takových vztahů, které podporují firemní kulturu
- Příležitost osobního i profesního rozvoje a kariérního růstu v podniku
- Spravedlivý a průhledný systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu
- Sociální program firmy a programy retence pro klíčové zaměstnance

2.3 Motivační teorie

Rozdělení motivačních teorií je velice rozmanité. Všechny jsou ale cílené stejným směrem, odhalit, jak zajistit, aby pracovníci věnovali větší úsilí své činnosti a docílili lepších výsledků, ať už s pomocí vnějších či vnitřních zdrojů (Armstrong, 2015).

Následující podkapitoly, kde obsahem jsou teorie motivace, se rozdělují na základě zaměření dané teorie, jejichž kategorizování je inspirováno dle Kocianové (2010). Navíc jsou ještě doplněny další významné teorie. Celkem je představeno 9 teorií motivace, které můžeme vidět v tabulce č. 1.

Tab. 1: Přehled teorií motivace

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
Teorie instrumentality:	Teorie instrumentality	Taylor (1911)
Teorie zaměřené na obsah:	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
	Teorie zaměřené na proces:	Expektační teorie
	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)
	Teorie spravedlnosti	Adams (1965)
	Teorie X a Y	McGregorova (1960)

Zdroj: Zpracování dle Kocianová (2010, s. 27)

2.3.1 Teorie instrumentality

Nejstarší teorie (1911), která vychází z myšlenek Taylora. Představuje směr, který popisuje ve své knize Kocianová (2010, s. 28) následovně: „Pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné věci.“ Konceptem této teorie je především zaměření se na vliv finanční stimulace, která je založena na úvaze, kdy člověk bude motivován k vykonávání činnosti jen tehdy, pokud odměny a tresty budou v přímé závislosti na výkon. Probíhá zde i kontrola, takže stavebním kamenem teorie jsou především vnější zdroje (Armstrong, 2015).

2.3.2 Teorie zaměřené na obsah

Motivační teorie soustředující se na obsah, se zaměřují na cíl, jehož toužíme dosáhnout (Dědina & Odcházal, 2007).

2.3.2.1 Hierarchie lidských potřeb

Tuto teorii řadíme mezi jednu z neznámějších teorií. Často známý název je také Maslowova teorie potřeb, protože právě již zmíněný je autorem od roku 1954. Jeho teorie je koncipována na pěti základních kategoriích lidských potřeb. Na těchto potřebách se snažil ukázat, že každý jedinec dokáže svoji potřebu uspokojit jiným způsobem. Maslow

vytvořil pyramidu potřeb, kde nejnižší (základní) úroveň, dalo by se říci i nezbytná, představuje fyziologické a biologické potřeby, jako je spánek, potrava, dýchání apod. (Maslow, 2021). U absence uspokojení této potřeby je primární činností ji naplnit. Až je potřeb dosaženo, lze se posunout o úroveň výše, a to na úroveň bezpečí a jistoty. Opět, až je tato potřeba uspokojena, dá se přesunout o další úroveň, kterou je potřeba sounáležitosti a lásky (společenská potřeba). Na tomto principu funguje celá pyramida, tedy další úrovní je uznání a sebeúcta a poslední částí je seberealizace. Ovšem, pokud vznikne potřeba z nižší úrovně, osoba se k ní opakovaně vrací (Depoo a kol., 2021).

Nejvyšší úroveň pyramidy se ale nikdy plně neuspokojí, což není až takové negativum, protože neuspokojená potřeba dodává člověku další motivaci. Najdeme rozdíl mezi ukojením vyšších příček a nižších, poněvadž pokud uspokojíme potřebu nižší úrovně, zaniká nám, ale naopak uspokojováním vyšších úrovní motivace narůstá (Kocianová, 2010).

Obr. 4: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle Depoo a kol. (2021, s. 14)

2.3.2.2 Teorie ERG

Několik odborníků upravovalo Maslowovu teorii potřeb. Jedním z nich byl i Alderfer roku 1972. Přemodeloval původní pěti úrovněvou pyramidu na pouhé tři. Zredukování odůvodňuje jako více realistické (Depoo a kol., 2021). S tímto je spojen i nesoucí se název ERG, který v sobě skrývá tři anglická slova – existence, relatedness, growth. Existence prezentuje fyziologické potřeby a potřeby bezpečí, vztahy (relatedness) představují potřebu uznání a úcty a růst (growth) charakterizuje potřebu seberealizace a sebeúcty. Alderfer tvrdí, že všechny tři potřeby mohou být požadovány ve stejnou dobu. Využívání

a aplikace této teorie v praxi je téměř shodující s Maslowovou teorií potřeb (Dědina & Odcházal, 2007).

2.3.2.3 Teorie manažerských potřeb

Další teorií je McClellandova teorie potřeb (1961). Formuloval tři konkrétní potřeby, které zasahují do motivace zaměstnanců. Teorie je založena na myšlence, pokud je uspokojována alespoň jedna potřeba ze tří možných, pracovníci jsou motivováni. Jsou to: potřeby dosahovat úspěchu, touhy po moci nebo potřeby někam patřit. I když se jedinec soustředí na uspokojení jedné převládající potřeby, koncentraci nezanedbává ani na dvě zbylé potřeby. Zaměstnanec s touhou dosahovat výsledků je absolutně soustředěn na výsledky, zcela uskutečňuje naplnění cílů a očekává uznání za dobře odvedenou práci a případný kariérní postup. Potřeba moci se objevuje u pracovníků, kteří chtějí motivovat nebo vést druhé. Samozřejmě by nemělo být využíváno osobní moci k dosažení zmíněné potřeby na úkor jiných. Člověk s potřebou někam patřit cílí pouze na udržování vztahů na přátelské rovině s druhými a hledá u nich přijetí (McGrath & Bates, 2015).

2.3.2.4 Dvoufaktorová teorie

Často nazývána jako Herzbergova teorie dvou faktorů, která byla zveřejněna roku 1957. Teorie je modifikací Maslowovy teorie potřeb. Herzberg se prostřednictvím svých výzkumů zaměřil nejen na faktory k uspokojení, ale i na druhou stránku, a to na faktory neuspokojující, které jsou naprosto odlišné. Faktory motivace jsou kategorizovány na motivující a hygienické (udržující) (Srpková a kol., 2010). Odlišují se svým postavením a funkcí v procesu motivace. Peníze, politika a řízení organizace, interpersonální vztahy, personální řízení, jistota pracovního místa a fyzikální pracovní podmínky. Absence těchto faktorů v pracovním procesu vede k nespokojenosti pracovníků. Jsou-li faktory v pozitivním stavu, neúčastní se aktivně motivačního procesu a nespouští pracovní nespokojenost. Negativní stavy mohou být kompenzovány častějším účinkováním motivátorů, ale to neznamená, že se dosáhne pracovní spokojenosti (Dvořáková a kol., 2012).

Herzbergova teorie poukazuje dle Desslera (2013) na skutečnost, která se týká vedení podniku. Dává důraz na to, aby se společnost nespolehala pouze na finanční stránku, ale upnula pozornost i na uznání za správně vykonanou práci, které je pro zaměstnance obvykle významným pracovním motivačním faktorem.

Motivující faktory se upínají na vnitřní potřeby, součástí je výkon, uznání, odpovědnost, obsah práce, funkční vzestup a příležitost osobního rozvoje. Uspokojení je velice individuální dle vlastností a potřeb pracovníka. Jsou-li motivátory dobře používány, slouží jako podnět pro zvýšení pracovního výkonu a dobrovolných aktivit zaměstnance (Dvořáková a kol., 2012).

Obr. 5: Motivující a hygienické faktory dle Herzberga

Faktory motivující	Faktory hygienické
úspěch	pracovní řády, směrnice
uznání	technické vedení
povýšení	pracovní podmínky
práce samotná	vztahy k nadřízeným
možnost osobního růstu	vztahy ke spolupracovníkům
odpovědnost	osobní život
samostatnost	výdělek

Zdroj: Srpová a kol. (2010, s. 125)

2.3.3 Teorie zaměřené na proces

Procesní teorie motivace se specializují na způsob, jakým se jedinec rozhoduje mezi variantami vedoucími k požadovanému cíli. Člověk má na výběr několik cílů, což vede k možnosti ovlivňovat tyto osoby při volbě cílů (Dědina & Odcházal, 2007).

2.3.3.1 Expektační teorie

Známa také pod názvem teorie očekávání, jejímž autorem je od roku 1964 Victor H. Vroom. Teorie si zakládá na významných třech pojmech – Valance, Instrumentalita, Expektace. Valance prezentuje hodnoty cíle se subjektivním zaujetím. Činnosti, díky nimž bude dosaženo cíle, představuje instrumentalita, a expektace prezentuje osobně uvědomující si pravděpodobnost dosažení cíle (Blažek, 2014).

Pracovního cíle lze dosáhnout pomocí aktivních činností. Ovšem pokud pracovníkova mysl bude nastavena tak, že cíle dosáhne, motivace ke splnění cíle narůstá.

Pod cílem bývá nejčastěji skryta odměna, jejíž udělení zaměstnanec očekává po splnění cíle. Expektace a valance jsou si blízké, protože pokud člověk má pocit, že pravděpodobnost dosažení cíle je nízká, logicky přikládá i nízké subjektivní hodnoty dosažení cíle. Jestliže nastane situace, kdy pro zaměstnance je, dle svého úsudku, splnění cíle jednoduché, je pro něj neatraktivní a snižuje se tím motivace. Ambiciózní jedinci tyto

cíle tudíž nevyhledávají, zaměřují se na náročné a komplikované cíle přinášející vysokou hodnotu (Blažek, 2014).

2.3.3.2 Teorie cílů

Latham a Locke jsou představitelé teorie cílů od roku 1979. Koncept teorie dle Armstrong (2011, s. 113) zní: „Lidé pracují lépe, pokud mají konkrétní a náročné, ale dosažitelné cíle.“ Cíle budou přijaty, pokud se naplní určité náležitosti: pracovníci vnímají cíle jako spravedlivé, správné, rozumné a důvěřují svým vedoucím; spoluúčast na sestavování cílů; manažeři jsou nápomocni svým podřízeným (nevyhrožují cíli, ale staví na vysvětlování, co se od nich očekává); dostupnost všech potřebných zdrojů k dosažení cílů; úspěch vede k další potenciální spolupráci na budoucím cíli (Armstrong, 2011).

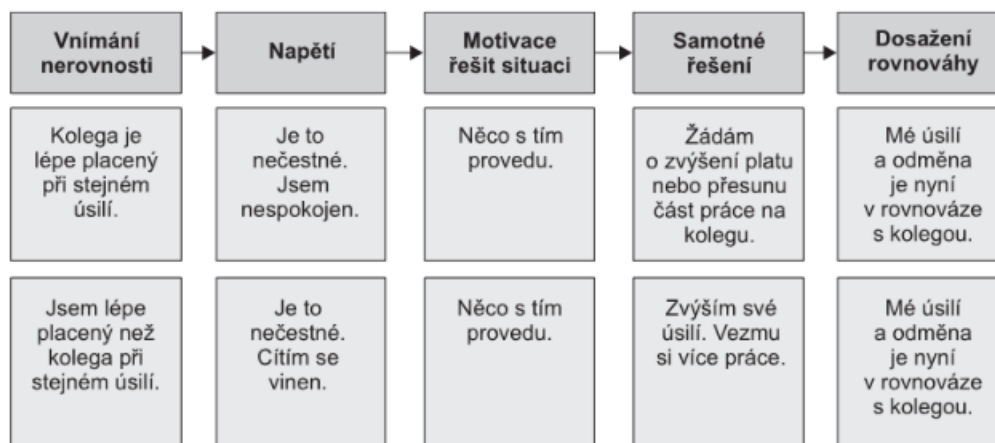
Definované cíle s náročnějším koeficientem vedou k vyššímu výkonu, než kdyby tomu bylo naopak. Doporučuje se stanovit si i osobní cíle vyšší, aby docházelo k vyšší motivaci a odhodlanosti. V rámci zpracovávání činností je vhodnou metodou i zpětná vazba a soutěžení působící na míru výkonu (Armstrong, 2011).

2.3.3.3 Teorie spravedlnosti

Mezi známé teorie zaměřené na proces patří od roku 1965 i Adamsova teorie rovnosti či spravedlnosti. Zjednodušeně řečeno, pracovník požaduje spravedlnost (dle jeho úsudku) při odměňování za jeho snahu dosáhnout určitého cíle. Dědina & Odcházal (2007, s. 68) argumentují dle Adamse že: „Lidé jsou více motivováni jednat v situaci, která neodpovídá rovnováze.“ Těžko lze nějak kalkulovat rovnováhu, proto je vyjádřena rovnice slovně: můj zisk / moje snaha = tvůj zisk / tvoje snaha. Záměrem osobnosti je získat za danou snahu odpovídající zisk, v případě že nedojde k rovnováze, pracovník činí demonstrativní akce, pomocí nichž žádá o nápravu (Dědina & Odcházal, 2007).

Teorie sebou nese i několik stinných stránek. Proměnné v rovnici jsou velice subjektivní a je těžké určit jejich hodnotu. Také nelze moc porovnávat různé profese či stejné profese, ale v odlišných společnostech. Vhodné využití teorie je u systému odměňování (Dědina & Odcházal, 2007).

Obr. 6: Proces motivace při nerovnováze a dosahování rovnováhy



Zdroj: Dědina & Odcházal (2007, s. 68)

2.3.3.4 Teorie X a Y

Poslední zmíněnou teorií je McGregorova teorie X a Y, která byla zveřejněna roku 1960. McGregor vycházel z modelu Maslowovy hierarchie potřeb, na kterých determinoval dva předpoklady o lidské povaze a chování v pracovním prostředí. Dotyčné předpoklady jsou nazvány teorií X a teorií Y a navzájem si rozporují v předpokladech o lidech v zaměstnání (Cejthamr & Dědina, 2010).

Předpoklady teorie X: pracovníci se vyhýbají své práci, nechtějí pracovat; nemají rádi práci, proto musí být motivováni odměnou či trestem za nesplněnou práci; zaměstnanci mají raději pracovní stereotyp než hlavu plnou ambicí, než přijímat větší odpovědnost, jsou raději řízeni a kontrolováni – mají pocit bezpečí (Srpová a kol., 2010).

Nelze všechny pracovníky integrovat do této skupiny, proto McGregor upozornil i na chování jedinců druhé skupiny, které odpovídají teorii Y. Zmíněná teorie je definována také třemi předpoklady vázanými k lidskému chování a povaze. Předpoklady jsou vlastně dalo by se říci protipóly předchozích předpokladů: pracovníci vykonávají svoji činnost rádi; lidé se motivují sami, jsou držiteli odpovědnosti, zvýšené angažovanosti a sebekontroly vůči cílům; pokud je lidem nabídnuta příležitost, mají snahu přijmout i odpovědnost (Steigauf, 2011).

Obr. 7: McGregorova teorie X a teorie Y

Teorie X	Teorie Y
1. Centrální řídicí princip vyžaduje příkazy a kontrolu, což lze prosadit jen autoritativním jednáním.	1. Centrální princip představuje integraci. Vytvořením takových podmínek v organizaci pracovníci zaměřují své úsilí, aby dosáhli svých cílů v rámci cílů organizace (kooperativní styl vedení).
2. Požadavky procesu organizace neberou žádný zřetel na potřeby organizovaných. Pro dosažení očekávané odměny akceptuje člověk podřízení a kontrolu.	2. Organizace se stává výkonným organismem, v němž se zohledňují osobní přání a cíle pracovníků.
3. Nevyužívané schopnosti pracovníků z hlediska řízení prakticky neexistují a nejsou předností. Není tlak na jejich využití.	3. Jsou žádoucí inovace, hledají se nové možnosti spolupráce, aby byly využity všechny schopnosti zaměstnanců.

Zdroj: Dvořáková a kol. (2012, s. 232)

2.4 Pracovní výkon a spokojenost

Pracovní výkon lze definovat jako zhodnocení pracovních úkonů vykonaných v určitém časovém okamžiku a za daných podmínek. Výkony osob se od sebe liší, i výkony jednotlivců se mohou v krátkém časovém sledu značně měnit. Vzhledem k těmto faktorům je vhodnější nahlížet na celkovou výkonnost, ne pouze na každý výkon zvlášť. Výkonnost je schopnost pracovníka dělat určitou intelektuální, pohybovou nebo kombinovanou činnost, klasifikovanou její kvantitou, přesností a mírou únavy. Neboli je to určitá připravenost jedinců vykonávat svoji činnost. Výkonnost ovlivňuje řada vnitřních a vnějších okolností: technické, ekonomické a organizační podmínky, společenské podmínky, osobnostní determinanty pracovníků a situační podmínky. Výkyvy výkonnosti by měly být úměrné k množství a náročnosti řešených úkolů, ale také k faktorům jako je pracovní doba, závislost na ročním období, druhu pracovní činnosti apod. (Pauknerová a kol., 2012).

Dle Doležal a kol. (2012) si pod pracovní spokojeností lze představit formu pozitivního napětí, která je chápána jako vazba mezi tím, čeho chceme dosáhnout, a tím, čeho dosahujeme. Postoje k práci, kterými se subjekty prezentují, mohou být ve vztahu k ovlivňujícím skutečnostem pozitivní nebo negativní. Samozřejmě existují dvě skupiny pracovníků, jedna, kde jsou spokojení pracovníci a druhá s nespokojenými. Míra pracovní spokojenosti bývá určována ze dvou pohledů, a to z dílčí pracovní spokojenosti s jednotlivými úkony práce a pracovním zaměřením a druhý pohled je na celkovou spokojenost s prací. Prostřednictvím dotazníků či řízených rozhovorů se ověřuje kvalita

spokojenosti. Podíl na pozitivním (negativním) postoji má několik faktorů: obsah a charakter práce, výše mzdy, pracovní perspektivy, nadřízený, spolupracovník, organizace práce, fyzická náročnost a úroveň sociální péče (Doležal a kol., 2012).

Výše zmíněné dva pojmy – výkon a spokojenost, se spolu doplňují a navzájem na sebe působí. Logická úvaha říká, že pokud je osoba spokojená s prací, vede jí to lepšímu výkonu. Ovšem provedené výzkumy nenasvědčují nějaký přímý vztah. Opačná hypotéza říká, že právě vysoký výkon vede k uspokojení jedince, ale ještě není pravidlem, že spokojený pracovník je výkonný pracovník, a ten, kdo naopak hodně pracuje, nemusí nezbytně být spokojeným zaměstnancem. Prostředek motivace je využíván za účelem povzbuzení k dosažení cílů, splnění cílů lepším výkonem přivede osoby ke spokojenosti. Pokud budeme pracovníky podporovat, dávat jim příležitosti k výkonu, předávat jim určité know-how a budou náležitě odměněni za kvalitní práci, ať už v rámci peněžních či nepeněžních odměn, lze tímto procesem dosáhnout zvýšeného výkonu (Horváthová a kol., 2016).

2.5 Demotivace a její řešení

Předchozí část práce se soustředila především na motivaci, ovšem podstatné je se zaměřit i na zdroje demotivace. Vedoucí pracovníci či manažeři mají dosti důležitý úkol, a to nejen motivovat své podřízené, ale také hlavně tuto motivaci řídit. Pokud je však s motivací špatně zacházeno, může přejít do negativního postoje, což je demotivace. Negativní faktory mohou mít pro zaměstnavatele i zaměstnance špatné důsledky. Stěžejním bodem je tedy znát obě strany, jak lze lidi motivovat, i jak lze zabránit demotivaci nebo příčinám, proč mají odpor k vykonávání jejich činnosti. Pochopení příčin usnadní cestu k nápravě pozitivního postoje (Hekelová, 2012).

Jedna z definic demotivace může být následující: „Demotivace, tedy opak motivace, je doslova psychologická brzda pracovníka při jeho práci. Většinou přichází z okolí, neočekávaně a ovlivňuje negativně výkon pracovníka.“ (Bárta, 2021)

Pocit frustrace nastává u pracovníka při existenci bariér dosáhnout svého uspokojení potřeby. Pracovník pak může reagovat několika způsoby, což jsou dle Bělohávkova (2005, s. 43):

- Zesílení svého úsilí pro překonání překážky (energizace)
- Vzdání se svého záměru (únik)

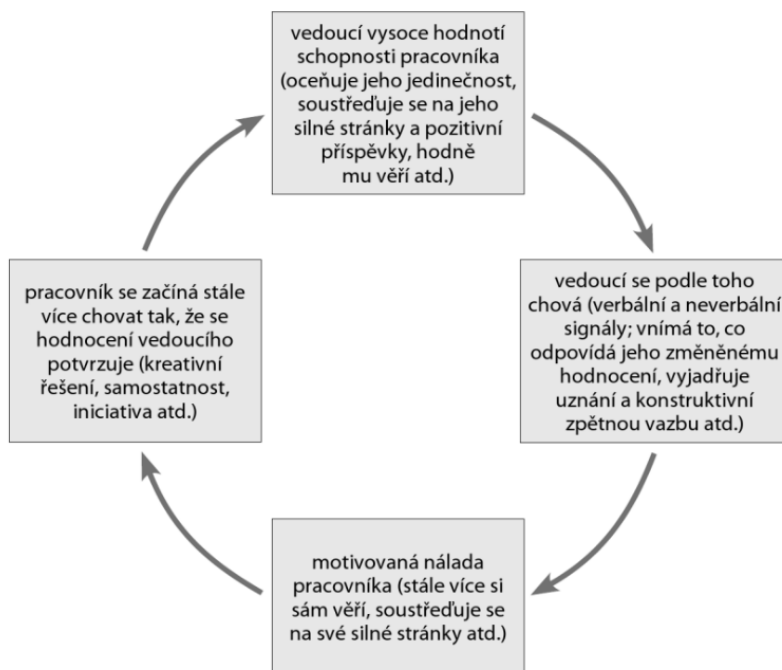
- Vybíjení potlačené energie násilím (agrese)
- Hledání náhradního cíle (sublimace)
- Přesvědčování sami sebe o tom, že cíl, o který usilovali nestojí za to, a je vlastně dobře, že ho nedosáhli (racionalizace)
- Vrácení se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese)

Zmíněné faktory jsou nežádoucí. Výjimkou je první faktor, kdy se pracovník právě naopak vzepře a zvýší svůj výkon, pro dosažení cíle či zdolání překážky. Většinou s těmito faktory pracovník nic nezmůže, jsou to vlivy jeho pracovního prostředí (Bělohávek, 2005).

Stýblo (2008) ve své knize interpretuje přímou existenci vztahu mezi motivací lidí a jejím vedením. Jednou z příčin vzniku demotivace může být **nespravedlivé hodnocení**. Je to příčina, která může vést ke snížení úsilí a výkonu, či nastartování celkového odporu k práci. Mezi další faktory řadíme **příliš velkou kritiku**, které má podobné dopady jako předchozí faktor. Pokud pro zaměstnavatele bude hlavním bodem chybovost zaměstnance, povede to ke zvýšení psychického diskomfortu u pracovníka a snížení namotivovanosti. Velkým negativním faktorem je **tolerování nízké výkonnosti**, což znamená, že pracovníci například vyrobí dvě součástky, u kterých se liší kvalita, ale vedoucí manažer je ohodnotí stejně, tedy nenastane žádná sankce za nedostatečný výkon. Tímto se pracovníkům vmísí do hlavy, že není potřeba pracovat na plný výkon, a i tak je to dostačující a dosti uspokojující pro vedoucího. Předposledním faktorem demotivace je **nedostatečné využívání schopností a dovedností** jednotlivých pracovníků. Samozřejmě zde záleží hodně na osobním postoji zaměstnance. Některé zadané úkoly se mohou zdát být moc jednoduché či „pod úroveň“ pracovníka nebo nemusí být dobře vysvětleny, to vše vede k demotivaci. Stejný dopad většinou nese i často rotující se či naopak dlouhodobá stereotypní práce. Šestáým a zároveň posledním faktorem je **důvěra**. Stavebním kamenem důvěry je otevřená komunikace. Pro získání důvěry je potřeba předávání si informací, vzájemná otevřenost, přímá informovanost (nezatajování a nezkreslování) a převážně komunikace na solidní úrovni. Do otevřené komunikace patří i podávání zpětné vazby, která je dosti důležitým faktorem k další motivaci pracovníků k výkonu (Stýblo, 2008).

Obrázek č. 8 zobrazuje změnu z přístupu demotivace na motivační přístup. Představuje pozitivní chování vedoucího pracovníka, který touto snahou cílí na zvýšení výkonu zaměstnance pomocí motivace.

Obr. 8: Cyklus motivace



Zdroj: Haberleitner a kol. (2009, s. 56)

2.6 Motivační programy

Kapitola poslouží pro vysvětlení motivačního programu, jak přistupovat k jeho vytvoření v podmínkách organizace, a kdo by měl být základním stavebním kamenem této oblasti.

Motivační program si lze vyložit jako strukturovaný a přehledný sled možných variant k řešení otázek spojených s motivací podniku. Středobodem je si uvědomit, že úspěch vytvářejí zaměstnanci organizace. „Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 269)

Vytvoření programu je složitý a propracovaný proces. Tento systém je regulován v rámci stimulačních prostředků pomocí určitých interních pravidel, opatření a postupů. Jsou uzpůsobena tak, aby naplňovala strategii podniku. Hlavním cílem těchto programů je dosáhnout žádoucí motivace k práci u zaměstnanců, kdy při správném nastavení by mělo dojít k optimálnímu přístupu pracovníků firmy k práci. Struktura programů je individuální, ale měla by být zaměřena jak na aktuální motivaci (restart pracovníka), tak i na dlouhodobou. S motivací se chodí po tenkém ledě, je potřeba trochu empatie (sociálního cítění) a zaměřit se na většinu ovlivňujících prvků člověka, tedy nejen interní faktory, ale i externí. Ovšem to nemění nic na podstatě, kdy cílem je synchronizace faktorů na optimální úroveň motivace u většiny zaměstnanců (Kocianová, 2010).

Jedná se tedy o konkrétní systém práce s lidmi, jejíž proces by měl pozitivně ovlivňovat motivaci člověka. Motivační program by měl být sestaven dle analýzy motivační struktury pracovníků podniku. Do analýzy musí být zahrnut i psychologický a sociologický průzkum. Díky těmto průzkumům lze vyhodnotit výchozí stav podniku v rámci lidských zdrojů, silných a slabých stránek systému řízení a jeho působící prvky na motivaci. Po získání základních znalostí a ověření priorit zaměstnanců, lze vytvořit motivační program (Kocianová, 2010).

Lze charakterizovat několik **předpokladů**, které vedou k angažovanosti, výkonosti, ochotnosti a spokojenosti pracovníka (Bedrnová a kol., 2012):

- Smysluplná práce s hodnotami pro podnik a odpovídající pracovní způsobilosti zaměstnance.
- Pestrá pracovní náplň s možností osobního rozvoje.
- Dostává se jim perspektiva a konkrétní šance odborného růstu a hierarchického postupu.
- Pracovníci jsou úměrně hodnoceni vůči množství a kvalitě odvedené práce.
- Kvalitní tok informací v celé struktuře podniku – nejen podrobnosti o konkrétní činnosti pracovníka, ale informace i o organizaci a firemní kultuře.
- Zaměstnanci svoji činnosti vykonávají v podmínkách příznivého sociálního klimatu a jsou vedeni k vzájemné toleranci a respektování se.

Mezi nejvíce významné a efektivní organizační přístupy patří tvorba práce z hlediska jejího obsahu. Nejvyužívanější organizační **přístupy** mohou být:

- Plánované střídání pracovišť.
- Rozšiřování náplně práce v počtu kvalitativně stejnorodých pracovních operací.
- Zpestření obsahu práce v rámci rozšíření rozhodovacího a kontrolního prostoru pracovníka.
- Tvorba menších pracovních skupin s přiděleným skupinovým úkolem – zvyšuje se pracovní samostatnost a zároveň i odpovědnost (vzniká tzv. sebeřídící skupina).

(Bedrnová a kol., 2012)

3 Představení společnosti Tesco Stores ČR, a.s.

V následujícím obsahu bude představena společnost Tesco, konkrétně v České republice vystupuje jako Tesco Stores ČR, a.s., která byla zvolena pro vypracování této diplomové práce. Nejprve bude firma stručně charakterizována v rámci historie a základních informací.

Druhá podkapitola se již bude zaměřovat na konkrétní pobočku – Klatovy, kde se definuje hierarchie pobočky, charakteristika respondentů, jejich pracovní prostředí, vzdělání a rozvoj. Zmíněná pobočka bude použita pro zrealizování výzkumu v podobě dotazníkového šetření.

Obr. 9: Logo společnosti Tesco Stores ČR, a.s.



Zdroj: Tesco Stores ČR, a.s. (2021)

3.1 Charakteristika vybrané společnosti

V podkapitole bude stručně prezentována historie organizace a její základní informace, jako jsou cíle, mise, vize, podnikatelské zaměření apod.

3.1.1 Historie podniku

Počátky společnosti se píšou již od roku 1919, kdy britský vysloužilý voják jménem Jack Cohen začal stánkovým prodejem nabízet přebytečné válečné zásoby.

Pět let trvalo, než vyšel na povrch první produkt pod značkou Tesco. Byl jímž čaj – Tesco Tea. Značka vznikla složeninou dvou jmen, T. E. Stockwella, který zásoboval Jackův obchod čajem, a Jacka Cohena. Postupně se jejich obchod rozvíjel a až v roce 1929 si otevřel Jack první kamenný obchod a o 18 let později vstupuje obchod Tesco na burzu. Roku 1939 je zásobováno okolo 100 obchodů. Jack je také průkopníkem přidělového systému během druhé světové války. Inovativní krok byl roku 1995, kdy Tesco představilo klubové karty – Clubcards, což jsou věrnostní karty pro zákazníky (Tesca, 2012).

Společnost Tesco Stores ČR a.s. vstoupila na český trh již v roce 1992. Postupem času se obchodní řetězec rozrůstal na našem území a odkupoval obchodní sítě jako jsou „K-mart“, Carrefour, Edeka, Žabka a Koruna. Z těchto zmíněných obchodních řetězců jsou zachovány pouze názvy Tesco (okolo 200 obchodů) a franšizová síť Žabka, kde u nás lze nalézt přes 100 obchodů (Vltava Labe media, a.s., 2010).

Po třech letech na českém trhu se otevírá druhý hypermarket a za několik let jejich působení provozují 7 obchodních center, z čehož lze usuzovat, že vstup na trh byl velice úspěšný a řetězec se uchytil i v ČR. Společnost se postupem času rozvíjí a zasahuje i do jiných podnikatelských oblastí jako je: on-line prodej, finanční služby, telekomunikační služby, provoz čerpacích stanic, obchodních center a domů, atd. A nelze také zapomenout na módní značku F&F (Tesca, 2012).

3.1.2 Základní údaje o společnosti

Tab. 2: Základní identifikační údaje o společnosti

Obchodní firma	Tesco Stores ČR, a.s.
Právní forma	Akciová společnost
Datum a vznik zápisu	23. března 1992
Identifikační číslo	453 08 314
Spisová značka	B 1377 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo	Vršovická 1527/68b, Vršovice, 100 00 Praha 10
Hlavní předmět podnikání	Pekařství, cukrářství, činnost účetních poradců, zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod a maloobchod, skladování, balení zboží, reklamní činnost, marketing, řeznictví a uzenářství, hostinská činnost, prodej lihovin, drogistického zboží a oděvů, poskytování a zprostředkování spotřebitelského úvěru
Základní kapitál	3 315 827 500,- Kč
Webové stránky společnosti	Tesco (itesco.cz)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2023)

3.1.3 Zaměření společnosti

Společnost Tesco dlouhodobě pracuje na vývoji inkluzivního pracovního prostředí. Jedním z cílů je diverzifikace žen na vedoucí či seniorské pozice. Genderová vyváženost poukazuje i na obsazení pozic, kde ženy zaopatřují pozice jako je softwarová inženýrka, ředitelka marketingu atd. Mottem podniku je dle generální ředitelky Kataríny Navrátilové: „Čím více různorodých skupin zaměstnanců budeme ve firmě mít, tím bohatší firemní kulturu budeme společně tvořit. V rámci růstu kariérních příležitostí pokračujeme i nadále v našich rozvojových programech pro vedoucí pracovníce a pracovníky na provozovnách a v centrální kanceláři.“ Další oblast, které se společnost věnuje je spravedlivé odměňování, které je centrálně řízené. Nabízí i mnoho benefitů pro konkrétní potřeby daného zaměstnance (BPS-Byznys pro společnost, z.s., 2023).

Smysl podnikání vidí společnost v přístupu k zákazníkům – **„Přinášet našim zákazníkům, komunitám a planetě každý den něco navíc.“** Stanovené ambiciózní cíle se týkají snížení uhlíkové stopy, plýtvání potravinami a zvýšení podpory cílů vlastních ředitelů. Nezapomíná se ani na environment, kdy kus tvrdé práce připadl na změnu obalů, a to u některých výrobků dokonce na plně recyklovatelné. Konkrétní cíle: Do roku 2025 by společnost ráda navýšila prodej rostlinných variant masa o 300%; Do roku 2035 chce společnost být uhlíkově neutrální (Tesco plc, 2019).

3.2 Zaměstnanecká politika

Organizační struktura této společnosti je nadmíru rozsáhlá, proto v příslušné kapitole bude blíže charakterizována pouze vybraná pobočka hypermarket Klatovy.

Hlavním cílem zaměstnanecké politiky je snížit fluktuaci zaměstnanců, udržet a neustále rozvíjet tým pracovníků. Jelikož zaměstnanci mají vysoký podíl na hladkém chodu pobočky, je potřeba udržovat dynamickou firemní kulturu, která pracovníky vede k lepším výkonům a zvyšuje motivaci u každého jedince (Tesco Stores ČR, a.s., 2023).

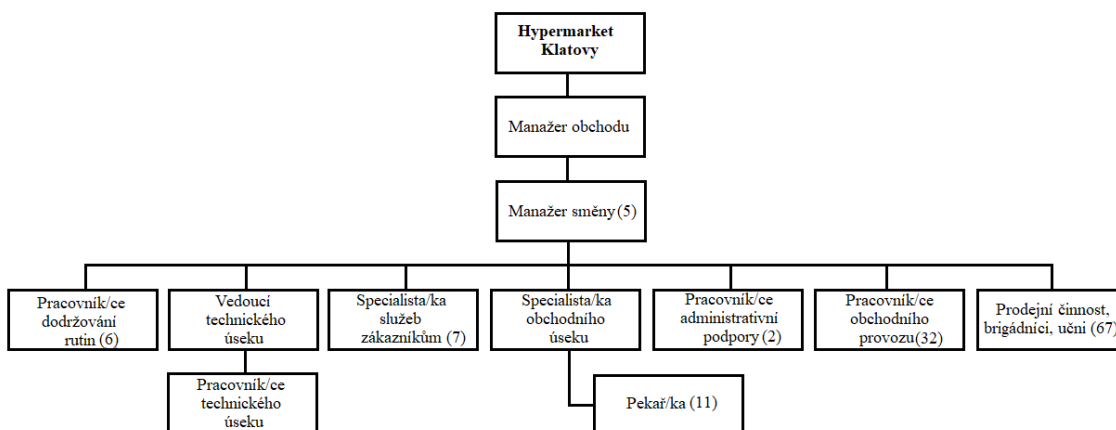
Tesco vyžaduje profesionální přístup, vstřícnou komunikaci a snahu inovovat a dělat práci dle stanovených interních směrnic. Firemní strategie uvádí, že všichni členové týmu mají prostor na svůj názor či poznámky k provozu. Příležitost posunout se dál nebo se rozvíjet mají všichni, bez ohledu na věk, pohlaví, sexuální orientaci, národnost, rodinný

stav, počet dětí apod., tedy aspekty, které přímo nezasahují do výkonu práce (Tesco Stores ČR, a.s., 2023).

3.2.1 Organizační struktura podniku

Pobočka Klatovy má jasně danou organizační strukturu. Závazek se společností zde má 134 zaměstnanců, kde 67 jich je na hlavní pracovní poměr a zbylý počet jsou pracovníci na DPP/DPČ (brigádníci, učni). Za hladký průběh celého chodu pobočky zodpovídá slečna Andrea, která je na pozici - Store manager (manažer obchodu). Je nadřízenou manažerů směny, kteří mají na starost všechny pracovníky úseků a nesou za jejich odvedenou práci odpovědnost (Tesco Stores ČR, a.s., 2023).

Obr. 10: Organizační struktura hypermarketu Tesco



Zdroj: Vlastní zpracování dle Tesco Stores ČR, a.s. (2023)

3.2.2 Pracovní prostředí

Manažerka obchodu se snaží vytvářet klidnou atmosféru bez jakékoliv diskriminace, kde každému je dán prostor pro svůj osobní rozvoj a využití svých dovedností. Zakládá si na pravdomluvnosti, férovosti a vzájemnému respektu a úctě. Proto je podstatné, aby všichni zaměstnanci byli proškoleni v oblasti etiky. Společnost má etické chování uvedeno v interním etickém kodexu, kde jsou sepsány pravidla a povinnosti chování v souladu se zákonem. Kodex je složka náповěd, jak se chovat v případě, kdy má zaměstnanec pocit, že on sám nebo někdo z jeho spolupracovníků vytváří neetické jednání. Tento soubor pravidel obsahuje i odkazy na kompetentní osoby řešící případné neetické chování (Tesco Stores ČR, a.s., 2023).

3.2.3 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání se týká jak manažerů hypermarketu, tak provozních pracovníků. Kdy každoročně podstupují několik školení, které vedou ke klidnému a plynulému pracovnímu prostředí. Manažeři se účastní kurzů ohledně diverzity a inkluze, jenž by je měla přimět dát větší prostor zaměstnancům se zapojit do chodu hypermarketu, více zapojit vlastní osobnost do jejich činnosti a vytvářet více různorodé týmy. Další školení, které podstupují pracovníci Tesca, ovšem záleží i na pozici jsou: BOZP, požární ochrana, první pomoc, práce vy výškách, pekárna, FIFO – princip rotace zboží, cenová integrita, centrální kniha záruk, příjem zboží, kontrola zásob, diverzita a inkluze, bezpečnost potravin, odpadové hospodářství, pulty, aktivní prodej, vedení v oblasti bezpečnosti, obsluhování zákazníků v nestandardních situacích, archivace a skartace školení pro hypermarkety, ORACLE R12 iProcurement (objednávání spotřebního materiálu), pracovní řád, strategické cíle, bezpečné řízení, opatření proti korupci a podvodům, etický kodex atd. (Tesco Stores ČR, a.s., 2023).

4 Analýza motivačních nástrojů

Čtvrtá kapitola představí jednotlivé hmotné a nehmotné motivační nástroje, které společnost poskytuje. Všichni zaměstnanci jsou odměňováni stejnou měrou. Odlišnosti lze najít v osobních odměnách, které jsou určovány podle odvedené práce, tedy jak zaměstnanec plní své povinnosti a zadané úkoly, a hlavně, zda je vykonává dle interních směrnic a pravidel. O udělení těchto odměn rozhoduje manažerka obchodu, slečna Andrea. Je zřejmé, že manažerka obchodu dosáhne na větší rozsah odměn než její podřízení. Druhá podkapitola obsahuje nejen peněžní odměny, ale také benefity, které zaměstnancům pomohou ušetřit, a tím pádem snížit své výdaje.

Zdrojem celé kapitoly jsou interní dokumenty společnosti (Tesco Stores ČR, a.s., 2023).

4.1 Metody hmotné motivace zaměstnanců

Pracovníci společnosti Tesco jsou odměňováni v rámci hmotné motivace pouze zřídka. V období Vánoc a Velikonoc dostávají balíčky (dárkové koše), které obsahují produkty Tesca. Součástí jsou vitamíny na podporu imunity, vybraná vína a zboží Tesco finest, což jsou různé salámy, šunky, sýry, káva, maso, ovoce a sladkosti prémiové chuti a kvality z celého světa.

Trošku odlišný koš, než byl zmíněný výše, dostane novopečená maminka. Tento koš obsahuje dětské pleny a další kojenecké potřeby.

Manažerce obchodu je navíc nabídnut služební vůz, který je ovšem poskytnut v podobě operativního leasingu, kdy určitý obnos peněz je měsíčně odečten ze mzdy a veškeré náklady na přepravu jsou hrazeny manažerkou. Výhodou je předání odpovědnosti společnosti za případnou poruchu apod. Další benefit je mobilní telefon, u kterého se musí hradit 100,-/měsíc, ale tarif je neomezený. Po dvou letech lze zažádat o nový mobilní telefon. Jelikož počáteční hodnota zařízení je mnohonásobně větší, je výhodné tento benefit využít a hradit měsíční poplatky.

Pro některé zaměstnance určitě nejdůležitější benefit je v podobě financí. Společnost má určitý rozpočet na odměny. Tento obnos peněz manažerka obchodu, dle svého uvážení, rozdělí (odmění) mezi zaměstnance, samozřejmě za dobře a správně odvedenou práci. Většinou se tyto benefity předávají před Vánočními svátky.

4.2 Metody nehmotné motivace zaměstnanců

Pod nehmotnou motivací si lze představit nespočet faktorů. Podkapitoly představují benefity ohledně zaměstnaneckých výhod spojených se společností a druhou částí jsou slevy a výhody, které jsou spojeny s třetí stranou, tedy s nasmlouvanou firmou.

4.2.1 Benefity nehmotného charakteru

Jedním z benefitů je zaměstnanecká Clubcard sleva, což představuje určitou procentní slevu na celý nákup zaměstnance. Nechybí ani klasický stravenkový paušál. Tesco mobile je služba mobilního operátora, která nabízí zaměstnancům výhodný tarif.

Jedna ze specifických odměn, je odměna za doporučení kandidáta na hledanou pozici. Pokud doporučený zájemce projde výběrovým řízením a společnost s ním podepíše pracovní poměr, musí odpracovat minimálně 3 měsíce, aby zaměstnanec dostal příslušnou odměnu. Posledním finančním benefitem je bonusová karta, kterou má každý zaměstnanec. Na tuto kartu jsou zasílány finanční odměny, které ovšem nejdou vyzvednout v podobě peněz, karta je tzv. nabitá na danou částku, a lze tento peněžní obnos utratit v obchodní síti Tesco.

Hypermarket Klatovy má mezi benefity zařazeno i Tesco anděl, což je firemní účet, na který kdokoliv ze zaměstnanců může jakoukoliv částkou přispět. Vybrané peníze slouží jako finanční pomoc, pokud by nastala nějaká nepříjemná situace jako je havárie, požár, zranění atd. u některého ze zaměstnanců.

4.2.2 Slevové výhody a příspěvky

Jelikož se pohybujeme ve velké společnosti, přicházejí možnosti v podobě různých slev u známých cestovních kanceláří. Nechybí ani příspěvek na lázně a sleva na kulturu. Benefity zasahují i životního stylu. Zaměstnancům je nabídnuta za určitý poplatek multisport karta, kterou je možné využít na všechny možné aktivity (posilovny, bazény, skupinové cvičení, raketové a míčové sporty, wellness a relax atd. Tesco přispívá měsíčně i na penzijní připojištění. V nabídce je i profesní manažerské studium, které slouží zájemci pro osobní rozvoj a rozšíření svých zkušeností a dovedností. Vhodné pro zaměstnance, kteří mají ambice kariérního růstu právě na manažerské pozice.

Zajímavostí je linka opravdové pomoci. Tato linka slouží jako podpora ze strany zaměstnavatele v případě potřeby např. právníka, psychologa, psychiatra apod. Jestliže se pracovník najde v nějaké těžké životní situaci, a bude potřebovat odbornou pomoc, Tesco ji zařídí a poskytne.

Společnost má kontrakt s několika firmami, které poskytují výhodné nabídky či slevy, například: elektrokola Levit, produkty Xiaomi, chata Skalka, jazyková škola James Cook Languages, Opel partner atd.

5 Dotazníkové šetření

Kapitola se zabývá analýzou týkající se motivace pracovníků ve společnosti Tesco Stores ČR, a.s., konkrétně hypermarketu Klatovy, která byla realizována pomocí dotazníkového průzkumu (příloha č. 1 – plné znění dotazníku, včetně doplňujících otázek). Nejprve je uvedena struktura dotazníku, jak byl dotazník sestaven, a charakteristika respondentů. Následně nesmí chybět cíl průzkumu a vizuální interpretace, kde pomocí grafů budou zveřejněny výsledky šetření. Na konci kapitoly je popsáno závěrečné vyhodnocení průzkumu.

5.1 Struktura dotazníku

Struktura dotazníku byla v podobě uzavřených a otevřených otázek. Uzavřené otázky poslouží k jednoznačným výsledkům. Otevřené otázky poskytnout respondentovi se více vyjádřit o dané problematice. Otázky nebyly nikterak složité, byly jasně zaměřené na cílové téma. Vyplnění každého dotazníku trvalo přibližně 6-10 minut.

Celkem účastníci odpovídali na 18 otázek. První 4 otázky byly pouze o zjištění základních informací, jako je pohlaví, věk, počet let odpracovaných ve společnosti a aktuální pracovní pozice. Druhá polovina již byla zaměřena na angažovanost, oddanost, spokojenost a především motivaci pracovníků a její prvky. Pokud respondent zvolil odpověď ne či spíše ne, zobrazila se mu ještě podotázka, aby slovně zdůvodnil svůj nesouhlas. Tímto je možnost charakterizovat, kde by se mohl nacházet případný problém v řešené problematice. Poslední otázka (otevřená) nechává respondenty se libovolně dále vyjádřit k dané problematice.

5.2 Charakteristika respondentů a náplň jejich práce

Dotazník byl vyplněn pomocí elektronického rozeslání a osobního kontaktu manažerkou obchodu mezi jednotlivé zaměstnance pobočky, kteří jsou v hlavním pracovním poměru. Byli osloveni pouze 3 pracovníci na DPP/DPČ. Dohromady se účastnilo 41 respondentů, kteří byli ochotni se průzkumu účastnit. Jelikož stálých pracovníků je 67 (na HPP), jedná se o 61% úspěšnost vyplnění dotazníku. Lze považovat tento průzkum za úspěšný, i s ohledem na pracovní vytíženost a rozpis jednotlivých směn pracovníků.

Zúčastnili se respondenti z různých pracovních pozic, které budou v této kapitole rozepsány. Celkem má pobočka 9 pracovních pozic, kde každý člen má své určité

kompetence a odpovědnost. Hypermarket se rozděluje do několika oblastí, kde každá oblast má svého vedoucího.

Společnost Tesco má ve svých interních podkladech velice dobře popsané pracovní role. Tyto dokumenty obsahují nejen náplň práce, ale také informace o potřebných znalostech a dovednostech na tuto pozici.

Následující obsah popisuje jednotlivé pracovní pozice bez specialistů (vedoucích), protože tyto pozice jsou totožné. Odlišují se pouze v pravomocech a odpovědnostech. Popis pracovních pozic je dle interních dokumentů společnosti (Tesco Stores ČR, a.s., 2023).

Pekař/ka

Člověk na této pozici by měl být odborníkem/odbornicí v rámci procesů a standardů určeným pro pekárnu. Pekař/ka mají povinnost připravovat těsto, používat správné přísady a ve správném množství dle receptu. Obsluhuje technické zařízení v pekárně. Je potřeba kontrolovat výstupní kvalitu výrobků dle interních standardů a udržovat čistotu na pracovišti. Musí zajistit pravidelné doplňování sortimentu a řídit se plánogramem Tesca. Samozřejmě by měli dbát na správné skladování a sledovat trvanlivost výrobků. Nesmí vynechat ani činnost jako je vedení evidence o vyrobeném pečivu, spotřebě surovin, materiálu a udržovat dostatečné zásoby pro výrobu. Práce pekařů/řek zahrnuje i činnost s tabletem a interní aplikací. I tato pozice musí dodržovat zásady a principy stanovené společností nebo zákonem. Součástí je i angažovanost do zlepšení provozovny a následné předání nápadu svému nadřízenému.

Požadují se zkušenosti s výrobou pekařských výrobků a provozní dovednosti, znalosti ohledně pravidel a zákonných předpisů a dovednosti jako flexibilita, týmová práce, zaměření na zákazníka, motivace a odhodlání a komunikační dovednosti.

Pracovník údržby

Oddělení údržby zodpovídá za funkčnost všech technických subjektů. V případě potřeby opraví či zajistí opravu potřebných zařízení a kontroluje jejich stav. Zajišťuje potřebné revize, které je nutné pravidelně provádět z důvodu bezpečnosti. Udržují pracovní plochu i zázemí hypermarketu v pořádku, za účelem hladkého průběhu procesu. Práce spočívá v drobných řemeslných pracích z oblasti instalatérské, zámečnické a zednické. Je potřeba mít zodpovědný přístup ke své práci a vést záznamy o provedených údržbách,

prohlídkách a opravách. Nutností je mít zkušenosti v technickém směru (údržba strojů, opravy, elektro) a základní znalosti práce s PC. Důležité je nebát se výšek a být pečlivý, zodpovědný a flexibilní. Flexibilita je na této pracovní pozici velice potřebná, protože se musí držet pohotovosti v případě havárie v hypermarketu.

Pracovnice dodržování rutin

Důležitá pozice, velice zaměřená na zákazníka, je v popředí byznysu, zařizuje pro zákazníky skvělý servis a příjemné pracovní prostředí. Je expertem na procesy a rutiny. Zodpovídá za prezentaci nových produktových řad podle aktuálního platného plánogramu. Zastřešuje veškerou promoci a dodržování legislativy. Musí dodržovat pravidla procesu správného vystavování zboží v souladu dle platných procesů a kontroluje, že jsou tato pravidla dodržována. Garantuje cenovou integritu, tedy kontroluje roznos všech změn cen a správnost na pracovní ploše. Udržuje správný stav zásob. Vypomáhá pracovníkům obchodního provozu. Kontroluje exity (výprodejové zboží) včetně jejich značení a vystavení dle platných procesů. Součástí pozice je i administrativní část procesu příjmu zboží. Přijímá zboží od externích dodavatelů. Měla by se snažit i o minimalizaci režijních nákladů a hospodárně nakládat s obalovým materiálem. Také má povinnost kontrolovat funkčnost technického zařízení a případné problémy řeší se svým nadřízeným.

Znalosti musí mít v postupech a procesech na jednotlivých oddělení, základní počítačové znalosti, schopnost pracovat v týmu a nést odpovědnost, být samostatný/á a schopnost zanalyzovat data. Flexibilita, komunikační dovednosti a poskytování skvělého zákaznického servisu jsou na této pozici samozřejmostí.

Pracovník obchodního provozu

Zaměstnanec na pozici pracovníka obchodního provozu musí poskytovat služby zákazníkům na prodejní ploše i z různých prodejních kanálů. Náplň práce spočívá v doplňování a vystavování zboží dle regálových etiket a zajišťuje správnost jeho doplnění a kontrolu záručních lhůt. Je součástí při přestavbách plánogramů a účastní se promoci (akcí). Dle interních procesů je potřeba rotace a kontrola čerstvosti a kvality nabízených produktů, a to i na oddělní pultů, pekárny, ovoce a zeleniny. Odpovědnost pracovník/ice nese za správnost uskladnění zboží na celé provozovně, čemuž vypomáhají interní procesy jednoduchého doplňování a odpadového hospodářství. Pracoviště mají

udržovat v pořádku, čistotě a připravené pro zákazníky. Fyzicky přijímají zboží z distribučního centra, kde musí dodržovat pravidla příjmu zboží.

Činnosti související s dodržováním rutin jsou například zpracování online změn cen u zboží, práce s knihou záruk, dodržování platné procedury odpisů a slev zboží, inventura zboží, příprava vratek, dodržování stanovených teplot při příjmu čerstvých potravin a umisťují ochranné prvky na zboží, které to vyžaduje. Pokud je pracovník v pokladní zóně musí kontrolovat správnost zboží s etiketou, zadávat správné interní kódy, provádí inkaso hotovosti, kontroluje věkovou hranici při prodeji zboží s věkovou hranicí apod.

Je potřeba znát problematiku maloobchodu, mít splněná školení (např. BOZP), být seznámen/a s interními pravidly a vnitřními předpisy, mít základní znalost v informačních systémech a technologiích, dodržovat pravidla vystavování zboží, cenové integrity a orientaci na zákazníka. Dovednosti v podobě týmovosti, motivace a odhodlání, flexibilita, komunikační dovednosti a schopnost organizovat sebe.

Manažer/ka směny

Manažer je vzorem, jak správně jednat se zákazníky a kolegy. Musí dodržovat termíny svých tréninkových plánů, připravovat si podklady na všechny meetingy, znát procedury platné pro provozovnu a porozumět spojitostem mezi jednotlivými odděleními. Je potřeba zajistit, aby zákazník byl vždy profesionálně obsloužen a měl k dispozici požadované množství zboží se správnou cenou. Nutné je dodržovat provozní standardy na vysoké úrovni, pravidla a povinnosti spojené se zákonem. Podílí se na tvorbě příjemného pracovního prostředí. Manažer se účastní povinných školení, které jsou potřeba pro jeho práci. Aktivně komunikuje jak se svými kolegy, tak nadřízenými a případně zákazníky. Je k dispozici pro řešení konfliktů či jiných podnětů k řešení. Udržuje plynulý chod obchodu dle vnitřních předpisů.

Pro tuto pozici je potřeba již nějaká praxe, kde manažer musí umět dobře komunikovat se zákazníky, mít znalost PC, zkušenosti s řízením různých oddělení, s vedením týmu a především znát důležité předpisy a zákony. Nesmí chybět dovednosti jako jsou: dovednosti lídra, týmová práce, drive a angažovanost, schopnost reagovat, odolnost a schopnost řešit problémy, řízení změny, flexibilita a mnoho dalších.

Manažer obchodu

Pozice manažer obchodu je nejvyšší pozice v hypermarketu. Tudiž zodpovídá za hladký průběh celého chodu provozu. Měla by jít příkladem svým manažerům i ostatním zaměstnancům. Jednání se zákazníky i podřízenými musí být na profesionální úrovni. Náplň práce je rozepisování směn, kontrola provozu, kontrola dodržování správných postupů a předpisů, řešení konfliktů, nejen mezi zaměstnanci, ale konflikty i ze strany zákazníka. Předností je, perfektně znát všechny bezpečnostní a provozní předpisy, proto se manažerka účastní několika školení každý rok. Částečně se její náplň práce shoduje s manažerem směny. Podílí se na výběru nových zaměstnanců či opačně, rozhoduje o rozvázání pracovního poměru.

Pro tuto pozici je potřeba několikaletá praxe v oboru i ve společnosti. Konkrétně slečna Andrea se vypracovala postupně od nejnižší pozice až po manažera, což je pro ni velkou výhodou. Lépe se dokáže v cítit na pozici svého podřízeného. Nesmí jí chybět vlastnosti jako je flexibilita, empatie, poctivost, pracovitost, loajalita atd. Musí mít dovednosti lídra, tedy vysoká komunikativnost, schopnost řešit stresované situace, být týmový hráč, umět motivovat, angažovat se do rozvoje společnosti a plno dalších dovedností. Samozřejmostí je pokročilá úroveň znalostí práce s PC.

5.3 Cíl dotazníkového šetření

Průzkum má sloužit ke zjištění současné úrovně pracovní motivace zaměstnanců společnosti Tesco (hypermarket Klatovy) a vyhodnotit spokojenost a slučitelnost s motivačním systémem, tedy s využíváním určitých benefitů, jak hmotných, tak nehmotných.

Dílním cílem je po vyhodnocení průzkumu navrhnout několik variant na zlepšení a případnou implementaci nových motivačních nástrojů.

5.4 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

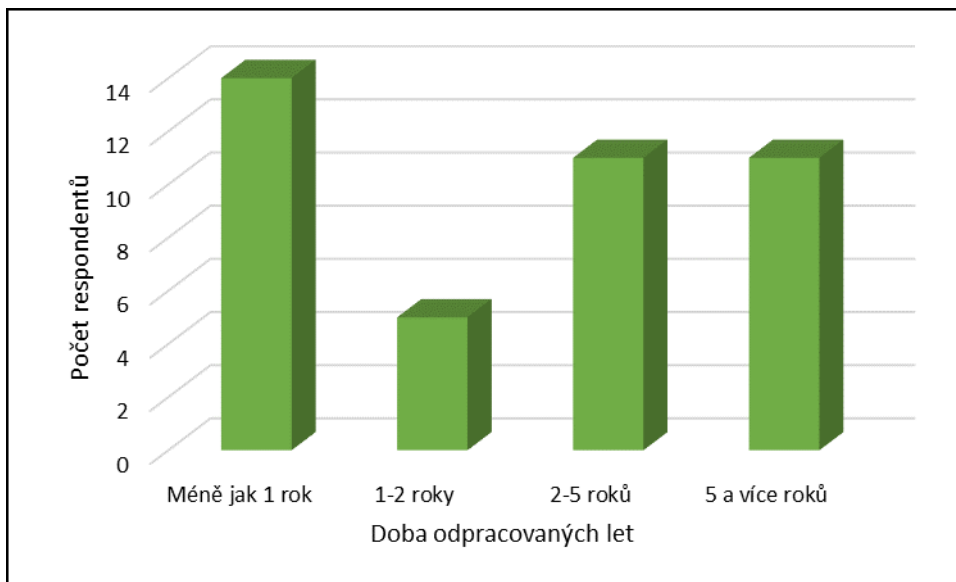
Tato část práce je věnována detailnímu rozboru jednotlivých výsledků průzkumu. První část jsou pouze identifikační otázky, které pomohou blíže charakterizovat respondenta a druhá se týká motivace, angažovanosti, spokojenosti a benefitů v hypermarketu Tesco Klatovy. Poslední úsek shrnuje, pomocí otevřené otázky z dotazníku, názory a poznatky

jednotlivých účastníků. Každá otázka je podrobně okomentována a případně graficky vizualizována.

První otázka se týkala pohlaví respondentů, kteří byli ochotni se zapojit do analýzy, 73% (30) bylo žen a 27% (11) mužů. Rapidní rozdíl nemá žádnou příčinu, pouze v tomto odvětví pracuje více žen než mužů. Další identifikační otázka měla zjistit věk respondentů, který je kord v oblasti motivace vypovídající, protože každý se postupem času vyvíjí a mění své pohledy na věc. Analýza ukázala největší účast u mladých zaměstnanců, konkrétně 17 osob je ve věku 25 a méně, dalších 11 pracovníků je ve věku 40 a více. Ostatní 4 osoby jsou v rozmezí 25-30 let, 6 osob v rozmezí 30-35 let a 3 osoby v rozmezí 35-40 let.

Třetí otázka směřovala na dobu působení zaměstnanců ve společnosti. Kde pozitivní výsledkem je 11 pracovníků, kteří jsou hypermarketu Klatovy věrní už přes 5 let. Naopak 14 lidí zde pracuje méně jak 1 rok. Jeden až dva roky je nejmenší počet, a to 5 pracovníků a dva až pět let je 11 pracovníků. Pořadí zaměstnanců podle doby odpracovaných let ve společnosti je zobrazena na obrázku číslo 11.

Obr. 11: Počet let odpracovaných v hypermarketu Tesco Klatovy

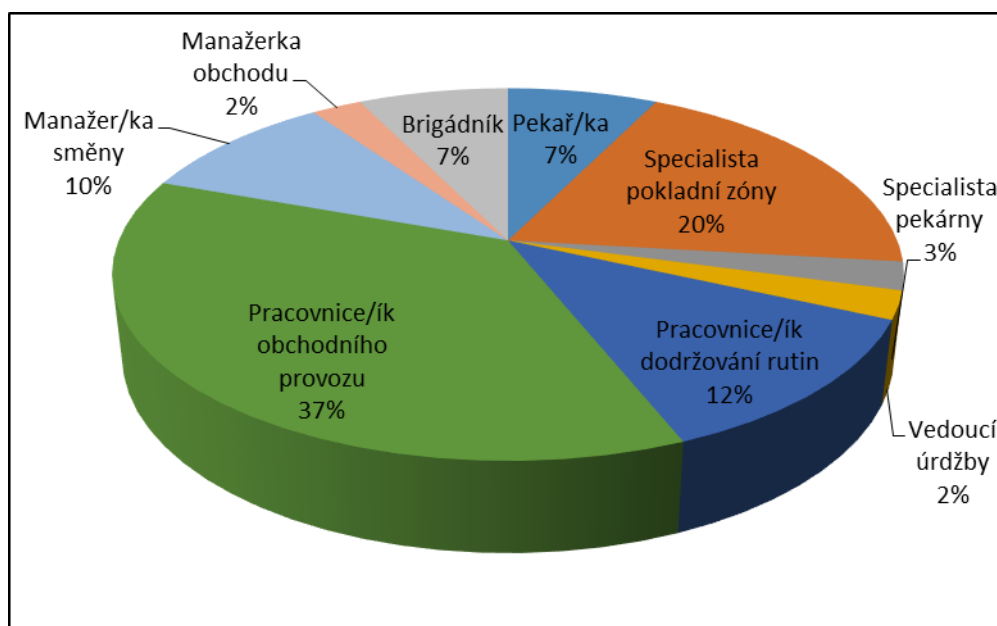


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Nejčtenější odpovědi u doby odpracování méně než 1 rok je zřejmě způsoben reorganizací hypermarketu, která proběhla v letošním roce. Reorganizace se dotkla všech úrovní pracovních pozic. Pracovníci s dlouholetou oddaností, tedy 5 a více let, jsou převážně manažeři a vedoucí zaměstnanci, tomu odpovídá i jejich věk, který u většiny přesahuje hranici 35 let.

Poslední identifikační otázka byla zaměřena na pracovní pozici, kde respondenti vykonávají svoji činnost. Téměř třetina účastníků působí na pozici pracovníka/ice obchodního provozu, což je konkrétně 37% (15), další čteně obsazenou pozicí 20% (8), je specialista pokladní zóny. Na pozicích manažer obchodu a manažer směny se zapojili do průzkumu všichni, tedy 1 manažerka obchodu a 4 manažeři směny. Pátá manažerka směny se neúčastnila z důvodu čerpání mateřské dovolené. Ostatní jsou 3 pekaři/ky, 1 specialista/ka pekárny, jeden vedoucí údržby a poslední pozicí je pracovník/ice dodržování rutin, kterých se zapojilo 5. Největší zapojení pracovníků obchodního provozu je dáno velký počtem obsazení na této pozici. Pozitivní je, že se účastnili i 3 brigádníci, kteří přispěli svými názory zase z jiného pohledu. Na obrázku číslo 12 lze vidět grafické rozestavení pracovník pozic.

Obr. 12: Obsazení pracovních pozic



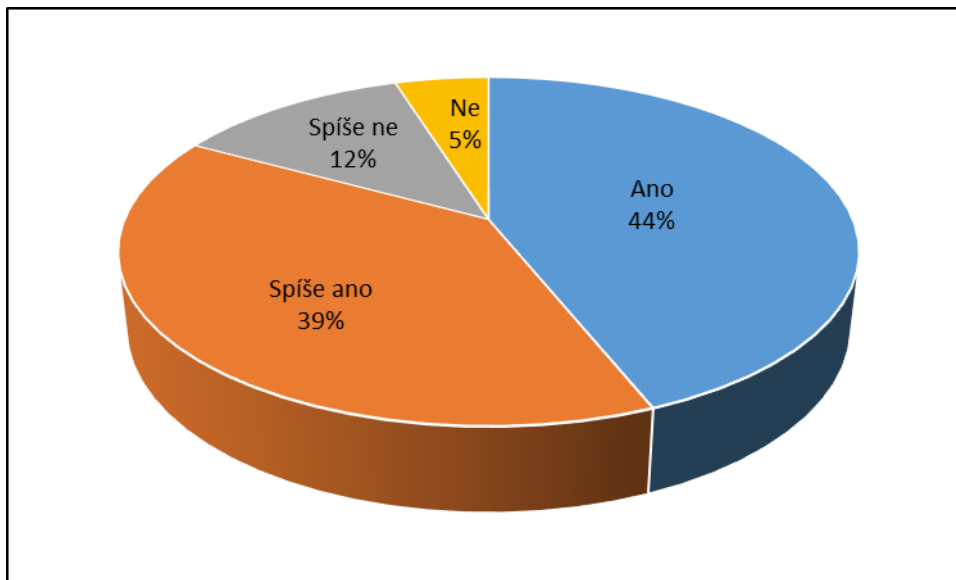
Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Následující obsah se již bude zaměřovat na řešené téma – motivace. Především na angažovanost, oddanost a spokojenost pracovníků jak s kolektivem, tak zpětnou vazbou, a hlavně se systémem odměňování.

První dvě otázky, případně doplňující otázky, měly zjistit, jak jsou zaměstnanci nastaveni vůči společnosti, která je zaměstnává. Dotaz směřoval na to, zda pracovníci dostávají dostatečně velký prostor pro angažovanost a rozvoj společnosti, kde výsledky s převahou ukázaly, že mají dostatečně velkou volnost pro zapojení se do rozvoje podniku, protože

34 respondentů odpovědělo ano či spíše ano. Obrázek číslo 13 zobrazuje konkrétní výsledky v procentech.

Obr. 13: Procentní zobrazení angažovanosti pracovníků



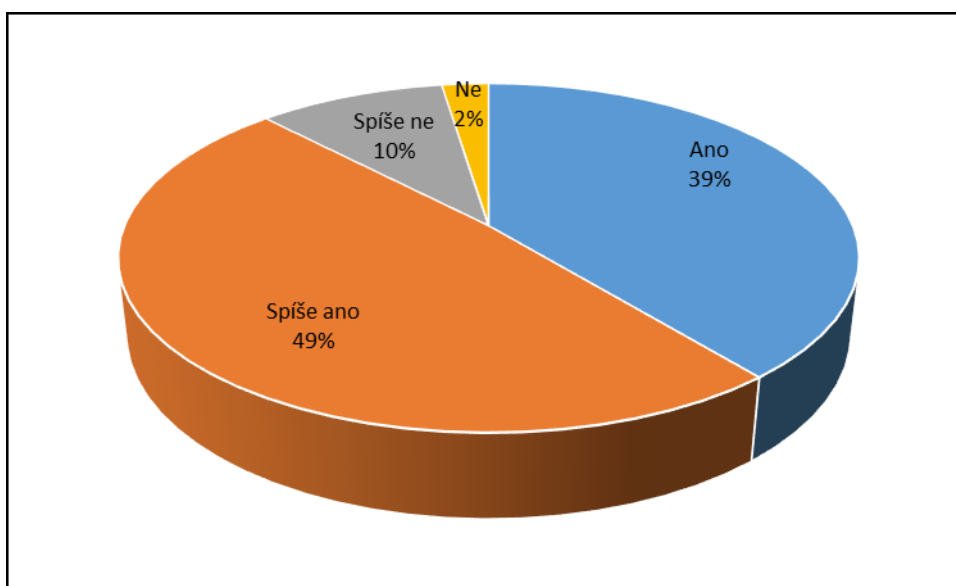
Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Negativní odpověď na angažovanost se objevila především u zaměstnanců, kteří jsou součástí společnosti již více jak 2 roky. Doplnující otázka na toto téma měla zjistit, zda by se angažovali, pokud by jim byla dána příležitost. 6 osob ze 7 by se rádi zapojili do rozvoje.

V celkovém pořadí 7. otázka byla trošku mířená „na tělo“, kdy se průzkumem chtělo zjistit, jestli jsou zaměstnanci upřímně společnosti oddaní a hrdí, že vykonávají svoji práci právě pod tímto zaměstnavatelem. Možná tato otázka donutila některého z pracovníků k zamyšlení se, jak o své společnosti komunikují na veřejnosti. Oddaný člověk by měl, i mimo pracovní prostředí, hovořit o svém zaměstnavateli pozitivně a vytvářet dobré jméno společnosti a nalákat tak případnou další pracovní sílu. I tento výsledek dopadl velice pozitivně, až možná nad očekávání, kdy 34 účastníků odpovědělo ano či spíše ano. Opět lze nalézt i záporné odpovědi, kterých bylo konkrétně 7. Z těchto 7 lidí, kteří nejsou oddaní společnosti, zároveň mají pocit, že nemají dostatečný prostor pro angažovanost. Lze z tohoto spojení usuzovat, že u těchto 5 pracovníků bude nejspíše trochu jiné nastavení vůči zaměstnavateli. Neoddaní respondenti svoji negaci zdůvodňují tím, že je to pro ně prostě jen práce, která je nezajímavá a stereotypní nebo se jejich pracovní pozice bude rušit či si stěžují na vyšší mzdy.

Další otázka se soustředila přímo na motivaci, jestli pracovníci mají pocit, že jsou dostatečně motivováni svými nadřízenými. Z výsledků plyne, že na vedoucích pozicích jsou zřejmě zkušenější manažeři, kteří umí motivovat zaměstnance k práci, protože výsledky této otázky jsou znovu hojně pozitivní, kde 36 respondentů odpovědělo ano či spíše ano. Takže samostatná motivace, tedy podpora k lepšímu výkonu a zvýšení chuti do práce je nastavena dobrým směrem. Vizualizace sedmé otázky je na obrázku číslo 14, kde je viditelné, že skoro 90% respondentů je motivováno.

Obr. 14: Motivace pracovníků



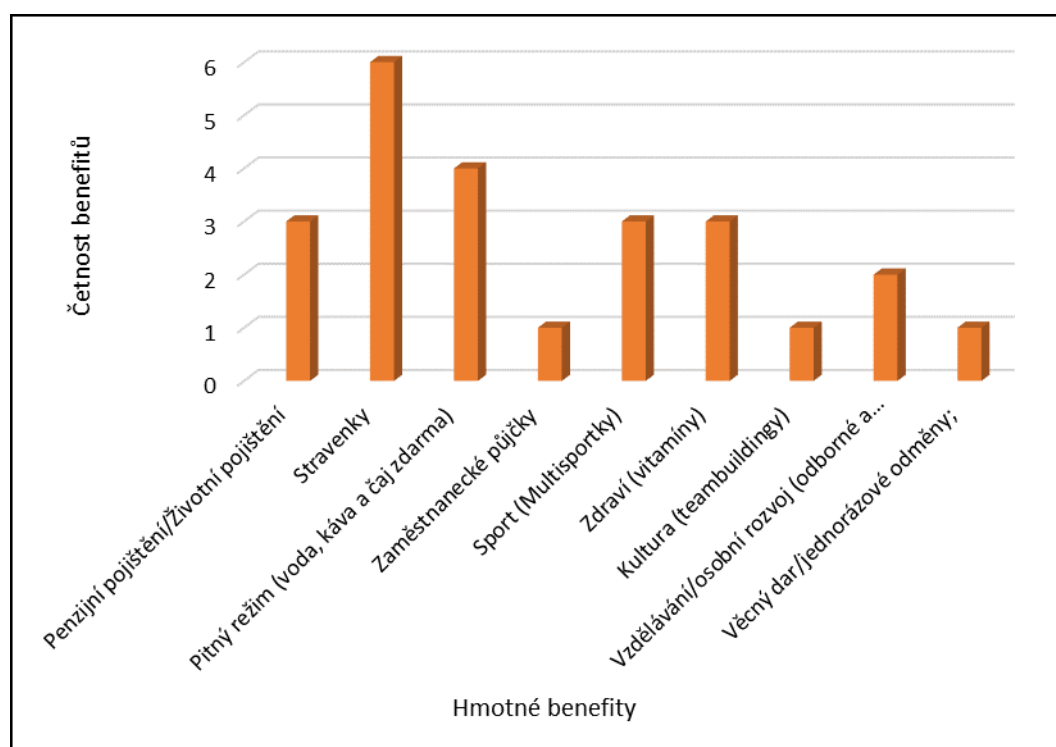
Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Zbýlých 12 % účastníků mají pocit, že nejsou dostatečně motivováni svým nadřízeným. Na podotázku, proč si myslí, že nejsou motivováni či je motivace nedostatečná, případně, co by je více motivovalo, odpověděli téměř jednoznačně, a to navýšení mzdy. Zazněly i názory, jako je příliš velká kritika manažerů kvůli maličkostem či zvýšení komunikace a hmotných odměn.

U respondentů, kteří se cítí být motivováni, se zjišťovalo, jakým způsobem mají pocit, že jsou motivováni. Výběr byl ze dvou variant, hmotná (například peníze) a nehmotná motivace (například pochvala, uznání). Upřímně řečeno, výsledek je značné překvapení, protože kord v dnešní době by se spíše očekával zájem o hmotnou odměnu. Zase je znatelné nastavení zaměstnanců, v jakém duchu působí celým průzkumem. 75% zúčastněných osob jsou motivováni nehmotnou motivací, z čehož vyplývá, že je pro ně důležitější, ke zvýšení vlastního výkonu, pochvala, uznání, pozitivní zpětná vazba atd., než finanční obnos.

Následující tři otázky se zabývají benefity, jak hmotnými, tak nehmotnými. Cílem dvanácté otázky, bylo zjistit, zda pracovníci vůbec vědí, jaké mají možnosti benefitů. Výsledek by měl být tedy totožný u všech manažerských pozic. Ostatní hierarchicky nižší pozice by měly mít také shodující se výsledky. Ovšem analýza ukázala, že zaměstnanci nejsou seznámeni se všemi benefity, které jim společnost poskytuje. Jelikož jsou hmotné odměny na zmíněných pozicích odlišné, pomocí vizualizace budou představeny na obrázku číslo 15 a 16.

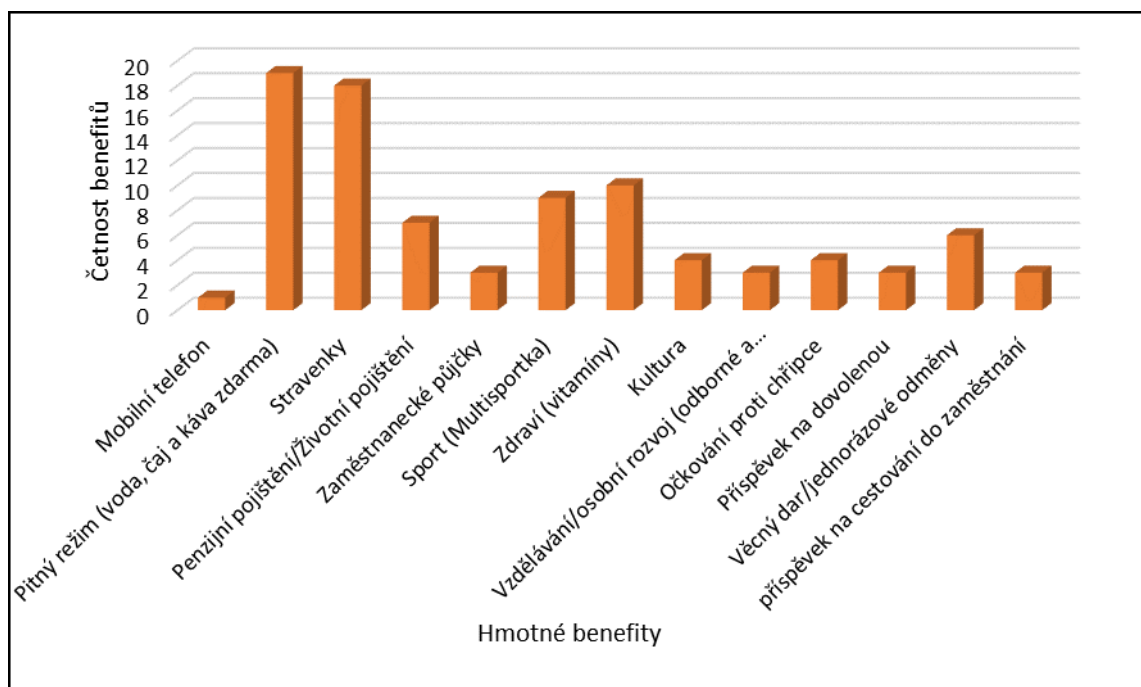
Obr. 15: Hmotné benefity manažerů hypermarketu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Manažerka obchodu, tedy nejvyšší pozice v hypermarketu, má jako jediná nárok navíc na služební automobil a služební telefon. Nejvíce se shodují u odměn jakou jsou, stravenky, pitný režim, penzijní pojištění, multisport karty a vitamíny. Bohužel by se měli shodovat u všech zmíněných hmotných odměn, které jsou uvedeny na obrázku číslo 15.

Obr. 16: Hmotné benefity provozních zaměstnanců hypermarketu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

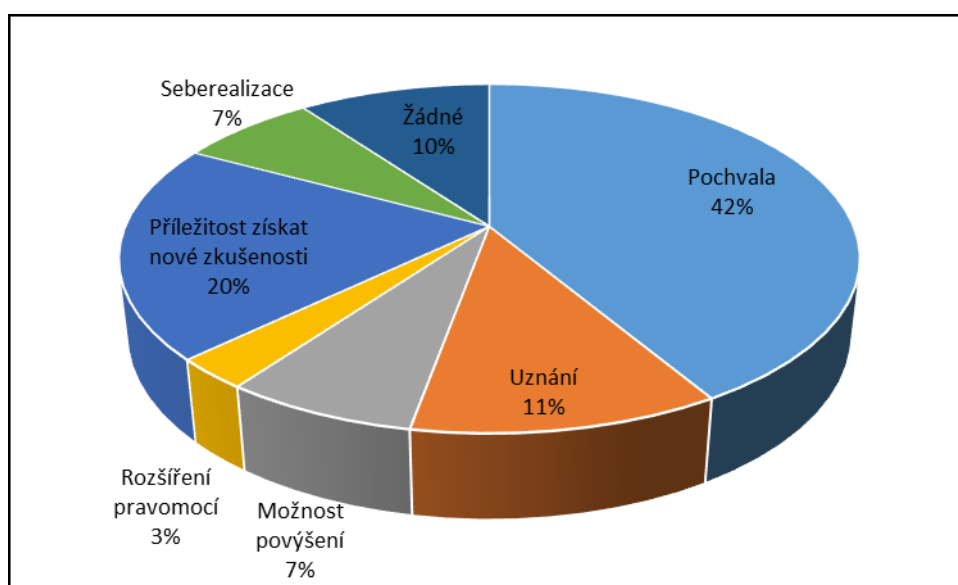
Mobilní telefon jako benefit, mají k dispozici pouze členové údržby, protože musí držet pohotovost, pokud by nastal nějaký technický problém, musí se neodkladně dostavit do hypermarketu. Odlišná četnost je u stravenek a pitného režimu. Vyšší počet pracovníků je ještě seznámen s benefitem jako je multisport karta a příspěvek na vitamíny. U provozních zaměstnanců jsou poskytovány všechny hmotné odměny, které lze vidět na obrázku číslo 16. Navíc byly přidány akorát očkování proti chřipce a příspěvek na cestování do zaměstnání, což by vůbec neměli respondenti zvolit.

Z neshodujících se výsledků lze usuzovat, že zaměstnanci nemají dostatečný přehled v portfoliu benefitů. Proto by bylo vhodné udělat přehledný seznam na interním portálu, kam má přístup každý jednotlivec pod svými přihlašovacími údaji.

Třináctá otázka se týká nehmotných benefitů, které jsou pro pracovníky k motivaci podstatnější než ty hmotné, jak již bylo z předchozí analýzy vyhodnoceno. Výsledky ukazují, že téměř 70% respondentů obdrží pochvalu, což je velice důležitý motivační faktor. Další nejčastější odpovědí je příležitost získat nové zkušenosti, což možná způsobuje rotace na pracovních pozicích, kde si zaměstnanec vyzkouší všechny provozní činnosti. Výhodou je variabilita zaměstnanců, která usnadní případný zástup či výpomoc. Obrázek číslo 17 zobrazuje všechny nehmotné benefity, které jsou zaměstnancům z jejich pohledu udělovány.

Pohled na nemotné faktory motivace je velice individuální. Jednou z variant je, že se například dostavuje uznání od manažera vůči zaměstnanci, ale konkrétní osoba tento faktor nemusí pociťovat. Celkově se dá vyhodnotit oblast nemotných odměn pozitivně, je důležité, že si jsou pracovníci vědomi, že je někdo chválí, vyjadřuje uznání či jim dává příležitosti pro osobní rozvoj. Trošku zarážející je odpověď od 7 respondentů, kteří mají pocit, že nedostávají žádný ze zmíněných benefitů, které můžeme vidět na obrázku číslo 17.

Obr. 17: Nemotné benefity pracovníků hypermarketu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

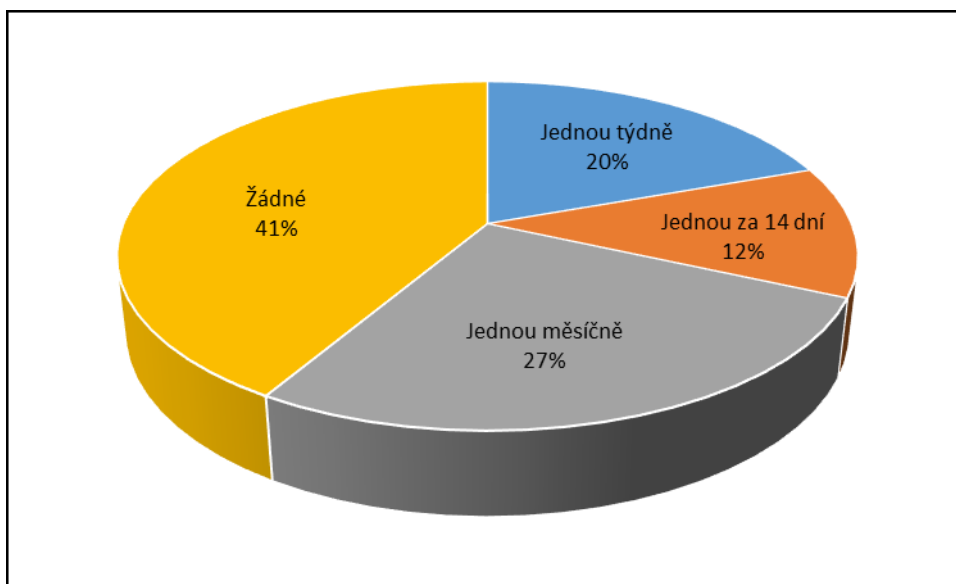
Poslední otázka na téma benefitů byla položena z důvodu toho, aby bylo zjištěno, zda aktuální nabídka hmotných a nemotných odměn je dostačující. I když převažovala spokojenost, kdy 68% účastníků jsou s nabídnout ztotožněny, zbylých 32% by ještě nějaký benefit navíc uvítalo. Podotázkou bylo potřeba zjistit, jaké benefity by si nespokojení zaměstnanci představovali. Nejčastější odpověď se týkala financí, navrhovali buď 13. plat nebo navýšení mzdy. Další podnět bylo dostupné ovoce na jídelně, masáže a poukázky na různé kulturní akce či sportovní vyžití.

Zaměstnanci na DPP/DPČ nemají nárok na žádné benefity. Pro udržení si kvalitních brigádníků a zvýšení jejich pracovní motivace, by alespoň nějaký benefit nebyl na škodu. Jedním z návrhů respondenta, byla sleva na nákup v obchodním řetězci Tesco. Byla by vhodná úprava pravidel pro obdržení zmíněného benefitu, např. po odpracování 40h/měsíc. Pro společnost to nebude žádná velká ztráta a brigádníkům tak připadne pobídka k lepším výkonům.

Závěrečný obsah průzkumu se bude týkat oblasti hodnocení, zpětné vazby, spokojenosti a demotivace.

Otázka v pořadí 16 se dotazovala na individuální hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení pracovníků je v hypermarketu na velice špatné úrovni. Výsledky ukazují, že 41% zaměstnanců nemá absolutně žádné hodnocení, tedy jejich výkon je bez jakékoliv zpětné vazby. Někteří respondenti zvolili jinou odpověď z nabídky, ale po konzultaci s manažerkou obchodu, která poskytla interní informace, které sdělují, že hodnocení u provozních pracovníků, neprobíhá žádné. Pouze 2x ročně mají hodnocení manažeři obchodu. Příložený obrázek číslo 18 zobrazuje reálné odpovědi účastníků. Jejich odpovědi mohou být zkrácené například krátkým dialogem s vedoucím apod., protože jak již bylo zmíněno hodnocení neprobíhá.

Obr. 18: Četnost hodnocení pracovního výkonu respondentů

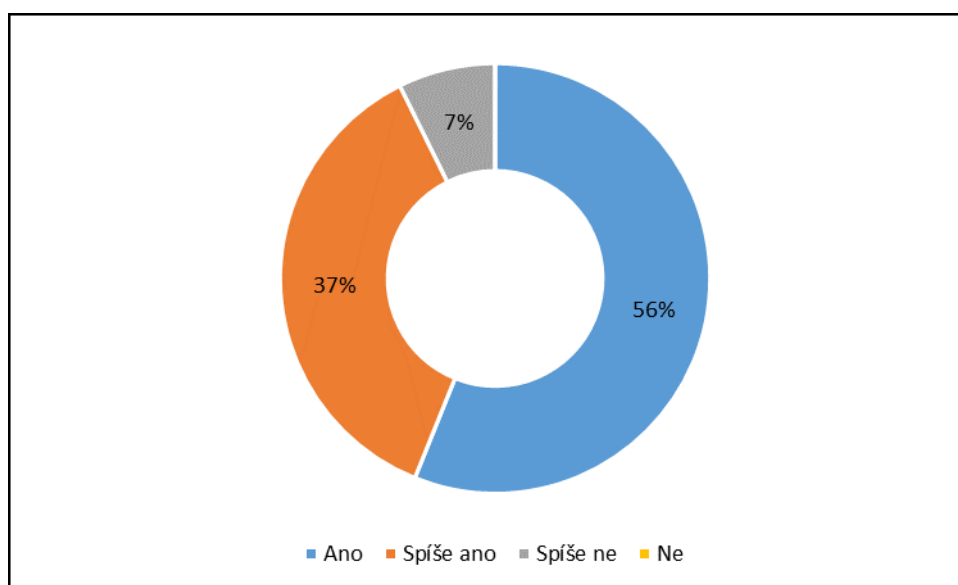


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Následující otázka sedmnáct se zaměřuje na způsob předání zpětné vazby, jestli je aktuální varianta předání vhodná. Opět byly zaznamenány kladné ovace, kdy dokonce 93% respondentů je spokojeno s druhem sdílení zpětné vazby. Tyto výsledky trochu rozporují s předchozím výstupem analýzy, protože neprobíhá žádné hodnocení, dalo by se tedy říci i zpětná vazba, ale zpětná vazba ve smyslu nehmotných motivačních faktorů je určitě na místě, jak již bylo dokázáno dotazníkovým šetřením. Zbýlých 7%, prostřednictvím doplňující otázky, by zlepšilo vhodnou dobu a místo pro předání zpětné vazby a zvolili by lepší způsob komunikaci.

Devatenáctá otázka byla cílena na spokojenost s pracovním kolektivem. Jak lze vidět na obrázku číslo 19, se svými kolegy je v dobrém vztahu 93% účastníků. Doplňující otázka u 7% respondentů zjistila malé nesrovnalosti ve společnosti. Pracovníci zmínili: problémy s angažovaností svých kolegů a problematiku komunikace, část zaměstnanců se stará o problémy ostatních, které pak dále šíří, tím vznikají pomluvy a dotkli se i nepravdomluvnosti. Zajímavá odpověď byla od jednoho účastníka dotazníku, který sdělil, že raději pracuje v kolektivu, který ho něco naučí. Z čehož se dá odrazit, a zaměřit se možná na větší angažovanost směrem k seberozvoji jednotlivých pracovníků.

Obr. 19: Procentní podíl spokojenosti respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výsledků dotazníkového šetření ohledně spokojenosti pracovníků lze usoudit, že pracovní vztahy jsou na dobré úrovni, tím pádem by neměly žádné negativní dopady zasahovat do výkonu práce. Pozitivní atmosféra na pracovišti je jednou z nejdůležitějších věcí pro hladký průběh provozu a pro motivaci pracovníků. Pokud se kolegové budou navzájem pomlouvat, vznikne napjaté prostředí, které bude naopak motivaci k práci snižovat. Pro spokojené prostředí je potřeba udržovat aktivní komunikaci mezi jednotlivými pracovníky, snažit se jakékoliv spory vykomunikovat a řešit je hned.

Spokojenost se netýká pouze pracovního prostředí, ale také finančního ohodnocení. Ke zjištění této problematiky byla využita 21. otázka, která se dotazovala, jestli účastníci průzkumu mají pocit, že jsou dostatečně finančně odměněny za jejich odvedenou práci. I když je zmíněné téma, obvykle nerado řešeno, respondenti byli objektivní a upřímně se vyjádřili. Se svojí mzdou je spokojeno 28 lidí, což odpovídá 68% dotazovaných. Každý

by rád více peněz, ale z kritického pohledu, při konkrétní obsazené pozici a při náplni práce, byli respondenti nezaujatí. V tabulce tři, jsou přehledně rozepsány výsledky spokojenosti s finanční odměnou za výkon u jednotlivých pracovních pozic.

Tab. 3: Spokojenost s finančním ohodnocením

<i>Máte pocit, že jste dostatečně finančně odměněny za Vaši odvedenou práci?</i>				
Podíl z celkového počtu respondentů	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Pekař/ka	2,44%	0,00%	2,44%	2,44%
Specialista pokladní zóny	2,44%	4,88%	4,88%	7,32%
Specialista pekárny	0,00%	2,44%	0,00%	0,00%
Vedoucí údržby	0,00%	0,00%	2,44%	0,00%
Pracovnice/ík dodržování rutin	2,44%	7,32%	2,44%	0,00%
Pracovnice/ík obchodního provozu	9,76%	19,51%	2,44%	4,88%
Manažer/ka směny	0,00%	7,32%	2,44%	0,00%
Manažerka obchodu	2,44%	0,00%	0,00%	0,00%
Brigádník	2,44%	4,88%	0,00%	0,00%
Celkem	21,95%	46,34%	17,07%	14,63%

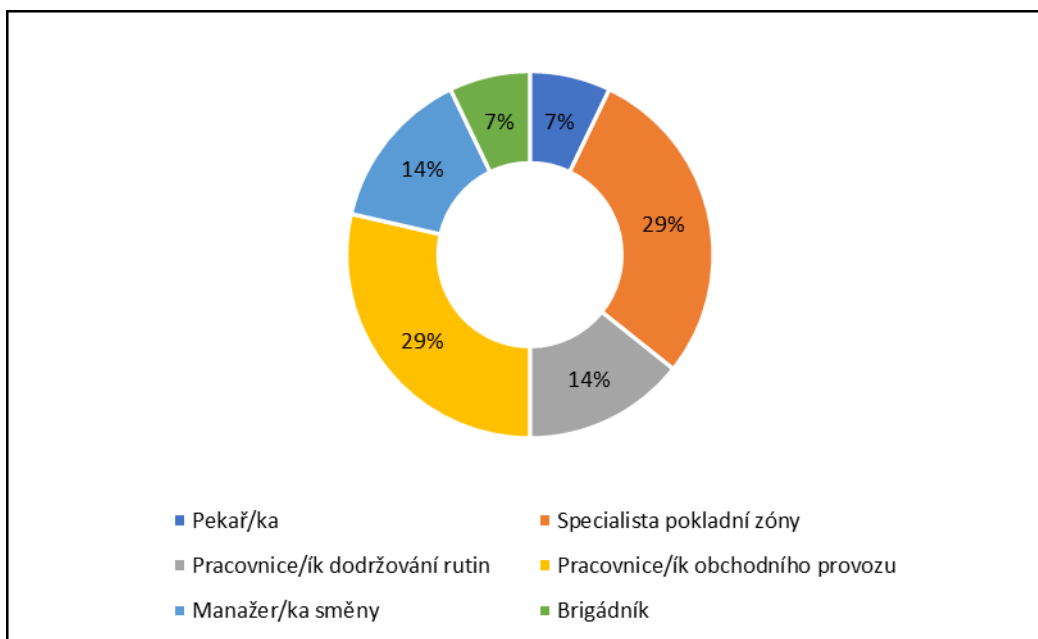
Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Nespokojenost se projevila u skoro 32% respondentů. Díky podotázce bylo zanalyzováno, o jakou výši by rádi zvýšili svoji mzdu. Některé z uvedených odpovědí byly absolutně nereálné, jako je například navýšení mzdy o 10 000,- Kč. Ostatní odpovědi byly více smířlivější, pohybovaly se v rozmezí od stovek po 5 000,- Kč. Konkrétní výše mezd jsou v této společnosti interní záležitostí, ale z nestranného pohledu jsou finanční odměny pod hranicí, které odpovídá náročnost práce. Takže případné navýšení, o alespoň 2 000,- Kč, by bylo jistě náležité.

Následující 23. otázka je hodně individuální. Dotaz zněl, zda by byli respondenti ochotni zvýšit svůj pracovní výkon DLOUHODOBĚ, v případě navýšení mzdy, nebo by jim motivace po nějakém čase opět klesla. Zdůrazněno je slovo dlouhodobě, protože je potřeba využívat motivační faktory, které budou působit delší časovou řadu. Z výsledků je vidět podíl, kdy respondenti by byli ochotni zvýšit svůj pracovní výkon za účelem navýšení mzdy, konkrétně 29 pracovníků (70%). U zbylých 13 účastníků (30%) by motivace po určitém časovém úseku znovu klesla na původní hranici či nižší. Tato otázka

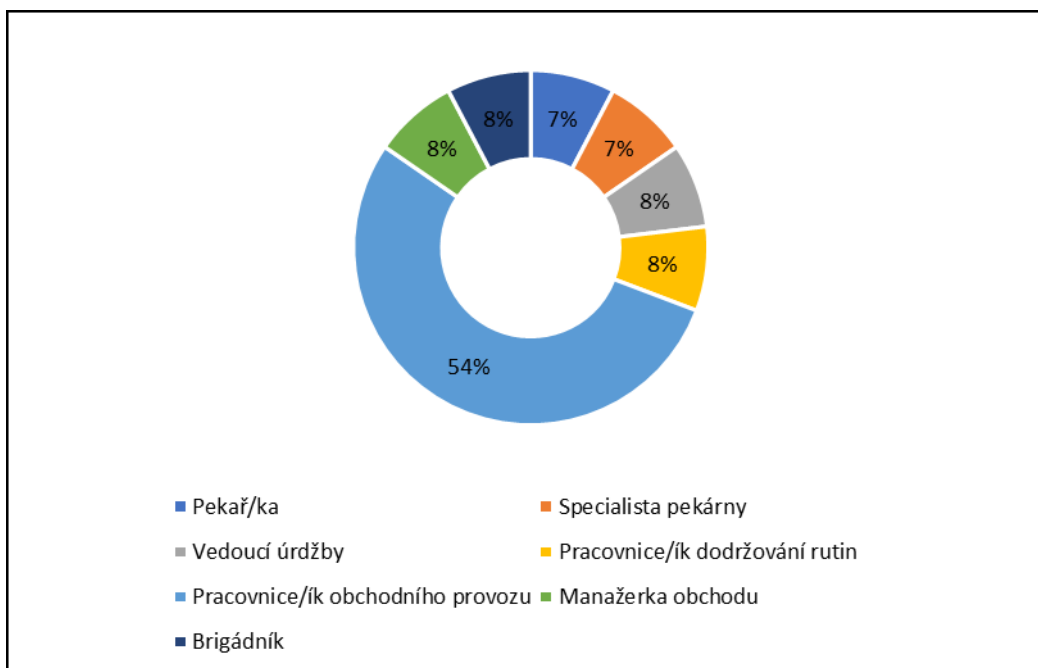
bude více rozebrána v grafickém vyjádření, kde lze vidět, jací konkrétně pracovníci by se přiklínili k jedné nebo druhé variantě. Obrázek s číslem 20 vizualizuje pracovníky s ochotou zvýšit svůj pracovní výkon s podmínkou přidání na mzdě a obrázek číslo 21 zobrazuje opak, kdy u respondentů po daném časovém úseku, po přidání mzdy, motivace zpět klesá.

Obr. 20: Respondenti s ochotou zvýšit svůj pracovní výkon



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Obr. 21: Respondenti neochotni zvýšit svůj pracovní výkon

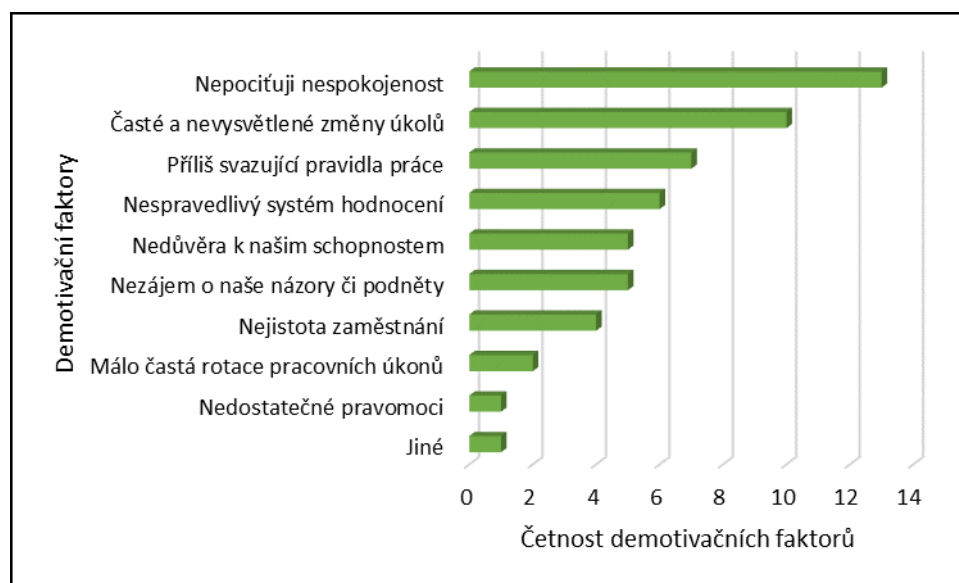


Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Zajímavé je srovnat odpovědi, s nespokojenou výší finanční odměny a neochotou zvýšit svůj výkon za účelem navýšení mzdy. Předpokladem je, pokud chci vyšší odměnu, měl by být pracovník ochoten přidat na svém výkonu, ale 5 zaměstnanců, chce navýšit mzdu, ale nejsou pro to ochotni více pracovat. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, finanční odměna je většinou pouze motivací krátkodobého charakteru.

24. otázka je poslední z oblasti motivačních faktorů. Obsahem této otázky je opačná strana motivace, a to demotivace. Účastníci měli odpovědět na otázku, čím nejvíce jejich nadřízený/á v nich vyvolává nespokojenost (demotivaci). Na výběr měli z osmi možností, a otevřené možnosti „jiné“. Nejvíce respondentů, přesněji 13, zvolilo možnost, kde nepocítují nespokojenost, nemají tedy pocit dopadu demotivačních vlivů. Dalšími nejčastějšími důvody demotivace jsou dle průzkumu časté a nevysvětlené změny úkolů, a také příliš svazující pravidla práce. Objevují se i varianty jako je nespravedlivé hodnocení, nezájem o jejich názory a podněty a nedůvěra k jejich schopnostem. Vizualizace na obrázku číslo 22 prezentuje rozložení demotivačních faktorů.

Obr. 22: Faktory nespokojenosti respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Pod odpovědí jiné se schovává názor jednoho z respondentů, který uvádí, že z jeho pohledu, je zadáno mnoho pracovních úkolů na malý časový úsek.

Závěrečná otevřená otázka nechala respondentům prostor se vyjádřit k řešenému tématu, kde mohli zmínit cokoli je napadne v rámci motivace, jakékoliv poznatky. Odpovědi či názory jsou různorodé, proto budou logicky sloučeny a následně představeny. Pozitivní je zájem respondentů, se volně vyjádřit, komentář totiž přidalo přibližně 70% účastníků.

Často poznatky měly finanční podnět, tudíž se týkaly individuálních odměn, navýšení mzdy, osobního hodnocení a s tím spojené individuální navýšení mzdy. Velmi milá odpověď respondenta byla potřeba větších investic do majetku. Důležité je, že účastník nemyslí pouze na svoje dobro, ale i na společnost jako celek, ukázkový příklad oddanosti podniku. Zázemí hypermarketu je v hojně zastaralém stavu, byla by potřeba kompletní rekonstrukce skladových prostor. Další čtenější odpovědi se vztahovaly na manažery, kde by rádi respondenti uvítali více empatie vůči svým zaměstnancům, větší zastání se při případném konfliktu se zákazníkem a celkově větší zájem nadřízených o dotyčné osoby. V průzkumu je zaznamenána i pochvala za odvedenou práci, ale z výsledků analýzy je viditelné, že nehmotné faktory jsou ve společnosti na solidní úrovni. I přesto, že jsou to názory jednotlivců, jsou věcné, proto je potřeba, je zde zmínit. Prvním z nich je odměna v podobě menší svačiny. Mít ke každému obědu jeden druh, například ovoce, není špatný nápad. Dalšími návrhy jsou snížení stresu, to se pojí ke změně pracovních míst a špatnému vysvětlení úkolů. Respondent by se přikláněl k organizaci týmového školení, aby byl tým ucelený a zlepšila se celková komunikace, jak v týmu, tak s vedoucími pracovníky. Poslední zajímavá odpověď byla: Každého zaměstnance motivuje něco jiného, proto je důležité zjistit, co ho právě motivuje k vyšším výkonům. Tato odpověď potvrzuje fakta z teoretické části. Zmíněný přístup by byl ten nejvhodnější, ovšem k tomuto je potřeba hodně školení či přímo odborných pracovníků.

5.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Tato podkapitola poslouží k celkovému zhodnocení dotazníkového průzkumu v hypermarketu Tesco Klatovy. Ucelený pohled na průzkum jde pozitivním směrem. Je zřetelné, že ve společnosti vládne dobré naladění, protože většina pracovníků je zapojena do rozvoje podniku a jsou mu plně oddáni. Motivace k práci je zřejmě nastavena a předávána správným způsobem, poněvadž velká část pracovníků jsou s mírou motivace, která se k nim dostává, spokojeni. Analýza prokázala, že více motivující faktor je nehmotný, než hmotný, ale pokud by měli zaměstnanci zvýšit svůj výkon za účelem dosáhnout na vyšší mzdu, byli by ochotni více pracovat.

Benefity v hmotné podobě má společnost rozdělena pro manažery a provozní zaměstnance. Zaměstnanecké portfolio benefitů se shoduje ve formě stravenek, penzijního pojištění, pitného režimu, Multisport karty, dodávání vitamínů a věcného daru v období Velikonočních a Vánočních svátků. Manažerka obchodu navíc uplácí nárok na

služební automobil a mobilní telefon. Všichni členové oddělení údržby mají také nárok na služební telefon, protože musí držet pohotovost v případě havárie. K motivaci pracovníků patří i nehmotné faktory, kde pochvala a poskytnutí možnosti získat nové zkušenosti jsou udělovány ve velkém počtu. Možnost 13. platu by pracovníci rádi zařadili mezi své benefity. Průzkum má i negativní výsledky, kde se zjistilo, že neprobíhá absolutně žádné hodnocení pracovníků. Manažerka obchodu má hodnocení dvakrát za rok, ale provozní zaměstnanci ne. Takže v tomto směru je velký prostor pro zlepšení, které je uvedeno v kapitole 6. Se zpětnou vazbou respondenti problém nemají, převážná většina souzní se způsobem předání zpětné vazby.

Atmosféra v pracovním prostředí je na dobré úrovni, o čem vypovídá i výsledek analýzy, kdy 93% respondentů jsou se svým pracovním kolektivem spokojeni. Spokojenost s výší finančních odměn už je slabší, ale pořád se udržuje nad úrovní 60%. Při porovnání interních informací, ohledně přidělených mezd, s jinými společnostmi, se Tesco pohybuje velice v nízkých číslech, takže návrhy na zvýšení mzdy alespoň o 2000,- Kč jsou jistě věcné. Největším demotivujícím znakem, který vedoucí na své pracovníky předává, je častá a nevysvětlená změna úkolu, příliš striktní pravidla a nespravedlivý systém hodnocení. Poslední otevřená otázka položena pro vyjádření se respondentů k tématu, zahrnovala především zvýšení mzdy či individuální ohodnocení a zlepšení komunikace v celém pracovním prostředí, jak mezi řadovými zaměstnanci, tak vrcholovými.

6 Návrhy na zlepšení

Doporučení, která jsou uvedena v této kapitole, se týkají odměňování, hodnocení a zpětné vazby. V podkapitole odměňování jsou zmíněny tři možné další benefity, které by mohly být zařazeny do portfolia společnosti. Tyto odměny společnost dosud nevyužívala, ale jak bylo díky průzkumu zjištěno, zaměstnanci o některé z nich projeví zájem. Ostatní návrhy byly konstatovány s manažerkou obchodu, která stanovila hranice možnosti implementace. Hodnocení a zpětná vazba je slabinou hypermarketu a je potřeba, aby se vedení více zaměřilo na tuto oblast, protože analýza motivace poukázala, že komunikace trochu zaostává. V pracovním prostředí vládne převážně pozitivní nálada a spolupráce mezi jednotlivými kolegy funguje. Jedinou slabší stránkou jsou komunikační šумы.

6.1 Odměňování

Podkapitola odměňování zahrnuje návrhy, které po konzultaci s manažerkou obchodu bylo možno implementovat do chodu společnosti. Rekonvalescenční služby a 13. plat zmiňovali respondenti v dotazníkovém šetření. Pomocí Flexi Passu by se doplnily jejich ostatní požadavky.

6.1.1 Masáže a rehabilitace

Několik respondentů se shodlo na tom, že by byli rádi za možnost masáže. Masáže, případně rehabilitace, by bylo vhodné zařadit do benefitů společnosti, kvůli fyzické náročnosti práce. Ať už se jedná o pekaře/ky, pracovníky obchodního provozu apod., jedná se o manuálně náročnou práci, kde zaměstnancům projde rukama denně několik kilo zboží či produktů. Při vykonávání úkolu, člověk zapojuje, dalo by se říci, celé tělo, ale především ruce a záda, které nejvíce trpí. Zařazením regeneračních služeb může dojít ke zlepšení kondice pracovníků, což může vést k nižšímu počtu chronických onemocnění, a tedy ke snížení počtu zaměstnanců v pracovní neschopnosti. Netýká se to pouze provozní oblasti, ale také pracovníků v kanceláři, kteří mohou mít špatné postavení těla při sezení, nevhodný úhel zorného pole atd. I pro tyto pozice je benefit masáží či rehabilitací potřeba. Představa o frekvenci odměňování je 2-3x za rok.

6.1.2 13. plat

Další z intenzivních odpovědí v průzkumu byla ohledně 13. platu. Tento plat představuje bonus, převážně ve výši běžné vlastní mzdy, který je zaměstnanci vyplacen většinou na konci kalendářního roku. Pravidla pro benefit jsou upřesněna ve smlouvě, kde je uvedena nejen výše částky, ale také podmínky, za jakých předpokladů budou třinácté platy vypláceny. Velkým ovlivňujícím faktorem je výsledek hospodaření, tedy hlavní činitel, prezentující, jak se společnosti v určitém časovém období dařilo.

Jelikož manažerka obchodu má k dispozici na odměny pouze 30 000,-/rok pro všechny své zaměstnance, 13. plat by byla jedna z variant, jak vyvážit (možná až zanedbatelný) příspěvek, který je většinou vyplácen o Vánočních a Velikonočních svátcích.

6.1.3 Flexi Pass

Společnost Sodexo nabízí ve svém portfoliu Flexi Pass card, což je karta, na kterou zaměstnavatel nahraje body, které lze čerpat na více než 15 000 místech v ČR. Kartu lze využít na všechny možné volnočasové aktivity, jako jsou wellnessy, sporty, kultura, zážitková centra, ale také do lékárny, knihkupectví, optiky, zdravotních potřeb atd. („Co je Flexi Pass a kde ho uplatnit“, 2021).

Z pohledu daňového, je tato varianta benefitů výhodná pro obě strany. Jako zaměstnavatel ušetří 14% na rozdíl od příspěvku do mzdy, jako zaměstnanec více než 26% - nepřijdou o odměny daněním („Benefity pro volný čas“, 2023).

Tímto benefitem lze uspokojit zaměstnance, kteří v průzkumu požadovali poukázky na sport, kulturu či zdraví. Společnost nemá žádné odměny či hmotné dary pro své pracovníky k narozeninám. Prostřednictvím Flexi Passu by bylo možné konkrétního jedince odměnit, a vyjádřit tak úctu a pokoru směrem k zaměstnanci. Nabitím karty si může vybrat libovolnou aktivitu, proto je možná i lepší variantou, než podoba hmotného daru. Předpokladem je pozitivní dopad na obdarovaného a povzbuzení k vyššímu pracovnímu výkonu.

6.2 Komunikace včetně hodnocení a zpětné vazby

Velkou mezeru lze nalézt v hodnocení pracovníků provozu, protože u nich, hodnocení vůbec neprobíhá. Manažeři mají hodnocení 2x do roka, kdy využívají metodu hodnocení 360°. Ovšem valnou většinu provozu tvoří právě řadoví zaměstnanci, u kterých je zpětná

vazba a hodnocení podstatnou složkou k motivaci. Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými by měla probíhat na denní bázi. Pracovník by měl mít pocit, že jeho vedoucí má zájem nejen o jeho pracovní výkon, ale také o jeho aktuální stav, pocity a do jisté míry i jeho osobní záležitosti.

6.2.1 Hodnocení a zpětná vazba

Absence hodnocení je velkou chybou. Zaměstnanci nemají zpětnou vazbu za dlouhodobě odvedenou práci. Manažeři využívají nehmotné faktory k motivaci, ale pouze občasně při kontrole provozu. Pracovníci by měli mít prostor i pro sebehodnocení, aby se zamysleli nad svojí odvedenou prací.

Jednou z možných variant hodnocení zaměstnanců je **metoda One-to-one**, kdy se jedná o individuální posouzení výkonu pracovníka za určité časové období (nejlépe měsíc). Hodnocení, je bráno zároveň i jako zpětná vazba za odvedenou práci. Zaznít by měl názor z obou účastněných stran. Metoda funguje na principu, kdy se sejdou v klidném prostředí (např. u kávy v zasedací místnosti) pouze manažer či vedoucí pracovník a podřízený. Každý pracovník by měl znát svoji náplň práce, povinnosti a způsob, jakým má plnit zadanou práci, proto prvním krokem při schůzce, by mělo být samohodnocení zaměstnance. Měl by shrnout, jak si myslí, z jeho pohledu, že splnil všechny své pracovní povinnosti. Pak by své hodnocení měl přednést manažer či vedoucí. Většinou se nebudou ve 100% shodovat, proto je potřeba si vykomunikovat odlišné názory na hodnocení a pádně odůvodnit svoje mínění. Tímto dochází zároveň i ke zpětné vazbě za odvedenou práci a předání nehmotných motivačních faktorů.

Problém nastává, kdy manažer či vedoucí nemá prostor na kontrolu pracovníků, a tedy jejich následné hodnocení. Z tohoto důvodu by se v jejich harmonogramu mělo vyhradit časové okno pro klasifikaci. Hodnotící systém je nastaven pro všechny stejně. Manažerka nerozlišuje, jak kdo odvádí práci. Pokud je někdo poctivý, odvádí kvalitní práci, je ohodnocen stejně, jako někdo, kdo nesplňuje přidělené povinnosti. Řešením by mohlo být namátkové snímkování jedince, kdy se ověří správnost jeho pracovních kroků, dodržování interních rutin a celkový přístup k práci. Zaměstnanci by věděli, že tato kontrola může kdykoliv přijít, což by je mohlo motivovat ke kvalitně odvedené práci.

Důležité je, dávat i pozitivní zpětnou vazbu, ne pouze negativní, když se něco nepovede. Další podstatnou věcí je způsob podání zpětné vazby, i v případě nedostatků je zapotřebí

udržet své emoce, předávat zpětnou vazbu věcně, ale profesionálně. Občas je možná vhodné nechat situaci chvíli zpracovat a řešit ji až s odstupem času a na vhodném místě.

6.2.2 Komunikace

Větší počet zaměstnanců nedává manažerům tak velký prostor pro každodenní navázání kontaktu. Tudiž je náročnější získat od pracovníků zpětnou vazbu, ne za odvedenou práci, ale za celkovou spokojenost. Mezi pracovníky vzniká i komunikační šum, tedy pomluvy, které nemusí vytvářet příjemnou atmosféru v pracovním kolektivu.

Jedním z návrhů ke zlepšení celkové komunikace, a současně možnosti získání zpětné vazby od lidí, je zavedení dotazníku spokojenosti. Dotazník obsahuje tři jednoduché oblasti, kde pro jeho vyplnění může být potřeba cca 5 min. Vyplnění by bylo povinné, zařadilo by se do náplně práce zaměstnance. Konkrétní oblasti by se týkaly: spokojenosti se svými kolegy, spokojenosti se svojí odvedenou prací a spokojenosti s přidělenými úkoly. Spokojenost se svými kolegy by prezentovala aktuální nastavenou atmosféru v týmu, předávala by informace o případných konfliktech či nehodách mezi jednotlivými členy. Část o spokojenosti se svojí odvedenou prací dává prostor k samohodnocení. A poslední oblast spokojenosti ohledně náplně práce umožňuje vyjádřit názor, zda byly zadané úkoly zrealizovatelné, zda pro ně bylo vyhrazeno dostatečně velké množství času. A podstatné je, aby bylo zmíněno, jestli pracovník rozuměl celému zadání a byl si vždy jistý v tom, jakou práci má vykonávat, a také podle jakých rutin se musí vykonávat. Tímto se naráží na další problematiku v oblasti komunikace.

Rotace pracovních míst je potřeba pro zpestření, aby se práce nestala stereotypní a motivace se udržovala na dobré úrovni. Ovšem nastává problém se správným zaškolením. Školení nebo vysvětlení náplně práce většinou předávají zkušení a dlouholetí pracovníci. Ti zajisté mají určité návyky, které nemusejí vést ke 100% správně odvedené práci. Jenže proškolí nezkušeného pracovníka dle svých zvyklostí. Zde nastává problém, kdy jsi zaměstnanci stěžují, že jim změna úkolů nebyla vysvětlena pořádně. Řešením tohoto problému může být určení osob, které budou perfektně znát všechny rutiny a interní postupy a budou proškolovat pracovníky na jednotlivých pracovních pozicích. Vhodné by bylo mít případnou návodku, jak se jednotlivé činnosti mají správně vykonávat. Návodku může mít k dispozici každý pracovník, poslouží mu v případě nejasností.

Závěr

Pracovníci jsou nedílnou součástí společnosti, na jejich výkonech stojí celý chod provozu. Jelikož jsou lidé využíváni jako hlavní zdroj, nejen pro vykonání činnosti, ale také pro získání nových nápadů, inovací a postupů, je důležité o své zaměstnance pečovat a vytvářet jim příjemnou atmosféru v pracovním prostředí a předávat jim pozitivní motivaci k jejich činnosti. Motivace je jedním ze základních stavebních kamenů k rozvoji společnosti a k angažovanosti pracovníků. Motivovaný pracovník nabývá dojmu, že není svému vedoucímu lhostejný, a zároveň mu vedoucí dodává náboj k seberealizaci a seberozvoji.

Diplomová práce má dvě poloviny. V první části práce, byly prostřednictvím odborné literatury představeny pojmy z oblasti motivace, ke kterým patří i využití motivace v pracovním prostředí. Teoretická část dále sloužila jako podklad pro tu praktickou.

Druhá část práce byla využita k praktickému zpracování ve vybraném podniku skrze teoretické poznatky z předchozí části. Konkrétně se jednalo o společnost Tesco Stores, a.s., hypermarket Klatovy. Kvůli bližšímu seznámení se se společností, byla nejprve představena základní charakteristika podniku. Podrobnější definování prostředí hypermarketu bylo popsáno pomocí zaměstnanecké politiky, která zahrnuje nejen organizační strukturu podniku, ale i nastavení pracovního prostředí a úroveň vzdělání a rozvoje. Pomocí dialogu s manažerkou obchodu, byly ve čtvrté kapitole shrnuty všechny benefity z portfolia společnosti. Odměny jsou dvojího motivačního charakteru, a to hmotného a nehmotného.

Analýza motivačního systému společnosti byla provedena pomocí dotazníkového šetření s úspěšnou návratností 61%. Hlavním cílem práce bylo zjistit aktuální stav motivace pracovníků a jejich spokojenost s nastaveným systémem odměňování.

Lze říci z výsledků šetření, že motivace je na kvalitní úrovni, jelikož dosahuje až 90% motivovaných pracovníků. Spokojenost s kolektivem je také v pořádku, ale spokojenost s finančním ohodnocením je již horší, ale pořád převažují pozitivní odpovědi. I v souladu s aktuální výší mezd, by bylo vhodné zařadit odměnu 13. platu do portfolia benefitů.

Nejkritičtější bodem průzkumu je hodnocení pracovníků za jejich výkon, kde bylo zjištěno, že vůbec neprobíhá. Sama manažerka obchodu, je s tímto systémem hodnocení v rozporu, a ráda by přistoupila ke změně.

Dílním cílem práce bylo ze získaných výsledků vytvořit doporučení pro zlepšení motivace ve společnosti. Navrhnu bylo u hmotných motivačních faktorů zařazení tří benefitů do portfolia, a to masáže či rehabilitace, 13. plat a Flexi Pass. Masáže a rehabilitace by byly určitě vhodnou kompenzací při namáhavé manuální práci či práci u počítače. V souladu s aktuální výší mezd, by bylo vhodné zařadit odměnu 13. platu, protože mzdy jsou nízké, a je potřeba si udržet své zaměstnance. Flexi Pass poskytne aktivním pracovníkům využít plno slev do různých oblastí volnočasových aktivit. Nehmotné motivační faktory mají zásadní mezery v systému. Navržena byla metoda One-to-one pro hodnocení a zpětnou vazbu. Pro zlepšení komunikace či předávání si kolektivních informací bylo doporučeno implementovat dotazník spokojenosti, který má jednoduchou strukturu, je rychlý, ale měl by mít vypovídací hodnota, která by měla ukazovat cestu, kde je potřeba více zařadit motivační prvky.

Myslím si, že prostřednictvím své diplomové práce jsem hypermarketu pomohla zanalyzovat oblast motivace, která bývá často opomíjena a není na ni vyhrazen ani časový prostor. Doufám, že mé návrhy na zlepšení budou pro společnost užitečné, a pomohou tak ke zvýšení motivace pracovníků a jejich spokojenosti.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. (13. vyd.). Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. (4. vyd.). Fragment.
- Arnold, J., Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (1991). *Work psychology*. Pitman.
- Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada Publishing.
- Bárta, J. (2021). *Motivace a demotivace na projektech*. Mypmi. <https://mypmi.eu/2021/09/08/motivace-a-demotivace-na-projektech/>
- Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I., Cipro, M., Kašparová, E., Králová, T., Lorencová, H., Lukeš, M., Pauknerová, D., & Surynek, A. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press.
- Benefity pro volný čas (2023). Dostupné 2. 4. 2023 z <https://www.sodexo.cz/volny-cas-zamestnavatel/>
- Bělohlávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi*. (4. vyd.) CP Books.
- Blažek, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Bláha, J., Horváthová, P., Čopíková, A., Černek, M., Maková, K., & Janečková, V. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Edika.
- BPS – Byznys pro společnost, z.s. (2023). *74% všech zaměstnanců společnosti Tesco jsou ženy, řada z nich působí na manažerských pozicích*. Dostupné 27. 3. 2023 z <https://byznysprospolecnost.cz/74-vsech-zamestnancu-spolecnosti-tesco-jsou-zeny-rada-z-nich-pusobi-na-manazerskych-pozicich/>
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Cipro, M. (2015). *Psychoanalytické koučování: Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Grada Publishing.
- Depoo, L., Šnýdrová, M., Šnýdrová, I., Ježková Petřů, G., & Urbancová, H. (2021). *Motivace pracovního jednání*. Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. Prentice Hall.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing.
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B., Hájek, M., Bočková Hrazdilová, K., Krátký, J., Nechvílová, S., Pitaš, J., Tetřevová, L., & Cingl, O. (2012). *Projektový management podle IPMA*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Dvořáková, Z., Collins, D., Coubal, V., Dohnalová, M., Hrkal, F., Hüttlová, E., Kalousová, P., Kearns, K., Kemrová, M., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P., Soušková, M., Stříteský, M., Střížová, V., Svobodová, L., & Šikýř, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Co je Flexi Pass a kde ho uplatnit (2021). Dostupné 2. 4. 2023 z <https://1t.cz/kde-uplatnit-flexi-pass/>

- Haberleitner, E., Deistler, E., & Ungvari, R. (2009). *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Grada Publishing.
- Hekelová, Z. (2012). *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Grada Publishing.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů-Nové trendy*. Management Press.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing.
- Kovář, P. (2007). *Témata: Všeobecný přehled*. Fragment.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Blackwell Publishing.
- Maslow, A. H. (2021). *Motivace a osobnost*. Portál.
- McGrath, J., & Bates, B. (2015). *89 Nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Management Press.
- Medlíková, O. (2021). *Umění motivace – Návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Grada Publishing.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. (3. vyd.). Grada Publishing.
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2023). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. Dostupné 27. 3. 2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1325&typ=PLATNY>
- Mužík, J. (2016). *Management pracovního výkonu*. Ohře media.
- Nelson, B., & Tamayo, M. (2022). *I práce může být zábava: Snadné způsoby, jak zvýšit energii, morálku a výsledky*. Grada Publishing.
- Pauknerová, D., Hubinková, Z., Králová, T., & Lorencová, H. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. (3. vyd.). Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Grada Publishing.
- Srpová, J., Řehoř, V., Grančičová, K., Habrmanová, B., Jünger, J., Kešněr, M., Koubek, J., Kubálková, M., Kubíčková, D., Kunz, V., Mikoláš, Z., Režňáková, M., Svobodová, I., Šašek, P., Šubertová, E., Březina, T., Frolík, Z., Háša, J., Homola, H., ...Vohánka, M. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Grada Publishing.
- Steigauf, S. (2011). *Vůdcovství: aneb Co vás na Harvardu nenaučí*. Grada Publishing.
- Stýblo, J. (2008). *Management současný a budoucí*. Professional Publishing.
- Švorc, B. A., Keresztesová, M., Hajduk, M., Nikischer, R., Trstianska, V., & Zuskáčová, V. (2019). *Angažovanosť ako kl'účový predpoklad udržania hotelových pracovníkov*. *Medzinárodný vedecký časopis mladá veda/Young science*, 7(2), 28. http://www.mladaveda.sk/casopisy/2019/02/02_2019_03.pdf
- Tesca (2012). *Tesco prodejny v ČR*. Dostupné 27. 3. 2023 z <http://www.tesca.cz/historie-firmy>
- Tesco Stores ČR, a.s. (2021). *Vy rozhodujete, my pomáháme*. Dostupné 27. 3. 2023 z <https://itesco.cz/pomahame/>

- Tesco Stores ČR, a.s. (2023). *Aktuální organizační struktura*. Interní dokument společnosti Tesco Stores ČR, a.s. se sídlem v Klatovech.
- Tescoplč (2019). *Zpráva CEO*. Dostupné 27. 3. 2023 z <https://corporate.itesco.cz/zprava-o-udrzitelnosti-202122/nas-pristup-k-udrzitelnosti/zprava-ceo/>
- Tomšík, P. (2005). *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. Dostupné 6.3.2023 z Theory of Motivation and Remuneration for Human Resource Management - PDF Stažení zdarma (docplayer.cz)
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Grada Publishing
- Vltava Labe media, a.s. (2010). *Tesco koupí 128 malých obchodů Žabka a Koruna*. Dostupné 27. 3. 2023 z <https://www.denik.cz/ekonomika/tesco-koupi--malych-obchodu-zabka-a-koruna20101223.html>
- Výrost, J., & Slaměník, I. (2019). *Sociální psychologie: Teorie, metody, aplikace*. Grada Publishing. In E. Sollárová (Ed.)
- Walton, R. E., (1985). From control to commitment in the workplace. Harvard Business Review. (2), 77-84. <https://hbr.org/1985/03/from-control-to-commitment-in-the-workplace>

Seznam tabulek

Tab. 1: Přehled teorií motivace.....	18
Tab. 2: Základní identifikační údaje o společnosti.....	30
Tab. 3: Spokojenost s finančním ohodnocením.....	51

Seznam obrázků

Obr. 1: Model faktorů determinující angažovanost zaměstnanců	11
Obr. 2: Jak odměňování ovlivňuje výkon prostřednictvím angažovanosti.....	12
Obr. 3: Rozdíl mezi vnější (stimuly) a vnitřní (motivy) motivací	15
Obr. 4: Maslowova pyramida potřeb	19
Obr. 5: Motivující a hygienické faktory dle Herzbergra	21
Obr. 6: Proces motivace při nerovnováze a dosahování rovnováhy.....	23
Obr. 7: McGregorova teorie X a teorie Y	24
Obr. 8: Cyklus motivace	27
Obr. 8: Logo společnosti Tesco Stores ČR, a.s.	29
Obr. 10: Organizační struktura hypermarketu Tesco.....	32
Obr. 11: Počet let odpracovaných v hypermarketu Tesco Klatovy	42
Obr. 12: Obsazení pracovních pozic	43
Obr. 13: Procentní zobrazení angažovanosti pracovníků	44
Obr. 14: Motivace pracovníků	45
Obr. 15: Hmotné benefity manažerů hypermarketu	46
Obr. 16: Hmotné benefity provozních zaměstnanců hypermarketu	47
Obr. 17: Nehmotné benefity pracovníků hypermarketu	48
Obr. 18: Četnost hodnocení pracovního výkonu respondentů.....	49
Obr. 19: Procentní podíl spokojenosti respondentů.....	50
Obr. 20: Respondenti s ochotou zvýšit svůj pracovní výkon	52
Obr. 21: Respondenti neochotni zvýšit svůj pracovní výkon	52
Obr. 22: Faktory nespokojenosti respondentů	53

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník pro průzkum

Příloha A: Dotazník pro průzkum

Motivace pracovníků v hypermarketu Tesco Klatovy

Dobrý den přeji,

jmenuji se Kateřina a aktuálně studuji poslední ročník navazujícího studia na Západočeské univerzitě v Plzni (fakulta Ekonomická). Moc ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který je zcela anonymní, tudíž Vaše odpovědi mohou být přímé a upřímné. Výsledky budou sloužit pouze jako podklad k vypracování diplomové práce na téma Motivace pracovníků jako efektivní nástroj řízení ve vybraném podniku. Prosím, berte to i jako možnost vyjádření se k dané problematice a nebojte se vyslovit Váš názor. Čím budete konkrétnější, tím lépe.

Předem Vám děkuji za Váš čas a vyplnění :)

1. Jakého jste pohlaví?
 - Muž
 - Žena
 - Jiné
2. Kolik Vám je let?
 - 25 a méně
 - 25-30
 - 30-35
 - 35-40
 - 40 a více
3. Kolik let jste zaměstnání ve společnosti Tesco Stores ČR, a.s.?
 - Méně jak 1 rok
 - 1-2 roky
 - 2-5 roků
 - 5 a více roků
4. Na jaké pracovní pozici vykonáváte svoji činnost?
 - Pekař/ka
 - Specialista pokladní zóny
 - Specialista pekárny

- Pracovník údržby
 - Vedoucí údržby
 - Pracovník/ice dodržování rutin
 - Pracovník/ice obchodního provozu
 - Manažer směny
 - Manažer obchodu
 - Jiné
5. Máte pocit, že Vám je dáván dostatečný prostor pro angažovanost a rozvoj společnosti?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
6. Kdyby existovala možnost, angažovali byste se?
(Pokud je předchozí odpověď spíše ne či ne)
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
7. Dokážete upřímně říci, zda jste společnosti oddaní a hrdí, že vykonáváte svoji práci právě pod tímto zaměstnavatelem?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
8. Existují k Vaší neoddanosti nějaké pádné důvody nebo je pro Vás pouze Vaše práce nezajímavá?
(Pokud je předchozí odpověď spíše ne či ne - otevřená otázka)
9. Máte pocit, že Vás nadřízený/á Vás dostatečně motivují k výkonu?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

10. Pociťujete, jakým způsobem Vás motivují?

(Pokud je předchozí odpověď spíše ano či ano)

- Hmotná motivace (např. finanční odměna)
- Nehmotná motivace (např. pochvala, uznání)

11. Proč si myslíte, že nejste motivováni či je motivace nedostatečná, a co by Vás více motivovalo?

(vyplňte pouze v případě, že nejste motivováni – otevřená otázka)

12. Dostáváte některé ze zmíněných hmotných benefitů?

- Vzdělání/osobní rozvoj (odborné a jazykové kurzy, školení, zvyšování kvalifikace)
- Penzijní pojištění/Životní pojištění
- Stravenky
- Očkování proti chřipce
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na cestování do zaměstnání
- Mobilní telefon
- Služební automobil
- Pitný režim (voda, čaj a káva zdarma)
- Věcný dar/jednorázové odměny
- 13. plat
- Zaměstnanecké půjčky
- Sport (Multisportka)
- Zdraví (vitamíny, rehabilitace, masáže)
- Kultura
- Žádné
- Jiné

13. Jsou Vám udělovány některé z následujících nehmotných benefitů?

- Pochvala
- Uznání
- Možnost povýšení
- Rozšíření pravomocí
- Příležitost získat nové zkušenosti
- Seberealizace

- Žádné
- Jiné

14. Jsou pro Vás benefity, které dostáváte od zaměstnavatele, dostačující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Jaké benefity byste rádi uvítali a s jakou frekvencí obdržení?

(Pokud je předchozí odpověď spíše ne či ne - otevřená otázka)

16. Jak často probíhá hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

- Jednou týdně
- Jednou za 14 dní
- Jednou měsíčně
- Jiné

17. Máte pocit, že Vám je zpětná vazba dávana vhodným způsobem?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Proč si myslíte, že způsob zpětné vazby není vhodný a jaký by Vám vyhovoval?

(Pokud je předchozí odpověď spíše ne či ne - otevřená otázka)

19. Pracujete v dobrém kolektivu lidí, kde se cítíte spokojeně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Co Vám brání být spokojená/ý ve Vašem pracovním kolektivu?

(Pokud je předchozí odpověď spíše ne či ne - otevřená otázka)

21. Máte pocit, že jste dostatečně finančně odměněny za Vaši odvedenou práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

22. O kolik byste si přáli navýšit svoji mzdu (v Kč)?

(Pokud je předchozí odpověď spíše ne či ne - otevřená otázka)

23. Byli byste ochotni zvýšit svůj pracovní výkon DLOUHODOBĚ, v případě navýšení mzdy? Nebo by Vám opět motivace po nějakém čase klesla?

- Ano, jsem ochotná/ý zvýšit svůj výkon (dlouhodobě) s cílem navýšení mzdy
- Ne, po určité době by se motivace vrátila na původní úroveň

24. Čím ve Vás nadřizená/ý vyvolává nespokojenost (demotivaci)?

- Nespravedlivý systém hodnocení
- Nezáměr o Vaše názory a podněty
- Nedůvěra k Vaším schopnostem
- Nedostatečné pravomoci
- Nejistota zaměstnání
- Příliš svazující pravidla práce
- Časté a nevysvětlené změny úkolů
- Málo častá rotace pracovních úkonů
- Jiné

25. Co Vás dalšího napadne v rámci motivace, jakékoliv Vaše poznatky k tomuto téma?

(otevřená otázka)

Abstrakt

Soukupová, K. (2023). *Motivace pracovníků jako efektivní nástroj řízení ve vybraném podniku* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: motivace, formy pracovní motivace, motivační teorie, benefity, dotazníkové šetření

Diplomová práce se zabývá všeobecnou motivací i pracovní motivací, která slouží jako nástroj pro řízení pracovníků. Hlavním cílem je zrealizovat dotazníkové šetření zaměřené na motivaci pracovníků ve vybrané společnosti, a zajistit tak transparentní výstupy. Průzkum měl ukázat na jaké úrovni se aktuálně nachází motivace ve společnosti Tesco Stores ČR, a.s. pobočka hypermarketu Klatovy. Grafická vizualizace výsledků interpretuje, že kvalita motivace je na dobré úrovni. I přes propracovaný motivační a zřejmě dostačující systém, lze najít prostor pro zlepšení. Dílčím cílem tedy jsou určitá doporučení, která lze implementovat do motivačního systému společnosti. Některé návrhy jsou použity přímo od respondentů, ostatní jsou doporučeny po konzultaci s manažerkou obchodu, aby byla jistota možnosti realizace. Tyto návrhy mohou hypermarket posunout dále v oblasti motivace a v jejím zdokonalování.

Abstract

Soukupová, K. (2023). *Employee motivation as an effective management tool in the chosen company* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: motivation, forms of work motivation, motivation theory, benefits, questionnaire survey

The diploma thesis deals with general motivation and work motivation, which serves as a tool for managing employees. The main goal is to implement a questionnaire survey focused on the motivation of workers in the selected company, and thus ensure transparent outputs. The survey was supposed to show the current level of motivation at Tesco Stores ČR, a.s. Klatovy hypermarket branch. Graphical visualization of the results interprets that the quality of motivation is at a good level. Despite the elaborate and apparently sufficient motivational system, room for improvement can be found. The partial goal is therefore certain recommendations that can be implemented into the company's motivational system. Some suggestions are used directly from the respondents, others are recommended after consultation with the store manager to ensure the possibility of implementation. These suggestions can move the hypermarket further in the area of motivation and in its improvement.