

Reflexe procesů motivace zaměstnanců středních a velkých firem z pohledu personálních manažerů

Radka Vojtěchová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radka Vojtěchová**
Osobní číslo: **H11156**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů
v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Reflexe procesů motivace zaměstnanců středních
a velkých firem z pohledu personálních manažerů**

Zásady pro vypracování:

Studium odborné literatury.

Vymezení teoretických východisek z oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů.

Příprava metodiky výzkumné části.

Realizace kvalitativního výzkumu pomocí metodiky polostrukturovaného rozhovoru.

Analýza za pomoci kódování a kategorizování dat.

Zpracování a vyhodnocení získaných informací, včetně jejich interpretace.

Vyvození závěrů na základě výsledků, shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

MIOVSKÝ, Michal. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.**
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 9. ledna 2015


doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 28.4.2015

..... Vajlichova

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Dirertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(5) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, uděje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě díla vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá procesy motivace zaměstnanců středních a velkých firem a to z pohledu personálních manažerů. Úvodní část práce vymezuje pojmy jako motivace, motiv a stimul, dále představuje vybrané teorie motivace a jejich představitele. Poslední teoretická část se zabývá personálním managementem, rolemi personálních a liniových manažerů a v neposlední řadě úlohou personalistů ve firmách v závislosti na jejich velikosti. Navazující praktická část je založena na kvalitativním přístupu. Cílem práce je zjistit, jak personalisté nahlíží na procesy motivace zaměstnanců středních a velkých firem.

Výzkumná část probíhala pomocí polostrukturovaných rozhovorů s personálními manažery a následným zpracováním dat metodou otevřeného kódování.

Klíčová slova: motivace, procesy motivace, personalistika, personální řízení, řízení lidských vztahů

This Bachelor thesis deals with the processes of employee motivation in medium-sized companies from the perspective of personnel managers. The introductory part defines concepts such as motivation, motive and incentive, also presents selected theories of motivation and their representatives. The last theoretical part deals with personnel management, roles of personnel and line managers and ultimately the role of personnel managers in companies depending on their size. Following practical part is based on a qualitative approach. The aim of this thesis is to determine how the personnel managers perceive the employee motivation in medium-sized companies. The research part was conducted through semi-structured interviews with personnel managers and with subsequent processing of data using open coding.

Keywords: motivation, motivation processes, personnel management, human relations, human resources management

Chtěla bych tímto poděkovat Mgr. Janu Kalendovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a zejména trpělivost při vedení mé práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem svým blízkým osobám za psychickou podporu nejen při psaní této práce, ale po celou dobu mého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVACE	11
1.1 VYMEZENÍ POJMŮ MOTIV A STIMUL.....	12
1.2 DRUHY MOTIVACE.....	14
1.3 PROCES MOTIVACE	16
2 VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE A JEJICH PŘEDSTAVITELÉ	19
TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	19
2.1 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH (TEORIE POTŘEB).....	19
2.1.1 Maslowova motivační teorie	20
2.1.2 Herbergova dvoufaktorová teorie	21
2.1.3 McGregorova teorie X a Y.....	22
2.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES (KOGNITIVNÍ TEORIE).....	23
2.2.1 Vroomova expektační (expektanční) teorie	23
2.2.2 Adamsova teorie spravedlnosti (ekvity).....	24
3 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT VE FIRMÁCH	25
3.1 VÝVOJ KONCEPCE PERSONÁLNÍ PRÁCE	26
3.2 ROLE PERSONÁLNÍCH A LINIOVÝCH MANAŽERŮ	27
3.3 ZASTOUPENÍ PRÁCE PERSONALISTŮ VE FIRMÁCH Z HLEDISKA JEJICH VELIKOSTI	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM	31
4.1 CÍL VÝZKUMU	31
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	31
4.3 METODA VÝZKUMU.....	32
4.4 CHARAKTERISTIKA A ZPŮSOB VYTVOŘENÍ VÝZKUMNÉHO VZORKU	32
4.5 PŘÍPRAVA A PROCES VÝZKUMU	33
4.6 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT.....	34
4.7 OTEVŘENÉ KÓDOVÁNÍ.....	34
4.8 DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	46
ZÁVĚR	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
SEZNAM OBRÁZKŮ	51
SEZNAM TABULEK	52
SEZNAM PŘÍLOH	53

ÚVOD

Práce je velmi důležitou součástí našich životů, trávíme v ní minimálně třetinu svého života a je tedy velmi důležité, abychom do ní chodili rádi a byli pozitivně motivovaní. Cítit se motivovaný se netýká jenom našeho profesního života, ale prostupuje všechny naše oblasti bytí. Je to proces, který nám pomáhá získávat nové znalosti, učit se nové věci, objevovat nové možnosti, a velkou měrou je příčinou našeho chování. Motivace zvyšuje nejen naši ochotu se neustále rozvíjet a vzdělávat, ale má výrazný vliv i na efektivitu a produktivitu naší práce. Mnohé firmy to již pochopily a snaží se na cíleně na motivaci nových i stávajících zaměstnanců zaměřit. Efektivně spolupracují na komunikaci se svými zaměstnanci a řeší podněty jednotlivých vedoucích pracovníků. Firmy již nenabízejí pouze tradiční benefity, ale snaží zaměstnancům umožnit pracovat v takovém prostředí a za takových podmínek, aby se cítili spokojení a motivovaní. Nabídka vysokého platu, služebního auta či telefonu již přestává být jediným a spolehlivým způsobem, jak zajistit, aby byl zaměstnanec spokojený. Postupně se mění náš žebříček hodnot a tak si čím více vážíme možnosti lépe kombinovat náš soukromý a profesní život, žít co nejzdravějším životním stylem, mít dostatek času a odpočinku. A tak firmy přichází s možností práce z domova, s flexibilní pracovní dobou, příspěvky na sport či na dovolenou nebo třeba ovocem zdarma na pracovištích.

Téma motivace je pro mě velice zajímavé, bezprostředně se mě dotýká, a proto jsem si jako téma své bakalářské práce zvolila „Reflexe procesů motivace zaměstnanců středních a velkých firem z pohledu personálních manažerů“.

V teoretické části této práci se podrobně zabývám pojmem motivace, teoriemi pracovní motivace a taktéž personálním řízením.

Praktická část je doplněna výzkumem a zaměřuji se zde na téma procesů motivace zaměstnanců. Cílem mé práce je zjistit jakým způsobem vnímají personální manažeři procesy motivace zaměstnanců ve svých firmách.

Předmětem mého zájmu je zmapovat, jakým způsobem personalisté na problematiku procesů motivace nahlíží, jaké jsou nastaveny procesy motivace v jejich firmách, co považují za efektivní, co naopak za méně funkční a co vnímají, že by se mohlo zlepšit.

Závěr bakalářské práce patří zhodnocení zjištěných informací a doporučení pro praxi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Vzhledem k tématu práce, která pojednává o motivaci zaměstnanců, shledáváme jako nejvhodnější začít s vymezením pojmu motivace. Dále si přiblížíme pojmy motiv a stimul a na ně navážeme procesy a typy motivace.

„Slovo **motivace** vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova **movere**, což znamená hýbat, pohybovat“ (Adair, Efektivní motivace, 2004, s. 14).

Zjednodušeně řečeno, motiv je něco, co člověka **uvádí do pohybu**. Lze tedy říci, že slova jako motiv nebo motivace prozrazují, že něco v nás pracuje a pohání kupředu. Může to být například potřeba, touha nebo emoce, které člověka nutí jednat určitým způsobem. (Adair, 2004, s. 14)

Hartl (1999) definuje slovo **motivace** jako intrapsychický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace sil, energizace organismu, který se projevuje především napětím, neklidem nebo jakoukoliv činností, která směřuje k porušení rovnováhy. (Hartl, 1999, s. 129)

V psychologickém slovníku téhož autora je taktéž zmíněno, že v zaměření **motivace** hraje svoji roli i osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot, dosavadní životní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti. Naopak jako nežádoucí motivaci považuje strach, úzkost nebo například bolest. (Hartl a Hartlová, 2000, s. 328)

Podobným způsobem význam slova **motivace** definuje i Tureckiová (2004), která shledává motivaci, jako vnitřní proces který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí, a který následně vede k dosažení určitého cíle nebo výsledku. (Tureckiová, 2004, s. 55)

Motivaci se snaží určitým způsobem vymezit i Měrtlová (2014), která uvádí následující: „**Motivace** je vnitřní stav člověka, daný přáními, tužbami, úsilím představami a podobně, který způsobuje určité chování, aktivitu člověka“ (Měrtlová, 2014, s. 93).

Kociánová (2010) dodává, že „motivace lidí není jednoduchou záležitostí“ (Kociánová, 2010, s. 26).

Bedrnová a Nový poukazují na fakt, že významným prvkem motivace je skutečnost, že působí ve třech rovinách, ve třech **dimenzích**.

Dimenze rozlišují následujícím způsobem:

- **dimenze směru** – zaměřuje, orientuje motivaci člověka určitým způsobem, určitým směrem a naopak od jiných směrů ho odvrací,
- **dimenze intenzity** – v tomto případě je činnost člověka v daném směru závislá na síle, intenzitě a jeho motivace je spojena s úsilím dosažení cíle, který je určen směrovou dimenzí,
- **dimenze stálosti** – bývá obvykle spojována s vytrvalostí a úsilím člověka při překonávání překážek, popřípadě nebo nezdarů, které by mohly nastat na cestě k dosažení plánovaného cíle. (Bedrnová a Nový, 1994, s. 226)

Za zmínku též stojí vymezení pojmu **pracovní motivace**. Tento pojem bývá označován také jako motivace k pracovní činnosti a rozumí se jím vyjádření přístupu jednotlivce ke své práci a jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek neboli motivů. Dalo by se také říct, že jde o postoj člověka k práci, ať už jde o obecný postoj k práci jako takové nebo postoj k práci v určité firmě nebo typu organizace. (Tureckiová, 2004, s. 57)

1.1 Vymezení pojmů motiv a stimul

Již v hlavní kapitole o motivaci bylo naznačeno, že s pojmem motivace velmi úzce souvisí i slova **motiv** a **stimul**.

Motiv

Spojitosť pojmů motivace a motiv vystihl nejen Adair (2004) ve své definici, týkající se slova motivace, ale totéž naznačuje i Kociánová (2010): „Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Jako základní motivační síly (**motiv**) bývají vymezovány především potřeby, dále zájmy, postoje a hodnoty“ (Kociánová, 2010, s. 22 – 23).

Podle Měrtlové (2014) lze **motiv** nazvat pohnutkou nebo popudem, který nás aktivizuje a tím naši aktivitu také usměrňuje a zaměřuje. Ať už jde o náš čin nebo chování, je zde vždy určitá motivační stimulace nebo dispozice. Jejich nejběžnějšími formami mohou být popudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje nebo ideály. Jelikož jsou lidské pudy výrazně ovlivňovány sociální výchovou, jejich podoba je přeměněná. (Měrtlová, 2014, s. 93)

Armstrong (2009) shledává **motiv** jako důvod něco dělat, nebo se určitým způsobem nasměrovat. Lidé se cítí být motivovaní, když předpokládají, že jejich činnost povede k vytyčenému cíli, který představují různé hmotné odměny, které uspokojí jejich potřeby. „Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů“ (Armstrong, 2009, s. 109).

A jsou to právě **motivy**, které jsou zkoumány při studiu pracovní motivace. Předmětem zájmu jsou především motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti, konkrétně jaké motivy jsou uspokojovány při pracovní činnosti. (Tureckiová, 2004, s. 57)

Z tohoto hlediska se rozlišují dva nejvýznamnější **intrinsické (vnitřní) motivy** práce:

- potřeba činnosti jako takové (ve smyslu využití nadbytečné energie);
- potřeba kontaktu s ostatními lidmi (především u profesí, kde je kontakt s lidmi běžný);
- potřeba výkonu (spojený s dosažením cíle);
- touha po moci (typická pro vrcholový management) a
- potřeba smyslu života a seberealizace (týká se práce poskytující pocit smysluplné činnosti s hodnotnými výsledky, zároveň umožňuje prokázat své kvality a rozvíjet osobnostní předpoklady).

Jako nejvýznamnější **extrinsické (vnější) motivy** řadíme následující:

- potřeba peněz;
- potřeba jistoty;
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti;
- potřeba sociálních kontaktů a
- potřeba sounáležitostí. (Kociánová, 2010, s. 26 – 27)

Většina činností, které v průběhu života vykonáváme je obvykle vyvolávána kombinací obou typů motivů. Nejběžnějším příkladem je práce, která nás může na jedné straně uspokojovat, a na druhé straně jsme za ni finančně ohodnoceni. Jestliže ale práce, kterou vykonáváme, nesplňuje naše představy nebo je pouze prostředkem uspokojování jiných potřeb, je důležité zajistit zvnějšku podněty, které podpoří proces motivace (**incentivy**) nebo posílí žádoucí projevy chování (**stimuly**). (Tureckiová, 2004, s. 57)

Stimul

Stejně tak jako rozlišujeme pojmy motiv a motivace, je třeba vymezit pojmy **stimul** a **stimulace**.

Pojem **stimulace** se vysvětluje jako „vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny motivace“ (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 228).

Stimulací lze také popsat jako působení na psychiku jedince zvnějšku, a která může mít různé formy. Na rozdíl od stimulace, **stimul** může být jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 228)

V souvislosti se stimulem se také hovoří o **impulsech**, které představují vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Impulzem může být například určitý stav těla nebo mysli. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 228)

Vnější podněty se nazývají **incentivy**, které se obvykle vztahují vrozeně nebo naučeně k impulsům. Incentivem může být například nabídka pracovního postupu či pochvala za dobrý výkon. Impulsem či incentivem může být v podstatě cokoliv, záleží totiž především na motivační struktuře daného člověka, na jeho trvalém motivačním profilu. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 228).

1.2 Druhy motivace

Podle (PORVAZNÍK, 2003) lze motivaci dělit na následující druhy:

- **vnitřní a vnější motivace;**
- **hmotná a nehmotná;**
- **pozitivní a negativní.**

Nejrozšířenějším rozdělením motivace je na vnitřní a vnější. (Porvazník, 2003, s. 199)

Jak původně charakterizovali Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

„**Vnitřní motivace** - faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem“ (Armstrong, 2007, s. 221, Armstrong, 2009, s. 110 – 111). Mezi tyto faktory patří **odpovědnost** (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad ní kontrolu), **autonomie**

(svobodná vůle), **příležitost** využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, **zajímavá a podnětná práce** a **příležitost k postupu** v hierarchii pracovních funkcí. (Armstrong, 2007, s. 221, Armstrong, 2009, s. 110 - 111).

Vnitřní motivaci lze též definovat jako motivaci, která vychází z práce samé. K tomuto procesu dochází v případech, kdy lidé vnímají svoji práci jako vnitřně velmi zajímavou, podnětnou a důležitou. Důležitými faktory, které mohou být taktéž motivující, jsou pravomoc, odpovědnost, a příležitost využívat a rozvíjet dovednosti, schopnosti. (Armstrong, 2009, s. 110 - 111)

Podle (Kociánová, 2010) se **vnitřní motivace** týká především „kvality pracovního života“. V případě vnitřní motivace se jedná o faktory, které vychází z vnitřního uspokojení, jako jsou např. odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet své schopnosti či zajímavá práce apod. (Kociánová, 2010, s. 26 – 27)

Naopak jako **vnější motivace** bývá označována vnější činnost, jejímž cílem je motivace lidí.

Vnější motivátory mohou být velmi efektivní, ale nemusejí mít dlouhodobý účinek. Na rozdíl těch vnějších, vnitřní motivátory budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšího prostředí. Bylo by ale milné se domnívat, že vnitřní motivace je dobrá a vnější je špatná. Obě mají svou úlohu. (Herzberg a kol., 1957, cit. podle Michael Armstrong, 2009, s. 110 - 111, Armstrong, 2007, s. 221)

Kociánová (2010) definuje **vnější motivaci** jako záměrné vnější působení a cílevědomé ovlivňování vnitřní motivace formou různých druhů odměn nebo případně i trestů. V případě volby těchto nástrojů se jedná o stimulaci, jejímž cílem je ovlivňování pracovní ochoty lidí. Nejvyšší účinek má stimulace, kdy jsou využívány stimuly, které jsou v souladu s vnitřní motivací jedince. Ve shodě s vnitřní a vnější motivací jsou rozlišovány tzv. vnitřní a vnější odměny. (Kociánová, 2010, s. 27)

„**Odměny** představují uznání a ocenění lidí za jejich plnění úkolů a přínos organizaci“ (Armstrong, 2009, s. 111). Pokud jsou odměny pro lidi atraktivní a dosažitelné, a lidé vědí, jak jich dosáhnout, pak mohou působit jako motivátory. Odměny mohou být ve formě peněžní nebo nepeněžní. (Armstrong, 2009, s. 111)

S vnější motivací souvisí i **pobídky**, které slouží především k podněcování a povzbuzování lidí tak, aby dosahovali svých cílů. Jejich smyslem je poskytnout přímou motivaci. Obvykle mají peněžní podobu, ale mohou být i ve formě nepeněžní odměny, jako je uznání, pochvala, povýšení nebo možnost získání zajímavé práce. (Armstrong, 2009, s. 111)

Co se týče motivace zaměstnanců ať už odměnami či pobídkami, Měrtlová (2014) uvádí, že podnik při **motivaci zaměstnanců** může volit dva přístupy:

- **motivační faktory finančně náročné** – služební auto, parkovací místo, telefon, notebook, apod. nebo
- **motivační faktory finančně nenáročné**, jež jsou nemateriální povahy – zajímavá obsahová náplň práce, pozitivní a tvořivá atmosféra, inspirující pracovní prostředí apod. Dalšími zajímavými motivátory mohou být například dobré interpersonální vztahy na pracovišti, efektivní komunikace mezi pracovníky či otevřená komunikace mezi pracovníky a vedením firmy. Nemalou roli hraje i osobnost manažera, dále obohacující práce, případně kariérní růst. (Měrtlová, 2014, s. 94 - 95)

1.3 Proces motivace

Nyní, když už jsme definovali pojem motivace a seznámili se základními druhy motivace, můžeme navázat vysvětlením procesu motivace.

Většina organizací se zaobírá, jakým způsobem dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu lidí. To vyžaduje neustálou a zvýšenou pozornost, týkající se způsobů motivování lidí různými nástroji. Pro optimální výkon je nezbytné sledovat též práci zaměstnanců a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Hlavním cíle je vytvářet a rozvíjet **motivační procesy** a takové pracovní prostředí, které napomůže tomu optimálnímu výkonu zaměstnanců, tak aby dosahovali očekávaných výsledků. (Armstrong, 2007, s. 219)

Podle Tureckiové (2004) **motivační proces** má cyklický charakter.

1. V první fázi je vždy motivační napětí, které vzniklo jako důsledek porušení vnitřní rovnováhy (stav nedostatku nebo nadbytku), jehož eliminace a obnovení „psychického ekvilibria“ je považováno za potřebné.

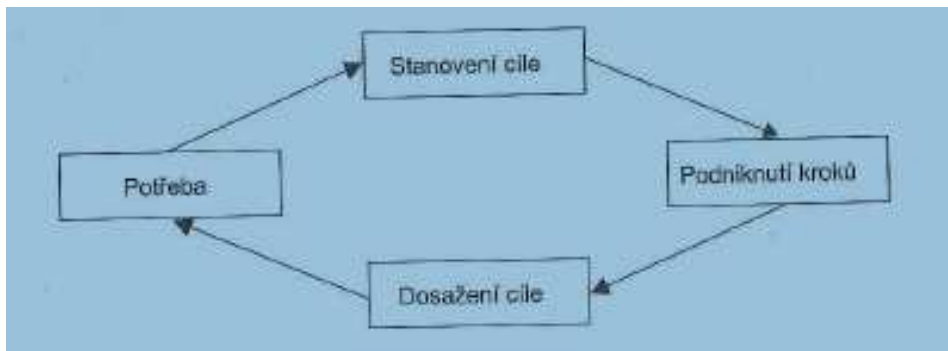
2. V důsledku motivačního napětí a s cílem obnovit rovnováhu, dochází k subjektivně účelnému chování. Dochází k němu za předpokladu, že je motiv dostatečně silný, stanový cíl je atraktivní, požadované úsilí je reálné a situace jednotlivce je příznivá.
3. Ve třetí fázi je cíle dosaženo a reakce se dovršuje.
4. V poslední fázi dochází k uspokojení potřeby.

Dovršením cyklu je zároveň vytvořen předpoklad pro následný vznik, nového motivu nebo jiné potřeby. (Tureckiová, 2004, s. 56)

Armstrong (2009) popisuje proces motivace následujícím způsobem. „...proces motivace je iniciován vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojovaných potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat“ (Armstrong, 2009, s. 110). V dalším kroku jsou stanoveny cíle, které by měli uspokojit tyto potřeby a zvolí se cesta nebo způsob chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je vytyčeného cíle dosaženo a potřeba je uspokojena, pak je pravděpodobně že se v budoucnu, v případě podobné potřeby, zvolí stejné chování. V případě nedosažení cíle je malá pravděpodobnost, že se použijí tytéž kroky. (Armstrong, 2009, s. 110)

Pokud jsou však některé potřeby uspokojeny, objevují se nové potřeby a celý proces pokračuje. Jsou to neuspokojené potřeby, co motivuje chování. (Armstrong, 2009, s. 110)

Proces motivace a to jak funguje, je často zjednodušován. Tento proces je ve skutečnosti mnohem komplikovanější, jelikož každý člověk má odlišné potřeby a podle toho si stanovuje své cíle, aby své potřeby uspokojil. S tím souvisí podnikání různých kroků k dosažení svého cíle. Bylo by chybou předpokládat, že jeden přístup k motivování může vyhovovat všem lidem. Z toho vyplývá, že odměna nemůže fungovat plošně jako motivátor. Motivování bude s největší pravděpodobností fungovat efektivně v případě řádného poznání a pochopení konkrétní situace. (Armstrong, 2007, s. 219)

Obrázek 1 - Proces motivace

Zdroj: Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007, s. 220

2 VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE A JEJICH PŘEDSTAVITELÉ

Teorie pracovní motivace

Cílem této kapitoly je přiblížit teorii pracovní motivace a především představit její vybrané představitele.

Čím se tedy teorie motivace zabývá? Armstrong (2007) uvádí, že „teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí úsilí v konkrétním směru“ (Armstrong, 2007, s. 219). Teorie pracovní motivace taktéž popisuje to, jakým způsobem mohou organizace povzbudit své zaměstnance, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí tím správným směrem. Jenom tak mohou splnit cíle organizace a uspokojit vlastní potřeby. Teorie motivace se též zabývá spokojeností s prací a faktory, které ji vytvářejí, a stejně tak jejím vlivem na pracovní výkon. (Armstrong, 2007, s. 219)

„Cílem chápání a uplatňování motivační teorie je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupů přesáhne náklady jejího vytváření“ (Armstrong, 2007, s. 219). Ve většině rolí zaměstnanců existuje dostatečný prostor pro to, aby se rozhodli, jak velké úsilí při práci chtějí vynakládat. Buď mohou dělat je tolik, aby se s rolí vyrovnali, nebo dělat svoji práci s nadšením a firmě přinést přidanou hodnotu. Úsilí, vycházející z dobré vůle pracovníka, může být klíčovou složkou výkonu organizace. (Armstrong, 2007, s. 219)

Podle Kociánové (2010) existuje mnoho teorií pracovní motivace, avšak ucelená teorie motivace pracovního jednání dosud vytvořena nebyla. Taktéž cituje Armstronga (1999), který uvádí, že „teorie nám různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace a marnost víry, že existuje nějaká snadná nebo rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat“ (Armstrong, 1999 cit. Podle Kociánová, 2010, s. 27).

2.1 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Hlavní myšlenkou teorií zaměřených na obsah je přesvědčení, že neuspokojená potřeba člověka je zdrojem jeho napětí a stavu nerovnováhy. Aby došlo opět k návratu rovnováhy, je třeba stanovit si cíl, který by tuto potřebu uspokojil a podle toho zvolit vhodné chování, pomocí kterého by se tohoto cíle dosáhlo. (Armstrong, 2009, s. 111)

Dalo by se to též vysvětlit i tak, že obsahem motivace jsou potřeby. Za předpokladu, že tyto potřeby nejsou uspokojené, pak vytváří stav napětí a nerovnováhy. Stanovením cíle a volby vhodného chování, může opět dojít k nastolení rovnováhy. (Armstrong, 2007, s. 223)

Ne všechny potřeby jsou však pro člověka stejně důležité a proto se úsilí k dosažení jejich uspokojení může lišit. To je odvislé od prostředí, ze kterého člověk pochází, stejně tak od jeho výchovy, dosavadního života a taktéž na jeho současné situaci. (Armstrong, 2007, s. 223)

U zrodu prvních teorií motivace, stálo úsilí rozpoznat, určit, klasifikovat a hierarchizovat lidské potřeby jako základy hybné činitele pracovní motivace. Prvním a do současné doby asi nejznámějším a nejvlivnějším autorem teorie motivace byl americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow. (Tureckiová, 2004, s. 59)

Mezi další známé představitele, kteří se zabývali teoriemi uspokojování potřeb, patří především F. Herzberg a D. McGregor. (Měrtllová, 2014, s. 95)

Nyní si více přiblížíme Maslowovu motivační teorii.

2.1.1 Maslowova motivační teorie

Maslowova motivační teorie, známá také pod názvem „Maslowova teorie hierarchie potřeb“, vychází z myšlenky, že jednání člověka ovlivňuje celá řada potřeb, které lze hierarchicky uspořádat. (Měrtllová, 2014, s. 95) Vytvořil tedy proto hierarchii lidských potřeb, která je systémem pěti základních kategorií potřeb uspořádaných hierarchicky od nejnižších k nejvyšším. (Kociánová, 2010, s. 28)

Maslowova hierarchie potřeb je následující:

1. **Fyziologické** – potřeba kyslíku, dostatek potravy a vody, potřeba sexu.
2. **Jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
3. **Sociální** – potřeba lásky a sounáležitosti se skupinou.
4. **Uznání** – potřeba stabilního a pevného vysokého hodnocení sama sebe a respektu.
5. **Seberealizace, sebeaktualizace** (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti a stát se tím, kým člověk chce. (Armstrong, 2007, s. 224, Kociánová, 2010, s. 28)

Ovšem ne každý člověk má touhu realizovat všechny své potřeby, a pokud dojde ke zhroucení nižšího stupně potřeb, nejprve obnovuje potřeby nižších stupňů a potom teprve staví vyšší stupně, což je pozorovatelné například při živelných pohromách, kdy se člověk nejprve snaží zabezpečit své základní potřeby, příp. potřeby své rodiny a vyšší potřeby ho v tuto chvíli vůbec nezajímají. (Měrtllová, 2014, s. 95)

Obrázek 2 – Maslowova teorie hierarchie potřeb



Zdroj: Tureckiová, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 2004, s. 59

2.1.2 Herbergova dvoufaktorová teorie

Americký profesor psychologie Frederik Herzberg provedl výzkumy, které modifikují Maslowovu pyramidu potřeb. Provedl rozbor tzv. **faktorů**, kdy se zaměstnanci cítili v práci výjimečně dobře a kdy se naopak cítili zcela špatně. Na základě těchto průzkumů definoval faktory. (Měrtllová, 2014, s. 95 - 96)

Herzberg rozlišil dvě skupiny faktorů a to na ty, které se váží k osobnosti, a pak na další, jež se vztahují k objektivním vnějším podmínkám práce. První skupina, která se týká osobnosti, je označována jako **motivátory** nebo satisfaktory. Druhá skupina faktorů je označována jako **hygienické vlivy**, dissatisfaktory nebo také frustátory.

Motivátory ovlivňují pracovní spokojenost, pracovní úsilí nebo výkonnost buď pozitivně, nebo negativně. Avšak hygienické vlivy (v případě svého optimálního stavu) nepůsobí a

nemají vliv na spokojenost. Pokud jsou hygienické vlivy v pořádku, člověk si je neuvědomuje, pokud jsou v nepořádku, pociťuje nespokojenost. (Kociánová, 2010, s. 30)

Měrtlová (2014) uvádí tyto **motivující faktory** podle Herzberga:

- dosažení cíle (úspěch),
- uznání,
- povýšení,
- sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter),
- možnost osobního růstu,
- odpovědnost (samostatnost).

Tato skupina zahrnuje i činitele, kteří při uspokojení lidských potřeb dokáží aktivovat i **zájem pracovníků o zkvalitnění práce**, jako například radost ze zajímavé práce, ocenění od nadřízených, profesní růst, apod. (Měrtlová, 2014, s. 96)

Mezi **hygienické faktory (dissatisfactory)** podle Herzberga patří tyto:

- plat, mzda,
- podniková politika a správa,
- vztahy s nadřízenými kolegy,
- jistota práce,
- životní styl,
- pracovní podmínky a
- postavení.

Jako **hygienické vlivy** můžeme označit například pracovní podmínky (hluk, osvětlení, nečistota ovzduší apod.) nebo politiku organizace, postavení či vztahy s kolegy. Tento typ faktorů nepřispívá k vyšší motivaci, pouze eliminuje nespokojenost. (Měrtlová (2014, s. 96)

2.1.3 McGregorova teorie X a Y

Teorie X a Z byla definována D. McGregorem, podle které existují dvě skupiny lidí různého založení a s různým přístupem k práci.

Z pohledu **teorie X** lidé neradi pracují a práci se často vyhýbají. Jelikož nemají práci rádi, musí jim být za ni nabídnuta odměna, nebo být pohroženo trestem, aby práci vykonali. Tito lidé dávají přednost tomu, aby byli v práci kontrolováni a řízeni, vyhýbají se osobní odpovědnosti a nejvíce žádají pocit jistoty a bezpečí. (Měrtlová, 2014, s. 97)

Po provádění dalších výzkumů, definoval McGregor ještě **teorii Y**, podle které všichni lidé nejsou stejní a přibližně 10% lidí pracuje rádo a má dokonce ze své práce potěšení. Tito lidé se raději řídí a kontrolují sami, než aby byli řízeni svými nadřízenými. (Měrtlová, 2014, s. 97).

2.2 Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie)

V teoriích, které se zaměřují na proces, se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základě potřeby. Bývají též nazývány jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostřední a způsoby, jak je interpretují a chápou.

Teorie zaměřené na proces mohou být velmi užitečné pro manažery, neboť poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Kognitivní teorie zahrnují následující procesy:

- očekávání (expektační prvek),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti). (Armstrong, 2007, s. 224)

2.2.1 Vroomova expektační (expektanční) teorie

Z hlediska amerického psycholog V. H. Vrooma, motivace jednotlivce závisí na třech následujících faktorech.

Prvním z nich je **síla**, která představuje intenzitu osobní motivace, další je **hodnota**, což představuje intenzitu individuální preference a posledním faktorem je **očekávání**, že snaha bude oceněna požadovaným způsobem. (Měrtlová, 2014, s. 97)

„Teorie očekávání pomáhá vysvětlit rozdíly v motivaci u jedinců. Proces motivace je podmíněn osobními očekáváními lidí a subjektivním oceněním možnosti dosáhnout cíle těchto očekávání. Stupeň motivace závisí na tom, jak lidé vnímají pravděpodobnost, že určité chování přinese výsledky, které očekávají“ (Měrtlová, 2014, s. 97).

Jestliže pracovník nemá zájem na splnění cíle nebo si dokonce nepřeje jeho splnění, pak je jeho hodnota individuální preference nulová nebo dokonce záporná. V případě, že je jeho očekávání nulové nebo záporné, pracovník není motivován cíle dosáhnout. (Měrtllová, 2014, s. 97)

2.2.2 Adamsova teorie spravedlnosti (ekvity)

Poslední teorie, kterou bychom chtěli představit, je Adamsova teorie spravedlnosti.

Teorie spravedlnosti (ekvity) se zabývá především lidským vnímáním toho, jak je s jedincem zacházeno v porovnání s jinými lidmi, ať už s referenční skupinou lidí nebo srovnatelnou osobou.

Tato teorie předpokládá, že lidé budou lépe motivovaní, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, a naopak demotivovaní, pokud s nimi bude zacházet nespravedlivě. (Kociánová, s. 33)

Adams předkládá dvě formy spravedlnosti:

- **distributivní spravedlnost** – týká se toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními;
- **procedurální spravedlnost** – týká se toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných organizací v oblastech, jako je hodnocení pracovníků či povyšování či disciplinární záležitosti. (Kociánová, 2010, s. 33)

3 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT VE FIRMÁCH

V této poslední kapitole teoretické části si klademe za cíl definovat pojmy personální práce a personalistika, přiblížit vývoj pojetí personální práce, koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. V souvislosti s personalistikou se také budeme zabývat rolmi personálních a vedoucích manažerů. Jelikož se tato práce vztahuje zejména na střední a velké firmy, shledáváme taktéž jako vhodné objasnit rozdělení firem z hlediska velikosti.

„**Personální práce (personalistika)** tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníků a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního vývoje“ (Koubek, 2007, s. 13). Personální práce je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. (Koubek, 2007, s. 13)

Tureckiová (2009) ve své knize „Rozvoj a řízení lidských zdrojů“ ovšem pojmy personální práce a personalistika odlišuje.

Personální práci definuje jako širokou škálu činností prováděných v organizaci zaměřenou na péče o jednotlivce na zajištění jeho základních rozvojových potřeb v rámci organizace. Taktéž jí vnímá propojenou s uchováváním a správou o členech organizace a s výkonem činností, které souvisejí přímým, krátkodobým i nepřímým řízením organizačních procesů.

Personalistiku označuje spíše jako obor zabývající se prací s lidmi v různých typech organizací, jehož nositelem jsou k tomu specificky připraveni odborníci, označovaní jako personalisté. Obsahem oboru personalistika je tedy personální práce jako organizovaný a řízený systém, obsahující ať už administrativně – organizační oblast, personální a sociální rozvoj celé organizace, optimalizaci řídicích, či rozhodovacích činností nebo personální poradenství. (Tureckiová, 2009, s. 11 – 12)

3.1 Vývoj koncepce personální práce

Personální řízení se jako koncepce personální práce se začala objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejjednodušším řešením bylo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž hrál významnou roli pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný, pracovní kolektiv v podniku. Vedení podniků si uvědomilo, že téměř zde existuje nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti a tím, že je člověk. Personální práce se profesionalizovala, stala se záležitostí profesionálů. Nicméně v této fázi měla spíše povahu operativního řízení. (Koubek, 2007, s. 15)

Až průběhu 50. a 60. let začala formovat nová koncepce pod názvem **řízení lidských vztahů**. Dovršuje se tak vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční a skutečně řídicí. (Koubek, 2007, s. 15) Z pohledu řízení lidských zdrojů se lidé stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, protože lidé rozhodují o zabezpečování, rozdělování využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů a jejich schopnosti a motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizace. (Šikýř, 2012, s. 30)

Podle Tureckiové (2009) však vývoj koncepce personální práce stále pokračuje a od 90. let 20. století je zřejmá a významná především souvislost mezi pojetím řízení lidských zdrojů a koncepcí řízení znalostí v organizaci, tzv. knowledge management. Postupně se začíná měnit také koncepce řízení lidských zdrojů a začíná se používat spojení **řízení a rozvoj lidských zdrojů** či **rozvoj lidského kapitálu**. Případně pro zdůraznění rolí a odpovědností liniových manažerů za realizaci personálních funkcí, se objevuje výraz „manažerská personalistika“, příp. obvyklejší výraz **personální management**. Tyto proudy se vyznačují především tím, že jednotlivec v organizaci již není označován jako pracovní síla nebo vyčerpatelný zdroj, ale je vnímán jako svébytná, myslící a tvořivá osobnost. (Tureckiová, 2009, s. 29)

3.2 Role personálních a liniových manažerů

Jak již vyplynulo z přechozí kapitoly, personální práce v novém, strategicky zaměřeném pojetí, již není pouze výsadou personalistů, ale oblastí sdílenou jimi především s liniovým a vrcholovým managementem. Řízení a rozvoj lidí ve firmách je tedy mnohem více záležitostí strategie a propojování organizačních, týmových a individuálních cílů než oblastí úzce zaměřenou na realizaci personálních činností. (Tureckiová, 2004, s. 47)

Ty sice i nadále zůstávají základem personální práce, mění se však jejich poslání, obsahy, způsoby a metody jejich realizace i jejich podíl na celkové personální práci. Jejich praktickými realizátory jsou stále častěji liniovní manažeři.

Lze tedy říci, nositeli personální práce v moderních organizacích jsou:

- **specialisté v personálním řízení a liniovní manažeři** – ti první poskytují druhým metodickou podporu pro provádění personálních činností, taktéž zprostředkovávají výcvik liniových manažerů ve vedení personálních rozhovorů a jsou jim rovněž k dispozici jako konzultanti nebo koučové v otázkách práce s lidmi;
- **personální manažer a další členové vrcholového managementu (případně vlastníci)** – jejich hlavní úkolem v této oblasti je podpora strategicky pojaté personální práce a zejména vytýčení směru dalšího rozvoje organizace;
- **zaměstnanci** – méně tradiční skupina, především pomocí samoobslužných systémů si lidé spravují své údaje a nesou sami zodpovědnost za vlastní profesní i osobní rozvoj;
- **externí dodavatelé služeb v oblasti personalistiky** – především specialisti v oblasti správy a dalších podpůrných činností pro personalistiku, ale také externí poradci a vzdělavatelé. (Tureckiová, 2004, s. 47)

Taktéž Koubek (2001) se shoduje v tom, že úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění již nejsou pouze záležitostí nejen personálního útvaru, ale také neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace. „Každý, kdo řídí práci byt' jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností“ (Koubek, 2001, s. 26).

Koubek (2001) dále jmenuje **nejběžnější role, které by měli zastávat vedoucí pracovníci a zejména linioví manažeři** v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů:

- personální strategie a personální politika,
- vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování,
- výběr, přijímání a orientace nových pracovníků,
- hodnocení a odměňování pracovníků,
- rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- pracovní vztahy a péče o pracovníky. (Koubek, 2001, s. 26)

3.3 Zastoupení práce personalistů ve firmách z hlediska jejich velikosti

V poslední podkapitole si objasníme členění firem podle velikosti, a s tím spojené zastoupení práce personalistů ve firmách. Tato kapitola si klade za cíl vysvětlit, proč byl výzkum v rámci této práce zúžen pouze na motivaci zaměstnanců středních a velkých firem.

V hospodářství obecně existuje celá řada různých a různorodých podniků, které můžeme členit z různých hledisek. Může to být například podle odvětví (průmyslové, zemědělské, dopravní atd.), podle vlastnictví (soukromé, veřejné, družstva), nebo taktéž podle velikosti apod. (Synek a Kislingerová, 2015, s. IX)

„Podniky určitého typu mají stejné základní charakteristiky, jimiž se liší od podniků jiného typu. Toto třídění na typy nazýváme typologie. Tak lze najít společné znaky velkých podniků a společné znaky podniků malých. Podniky lze třídit podle velkého množství hledisek“ (Synek a Kislingerová, 2015, s. 79).

Členění podniků podle počtu zaměstnanců bývá nejužívanějším kritériem. Podniky tak můžeme členit na **velké, střední a malé**, případně podrobněji do velikostních tříd. Kritériem třídění je počet zaměstnanců, velikost obrátu, velikost kapitálu nebo zisku. (Synek a Kislingerová, 2015, s. 88)

V České republice je v současné době používané tzv. kombinované kritérium, což znamená to počet zaměstnanců a výše obrátu. Svaz Průmyslu České republiky považuje za **malý podnik** ten, který má méně než 100 zaměstnanců a jehož roční obrát nepřesahuje 30 mil.

Kč, u **středního podniku** je to méně než 500 zaměstnanců a obrat menší než 100 mil. Kč. Ostatní podniky jsou označeny jako **velké**. (Synek a Kislingerová, 2015, str. 88)

S velikostí firmy a tedy počtem zaměstnanců bezprostředně souvisí i **přítomnost či počet personalistů**. V organizaci obvykle vzniká potřeba vytvořit místo personalisty při zhruba alespoň 100, popř. 150 zaměstnancích. V **malé organizaci** není ekonomicky opodstatněné vytvořit tuto specializovanou pracovní funkci, proto majitel nebo vrcholový manažer malých organizací sám vykonává personální činnosti. Mezi tyto činnosti patří odhad potřeby zaměstnanců, výběr a rozmístění zaměstnanců, stanovení mzdy, ale i stanovení a poskytování zaměstnaneckých výhod. Personální administrativu obvykle zajišťuje zaměstnanec, jehož obsahem práce je účetnictví a správa pracovněprávních záležitostí. (Dvořáková, 2012 s. 13 - 14)

V případě **střední organizace** (mezi 100 a 500 zaměstnanci) bývá v organizacích zřízen personální útvar, v němž je zpravidla pracovní funkce personálního manažera a dvě až tři pracovní místa personalistů. (Dvořáková, 2012, s. 13 - 14)

Situace **velkých organizací** (500 a výše zaměstnanců) se naproti tomu velmi liší, neboť může mít rozsáhlý a vnitřně strukturovaný personální útvar, kde jsou zaměstnanci úzce specializovaní odborníci na jednotlivé personální služby. Můžou zde být vykonávány velmi specializované pozice jako např. specialista na tarifní soustavu, specialista na kolektivní vyjednávání, psycholog práce či specialista na řízení talentů apod. (Dvořáková, 2012, s. 13 - 14)

Situace malé a střední organizace se velmi znatelně liší při řízení lidských zdrojů od možností velkého zaměstnavatele. Pokud vůbec mají ustavenou pozici personalisty nebo vytvořen personální útvar, pak od personalistů požadují generalizované znalosti o různých personálních činnostech, tedy mají profil generality lidských zdrojů. (Dvořáková, 2012, str. 13 - 14)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

V teoretické části této práce jsme se podrobně seznámili s pojmy jako je motivace, motiv a stimul. Dále jsme si představili vybrané teorie motivace, její představitele a závěr teoretické části se věnoval personálnímu managementu, a to konkrétně rolemi personálních a liniových manažerů a zastoupení personalistů ve firmách v závislosti na jejich velikosti.

V praktické části této bakalářské práce budeme zjišťovat, jaké jsou procesy motivace zaměstnanců středních a velkých firem z pohledu personálních manažerů.

Téma motivace bylo zvoleno pro jeho stálou aktuálnost, ať už jde soukromou či pracovní sféru.

4.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit, porozumět a vyhodnotit, jak personální manažeři středních a velkých firem vnímají procesy motivace zaměstnanců nastavené v jejich firmách. Dalšími, přidruženými cíli, bylo téma motivace prozkoumat hlouběji ve smyslu, co si personální manažeři myslí o motivaci, jak ji vnímají a co pro ně představuje motivace zaměstnanců. Taktéž bylo cílem dozvědět se více o tom, jak mají nastavený proces ve firmách, kde pracují, jak tento proces hodnotí, co se doposud osvědčilo nebo naopak neosvědčilo a v neposlední řadě, jaké jsou jejich úvahy ohledně případného zlepšení či rozvoje.

4.2 Výzkumné otázky

Na základě definovaného hlavního cíle byla vytvořena následující výzkumná otázka.

Hlavní výzkumná otázka:

Jaké jsou procesy motivace zaměstnanců středních a velkých firem z pohledu personálních manažerů?

Tato hlavní výzkumná otázka byla doplněna dalšími dílčími otázkami, které byly v průběhu výzkumu modifikovány podle aktuálnosti a reakce respondenta.

Jednalo se o tyto otázky:

- 1) Co pro Vás obecně znamená slovo motivace?
- 2) Co si představujete pod pojmem motivace zaměstnanců?

- 3) Jakým způsobem máte nastavený proces motivace zaměstnanců ve vaší firmě?
- 4) Jak ho hodnotíte?
- 5) Dalo by se ještě něco zlepšit?
- 6) Co se osvědčilo?
- 7) Co vnímáte, že se naopak neosvědčilo?
- 8) Jakou máte zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně systému motivace ve vaší firmě?
- 9) Budete na to nějakým způsobem reagovat?

4.3 Metoda výzkumu

Vzhledem k tomu, že bylo našim cílem zvolené téma prozkoumat do hloubky, jsme zvolili metodu kvalitativního výzkumu, která pro účel tohoto výzkumu vyhovovala lépe, než kvantitativní výzkum. Výzkum byl prováděn formou polostrukturovaných rozhovorů s jednotlivými personalisty.

Výhodou polostrukturovaných otázek je možnost přípravy okruhů otázek ke zvolenému tématu a jejich použití podle aktuální situace a reakce respondenta. Zároveň umožňuje respondentovi poskytnout dostatečně otevřený prostor k tomu, aby se vyjádřil nad rámec položených otázek.

Výzkum byl prováděn podle metodologie Michala Miovskeho.

4.4 Charakteristika a způsob vytvoření výzkumného vzorku

Pro účel tohoto výzkumu bylo osloveno 20 personalistů z firem, působících v Praze a jejím blízkém okolí z důvodu osobního setkání pro účel rozhovoru. Respondenti byli vybráni na základě záměrného výběru. Pro tento účel byla důležitá velikost organizace a odpovídající pracovní pozice respondenta ve firmě. Část respondentů účast na výzkumu odmítla ať z důvodu pracovní vytíženosti či nepřítomností ve firmě v daném časovém období, kdy výzkum probíhal. Výzkumu se nakonec účastnilo 9 respondentů, kteří splnili daná kritéria. Jelikož byli 2 respondenti cizí národnosti a český jazyk neovládali, rozhovory byly s nimi vedeny v angličtině.

Tab 1 – Charakter výzkumného vzorku

Pseudonym	Pohlaví	Pozice ve firmě	Zaměření firmy
Subjekt A	Žena	HR Manager	Recruiting
Subjekt B	Muž	HR Manager	Automobilový průmysl
Subjekt C	Žena	HR Generalist	Outsourcing
Subjekt D	Žena	Personální manažer	Obchod
Subjekt E	Žena	Personální manažer	Automobilový průmysl
Subjekt F	Žena	Personální manažer	Výroba plastů
Subjekt G	Muž	Managing partner	Nábor a lidské zdroje
Subjekt H	Žena	Human Resource Associate	Farmaceutický průmysl
Subjekt I	Muž	Compensation and benefit manager	Farmaceutický průmysl

Jména zúčastněných respondentů byla nahrazena pseudonimy pro zachování anonymity.

4.5 Příprava a proces výzkumu

Před samotným výzkumem probíhalo nastudování odborné literatury ke zvolenému tématu. Na základě získaných znalostí, byla zformulována hlavní výzkumná otázka stejně tak jako ostatní podpurné. Z těchto otázek bylo vytvořeno jádro rozhovoru pro předvýzkum. Pro ověření toho, zdali jsou otázky srozumitelné a funkční, byl uskutečněn předvýzkum v měsíci lednu s 1 respondentem. Předvýzkum potvrdil, že otázky jsou srozumitelné a použitelné pro samotný výzkum.

Samotný průzkum probíhal v období března a dubna 2015. Před samotnými rozhovory byli respondenti informováni o tématu rozhovoru ještě před stanovením pevného data schůzky. V mnoha případech se měnily termíny z důvodu časové zaneprázdněnosti. Respondentům

byla nechána volnost ohledně místa našeho setkání. Všichni účastníci dali přednost setkání v místě působiště jejich firmy, ať přímo v zasedacích místnostech, nebo kavárnách situovaných v budově firmy. Rozhovory se uskutečnily většinou po pracovní době, což se projevilo spíše neformální a přátelskou atmosférou během samotných rozhovorů.

Každá schůzka začala seznámením respondentů s podrobnějšími informacemi ohledně výzkumu. Respondenti byli dotázáni na možnost nahrávání našich rozhovorů na nahrávací zařízení a byli ubezpečeni o zachovávání anonymity. Jejich souhlas s nahráváním je součástí všech nahraných a přepsaných rozhovorů.

Délka schůzek se odvíjela zpravidla od časových možností daného respondenta. Většina rozhovorů trvala mezi 15 – 30 minutami.

Rozhovory byly průběžně přepisovány a po jejich konečném „sběru“ kódovány a analyzovány.

4.6 Způsob zpracování dat

Všechny nahrané rozhovory byly přepsány a posléze zpracovány formou otevřeného kódování. Dle Miovského (2006, s. 228) je první fází kódování, tzv. otevřené kódování, přičemž významové jednotky jsou složeny z pojmů, které zpravidla označují události, jako jsou jevy, pocity či soudy. Porovnáním a tříděním významových jednotek vznikají „kategorie“, neboli třídy pojmů.

Pro kódování přepsaných textů jsme využili postup, který je uveden v knize Švaříčka a Šedřové (2007, s. 211 – 222). Nejdříve jsme přepsané rozhovory podrobně přečetli a v následné fázi rozdělili na jednotky. Každou takovou jednotkou může být slovo, slovní seskupení, věta či odstavec. Jednotky nebyly zvoleny náhodně, ale podle významu. Každá takováto jednotka je posléze označena kódem. V momentě, kdy je již celý text zpracován a tzv. okódován, přechází se ke slučování těchto kódů podle podobnosti a vytvoří se kategorie. Tímto postupem nám vznikly výsledné kategorie a jednotlivé kódy.

4.7 Otevřené kódování

Postupem uvedeným v předchozí kapitole, bylo na základě seskupování kódů vytvořeno 7 následujících kategorií.

Kategorie č. 1 Pochopení/vnímání slova motivace jako nástroj

Tato kategorie je spojena s tím, jak jednotliví respondenti vnímají význam slova motivace. Někteří respondenti vnímají motivaci spíše jako své vnitřní nutkání k určité činnosti či dosahování cílů, jiní ji vnímají spíše z pohledu vnějšího.

Kódy vztahující se k této kategorii: ovlivňování ostatních, pracovní nástroj, udržení lidí, zvýšení výkonu, dosažení odměny

Z výše uvedených kódů vyplývá, že někteří respondenti nahlíží na motivaci spíše jako na nástroj, který může dopomoci ke zvýšení výkonů zaměstnanců a tím nepřímo ovlivnit i jejich vlastní postoj k práci.

Někteří respondenti bez váhání vyjádřili názor, že motivace je pro ně především nástrojem, který jim pomůže dosáhnout jejich kariérních cílů.

„Motivace je základní manažerská dovednost, pomocí níž můžu dosáhnout vytyčených cílů.“ (Subjekt A)

Obdobný názor vyjadřuje i Subjekt B, který vnímá motivaci jako nástroj ke vztahu k ostatním.

„...schopnost „vlít svému týmu do žil energii.“

„...jeden z velmi důležitých (ne-li nejdůležitější) nástroj práce s podřízenými.“ (Subjekt B)

K podobnému tvrzení se přidává i Subjekt C, Subjekt E a I.

Subjekt C si je vědom, že k tomu, aby firma mohla zaměstnávat kvalitní a motivované zaměstnance, je třeba je motivovat vhodným způsobem. Jestliže lidé nejsou motivovaní, neodvádí až tak kvalitní práci a brzy odchází, jakmile se na trhu objeví zajímavější nabídka. Proto je mnohem snazší pro ekonomicky silné firmy, si udržet své zaměstnance oproti firmám, které nemají toho tolik co nabídnout.

„...udržení si kvalitních zaměstnanců...“ (Subjekt C)

Stejným názor sdílí i Subjekt I, ačkoliv působí v relativně ekonomicky silné firmě, kde dochází k dalšímu efektu. Zaměstnanci zde mají širokou škálu firemních benefitů, které působí na zaměstnance bohužel pouze v krátkodobém horizontu a HR specialisti společně s liniiovými manažery čelí problému, jak motivovat zaměstnance, pokud benefity jsou již brány jako samozřejmost. Tento problém řeší především u zaměstnanců v oddělení

prodeje, kteří jsou zvyklí již z jiných firem na určité finančně náročnější benefity. Pokud se jim jich nedostane, tak odchází.

„Mě jako první napadne člověka získat a udržet...“

„Tak například prodejci mají firemní auto...“

„...u těch prodejců víte, že když jim nedáte firemní auto, tak odejdou. Protože jim to dá dnes každý. Takže to je, neřekl bych už ani motivační, je to spíš jenom dorovnání toho průměru, co dnes pracovní trh nabízí.“ (Subjekt I)

Subjekt E shledává výhodu v motivovaných zaměstnancích takovou, že motivací zaměstnanců selepší jejich pracovní výkon, který nepřinese zisk jen svému zaměstnavateli, ale taktéž zaměstnanci samotnému.

„Zlepšení pracovní výkonnosti a tudíž zlepšení finanční stránky každého zaměstnance.“ (Subjekt E)

Kategorie č. 2 - Pochopení/vnímání slova motivace jako vnitřní zdroj

I tato kategorie se týká motivace, nicméně z jiného úhlu pohledu.

Kódy vztahující se k této kategorii: vnitřní zdroj, důvod pro nové začátky, sebezdokonalování, zdroj dobré nálady, vnitřní síla

Z kódů vztahujících se k této kategorii vyplývá, že řada personalistů vnímá motivaci spíše jako vnitřní zdroj, který může vést ke zkvalitnění života každého nás a který se týká jak profesní, tak i soukromé stránky našich životů.

Subjekt F vnímá motivaci, jako vnitřní pohnutku, jako jakýsi hnací motor, proč se nechat zaměstnat nějakou firmou, vůbec vstoupit do zaměstnaneckého poměru a mít důvod do tohoto zaměstnání dennodenně docházet.

„...každý z nás má nějakou motivaci, aby do té které práce nastoupil...“ (Subjekt F)

Subjekt G motivaci popisuje též jako jistý druh vnitřní síly, která ho vede k práci na sobě ke zdokonalování vlastních znalostí. Mezi jeho důležité životní hodnoty patří především neustálý seberozvoj, možnost vzdělávání se, sebezdokonalování a je to právě motivace, která mu dává dostatečnou sílu a chuť v tom pokračovat.

„Osobní motivace pro mě znamená především, učit se, vzdělávat se, zdokonalovat a být lepší a lepší...“ (Subjekt G)

Jako zdroj něčeho, co nám vnáší do života radost, vnímá motivaci Subjekt H. Tento respondent klade především důraz na to, že je důležité dělat věci, které nás motivují, baví a těší, a to ve všech sférách našeho života. V opačném případě nám to přinese pouze negativní pocity a určitou bezmoc.

„Jestliže neděláme věci, které nás motivují, pak se nemůžeme cítit dobře, ale naopak máme deprese, jsme apatičtí...“ (Subjekt H)

Dále dodává, že právě díky motivaci může dělat věci, které ji baví, těší, může dosáhnout určitých úspěchů a tak být na sebe pyšná. Taktéž ji motivace dodává určitý optimismus vzhlízet k budoucnosti a těšit se na vše, co přijde.

„Motivace pro mě znamená způsob, jak můžete být na sebe pyšný, cítit se šťastný v tom, co děláte, těšit se na budoucnost...“ (Subjekt H)

Kategorie č. 3 – Vnímání procesů motivace z pohledu personalistů

Tato kategorie nám vnáší pohled, jak personální manažeři vnímají procesy motivace. Ve většinovém případě jsou to benefity, odměny a další jiné nástroje, kterými se firmy snaží své zaměstnance motivovat.

Kódy vztahující se k této kategorii: ekonomická odměna, podpora vnitřní spokojenosti, usnadnění denních činností, podpora psychického zdraví, příjemné pracovní prostředí, podpora vzdělání a seberozvoje

Jak už vyplývá z výše vyčtených kódů, personalisté vnímají proces motivace především jako využití nástrojů odměn. V praxi to znamená poskytnutí slušného platu a celé řady různých ať už hmotných či nehmotných benefitů. Po položení otázky, týkající se procesů motivace, většina z nich začala automaticky vyjmenovávat především hmotné benefity, které jejich firma nabízí.

„Tak my tu máme několik zaměstnaneckých benefitů. Některé jsou pro všechny, jiné podle typu vlastní profese...“

„Mezi ty benefity, co mají všichni, jsou příspěvky na penzijní připojištění, jsou tam stravenky, máme také jednou ročně přidávání platů...“ (Subjekt I)

Ne ale ve všech případech znamená proces motivace poskytnutí nějakého hmotného benefitu či odměny. Někteří personalisté shledávají jako mnohem důležitější podporovat fyzické a psychické zdraví svých zaměstnanců. Toto poznání vyplývá z odpovědí Subjektu H a Subjektu C.

„Možnost absolvovat kurzy zabývající se hledáním vnitřní rovnováhy mezi soukromým a profesionálním životem...“

„... já vím, že možnost práce z domova zní banálně, ale i to může být velice motivující, protože je velice příjemné, pokud můžete zůstat doma, trochu si odpočinout a zároveň při tom pracovat...“ (Subjekt H)

Subjekt C opakovaně zdůraznil při rozhovoru důležitost nehmotných benefitů oproti těm hmotným.

„...možnost jednoho dne volna za kvartál...“

„...příjemné prostředí, přátelský kolektiv a pozitivně naladěnou manažerku.“ (Subjekt C)

A v některých firmách na čelním místě vzdělávání svých zaměstnanců.

Subjekt G dlouhodobě působí ve firmě, která klade mimořádný důraz na motivaci zaměstnanců a poskytování konkurenceschopných benefitů. Jejich systém je jeden z nejpropracovanějších a nejdůslednějších, což se odráží i na kvalitě poskytovaných služeb a spokojených zaměstnanců, kteří ve firmě setrvávají dlouhodobě. Na přední příčce společnosti stojí především kvalitní vzdělávání svých zaměstnanců.

„...jen do mého vzdělání společnost investovala za posledních 10 let 2,5 milionu korun...“ (Subjekt G)

Subjekt A jako jediný zmínil podporu a přímý zájem své firmy motivovat zaměstnance, i jinak než pouze hmotnými odměnami. V této firmě se klade důraz na motivování zaměstnanců především skrze liniové manažery, kteří jsou školení proto, aby své zaměstnance uměli vhodně motivovat. Manažeři jsou tedy podporováni HR oddělením, které jim toto školení zajišťuje a poskytuje veškerou podporu.

„Probíhají různá manažerská školení, zaměřená na motivování lidí“ (Subjekt A)

Nicméně v naprosté většině firmě proces motivace spočívá v poskytování různých hmotných benefitů. Zde uvádíme celou řadu odpovědí, které to dokazují.

„V rámci firemních předpisů máme nastavené benefiční programy...“

„...bonusový systém – základní složka mzdy + variabilní složka...“ (Subjekt C)

„Jak už jsem řekla před chvílí... Co se týká mezd a finančního ohodnocení, jsou pravidla jasně nastavená a je už více či méně na každém zaměstnanci, jak vysoko chce mzdově stoupat...“

„...máme i nějaké benefity, stravu zdarma, kurzy AJ...“ (Subjekt F)

Jsou i firmy, kde se naopak výkonost zaměstnanců staví nad jejich zdraví.

„...třeba nemocnost, tu máme danou měsíčně... a pokud zaměstnanec splní podmínky, čeká jej finanční bonus.“ (Subjekt E)

Zajímavějším zjištěním nicméně bylo i to, že pro některé zaměstnance není až tak důležitý systém motivace, ale jejich největší motivací je skutečnost, že mají vůbec práci.

„Jsme sice velká firma, ale na malém městě, respektive vesnici. Fluktuace u nás není nijak velká, lidé jsou tady přece jen zvyklí si práci udržet, a dokud k tomu není zásadní důvod, jí neměnit. Proto se dá říct, že i toto je důvod, proč zase až tolik motivaci nedáme.“

„...ale opravdu nic z toho není motivací k nástupu pro žádného našeho zaměstnance.“ (Subjekt F)

Kategorie č. 4 – Hodnocení procesu motivace

Tato kategorie nás seznámí s tím, jak personalisté hodnotí nastavení motivačního procesu ve svých firmách.

Kódy vztahující se k této kategorii: spokojenost, částečná spokojenost, přiměřenost, velmi dobré, nadstandard, negativně

Kódy, které byly zaznamenány v odpovědích a které se týkaly hodnocení procesu motivace, vyzněly překvapivě, až na výjimku, velmi pozitivně.

Subjekt F nevyjádřil hodnocení napřímo, ale z kontextu odpovědi se dalo pochopit, že nastavený proces hodnotí kladně a že ho považuje za velmi dobře fungující.

„No jak ho hodnotím? Upřímně těžko říct. Už jsem jednou zmiňovala, že jsme prosperující firma, která platí vždy včas, lidé pracují max. na 2 směny a víkendy jen zcela výjimečně. V okolí jsme jako zaměstnavatelé ceněni a svým způsobem na to hřešíme“ (Subjekt F)

Odpověď Subjektu I byla víceméně váhavá a podala nám informaci o tom, že některé procesy jsou hodnoceny jako dobré a jiné nikoliv a je potřeba zapracovat na jejich zlepšení.

„Myslím, že něco se povedlo, něco ale mi nepříjde úplně moc povedené. Ten proces vychází z jednou ročně nastavených cílů, které potom zaměstnanec buď splní, nebo nesplní...“

„Nepříjde mi to moc šťastné, řeknu Vám i proč. Většinou dochází k tomu, že všechny ty cíle se zaměstnanci snaží splnit v posledním měsíci před hodnocením. Jo, naopak ten proces byl nastavený tak, aby se lidé snažili po celý rok, a ono to moc nevychází.“ (Subjekt I)

Subjekt D hodnotil systém motivace ve své firmě jako dostatečně dobrý a zdůraznil pružnost firmy, týkající se uzpůsobování systému motivace aktuálnímu stavu na trhu a ve firmě.

„Motivaci zaměstnanců považuji za adekvátní vůči potřebám našich zaměstnanců, firma poměrně aktivně přizpůsobuje nastavený systém aktuálnímu stavu.“ (Subjekt D)

Jelikož subjekt H působí v mezinárodní firmě, nevyhnul se porovnání kvality procesů motivace mezi zastoupením firmy ve Švýcarsku a v České republice. Překvapivě systém v České republice hodnotí výrazně lépe než ten ve Švýcarsku. Celkově ho hodnotí, jako velmi dobrý.

„...řekla bych, že v České republice je velmi dobrý. Podívejte, pokud bych zdejší systém motivace hodnotila od 1 do 10, tak bych řekla kolem 8. Nikdy nenaleznete zaměstnance, který je vždy šťastný“. (Subjekt H)

Ve firmě, kde působí Subjekt G, jsou procesy a Subjekt G je působí velmi pozitivně. Nadšení vyplynulo především z velmi nadstandardních benefitů, které firma nabízí a díky nimž si udržuje dlouhodobě spokojené zaměstnance.

„...procesy jsou v jednoduché a já opravdu oceňuji, že tato společnost má nastavený právě takové procesy“. (Subjekt G)

I Subjekty A a C hodnotily systém motivace zaměstnanců velmi pozitivně. Subjekt A shledává jako největší pozitivum v hodnocení zaměstnanců především propracovaný systém odměn.

„Jsme mezinárodní společnost s velmi dobře propracovaným systémem hodnocení zaměstnanců“. (Subjekt A)

„Nadstandardně, neskutečně pozitivně.“ (Subjekt C)

Našel se i signál, že v některých firmách není systém motivace zcela uspokojující a fungující. Ve firmě, ve které působí Subjekt B, není motivace zaměstnanců předmětem zájmu vedení firmy, a tak mají personalisté vesměs svázané ruce.

„Negativně“. (Subjekt B)

Kategorie č. 4 – Prostor ke zlepšení procesu motivace

Tato kategorie vesměs pojednává o možnostech zlepšení procesu motivace zaměstnanců.

Kategorie sdružuje následující kódy: všechno, vždycky se dá něco zlepšit, větší časová flexibilita práce, efektivní zvyšování platů, komunikace se zaměstnanci, rozšíření pracovních schopností

Kódy přidružené k této kategorii nám nabídli celou škálu podnětů ke zlepšení, které se podílejí na motivaci zaměstnanců. Od některých zaměstnanců byly poskytnuty informace velmi detailní a konkrétní, na některých se již projevila únava z rozhovoru a tak jejich odpovědi byly velmi stručné bez jakéhokoliv přínosu pro tento výzkum.

Z odpovědí Subjektu B, C, E a F byla znát klesající ochota se zamyslet a sdílet informace, týkající se jejich firem.

„Prakticky všechno.“ (Subjekt B)

„Ne.“ (Subjekt C)

„Vždy se dá něco zlepšit – vše ukáže čas.“ (Subjekt E)

„Určitě dalo, víceméně všechno.“ „Ale ne, jsou věci, které fungují.“ (Subjekt F)

Nicméně odpovědi některých respondentů byly informačně nasycené po celou dobu našich rozhovorů.

Níže uvedený respondent velmi konkrétně popisoval, co vnímají v jejich firmě jako nefunkční a čím se momentálně zabývají.

Ve firmě, ve které působí Subjekt I, se zdá být největší výzvou rozšíření flexibilní pracovní doby a možnosti práce z domova. Jak uvedl, zaměstnanci v jejich firmě stárnou, zakládají rodiny a doposud nastavený proces motivace již není plně funkční a je třeba ho

přehodnotit. Ve firmě postupně přibývají zaměstnanci, kteří mají rodinu a tak právě z toho důvodu by uvítali rozšíření flexibilní pracovní doby a možnosti práce z domova.

„Já už jsem to zmínil předtím. Spousta zaměstnanců si teď v dotaznících, které se snažíme poslat jednou za rok, tak apeluje na rozšíření flexibilní pracovní doby a větší využívání možností práce z domova.

„Tehle benefit zatím nemáme a nechtěli jsme ho ani moc dávat....“ „Niméně si myslím, že je to jedna z věcí, který tady lidé, jak bych to řekl, udělala radost a možná by je naopak motivovala právě tady zůstat.“

„Takže uvidíme.“ „Hodně teď jednáme o ještě flexibilnější pracovní době, než byla zaměstnancům umožněna doposud a možnosti pracovat z domova.

Dalším předmětem ke zlepšení motivace se jeví ve firmě Subjektu I, zlepšit systém zvyšování platu. Pravidelná kompenzace zvyšující se inflace není zaměstnanci hodnocena dobře, ale právě naopak.

„Co ještě řešíme, je ne motivace, ale demotivace. Máme za sebou každoroční zvýšení platu, což je jedním z našich benefitů, a od liniových manažerů jsem se dozvěděl, že většina zaměstnanců na to nadává“. „My se snažíme lidem přidat, abychom jim kompenzovali každoroční inflaci a trochu je odměnili za tu celoroční práci a oni naopak jsou z toho rozmrzelí, že dostali přidáno málo.“ (Subjekt I)

Naopak jako významný prostor ke zlepšení shledává Subjekt H komunikaci na bázi osobních a pravidelných setkání se zaměstnanci. Subjekt H se domnívá, že je to právě osobní kontakt a komunikace, co by mohlo výrazně zlepšit vztahy mezi personalisty či liniovými manažery a zaměstnanci. Nutno dodat, že kancelář Subjektu H je umístěna v jiné budově, než kde sídlí ostatní zaměstnanci.

„Řekla bych, že komunikace. To je to, na co se momentálně snažím nejvíce soustředit a co je v centru mého zájmu.“

„Osobní lidský kontakt je velmi důležitý a měl by být co nejčastější, v určité časové frekvenci, měl by být pravidelný a měl by probíhat v co nejprofesionálnější a efektivním způsobem.“ (Subjekt H)

Další respondent vidí jako možný prostor pro zkvalitnění motivace zaměstnanců zavedení firemní školky a rozšíření zkrácených úvazků.

„Vždy je co zlepšovat, například bych asi jako žena – matka přivítala firemní školu, rozšíření zkrácených úvazků pro více pozic....“

Dalším podnětem k zamyšlení je aplikace rotace zaměstnanců ve firmě. Nejenže by se tím rozšířila zastupitelnost jednotlivých zaměstnanců, ale respondent se domnívá, že s rozšířením pracovních schopností by se mohla zvýšit kompetence a sebevědomí zaměstnanců.

„V souvislosti s tím bych ocenila i více týmovou práci, jakési rotační kolečko, kde se pracovníci průběžně procvičí a zdokonalí své pracovní schopnosti...“ (Subjekt D)

Kategorie č. 5 – Efektivní nástroje motivace

Kategorie týkající se efektivních nástrojů motivace se týká především činností, které se v kontextu s motivací zaměstnanců ve firmách dobře osvědčily.

Kategorie sdružuje následující kódy: dny volna navíc, pochvala, pohodlí ve stravování, podpora v nemoci, přátelská komunikace, zkušenost práce v zahraničí

Jmenovatelem výše uvedených kódů je podpora zaměstnanců, ať už formou volna nad rámec poskytovaného času, přátelská komunikace, či podpora v nemoci nebo v získání nových pracovních zkušeností v zahraničí

V případě efektivních nástrojů, které se ve firmách dobře osvědčily, se shodují Subjekt C a Subjekt H, že poskytnutí dnů volna nad rámec těch, které jsou běžně poskytovány, je velmi oblíbené jak u zaměstnanců, tak samotných personálních manažerů.

„...soutěž o den volna + pochvala manažera...“ (Subjekt C)

„...další věc odměna, kterou já osobně mám velmi ráda, jsou dny dovolené navíc...“ (Subjekt H)

Taktéž nabídnutí určitého pohodlí, co se týče stravování, bylo u zaměstnanců velmi vítané, ačkoliv jak Subjekt B prozradil, na samém počátku tento počín doprovázela spíše než nadšení, skepse.

„...otevření nové jídelny...“ (Subjekt B)

V případě firmy působnosti respondenta I, zde zaměstnanci velmi uvítali a doposud si chválí 10 dnů plně placené nemocenské za rok.

„Naopak, co mi přijde jako hodně dobré, bylo zavedení placené nemocenské.“ (Subjekt I)

Zdá se, že jako nejoblíbenější způsob podpory motivace zaměstnanců, se osvědčila osobní komunikace, projevení zájmu o zaměstnance, jeho pochvala či přátelské vystupování nadřízeného.

„Rozhovory se zaměstnanci, ať už po zkušební době, či tak nějak průběžně.“ (Subjekt F)

„Nejvíc mi funguje mít s lidmi nastavený otevřený vztah, pochvala za dobře odvedenou práci.“ (Subjekt A)

„...komunikace s lidmi a pochvala...“ (Subjekt H)

„...osobní komunikace s lidmi...“ (Subjekt G)

„...chovat se ke svým podřízeným spíše jako přítel než jejich nadřízený...“ (Subjekt G)

Subjekt D označil jako velmi oblíbený způsob motivace stáže v zahraničí, které jsou prý oblíbené především u mladých studentů, kteří touží po zkušenosti práce v zahraničí.

„...stáže v zahraničí...“ (Subjekt D)

Posledním velmi specifickým bonusem, který se osvědčil, byla finanční podpora zaměstnanců na služebních cestách.

„Co si myslím, že se poměrně osvědčilo, bylo přidání těch 40% na zákonnou mez pro diety, protože tam byl cíl jasný a to motivovat zaměstnance, aby neodmítali pozvání svých kolegů na společný oběd či večeři na služebních cestách v zahraničí.“ (Subjekt I)

Kategorie č. 6 – Neefektivní pokusy motivace

Ačkoliv se personální a linioví manažeři snaží o zvýšení motivace pomocí různých nových benefitů či změn v přístupu k lidem, až teprve praxe mnohdy ukáže, jakým způsobem na to budou reagovat zaměstnanci. Bohužel ne vždy se dobrý úmysl setká s nadšením.

Dotazování se na negativní zkušenost nebyla respondentům nejspíš velmi příjemná, protože někteří se zdrželi odpovědí a tak informační hodnota této kategorie je poněkud chudší.

Kategorie sdružuje následující kódy: přímá finanční odměna, odměna na základě pracovního výkonu, neformální chování, degradace standardního výkonu

Z kódů, které se týkají problematiky neefektivní motivace, je zřejmé na první pohled, že jde o přímou finanční odměnu. Další kódy vyplývají spíše z nezkušenosti manažera odhadnout správné hranice vztahů v zaměstnání či podcenit pochvalu svých podřízených.

Na selhání finanční odměny se shodují jak subjekt D, F a I.

„Příliš se neosvědčila motivace pomocí přímých odměn, např. příspěvky na penzijní připojištění, od kterých firma časem ustoupila.“ (Subjekt D)

„No asi se opět vracím k benefitům, nic z toho nám nezajistilo ani nového zaměstnance a ani lepší práci těch stávajících.“ (Subjekt F)

„Tak negativní vazby samozřejmě mám. Už jsem zmínil to formální hodnocení jednou za rok, které spíše vede k tomu, že zaměstnanci si potom stěžují svým kolegům, že jim bylo vyčteno to a to, a že ať udělají jakoukoliv práci, tak se nikdy nepřehoupnou přes 100%...“ (Subjekt I)

Ani volba neformálního chování či považování standardního výkonu za samozřejmost, vždy nepřinese ovoce jako v případě firmy působnosti Subjektu A.

„...otevřené vztahy, které šéfovi přerostly přes hlavu.“

„...považování standardního výkonu za takový, který není třeba pochválit...“ (Subjekt A)

Kategorie č. 7 – Zpětná vazba zaměstnanců

Zpětná vazba je vždy přínosná a to platí obzvlášť v případě práce, kde hraje velkou roli a umožní prostor ke zlepšení. V případě motivace zaměstnanců může být obzvlášť přínosná.

Kategorie sdružuje následující kódy: spokojenost, lepší pracovní výkon, dobrá nálada

S blížícím se koncem interview většina respondentů již byla velmi stručná tak poskytnutá data jsou velmi chudá.

Celkově se však dá říci, že respondenti mají vesměs kladnou odezvu od svých zaměstnanců.

„Pozitivní, jelikož lidi si váží tolik možností naší společnosti.“ (Subjekt C)

„...primárně pozitivní...“ (Subjekt A)

„Lidé jsou u nás de facto spokojeni. Najdou se i takoví, kteří nikoliv, ale tomu se nevyhnete. Každý chce víc peněz, víc dovolené, víc odměn, večírků a slibuje a to lepší práci.“ (Subjekt F)

„Právě lepší a kvalitnější výkon zaměstnanců. Včasné dodání práce v zákonných lhůtách, omezení reklamací a především dobrou pracovní náladu v příjemném kolektivu.“ (Subjekt D)

Přirozeně ne všechny firmy se mohou chlubit podporou managementu a příjemnou atmosférou.

„Zaměstnanci jsou nespokojení a mnoho z nich zvažuje hledání jiné práce.“ (Subjekt B)

4.8 Doporučení pro praxi

Na základě skutečností zjištěných při výzkumu se ukázalo, že motivace zaměstnanců je aktuální téma, kterým se zabývá většina personalistů ve svých firmách. Procesy motivace jsou ve firmách nastaveny, nicméně většina personalistů nahlíží na proces motivace pouze jako na nabídku zajímavého platového ohodnocení a poskytování různých firemních benefitů, navíc často formou přímé finanční podpory.

Mé doporučení se týká především začít nahlížet na motivaci zaměstnanců jako na proces, nikoliv jen jako na odměňování zaměstnanců za splněné úkoly. Jako oblast pro zlepšení a rozvoj personálního řízení, bych doporučovala se více zaměřit na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Dále bych doporučila úlohu motivace zaměstnanců více přenést na liniové manažery a poskytnout jim k tomu adekvátní podporu včetně nástrojů.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsme se zabývali tématem „Reflexe procesů motivace zaměstnanců středních a velkých firem z pohledu personálních manažerů“. Výběrem tohoto téma jsme se dotkli problému, který řeší většina firem. Motivace zaměstnanců je velice důležitá a má nezanedbatelný vliv na pracovní proces a úspěch firmy.

V teoretické části jsme se pokusili vymezit především pojem motivace, který nás doprovázel celou bakalářskou prací. S pojmem motivace souvisí především pracovní motivace a její teorie. Nemalá pozornost byla věnována oblasti personální práce a úlohám personálních a liniových manažerů, abychom lépe porozuměli obsahu práce respondentů ještě před samotným započítáním výzkumu.

Praktická část, jejíž součástí byl kvalitativní výzkum, se zamýšlela nad tím, jak personální manažeři vnímají procesy motivace zaměstnanců, což bylo zároveň předmětem výzkumné otázky. Proces motivace je vnímám z pohledu většiny personálních manažerů zpravidla jako poskytování mzdy a různých firemních benefitů. Firmy nabízí různé benefity jako součást běžného ohodnocení za vykonanou práci. Dalším běžně používaným nástrojem jsou odměny, které jsou zpravidla dány zaměstnancům na základě konkrétních pracovních úkolů, které byly odsouhlaseny a evaluovány s vedoucím manažerem.

Dalším tématem výzkumu bylo mapování, jakým způsobem personální manažeři vnímají motivaci v obecném významu. Pro část respondentů motivace představovala především nástroj k motivaci svých podřízených k lepšímu výkonu, kdežto někteří respondenti vnímali mnohem více jako vnitřní proces. Popisovali motivaci jako vnitřní sílu, která je vede k seberozvoji, vzdělání, větší spokojenosti a optimismu.

S procesem motivace souvisí i hodnocení jeho nastavení ve firmách, což byla další otázka, která byla položena respondentům. Většina respondentů se shodla na tom, že nastavení procesů motivace ve své firmě hodnotí kladně.

Zatímco v případě hodnocení pracovního procesu se většina respondentů shodla, co se týče případného zlepšení procesu, návrhy byly různorodé podle situace konkrétních firem. Je třeba však i zmínit, že při položení této otázky byla u části respondentů zaznamenaná menší ochota se tímto tématem zabývat a tak byly poskytnuty odpovědi bez jakékoliv informační hodnoty. Jako oblast zlepšení respondenti zmínili například rozšíření flexibilní pracovní doby, širší využití práce z domova, efektivnější zvyšování platu, založení

mateřské školky nebo také zavedení tzv. rotace, aby si zaměstnanci osvojili své pracovní znalosti i nad rámec svých oddělení.

V případě neefektivních nástrojů motivace se ve firmách jednoznačně osvědčila nabídka pracovního volna nad rámec poskytovaných dnů. Zaměstnanci čím dál více dávají přednost možnosti odpočinku před jakýkoliv jiným benefitem. Taktéž mají personální manažeři velmi dobrou zpětnou vazbu na snahu o přátelskou komunikaci s kolegy, ať už jde přímo o snahu jejich nebo ostatních manažerů. V tomto případě je však nezbytná určitá zkušenost ze strany manažerů a rozpoznat ty správné hranice. Vítaná je také vstřícnost zaměstnavatele podporovat zdraví zaměstnanců ať už formou poskytování 3 dnů na vyřešení krátkodobé zdravotní indispozice nebo 10 plně placené nemocenské za 1 kalendářní rok. Tento krok je výhodný pro obě strany, protože na jedné straně tím zaměstnavatel zabraňuje tzv. přecházení a šíření virů, na druhé straně se může zaměstnanec zůstat doma a v klidu řešit zdravotní problémy.

O neefektivních pokusech nebyli respondenti až tak ochotní hovořit, ale vesměs se shodli, na tom, že se jim příliš neosvědčila nabídka přímé finanční odměny zaměstnancům.

Nicméně na otázku, jakou mají personální manažeři zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, většina shodně odpověděla kladně.

Celkově by se dalo shrnout, že firmy se pokouší motivovat své zaměstnance a mají nastavené určité procesy, které jsou v některých firmách efektivní více, v jiných méně. Většina firem ale podceňuje rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a tuto možnost nenabízejí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] HARTL, Pavel. *Kompendium pedagogické psychologie dospělých*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1999, 231 s. ISBN 80-7184-841-7.
- [8] HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, 774 s. ISBN 80-7178-303-x.
- [9] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 8072610333.
- [12] MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
- [13] MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- [14] PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přeprac a dopl. vyd. Bratislava: Sprint, 2003, 509 s. ISBN 8089085059.

- [15] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2015, xxviii, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [16] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [17] ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
- [18] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- [19] TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Proces motivace

Obrázek 2 – Maslowova teorie hierarchie potřeb

SEZNAM TABULEK

Tab 1 – Charakter výzkumného vzorku

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P: 1 Kódovaný rozhovor

PŘÍLOHA P I: KÓDOVANÝ ROZHOVOR

Číslo řádku	Aktér	Obsah	Poznámky tazatele
1	Tazatel	Dobrý den, jmenuji se Radka Vojtěchová a jsem studentkou oboru Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. V současné době provádím výzkum, který bude součástí mé bakalářské práce na téma: „Reflexe procesů motivace zaměstnanců středních a velkých firem z pohledu personálních manažerů“. Hlavní otázkou a cílem výzkumu, který provádím je, jaké jsou procesy motivace zaměstnanců ve vaší firmě. Náš rozhovor bude zaznamenán na diktafon a následně přepsán pro účely vyhodnocení. Chtěla bych Vás ujistit, že výzkum je prováděn zcela anonymně a bude použit pouze pro účely mé bakalářské práce. V mé práci nebude zmíněn ani název firmy, ani Vaše jméno. Budete vystupovat pod pseudonymem Subjekt A. Souhlasíte s nahráváním?	
2	Subjekt F	Ano, jistě.	
3	Tazatel	Můžeme tedy začít?	
4	Subjekt F	Jistě.	
5	Tazatel	Dobře. Ráda bych Vám tedy položila první otázku. Mohla byste uvést stručný popis Vaší pozice?	
6	Subjekt F	Pracuji jako personalista v jedné holandské firmě s více než 500 zaměstnanci už devátým rokem. Na starosti mám celou personální agendu a vše co se toho týká. Plus teda mám starosti částečně také	

		mzdy, ale o těch tu teď řeč není ☺	
7	Tazatel	Je součástí Vaší náplně práce i motivace?	
8	Subjekt A	Jistě...svým způsobem. Ono taky záleží, jak se na motivaci díváte. Pokud se bavíme o té vnější, peníze, stravné, mobily, notebooky, celkově benefity, tak u těch je ve firmě systém jasně zavedený. Co se týká té vnitřní motivace, tak s tou se pracuje docela těžko.	Přímý finanční benefit
9	Tazatel	Mohla bych se Vás zeptat, jak se díváte na motivaci?	
10	Subjekt A	Tak asi záleží z jakého pohledu. Faktem zůstává, že každý z nás měl nějakou motivaci, aby do té které práce nastoupil, a pak jde o to, jak jako personalista, či případně vedení firmy dokáže své zaměstnance motivovat k tomu, aby ve své pozici setrvali a aby ji zastávali nejlépe jak je to možné. Pracovat bez motivace není možné, to nikoho na světě nebaví. Byť by bylo motivací to, že po cestě do práce můžu své děti odvést do školky ☺	Důvod k novým za- čátkům Motivace jako nástroj Vnitřní síla
11	Tazatel	Dalo by se říci, co pro Vás pojem motivace zaměstnanců představuje?	
12	Subjekt A	Tak určitě jednu z částí mé práce, i když přiznávám, že v té spleti starostí dost opomíjený, bohužel. Jsme sice velké firma, ale na malém městě, respektive vesnici. Fluktuace u nás není nijak velká, lidé jsou tady přece jen zvyklí si práci udržet, a pokud k tomu není zásadní důvod, ji nemě-	spokojenost

		nit. Proto se dá říct, že i toto je důvod, proč zase až tolik motivaci nedáváme.	
13	Tazatel	Jak máte nastavený proces motivace zaměstnanců ve vaší firmě?	
14	Subjekt A	<p>Jak už jsem řekla před chvílí...Co se týká mezd a finančního hodnocení jsou pravidla jasně nastavená a je už více či méně na každém zaměstnanci, jak vysoko chce mzdově stoupat, tudíž jak moc je pro něj finanční motivace důležitá.</p> <p>Samozřejmě máme i nějaké benefity, stravu zdarma, kurzy AJ, pro určité pozice mobilní telefony, notebooky...ale opravdu nic z toho není motivací k nástupu pro žádného našeho zaměstnance.</p>	Ekonomická odměna
15	Tazatel	Jak ho hodnotíte?	
16		No jak ho hodnotím? Upřímně těžko říct. Už jsem jednou zmiňovala, jsme prosperující firma, která platí vždy včas, lidé pracují max na 2 směny a víkendy jen zcela výjimečně. V okolí jsme jako zaměstnavatelé cenění a svým způsobem na to hřešíme.	kladně
17	Tazatel	Dalo by se ještě něco zlepšit?	
18	Subjekt A	Určitě dalo, víceméně všechno 😊 Ale ne, jsou věci, které fungují.	Vždycky se dá něco

			zlepšit
19	Tazatel	Co se osvědčilo?	
20	Subjekt A	Rozhovory se zaměstnanci, ať už po zkušební době, či tak nějak průběžně. Víte na vesnici to pořád ještě funguje jinak, takže pořád ještě se chodí radit i s osobními věcmi a z rozhovoru se často přechází i na téma motivace.	Přátelská komunikace
21	Tazatel	A na druhé straně, co vnímáte, že se naopak neo-svědčilo?	
22	Subjekt A	No asi se opět vracím k benefitům, nic z toho nám nezajistilo ani nového zaměstnance a ani lepší práci těch stávajících. Ale také to takto nevnímáme, jsou to opravdu věci, za které nic nežádáme 😊	Přímá finanční odměna
23	Tazatel	Jakou máte zpětnou vazbu od zaměstnanců na systém motivace ve vaší firmě?	
24	Subjekt A	Na to už jsem vlastně odpověděla před chvílí. Lidé jsou u nás de facto spokojení. Najdou se i takoví, kteří nikoli, ale tomu se nevyhnete. Každý chce víc peněz, víc dovolené, víc odměn, večírků a slibuje za to lepší práci 😊	spokojenost
25	Tazatel	A ještě bych se Vás na závěr chtěla zeptat. Budete na to nějakým způsobem reagovat?	
26	Subjekt A	Reagujeme na rozumné a inteligentní nápady, to určitě ano. Ne vždy je všechno hned, ale snažíme se.	
27	Tazatel	Z mé strany to je vše. Děkuji za Váš čas a ochotu mi poskytnout rozhovor.	
28	Subjekt A	Není zač.	

