

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivování členů projektového týmu

Motivating project team members

Andrea Šimerová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivování členů projektového týmu“

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

Plzeň dne 6. 5. 2021

v. r. Andrea Šimerová

PODĚKOVÁNÍ

Poděkování je určeno paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph. D. za odborné vedení mé bakalářské práce, za její trpělivost a čas věnovaný konzultacím nad konkrétními tématy, za cenné rady pro přehledné a smysluplné uspořádání bakalářské práce.

Poděkování je určeno také řediteli obchodní společnosti, který mi poskytl svůj čas a zázemí firmy pro vykonání praxe a pro získání všech nezbytných a pro moji práci důležitých informací.

Obsah

Úvod	7
1 Motivace.....	8
1.1 Typy motivace.....	10
1.2 Zdroje motivace	10
1.3 Motivační profil	11
2 Pracovní motivace.....	13
2.1 Pracovní spokojenost	14
2.2 Teorie pracovní motivace.....	15
2.2.1 Teorie instrumentality.....	15
2.2.2 Teorie zaměřené na obsah.....	16
2.2.3 Teorie zaměřené na proces	18
2.3 Nástroje pracovní motivace.....	19
2.3.1 Hmotné prvky motivace.....	20
2.3.2 Nehmotné prvky motivace.....	21
2.4 Možnosti zkoumání motivace a spokojenosti	24
2.5 Motivační program organizace	25
3 Projektový tým.....	27
3.1 Pracovní skupina vs. pracovní tým	28
3.2 Týmová práce.....	29
3.3 Motivovanost týmu	30
Shrnutí teoretické části.....	31
4 Charakteristika společnosti a projektových týmů.....	32
4.1 Charakteristika projektových týmů v obchodní společnosti	33
4.2 Cíl tvorby samostatných projektových týmů	38

4.3	System motivace projektových týmů	39
4.3.1	Předchozí systém motivace	40
4.3.2	Současný systém motivace	40
4.3.3	Shrnutí zjištěných výstupů k realizaci dotazníkového šetření	43
5	Dotazníkové šetření	44
5.1	Analýza a interpretace výsledků dotazníkového šetření.....	47
5.1.1	Motivace v oblasti spokojenosti práce	48
5.1.2	Motivace v oblasti hodnocení	51
5.1.3	Motivace v oblasti reorganizaci práce.....	53
5.1.4	Motivace v oblasti benefitů	56
5.2	Shrnutí závěrů z dotazníkového šetření.....	61
6	Doporučení pro dané oblasti	64
6.1	Školení pro vedoucí pracovníky a zaměstnance.....	64
6.2	Benefity	66
6.3	Další doporučení.....	69
	Závěr.....	70
	Seznam použitých zdrojů.....	71
	Seznam tabulek.....	75
	Seznam obrázků	76
	Seznam použitých zkratk.....	77
	Seznam příloh	78
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Na celém světě existuje mnoho způsobů, jak lze chápat pojem motivace. I přes rozdílné způsoby představ o tomto pojmu je možné říci, že v zásadě znamená stále to samé. Motivace je síla, co nutí člověka něco konat. I každý podnik, jehož management tvoří lidé, musí věnovat určitou pozornost motivaci dalších lidí – svých zaměstnanců. Úspěšnost motivace jednotlivců pak souvisí s motivací celého týmu. Právě z tohoto důvodu bylo zvoleno toto téma bakalářské práce.

Tato bakalářská práce sleduje, jakým způsobem nově zvolená organizace práce na pracovišti ovlivňuje, popř. vzbuzuje, motivaci samotných zaměstnanců. V tomto konkrétním případě obchodní společnost uspořádala pracovní činnosti tak, aby zvýšila produktivitu práce a zároveň ponechala dostatečný prostor k seberealizaci zaměstnanců. Součástí sledování je i vnímání hmotných prvků motivace – benefitů.

Cílem této bakalářské práce je zjistit vnímání současného motivačního systému zaměstnanci ve zvolené společnosti, zhodnotit vliv motivačních nástrojů na práci členů projektových týmů, a dle zjištěných informací na závěr formulovat doporučení pro dané oblasti.

Práce je rozdělena do šesti samostatných kapitol. Úvodní tři kapitoly jsou zpracovány na základě studia odborné literatury a jsou věnovány teoretickým východiskům zkoumané problematiky. První kapitola vymezuje pojem motivace a oblasti s ní úzce související. Druhá kapitola je zaměřena již konkrétně na pracovní motivaci. V kapitole jsou charakterizovány pojmy jako je pracovní spokojenost, teorie pracovní motivace, nástroje pracovní motivace, možnosti zkoumání a motivační program organizace. Třetí kapitola představuje charakteristiky související s projektovým týmem. Čtvrtá kapitola, která je zároveň první kapitolou praktické části této práce, se zaměřuje na představení zvolené obchodní společnosti a částí týmů, ze kterých se profilují týmy projektové, na které budou aplikovány zjištěné poznatky z teoretické části. V páté kapitole je představeno realizované dotazníkové šetření, jeho analýza a interpretace výsledků, které pro podnik vyplývají. Šestá kapitola je věnována formulovaným doporučením pro zjištěné problematické oblasti, které přímo reagují na dotazníkové šetření. V závěru práce jsou sdělena klíčová zjištění, které zpracování práce přineslo.

1 Motivace

V této kapitole bakalářské práce je představena a teoreticky vymezena motivace jako odborný pojem. Obecně platí, že veškerá lidská činnost, kterou člověk vykonává, je motivována uspokojováním nějaké konkrétní lidské potřeby. Okruh a význam těchto potřeb je ke vztahu osobnosti člověka individuální, s individuálními důrazy na jednotlivé potřeby. A člověk zpravidla konkrétní činností uspokojuje, aniž si to uvědomuje, více potřeb najednou.

Obecně lze za motivaci považovat cokoli, co napomáhá k dovršení nějakého cíle. Pojem „motivace“ pochází z latiny, konkrétněji ze slova „*movere*“, které je překládáno jako pohyb či hnutí. (Armstrong & Taylor, 2015) Motivace se dá tedy označit za specifickou hnací sílu, která nabádá člověka něco určitého a konkrétního konat. V praxi se nejčastěji motivace využívá k tomu, aby zaměstnanci ze sebe vydali co nejlepší a nejefektivnější výkony. (Dvořáková a kol., 2007)

Bedrnová a kol. (2012, s. 226) definují motivaci jako fakt, který „...*vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.*“

Další, například Armstrong & Taylor (2015) uvádějí, že k co nejlepšímu a nejefektivnějšímu výkonu je potřeba správně motivovaných lidí, kteří jsou schopni vynaložit dobrovolné úsilí vykonat více, než je od nich očekáváno. Uvádějí také, že lidé jsou motivováni k dosahování co nejvyšší úrovně výkonu tím, že jsou oddáni své práci, ale také organizaci.

Motivace není automatická. Posiluje však odpovědnost i nasazení, kterými je např. práce vykonávána. (Urban, 2017)

Správná motivace zaručuje spořádané uspokojení potřeb na každé úrovni, která se u člověka vyskytne, i ve všech jejích podobách, ve kterých se projevuje ve vnější i vnitřní osobnosti, v podobě zájmů, názorů atd. (Dvořáková a kol., 2007)

Motivace působí celkem ve třech dimenzích – dimenze směru, dimenze stálosti (příp. vytrvalosti) a dimenze intenzity (příp. síly). Dimenze směru člověka usměrňuje

a motivuje na vybraný cíl, a naopak od jiných cílů, které jsou méně žádané, odvádí. Do dimenze stálosti (příp. vytrvalosti) lze zařadit talent či vlohy člověka zvítězit nad určitými překážkami, které mohou mít vnější i vnitřní charakter, a zabraňují k dosažení stanoveného cíle. Překážka může mít podobu např. předchozího neúspěchu. Dimenze intenzity (příp. síly) formuluje stanovené úsilí při plnění předem stanovených cílů. (Jermář, Egerová, Dvořáková, V & Dvořáková, J)

Mezi základní pojmy, které jsou spojovány se samotnou motivací, lze obecně zařadit:

Motiv

Bedrnová a kol. (2012, s. 226) ve své knize definují motiv jako „*určitou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku.*“

Z uvedeného je patrné, že motivy mají vliv na lidskou činnost. Samotné jednání člověka řízené určitým směrem a s určitým nasazením může být prováděno různými způsoby. V psychice člověka nepůsobí v jeden okamžik pouze jeden motiv, ale celá řada motivů, které mohou být shodné, ale i neshodné (tzn. jdou jinými směry). (Bedrnová, a kol., 2012) Za základní formu motivů lze považovat potřeby. (Doležal a kol., 2016)

Stimulace a stimul

Lze konstatovat, že stimulace ukazuje působení na psychiku člověka zvnějšku. Je vyznačována různými způsoby a formami. Společné ale bývá to, že vždy má vliv na druhého člověka aktivními vnějšími zákroky, které změny jeho psychické procesy, hlavně motivaci. Stimulem je již konkrétní určitá pohnutka, která vyvolává jisté změny v motivaci jedince. (Bedrnová a kol., 2012)

Pro lepší pochopení stimulujících prostředků, Dvořáková a kol. (2007) ve své knize uvádí, že stimulující prostředky v pracovním prostředí mohou být následující:

- samotná výše platu nebo mzdy, prémie, odměny apod.,
- pracovní prostředí a atmosféra (pocit jistoty k usměrňování stálému kvalitnímu pracovnímu výkonu),
- účast na výsledku a možnost spoluúčasti na řízení a chodu organizace,
- různé benefity, které působí zprostředkovaně (tj. vzdělávací kurzy, studijní pobyty a stáže apod.),
- ocenění práce nejlepších zaměstnanců,
- právo na vlastní kontrolování spojené s kreativnějším obsahem práce atd.

1.1 Typy motivace

V mnoha odborných literaturách se obecně rozlišují dva základní typy motivace – vnitřní a vnější. (Armstrong & Taylor, 2015; Plamínek, 2007)

Vnitřní motivace

Vnitřní motivace vyplývá ze samotné práce. Mezi projevy patří pocit, kdy lidé považují svoji práci za důležitou a zajímavou, dále mají pocit volnosti v rozhodování a samotném jednání a mají možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti. (Armstrong & Taylor, 2015)

Samostatnost a svoboda je důležitá ve vnitřní motivaci, protože pramení ze základní lidské potřeby. Řízení svých činností ale neznamená, že by např. zaměstnanci rozhodovali samostatně o své práci, ale přenechávají se jim postupně například možnosti volby dalších kroků apod. Zaměstnanci mají pocit, že jejich práce má širší význam. (Urban, 2017)

Vnější motivace

Jako vnější motivace platí to, co je tvořeno, aby se lidé motivovali. Toto zahrnuje např. odměny ve formě zvýšení mzdy nebo příslib povýšení apod., tak odplatu (trest) v podobě udělení kritiky nebo snížení platového ohodnocení atd. (Armstrong & Taylor, 2015)

1.2 Zdroje motivace

Aby bylo docíleno správného pochopení problematiky motivace a samotného motivování, předpokládá se zejména porozumění toho, jak vlastně motivace vzniká, příp. co motivaci produkuje a podporuje.

Skutečností, které se podílejí na vzniku motivace, je velké množství. Označením „zdroje motivace“ se rozumí takové skutečnosti, které samotnou motivaci vytvářejí. K základním zdrojům motivace podle Bedrnová a kol. (2012) patří: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Potřeby – lze definovat jako osobou prožívaný pocit nedostatku nebo naopak přebytku, ne pokaždé zcela vědomého, který se snaží nějakým způsobem naplnit. Předpokladem je, že osoba nalezne cíl, tj. určitou pravdu, která umožňuje uspokojení potřeby. (Bedrnová a kol., 2012) Nedostatek, příp. nadbytek, má za následek podnícení potřeby, poté následuje motivace, dále aktivita zaměřená na určitý cíl a na závěr dochází k eliminování

nedostatku, příp. přebytku. (Jermář a kol., 2017) Potřeba v lidské psychice musí být identifikována a aktualizována. (Dvořáková a kol., 2007)

Návyky – jsou obecně automatické, pravidelné jednání, které souvisí s touhou dozvědět se něco nového bez vnějšího podnětu donucení. Je to v podstatě naučený vzorec chování. (Jermář a kol., 2017)

Zájmy – se dají obecně chápat jako zaobírání se věcmi nebo činnostmi, které nás upoutávají a souvisí s vnitřní potřebou poznávání. Například se jedná o zájmy poznávací, sociální, obchodní, technické apod. (Jermář a kol., 2017)

Hodnoty – lze označit jako něco, čeho si člověk váží, co ovlivňuje způsob výběru cílů. Všem faktům, se kterými se lidé setkávají, přiřazují jakousi míru důležitosti. (Jermář a kol., 2017) Je to něco, co odpovídá potřebám určitého člověka. (Doležal a kol., 2016)

Ideál – je považován za vysněný cíl, který představuje výsledek snažení věci, o kterou je usilováno. Může být v osobním i pracovním životě a měl by mít pozitivní charakter. (Bedrnová a kol., 2012)

1.3 Motivační profil

Motivační profil představuje charakteristiku osobnosti člověka, která je poměrně stabilní a v průběhu života se nemění. Jedná se také o charakteristiku osobitě specifickou. (Bedrnová a kol., 2012)

Výše zmíněné tvrzení lze rozvést následujícím způsobem a to tak, že motivační profil se vytváří po dobu celého života již od dětství. Na konkrétní podobu má například vliv osobnostní složení, tzn. emocionální charakteristiky nebo charakteristiky temperamentu a určité vlastnosti. (Jermář a kol., 2017)

„Poznání motivačního profilu umožňuje větší porozumění chování jedince a tím je důležitým předpokladem efektivního ovlivňování (stimulace) pracovníků.“ (Pauknerová, Hubinková, Králová, Lorencová, 2012, s. 186) Vyskytuje se zde také záporné hledisko v podobě jakéhosi vnitřního omezení. Určitá podoba motivačního profilu může člověku bránit vystoupit ze své komfortní zóny. (Bedrnová a kol., 2012)

Motivační profil je tvořen celou řadou dimenzí. Každá dimenze je vytvářena různým obsahem. V každé dimenzi si určitý jedinec vybere jeden ze dvou pólů, ke kterému cítí silnější „pouto“. (Bedrnová a kol., 2012; Jermář a kol., 2017)

Dále Bedrnová a kol. (2012) uvádí příklady určitých dimenzí:

- dosažení úspěchu vs. vyhnutí neúspěchu,
- orientace na úspěch vs. orientace na individuální činnost,
- situační orientace vs. perspektivní orientace,
- osobní orientace vs. orientace ve skupině,
- osobní orientace vs. prosociální orientace,
- tvořivost vs. pasivita,
- na ekonomický prospěch vs. na morální uspokojení,
- směrem k podniku vs. směrem od podniku.

Dimenze, která je orientovaná na úspěch, je na jedné straně spojená s potřebou uznání, pomocí které se projevuje. To znamená, že člověk, který je přikloněn k této straně, má stanovené cíle a různé odměny společně s možnostmi soutěžit, což je pro něj klíčové. Dále na druhé straně hraje hlavní roli potřeba seberealizace. Pro člověka, který je orientovaný na individuální činnosti, jsou primární především např. zajímavější problémy ve formě různých výzev. Situační orientační dimenze cílí na přítomnost, kdy jedinec dokáže jednat operativně, naopak perspektivní dimenze je charakteristická zaměřením na dlouhodobou budoucnost (spojeno s cíli a vizí společnosti). Osobní orientace a orientace ve skupině je do značné míry ovlivněna nezávislostí člověka na ostatních jedincích. Osobní neboli individuální orientace se vyznačuje samostatností člověka a jeho schopností nepřizpůsobit se. Orientace ve skupině je charakteristická potřebou se maximálně přizpůsobit určité skupině a jejím zájmům. V tomto případě se jedná až o přílišnou přizpůsobivost. Dále osobní orientace je charakteristická přílišným egoismem pro vlastní prospěch, oproti prosociální orientaci, která naopak je představena nesobečností a odevzdání se druhým. Tvořivost a pasivita patří mezi nejlépe viditelné dimenze. Lze sem zařadit hned několik potřeb, jako je např. potřeba činnosti či aktivity. Orientace na ekonomický prospěch je vyznačována potřebou peněz. Oproti orientaci na materiální uspokojení, která je zaměřená na morální hodnoty (např. charitativní záměr). Poslední výše charakterizovaná dimenze je orientovaná směrem k podniku (bližší a stálý vztah k zaměstnavateli) a směrem od podniku (bližší vztah k rodině k jiné sociální skupině). (Pauknerová a kol., 2012)

2 Pracovní motivace

Tato kapitola vymezuje stěžejní pojem pracovní motivace a pojmy s ní související. Pracovní motivací je důležité se zabývat z několika důvodů. Pokud budou zaměstnanci správně motivováni, tak budou pracovat efektivněji a usilovněji. Je také důležité vědět a uvědomit si, čím tyto zaměstnance motivovat, protože ve většině případů pouze finanční odměny nejsou uspokojující. Po uvědomění si této skutečnosti je podstatné zjištěné nástroje, které zaměstnance motivují, umět vhodně použít, a to ve správný čas. (Urban, 2017)

Pracovní motivace vyjadřuje osobní motivaci určitého jedince k pracovní aktivitě a jejímu systematickému vykonávání. Motivace zdaleka není jediný faktor, který ovlivňuje pracovní výkon. Existuje celá řada faktorů, na které by mělo být nahlíženo (např. schopnosti, dovednosti a znalosti člověka). (Bedrnová a kol., 2012)

Pracovní motivace je úzce spojena s výkonem pracovní činnosti. Lze konstatovat, že vyjadřuje přístup člověka k práci (např. plnění pracovních úkolů a povinností) a míru ochoty pracovat. Může být pozitivní, kdy zaměstnance optimálním způsobem směřuje k úkolu, tak negativní, kdy naopak k nesplnění úkolu. (Růžička & Drázská, 1992)

Bedrnová a kol. (2012, s. 245) uvádí, že pracovní motivy lze rozlišit následujícím způsobem:

- **Intrinsické (vnitřní) motivy** – motivy v kontextu s prací samotnou. Zařazuje se sem několik potřeb, např. docílení kontaktu s dalšími lidmi, potřeba účastnění se práce (potřeba činnosti), možnost vyšší pracovní pozice, radostná nálada či uspokojení z výkonu atd.
- **Extrinsické (vnější) motivy** – vyskytují se mimo vlastní práci. Sem patří např. potřeba peněžního ohodnocení, potřeba jistoty v budoucnu, ale také potřeba možnosti navazování vztahů (také partnerských) na pracovišti apod.

Jiné členění, které uvádí Růžička & Drázská (1992) prezentuje, že motivy se mohou projevovat rozdílným způsobem. Existují tři základní skupiny, kam je možné určité působící motivy zařadit:

- **Aktivní motivy** – nedoceňují pracovní výkon.
- **Podporující motivy** – podporují motivy aktivním vytvářením předpokladů pro jejich efektivní působení (např. pozitivní atmosféra).

- **Potlačující motivy** – rozptylují zaměstnance v práci, přímo je od pracovní činnosti odpoutávají (např. nemístná komunikace se spolupracovníky při pracovní činnosti). (Bedrnová a kol., 2012)

Základní pravidlo pracovní motivace poukazuje, že lidé na pracovišti pracují podle skutečnosti, jak jsou svými nadřízenými motivováni či trestáni, případně jak a za co. Za hlavní nástroje pracovní motivace je možné proto považovat odměny a tresty. Za odměny je považováno cokoliv, co zaměstnancům dopřává pocit spokojenosti a za tresty (tzn. sankce) cokoliv, co vyvolává pocit nespokojenosti. S odměnami a tresty každá organizace nejen náležitě pracuje, ale také na ně upozorňuje. Jedná se především o nehmotné odměny, které si nemusejí zaměstnanci plně uvědomovat. (Urban, 2017)

Na základě všech výše zmíněných tvrzení o pracovní motivaci lze konstatovat, že je poměrně proměnlivá. Proto Bedrnová a kol. (2012, s. 246) uvádí, že „*pracovní motivaci je nezbytné průběžně věnovat zvýšenou pozornost.*“

2.1 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je pojem, který je v odborné literatuře používán často, ale řada autorů nedefinuje zcela jasně, co se přesně tímto pojmem rozumí. (Bedrnová a kol., 2012) Však významným hlediskem řízení organizace je právě pracovní spokojenost. (Kociánová, 2010)

Podle Armstrong & Taylor (2015) je jedním z nejdůležitějších faktorů samotná spokojenost jedince s prací. Pozitivní stanoviska k práci nastiňuje spokojenost. Naopak negativní stanoviska naznačují určitou nespokojenost jedince s prací.

Přístup Pauknerová a kol. (2012) ji chápou dvěma způsoby. A to jako spokojenost s prací a pracovními podmínkami, nebo pod nutnou podmínkou efektivního využívání pracovní síly. Také uvádí, že v praxi se nejčastěji spokojenost s prací zjišťuje pomocí dotazníků. Toto tvrzení potvrzuje také Jermář a kol. (2017), který tuto skutečnost rozšiřuje o možnost použít také strukturovaný, standardizovaný nebo volný rozhovor.

Existují určité faktory, které ovlivňují spokojenost s prací. Jedná se především o:

- **Vnitřní motivační faktory** – lze jimi rozumět pět charakteristik práce: pestrost schopností, podobu práce, volnost práce, zpětnou vazbu a jak je práce významná.

- **Úroveň kontroly** – udává vlastní důležitost prováděných kontrol, ovlivňujících stanoviska jedinců.
- **Úspěch či neúspěch** – úspěch vyvolává pocit spokojenosti a neúspěch naopak prezentuje pocit nespokojenosti. (Armstrong & Taylor, 2015)

Přístup Kociánová (2010) popisuje faktory, které působí pozitivně i negativně na pracovní spokojenost. Mezi faktory, které působí negativně na pracovní spokojenost, lze zařadit: časové stresování, nedostatek času na osobní život, negativní atmosféru na pracovišti, vysoké či nereálné pracovní nároky, vysokou zátěž v práci (emoční nepohoda) apod.

2.2 Teorie pracovní motivace

Teorie pracovní motivace jsou velice důležité, protože se snaží formulovat, proč vlastně lidé pracují, také co je vůbec k práci vede, či proč stále v této aktivitě pokračují. (Boukal a kol. (2013) Dvořáková a kol. (2007, s. 161) uvádí, že tyto motivační teorie „*představují souhrn teoretických poznatků, které mají-li být použity v praxi a ovlivnit účinně kvalitu vedení lidí, musí se stát součástí znalostí a profesním vybavením vedoucích zaměstnanců, praktiků – manažerů.*“

V odborné literatuře existuje celá řada motivačních teorií. Mnoho jich vzniklo z důvodu, že názory a postoje na jednotlivé druhy motivace se mohou lišit. Nejčastěji jsou vymezovány tři následující skupiny pracovní motivace: **teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.** (Armstrong & Taylor, 2015; Dvořáková a kol., 2007)

2.2.1 Teorie instrumentality

„*Instrumentalita*“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné věci.“ (Kociánová, 2010, s. 28) Teorie instrumentality vyzdvihuje zvláštní vliv stimulační, zejména finanční. Prostředek neboli instrument je přesvědčení, že lidé budou motivováni k určité práci, pokud odměny a tresty budou závislé na jejich výkonu. Tato teorie je zakládána na režimu kontroly. Nerespektuje množství lidských zdrojů (potřeb), dále fakt, že neformální vztahy mezi pracovníky mohou mít výrazný vliv na formální systém kontroly. (Armstrong & Taylor, 2015) V extrému teorie instrumentality popisuje stanovisko, že lidé pracují efektivněji pouze pro peníze. (Kociánová, 2010)

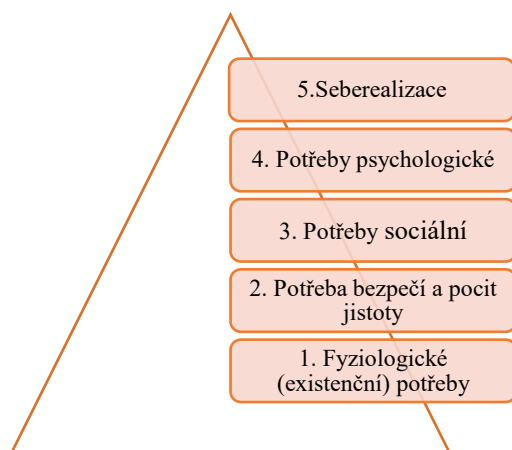
2.2.2 Teorie zaměřené na obsah

Tato teorie vzniká na základním předpokladu, že obsah motivace je tvořen potřebami. Proto je tato teorie také nazývána jako „teorie potřeb“. (Armstrong, 2007) Teorie zaměřené na obsah zkoumají, co motivuje pracovníky k práci, jaké příčiny nebo situace je motivují a proč. Patří sem např. Maslowova hierarchizace potřeb, teorie ERG (tzn. teorie tří motivačních faktorů) a Herzbergova dvoufaktorová teorie. (Blažek, 2014; Kociánová, 2010)

Maslowova hierarchizace potřeb

Jedná se obecně o jednu z nejnámějších teorií motivace lidského chování na světě. (Armstrong & Taylor, 2015) Dle autorova pohledu existují kategorie potřeb, které vychází z poznání potřeb. Potřeby jsou řazeny do jednotlivých stupňů dle svého pořadí a současně reprezentují i váhu potřeby v celém souboru. (Blažek, 2014)

Obr. 1: Maslowova hierarchizace potřeb



Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořáková a kol. (2007), 2020

Na prvním stupni se nachází **základní fyziologické potřeby**. Tyto potřeby jsou v pracovním prostředí chápány jako klimatické, světelné, hygienické a další základní podmínky pro vykonávání lidské činnosti, zpravidla uvedené v pracovních normách (např. zákon o ochraně veřejného zdraví apod.). (Blažek, 2014) Další přístup uvádí, že do tohoto stupně lze zařadit také mzdu, ale pouze v určité výši, která nesmí přesahovat částku pokrývající základní fyziologické potřeby. (Wagnerová, 2008)

Potřeba bezpečí a pocit jistoty se nacházejí na druhém stupni. Jsou hlavně chápány jako bezpečí ekonomické. (Dvořáková a kol., 2007) V pracovním prostředí jsou představovány např. změnou výkonu brigády na hlavní pracovní poměr, zajištění práce

v podobě pracovní smlouvy nebo hmotné zabezpečení v případě vzniku pracovní neschopnosti (pracovní úraz či nemoc) zdravotním pojištěním. (Blažek, 2014)

Dalším, třetím stupněm jsou **potřeby sociální**. Souvisí především se vztahy jedince k okolnímu prostředí (např. při týmové práci). (Blažek, 2014)

Na předposledním, čtvrtém stupni se nachází **potřeby psychologické**. Nejpodstatnější jsou pro pracovníky, kteří mají vysoké profesní cíle. (Dvořáková a kol., 2007) Souvisí nejvíce s tituly, pocitem úspěšnosti a možného povýšení. (Wagnerová, 2008)

Na pátém, posledním stupni je **samotný vrchol potřeb každého člověka**. Zde patří samotný rozvoj vlastních hodnot, osobního či profesního života a jeho okolí. Každý člověk hledá zaměstnání, které pro něj není jen pouhou prací, ale je to něco, co ho baví nebo naplňuje. Takové zaměstnání lze považovat za „profesi snů“. (Blažek, 2014) Potřeba seberealizace nemůže být zcela uspokojena nikdy, protože pouze potřeby neuspokojené mohou dále motivovat. (Armstrong & Taylor, 2015)

Výše popsaná specifikace jednotlivých skupin je však nepodstatná. Podstatná se stává ve chvíli, kdy vyšší potřeba může vstoupit do vědomí osoby, když jsou uspokojeny podřadnější (nižší) potřeby. (Dvořáková a kol., 2007) Vedoucí pracovník by měl umět odhadnout, jak se určité potřeby mění a s postupem času vyvíjí. Při uspokojování potřeb podřadnější (nižší) úrovně tyto potřeby nemizí, jen přestávají být viditelné. Mohou se ale kdykoliv při změně pracovních a sociálních předpokladů či omezení stát opět určujícími. (Vodáček & Vodáčková, 2013)

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jedná se o jednu z nejpopulárnějších teorií v čele moderního managementu. (Vodáček & Vodáčková, 2013) Herzbergova dvoufaktorová teorie, nazývaná také jako teorie dvou faktorů, je založena na rozdělení faktorů do dvou skupin. V první skupině se nachází faktory, které ovlivňují dojem pracovní spokojenosti, tzv. motivační faktory. Druhou skupinu tvoří pocity nespokojenosti, tedy hygienické faktory. (Beel, 2007; Tureckiová, 2004)

Motivační faktory (tzv. **satisfaktory**) jsou představovány vnitřními motivátory. Souvisí s obsahem práce a potřebou práci vykonávat, s následným dosažením úspěchu nebo možnosti povýšení. (Armstrong & Taylor, 2015) Mezi motivátory lze zařadit kromě

pracovních úspěchů a možností povýšení také např. odpovědnost, uznání a individuální rozvoj. (Tureckiová, 2004)

Hygienické faktory (tzv. **dissatisfactory**) představují předcházení nespokojenosti s prací, zároveň jsou nepatrným původem spokojenosti s prací. (Armstrong & Taylor, 2015) Do této skupiny je možné zařadit např. mzdu, jistotu pracovního místa, mezilidské vztahy na pracovišti, firemní politiku apod. (Tureckiová, 2004)

Mezi rozřazením faktorů pracovní spokojenosti (tj. satisfaktorů) a pracovní nespokojenosti (tj. dissatisfaktorů) není pevně daná hranice. V praxi na sebe faktory obou skupin vzájemně působí (např. mzda). (Blažek, 2014)

Urban (2017) uvádí vyplývají závěry z této teorie. Prvním závěrem je, že je finančně obtížné motivovat nespokojené zaměstnance, hlavně je přimět k odpovědnosti. Druhý závěr předkládá, že nemusí vždy vést eliminování nespokojenosti zaměstnanců k jejich motivaci.

2.2.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces představují pro manažery větší přínos než výše zmíněné teorie zaměřené na obsah, protože představují věcnější (reálnější) návod pro postup při motivování lidí. (Armstrong, 2007) Tyto teorie jsou zaměřeny na samotný průběh motivačního procesu. Do této skupiny teorií lze zařadit teorie očekávání, teorie dosahování cílů a teorie spravedlivé odměny. (Blažek, 2014)

Jsou označovány také jako poznávací, protože zkoumají vnímání, objasňování a porozumění pracovního prostředí lidmi. (Armstrong & Taylor, 2015)

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti (také označována jako Adamsova teorie spravedlivé odměny) zkoumá vnímání jedinců, kteří pozorují a porovnávají, jak je s nimi zacházeno oproti ostatním lidem. (Armstrong & Taylor, 2015) Jako základní znak této teorie je možné chápat náklonnost lidí k sociálnímu srovnávání, sjednocený s tendencí k rovnováze, tzn. člověk porovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá (tj. čas, námaha, schopnosti, dovednosti, znalosti apod.) a co od práce získá (tj. plat, nové zkušenosti, uznání, obdiv apod.). Tento popsany vztah lze jednoduše formulovat jako:

$$\frac{Z}{V} = \frac{Z_i}{V_i} \quad (1)$$

kde: Z ... zisk dané osoby,

V ... vklad dané osoby,

Z_i ... představuje zisk srovnávané osoby či srovnávaných osob,

V_i ... představuje vklad srovnávané osoby či srovnávaných osob. (Blažek, 2014)

V případě, že mezi oběma zlomky platí rovnost, je vztah mezi vklady a zisky příznivý a zároveň má silný motivační účinek. Pokud existuje mezi těmito relacemi nerovnost v neprospěch dané osoby, tak jsou motivační účinky negativní. V tomto případě je pracovník nespokojený a může požadovat kompenzaci. V opačném případě, tj. existuje nerovnost ve prospěch dané osoby, může vyvolat pozitivní reakci ve zlepšení motivace k lepšímu pracovnímu výkonu. (Blažek, 2014)

Přesto, že tato teorie vyjadřuje pouze jedno hledisko spojované s motivací a úzce související spokojeností s prací, tak tento aspekt je velice podstatný jak ze strany etiky, tak z možného ovlivňování pracovního výkonu. (Armstrong & Taylor, 2015) Tato teorie je však poměrně často ironizována, protože hodnotí spíše závist jednotlivých pracovníků (např. kolega dostal přidáno a „já“ ne). (Vodáček & Vodáčková, 2013)

2.3 Nástroje pracovní motivace

Zaměstnavatelé předpokládají, že jejich zaměstnanci díky procesu ovlivňování pracovní motivace budou podávat nejlepší pracovní výkony, budou pracovat kvalitněji a efektivněji, a budou naplňovat cíle a poslání organizace.

Za motivační prvky neboli výhody či benefity jsou považovány „*odměny pracovníkům poskytované podnikem, tedy něco, co zaměstnanec daného podniku získá navíc ke své mzdě či platu.*“ (Taušl Procházková, Jiřincová, Jelínková, Lišková, 2017, s. 248)

Nástroje použité jako určité pracovní stimuly lze členit na hmotné a nehmotné. Tyto pracovní stimuly jsou individuálně zaměřeny na zaměstnance. (Dvořáková a kol., 2007) Bedrnová a kol. (2012) doplňuje, že za pracovní stimul lze považovat v podstatě cokoliv, co je pro určitého pracovníka významné. Také je možné považovat to, co je samotný podnik způsobilý svému zaměstnanci poskytnout.

Lze uvést několik příkladů:

- hmotná odměna,
- obsah práce,

- manažer,
- neformální hodnocení,
- atmosféra v pracovní skupině,
- interní komunikace,
- podmínky práce a pracovní režim,
- porozumění s prací a profesí,
- vnější stimulační faktory apod. (Bedrnová a kol., 2012; Dvořáková a kol., 2007)

2.3.1 Hmotné prvky motivace

Za jeden z nejvíce účinných motivačních prvků je považována **hmotná odměna**. Nejčastěji se vyskytuje ve formě mzdy, protože peníze představují to, po čem touží většina lidí. (Armstrong, 2007) Bedrnová a kol. (2012, s. 260) uvádí, že je považována především proto, že *„je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka a jeho rodiny.“*

Vybrané příklady hmotných motivačních prvků:

- hmotná odměna (základní mzda a osobní ohodnocení),
- periodické navyšování mzdy,
- prémie,
- podíly na zisku,
- akcie zaměstnanců,
- 13. plat,
- životní či penzijní pojištění,
- služební automobil, služební mobilní telefon,
- příspěvky na sport, kulturní akce, na stravování, oblečení apod.,
- zvýhodnění zaměstnanecké půjčky apod. (Taušl Procházková a kol., 2017)

Dvořáková a kol. (2007, s. 322) uvádí, že pojmem **mzda** se rozumí *„peněžní plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem za práci.“* Dále popisuje, že mzda nemá stejnou hranici pro všechny, je odvíjena od několika faktorů práce (např. složitost, odpovědnost a namáhavost). Nesmí však klesnout pod minimální hranici. **Osobní ohodnocení** má za hlavní funkci motivování zaměstnance k pracovní aktivitě. Jedná se o pohyblivou složku mzdy, kterou nadřizený pracovník stanovuje podle přínosů či zásluh. **Prémie** doplňuje mzdu. Jedná se o mzdové zvýhodnění vztahující se k dosažení určitých

výsledků, které jsou závislé na pracovníkovi. Prémie je jednorázového charakteru, ale může mít i podobu tzv. prémieové mzdy, kdy je vyplácena v pravidelných intervalech. (Kleib, Hütlová, & Dvořáková, 1998) **Účast neboli podíl na zisku** může zaměstnavatel udělit zaměstnanci za jejich aktivum k dovršení lepších než plánovaných hospodářských výsledků. „*Sleduje tím jednak zvýšení produktivity, snížení nákladů, získávání a stabilizaci zaměstnanců, jednak oslabení sociálních konfliktů v pracovních vztazích...*“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 338) Dále uvádí, že tento motivační prvek se vyskytuje ve velkých podnicích, ale zatím bez projevení, a že tento krok napomáhá k vyšším pracovním výkonům. (Dvořáková a kol., 2007)

2.3.2 Nehmotné prvky motivace

Mnoho zaměstnavatelů nehmotné prvky motivace podceňuje a nepřikládá jim vysokou váhu. Ale i tyto prvky jsou pro velké množství zaměstnanců důležité. (Urban, 2017)

Motivace nehmotná závisí nejvíce na životní úrovni zaměstnance. Pokud je zaměstnanec postupem času zajištěn materiálně, tak se jeho pozornost více upíná na nehmotné prvky pracovní motivace, které se dostávají na přednější místo a jsou více efektivní. (Taušl Procházková a kol., 2017)

Vybrané příklady nehmotných motivačních prvků:

- zvyšování kvalifikovanosti, možnost celoživotního vzdělání – rozvoj kariéry,
- styl vedení (manažer),
- právo zaměstnanců vyjádřit svůj názor,
- interní působivá komunikace,
- příznivé podmínky práce,
- obsah práce,
- work-life balance (tzn. rovnováha mezi pracovním a soukromým životem),
- neformální hodnocení (nepeněžní hodnocení),
- bezplatná péče o zaměstnance (např. lékařská péče),
- firemní akce (např. večírky, sportovní utkání atd.) apod. (Armstrong & Taylor, 2015)

Obsah práce

Stimulace činnosti nemá u všech zaměstnanců stejný účinek. Podle toho, jakou cestou jsou zaměstnanci orientováni, tak jsou také méně či více pobízeni. Tento bod vychází

z podkapitoly 1.3 Motivační profil, kde již bylo uvedeno, že u individuálních jedinců lze nalézt určité dimenze. Tyto dimenze mohou být orientované na úspěch nebo na obsah činností.

Zařazuje se sem například „*potřeba uplatňovat tvořivé, koncepční či systematické myšlení, možnost uplatňovat vlastní autonomii, sebekontrolu nebo potřeba pečovat o druhé lidi a být s nimi v častém kontaktu.*“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 261) Dále uvádí, že může určité zaměstnance motivovat vlastní moc a hrdost na vlastní znalosti a dovednosti, které jsou uplatnitelné při náročné práci. Práce v oboru, který má jasnou budoucnost, je považována za méně častý motivátor. Jako další příklad lze uvést starání se o přírodu spojenou s prací pod širým nebem nebo obecnou hrdost na svoji práci. (Bedrnová a kol., 2012) Toto potvrzuje i Pauknerová a kol. (2012), která sděluje, že zde důležitou roli hrají procesy rozšiřování práce a její obohacování, a různá jiná koncentrace.

Manažer

Další velký stimulační význam má samotný styl vedení, který je v dané společnosti uplatňován. Souvisí úzce např. s hodnocením (formálním či neformálním) a způsobem komunikace ve společnosti. Podřízení pracovníci ke svému nadřízenému pracovníkovi pociťují určitý pocit důvěry, který mu přiznávají a odvíjí se od něj celková úroveň pracovní ochoty. (Pauknerová a kol., 2012)

Neformální hodnocení

Jako jedno nejvíce ovlivňující neformální hodnocení je považováno povzbuzování či pochvala. Povzbuzování a pochvala ovlivňují hned dvě roviny – racionální obsahovou a emocionální. V rovině racionální obsahové se jedná o zpětnou vazbu. Zpětnou vazbou se rozumí, že vedoucí pracovník dává podřízenému pracovníkovi informace o jeho výkonu – zda odpovídá či neodpovídá stanovenému výsledku (cíli). Je nejúčinnější, když je podávána konkrétně při samotném průběhu vykonávané činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení. V rovině emocionální je apelováno na pozitivní pocit zaměstnance a zvyšování jeho sebedůvěry. (Bedrnová a kol., 2012)

Neformální hodnocení v podobě povzbuzování nebo pochvaly patří k nejméně nákladným, ale nejvíce účinným a ovlivňujícím motivačním nástrojům. Ve velké části případu vždy vede následně k efektivnějšímu výkonu. (Urban, 2017)

Pochvalu je většinou vhodné vyslovit nahlas před ostatními zaměstnanci. Jako příklad lze uvést vánoční večírek či teambuilding, na kterém budou odměněni nejlepší zaměstnanci podniku. Za důvod je možné považovat povzbuzení oceněných zaměstnanců k podání ještě lepšího výkonu, nebo motivování zaměstnanců neoceněných. (Bedrnová a kol., 2012; Urban, 2017) Jiný přístup uvádí, že nejvhodnější způsob pro sdělení je formou hodnotícího rozhovoru. (Šikýř, 2012)

Atmosféra v pracovní skupině

V každé pracovní skupině existují určitá pravidla a normy. Tyto pravidla a normy vznikají podle společenského okolí. (Bedrnová a kol., 2012)

Dále uvádí, že se může jednat o vztah mezi nadřízenými a podřízenými, nebo mezi členy pracovní skupiny či pracovního týmu navzájem. Jedno je společné – dobrá pracovní atmosféra a bezkonfliktní prostředí je pro zaměstnance důležité. Vytváří se zde vlastní pravidla a normy. Není ovšem vyloučeno, že se můžou objevit konflikty, neshody a různá soupeření, které by měly být zpravidla co nejrychleji vyřešeny. Dobré pracovní skupiny působí na individuální konání pozitivně, negativní pracovní skupiny působí na individuální konání negativně. (Bedrnová a kol., 2012)

Interní komunikace

V každé organizaci by měly být dobré komunikační vazby, aby byla zajištěna co nejvyšší efektivnost. Špatné komunikační vazby, spojené s nedostatečnou informovaností a nemožností se vyslovit k aktuálním otázkám týkajících se podniku, jsou považovány za jeden z prvotních faktorů, které vyvolávají pracovní nespokojenost. Nedostatky v interní komunikaci ohrožují například spolupráci mezi zaměstnanci, identifikaci s prací či profesí, pocit seberealizace, pozitivní pracovní klima apod. (Dvořáková a kol., 2007)

Dvořáková a kol. (2007, s. 358) uvádí, že *„i nepříjemné informace mohou být přijaty, jsou-li podány správným způsobem a podpoří-li pocit pracovníka, že není jen příjemcem informace, ale rovnocenným partnerem managementu.“* Dále uvádí, že jeden z nástrojů, jak navrhovat informační strategie, jsou dotazníky či rozhovory, kde se dají snadno vyhodnotit odpovědi jednotlivých zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2007)

Příklady nejčastěji používaných informačních medií:

- podnikový časopis, informační panel či nástěnka,
- pracovní porady nebo jiné informační aktivity (diskuze, konference),

- přímý kontakt nadřízený a podřízený pracovník,
- kvalifikační aktivity (školení atd.),
- schránky na zlepšování, připomínky či náměty k projednání,
- firemní události (firemní večírek atd.) (Dvořáková a kol., 2007)

Podmínky práce a pracovní režim

Pracovní podmínky zvyšující spokojenost a motivaci jsou ty, které zvyšují samotnou úspěšnost zaměstnanců. Nejlepší cesta organizace, které záleží na jejich zaměstnancích, je zaměřit se na věci, jaké umožňují být pracovníkům co nejvíce úspěšnými. (Urban, 2017)

Existuje dvojitý efekt, vznikající zájmem podniku vytvářet zaměstnancům příznivější podmínky pro práci. Efekt se vyznačuje primárně lepšími podmínkami pro práci, které se projeví ve zvyšujícím zlepšování výkonu. Sekundárně ve zlepšení vztahu mezi podnikem a zaměstnanci. (Bedrnová a kol., 2012)

Dobré pracovní podmínky pro zaměstnance by měly být vytvořeny každou organizací. Vždy ale záleží na určité situaci každé změny. Pozitivně mohou působit jak změny malé, tak změny velké. Pokud není projevem zájem o pracovní podmínky, může to vyvolat demotivaci i v případě, kdy jsou přislíbeny vysoké hmotné odměny. (Jermář a kol., 2017)

Porozumění s prací či profesí

Pokud si zaměstnanec porozumí se svou prací či profesí, znamená to, že práci přijal jako integrální součást svého života a svoji profesi považuje za nedílnou součást osobnosti. Toto lze považovat jako „profese snů“. Identifikace s prací či profesí a organizací má za následek dlouhodobě vysoký pracovní výkon zaměstnance, doprovázený kreativitou, aktivitou a také vstřícností ke svým spolupracovníkům. (Bedrnová a kol., 2012)

2.4 Možnosti zkoumání motivace a spokojenosti

Existuje několik možností pro zkoumání pracovní motivace a spokojenosti. Jedním ze způsobů je např. analýza pracovní motivace, druhým způsobem je rozbor pracovní spokojenosti. (Jermář a kol., 2017) Oba tyto způsoby jsou velice důležité pro správné pochopení motivace a pracovní spokojenosti.

Analýza pracovní motivace – je více obtížnější než zkoumání pracovní spokojenosti. Při zkoumání je potřeba využívat nepřímé metody, např. pozorování člověka při práci

a konání, které je s prací bezpodmínečně spojeno. Nejefektivnější výsledky přináší tzv. zúčastněné pozorování. Dále se využívá také pozorování systematické, polostandardizovaný rozhovor nebo přímo životopis pracovníka. (Bedrnová a kol., 2012)

Rozbor pracovní spokojenosti – ve většině případů je prováděn pomocí dotazování. Dotazování může mít několik podob, jako rozhovor či dotazník. Hodnocení při dotazování je prováděno za asistence tzv. škál. Respondenti následně pomocí škál tyto jevy ohodnotí pomocí několika stupňů. (Jermář a kol., 2017)

2.5 Motivační program organizace

Motivační program lze chápat jako určitý realizovaný systém v podniku, který se zabývá prací s lidmi a zaměřuje se na jejich pracovní motivaci, kterou pozitivně ovlivňuje. (Bedrnová a kol., 2012)

„V konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 269)

Úkolem motivačního programu je působení na ochotu pracovat. Dále ovlivňuje výkonnost zaměstnanců a jejich spokojenost. (Kociánová, 2010)

Na motivaci může působit cokoli, co má pro určitého pracovníka význam nebo je důležité. Přesně toto by mělo zajímat každou organizaci. Všichni v rámci organizace chtějí, aby bylo postupováno takovým způsobem, aby byly vytvářeny podmínky pro dosažení ideální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků. Proto existují obecné předpoklady výkonnosti pracovníků:

- Pracovníky vykonávaná práce je smysluplná.
- Pracovníky vykonávaná práce je zajímavá a přiměřeně náročná.
- Pracovníci mají možnosti odborného růstu. (Bedrnová a kol., 2012)

V níže vyobrazené tab. č. 1 je pro lepší pochopení a orientaci stručně představen konkrétní rámcový postup při tvorbě motivačního programu.

Tab. 1: Rámcový postup při tvorbě motivačního programu

Kroky	Výstupy
Čeho chceme dosáhnout?	Cíl (reálný, konkrétní)
Proč je to důležité?	Konečný cíl (motivační význam)
Jaký je výchozí stav?	Současný stav (klady a zápory)
Kdo a co brání dosažení cíle?	Překážky a jejich příčiny
Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení (teoreticky možná)
Která z nich jsou u nás možná?	Možná řešení (realizovatelná)
Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření (průběh a termíny)
Kdo bude komu odpovědný?	Organizace (kompetence a kooperace)
Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Způsoby kontroly
Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení účinnosti

Zdroj: Dvořáková a kol. (2007, s. 183)

3 Projektový tým

Tato bakalářská práce se zabývá tematikou motivace obecné, s důrazem na pracovní motivaci a různé motivační nástroje, které podniky nebo společnosti mohou, či již využívají k motivaci a stimulaci svých zaměstnanců.

Zaměstnanec může plnit svěřený pracovní úkol sám, nebo může být součástí kolektivu zaměstnanců. Větší zaměstnanecké kolektivy – týmy se z důvodu dělby práce zpravidla člení v návaznosti na velikost a složitost pracovního úkolu na menší pracovní skupiny. Tito jednotlivci či jednotlivé skupiny mohou k dosažení splnění pracovního úkolu – projektu kooperovat s jinými jednotlivci či skupinami – projektovými týmy.

Ve velkém množství průzkumů, které byly provedeny ve firmách a podnicích různé velikosti (od malých až po velké podniky), jsou výsledky obdobné. „...*vedení týmů, jejich budování a rozvoj, je jednou z nejžádanějších schopností, které organizace po svých projektových manažerech vyžadují.*“ (Doležal a kol., 2016, s. 186)

Pracovní tým, v tomto případě zpravidla členěný na konkrétní projektové týmy, představuje speciální formu pracovních skupin, která je specifická. V mnoha případech jsou týmy sestavovány na určitou dobu, buď na krátkou nebo na dlouhou, ale nejsou stálé. Jsou založeny na bázi spolupráce a často mají určený společný cíl, jednotlivé činnosti jsou ve vzájemné návaznosti. (Jermář a kol., 2017; Mikuláščík, 2010) Týmy, které vznikly na dobu neurčitou, mají za cíl např. různé servisní úkoly. (Kolajová, 2006)

Jiný přístup doplňuje tvrzení o „*jsou složeny z odborníků různých profesí a různého kvalifikačního a osobnostního profilu.*“ a dále uvádí, že „*se rozvíjí společná odpovědnost za výkon*“ (Kašparová, Nový, Surynek & Šindelářová, 2006, s. 140)

Obr. 2: Tým



Zdroj: Doležal a kol. (2016, s. 187)

České slovo „tým“ se překládá do anglického jazyka jako „*team*“. Je možné vnímat toto slovo jako zkratku z následujících slov:

- Together (tzn. společně)
- Everybody (tzn. každý)
- Achieves (tzn. dosahovat)
- More (tzn. více) (Kolajová, 2006, s. 12)

Základní charakteristiky týmu jsou názorově v mnoha odborných literaturách odlišné. Často je uváděno sedm základních charakteristik, které se v různých přístupech liší pouze svou konkrétností. Doležal a kol. (2016) uvádí základní charakteristiky:

- jednotný cíl,
- reciproční odpovědnost – nejedná se pouze o odpovědnost ke svému nadřízenému pracovníkovi, ale i o vzájemnou odpovědnost v týmu,
- kolektivní akceschopnost – týmy postupují jako komplet, všichni odvádí včasnou práci a setrvávají na stejné úrovni (nikdo nejde do popředí),
- konstruktivní řešení konfliktů – vyřešení situace, která je obvykle sporná či diskutabilní k přiměřenému zvládnutí stavu,
- důvěra a sebedůvěra,
- informovanost a přímost,
- sebeuvědomění.

Týmy jsou zpravidla sestavovány za konkrétním účelem jednoho projektu a po jeho splnění se existence týmu ukončuje. Existují však případy, kdy projektové týmy jsou déle trvající s určitou úlohou. (Hayes, 2005)

3.1 Pracovní skupina vs. pracovní tým

Pracovní skupina je skupina lidí na jednom pracovním místě, kteří jsou spojováni společnou činností, dále vnitřní skladbou rolí a společným, jednotným vedením. Mezi základní cíle lze zařadit: společné cíle a společná činnost, vzájemné osobní kontakty, trvalé sociální vztahy, jedno určité společné pracoviště a uvědomění, že osoba je součástí pracovní skupiny. (Bedrnová a kol., 2012)

V následující tab. č. 2 jsou stručně shrnuty nejdůležitější rozdíly mezi pracovním týmem a skupinou. Pojmy spolu úzce souvisí a je důležité je rozlišovat, aby nedošlo k zaměnění.

Tab. 2: Rozdíly mezi skupinou a týmem

Kategorie	Pracovní tým	Pracovní skupina
Práce	víme CO, ale nevíme JAK	víme CO, a víme JAK
	nedostatek informací o možnostech řešení	dostatek informací o možnostech řešení
Řízení	odpovědnost všech za výsledek	individuální odpovědnost
	neformální pravidla	formální pravidla a postupy, řád
Předpoklady úspěchu	soulad s cíli	kvalitní manažer a členové
	víra v konečný efekt (výsledek)	motivace lidí
	rozdílnost týmu (heterogenost)	
Řešení konfliktů	společné diskuze, nalezení kompromisu	nadřízený provádí konečná rozhodnutí
	nutnost přesvědčení nesouhlasícího člena či jeho podřízení	když člen skupiny nesouhlasí, tak si může za svým názorem stát až do konce

Zdroj: Kolajová (2006), zpracováno autorkou, 2021

3.2 Týmová práce

Týmová práce se skládá ze základních třech procesů. Prvním procesem se rozumí týmová komunikace, druhým spolupráce v týmu (tzv. kolaborace) a třetím soudržnost (tzv. kohezivnost). Týmovou komunikaci lze definovat jako proces, ve kterém si členové určitého týmu vyměňují formou vzájemné komunikace různé názory, myšlenky, domněnky atd. Kvalitní komunikace je základ, a i přes drobné neshody a ne vždy zcela pozitivní náladu, je důležité si rozumět. Spolupráce je v týmové práci velice důležitá. Je nezbytná především v úkolech, které vyžadují týmovou práci. Spolupráce poskytuje zvyšování důvěry, která je pro tým příznivá. Posledním procesem je týmová soudržnost. Týmová soudržnost vyjadřuje míru, jak se členové cítí v daném týmu a jak si připadají jeho součástí. (Jermář a kol., 2017; Plamínek, 2009)

Výhody a nevýhody týmové spolupráce

Existuje celá řada výhod, které ukazují, jak je důležitá a přínosná práce v týmu. Mezi základní výhody, které lze uvést patří: účinnější a rychlejší řešení problémů, rychlejší aklimatizace k novým povinnostem (úkolům), efektivnější motivace jednotlivých členů, možnost větší kreativity, možnost přiučit se od členů v týmu, reciproční inspirování, odstraňování individuálních chyb jednotlivců, lepší komunikace

členů, pozitivní pracovní atmosféra, snížení obav z individuální zodpovědnosti, jistota uznání, vyšší sebevědomost a každý má v týmu roli. (Jermář a kol, 2017; Kolajová, 2006)

Stejně jako existují výhody týmové práce, tak se vyskytují také nevýhody práce v týmech, které je důležité zvažovat a věnovat jim zvýšenou pozornost. Mezi základní patří: zdlouhavější proces schopnosti rozhodnout se, není zaručené přijetí nejefektivnějšího řešení, větší hrozba neshody až konfliktů, neschopnost některých členů vyjít mezi sebou, větší adaptovatelnost pravidlům a normám, vyloučení příznivých, avšak abnormálních řešení, nutnost jednotného cíle, větší časová náročnost. (Jermář a kol, 2017; Kolajová, 2006)

3.3 Motivovanost týmu

Obecně lze říci, že motivace pracovní skupiny či týmu je mnohem obtížnější než individuální motivace jednoho člověka. Kerzner (2003) uvádí, že za nejdůležitější faktor na úspěch projektu je považována právě motivace týmu, která je klíčovým činitelem ve všech fázích projektu.

Velkou roli zde hrají vnitřní vztahy mezi lidmi – vazby, které mají mezi sebou, tak vnější vazby na skutečnosti v blízkém okolí. (Doležal a kol., 2016) Crkalová & Riethof (2007, s. 135) uvádí následující základní faktor pro motivování zaměstnanců v týmech jako *„soulad mezi osobnostním typem zaměstnance, úkoly, které musí zaměstnanec vykonávat, organizační kulturou a osobnostním typem manažera, případně kouče.“* Dále uvádí, že mezi nejzákladnější pravidla pro motivování členů týmů patří následující poznatky, např. nedovolení žít spolupracovníkům v pochybnostech, strachu či nejistotě, dále pomáhání lidem v osobním či kariérním postupu, naslouchání členům o jejich cílech či ideálech a v neposlední řadě je velmi důležitá kladná atmosféra. (Crkalová & Riethof, 2007)

Týmy jsou motivovány především tím, že jsou zmocňovány k účasti na rozhodování a jsou povzbuzovány k samostatnosti při práci. (Project management institute, 2017)

Shrnutí teoretické části

Teoretická část v této bakalářské práci zahrnovala celkem 3 kapitoly: Motivace, Pracovní motivace a Pracovní (projektový) tým. V první kapitole bylo vysvětleno, že motivace je v podstatě hnací síla, která vědomě či nevědomě nutí člověka něco určitého konat. Definovaly se zde pojmy motiv, stimulace a stimul, dále základní typy motivace (vnitřní a vnější). Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály a návyky.

Pracovní motivaci lze obecně označit jako hnací sílu, která nutí člověka vykonávat práci. Pracovní spokojenost je nejčastěji spojována se samotnou spokojeností jedince s prací. Následují teorie pracovní motivace – teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah (např. dvě nejznámější teorie – Maslowova hierarchizace potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie) a na závěr teorie zaměřené na proces (např. teorie spravedlivé odměny). Dále byly představeny nástroje, které ovlivňují pracovní motivaci. Jako další byly představeny dvě základní možnosti zkoumání pracovní motivace, tj. analýza pracovní motivace a rozbor pracovní spokojenosti. Jako poslední je charakterizován motivační program organizace.

Projektový tým představuje speciální formu pracovní skupiny, která je specifická. Je sestavován na dobu určitou (krátkou nebo dlouhou), nebo na dobu neurčitou. Dále byly stručně shrnuty rozdíly mezi pracovní skupinou a pracovním týmem, výhody a nevýhody týmové práce. Celá teoretická část je zakončena motivovaností projektového týmu, která je podstatně složitější než motivování jednotlivce.

4 Charakteristika společnosti a projektových týmů

V praktické části bakalářské práce z důvodu diskrétnosti a přání zadavatele není zmiňováno skutečné jméno obchodní společnosti. Obchodní společnost je zde uvedena jako společnost AA.

Společnost AA je česká rodinná firma, která byla založena téměř před 30 lety. Tato společnost je tvořena následujícími třemi divizemi. První divize je specializovaná především na zemědělskou techniku – na traktory konkrétní značky a pícninářskou techniku. Druhou divizi tvoří velkoobchod, který má za úkol importovat pícninářské stroje do České republiky a úzce spolupracuje s dceřinou společností na Slovensku. Velikostně největší divizí je třetí divize, která je zaměřena na stájové technologie s důrazem na automatizaci rutinních procesů již od projektu. (AA, 2020) Další informace o společnosti jsou stručně představeny v následující tab. č. 3.

Tab. 3: Základní údaje o obchodní společnosti

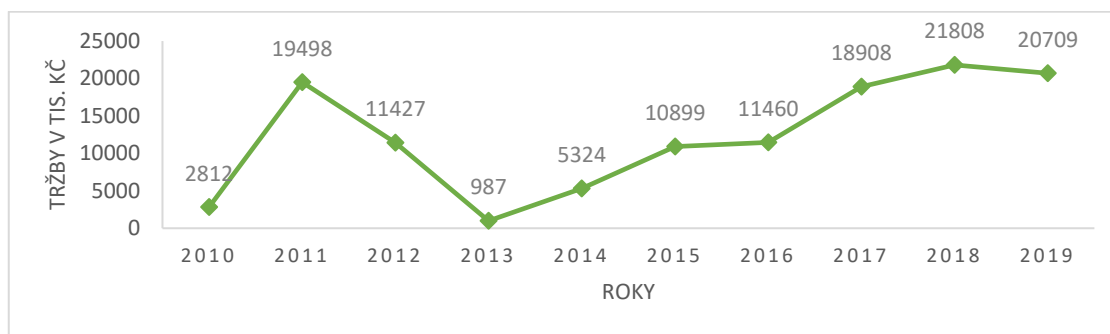
Zápis do OR1991
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none">- zámečnictví, nástrojářství- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních nástrojů- opravy silničních vozidel- provádění staveb, jejich změn a odstraňování- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona- projektová činnost ve výstavbě
Základní kapitál	300 000 Kč

Zdroj: Justice (2020), zpracováno autorkou

Velký milník nastal ve společnosti po roce 2000, kdy se kromě traktorů a zemědělské techniky začaly prodávat stájové technologie od zahraničního předního výrobce, který si obchodní společnost vybral jako výhradního dovozce do České a Slovenské republiky pro svůj sortiment. (AA, 2020)

Vývoj tržeb ve společnosti v letech 2010-2019 je vyobrazen níže na obr. č. 3. Z grafu je patrný růst tržeb napříč jednotlivými roky. Největších tržeb obchodní společnost dosáhla v roce 2018, kdy tržby dosáhly výše přes 218 milionů Kč a nejnižší v roce 2013, kdy tržby byly pouze 987 tisíc Kč.

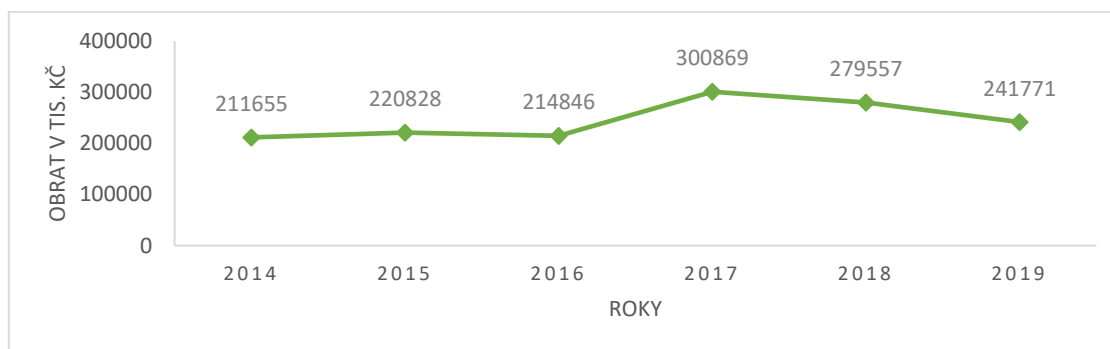
Obr. 3: Vývoj tržeb ve společnosti (v tis. Kč)



Zdroj: interní zdroje (2021), zpracováno autorkou

Obrat v tis. Kč je vyobrazený níže na obr. č. 4. Z grafu je zřejmé, že obchodní společnost má dlouhodobě příznivé výsledky, kdy největšího obratu za účetní období dosáhla v roce 2017. Obrat v tomto roce přesáhl 300 milionů Kč.

Obr. 4: Vývoj čistého obratu za účetní období 2014-2019 (v tis. Kč)



Zdroj: interní zdroje (2021), zpracováno autorkou

Organizační strukturu v této obchodní společnosti lze nazvat jako útvarovou strukturu podle principu předmětné specializace. (Blažek, 2014) Společnost je rozdělena do tří samostatných útvarů – divizí. V divizích pracuje 67 zaměstnanců v různých profesích, úrovních řízení a stupních organizovanosti. Celá organizační struktura obchodní společnosti je graficky znázorněna v příloze A. Podle kategorie velikosti podniku lze podniky členit na mikro, malé, střední a velké. Hlavními parametry pro členění jsou počet zaměstnanců, roční obrat a roční bilanční suma v milionech EUR. (Taušl Procházková a kol., 2017) Obchodní společnost se tedy řadí do kategorie malých podniků.

4.1 Charakteristika projektových týmů v obchodní společnosti

Pro následující praktické vyhodnocení je zvolena ta část společnosti a jejich zaměstnanců, která tvoří divizi specializovanou na zemědělskou techniku v hlavním středisku firmy.

Obchodní společnost disponuje několika pracovními skupinami – týmy odborníků, které se vždy pro účely přijímání různě velkých a různě materiálně i logisticky složitých zakázek, na určitou dobu (od přijetí zakázky po dokončení a předání zakázky), stávají projektovými týmy s jedinečným cílem.

Tyto týmy neprovádějí jen běžné opravy a údržby zemědělské techniky, ale v mnoha případech je jejich předmětem zakázky kompletní návrh technologického řešení konkrétní zemědělské techniky či technologie (např. na speciální přání objednatele – provádí přijímací technik s vybraným členem týmu montáže a softwaru, příp. externím konzultantem). Zákazník vysloví požadovaný záměr (např. denní výkon stroje, návaznost na satelitní komunikaci, vzájemnou komunikaci se středisky apod.). Na to je zákazník seznámen s plánem návrhu a s provedenou podrobnou kalkulací nákladů. Na základě písemné objednávky probíhá nákup potřebného materiálu, realizace zakázky příslušnými týmy, které jsou popsány níže, a nakonec předání zakázky přijímacím technikem nebo obchodním manažerem (podle velikosti a významu zakázky). (interní zdroj, 2021)

Pro tuto bakalářskou práci byly zvoleny kooperující obchodní a servisní týmy (projektové týmy), které se skládají z ředitele, obchodních manažerů, přijímacího technika (manažera servisu) a z následujících tří skupin zaměstnanců: softwarový tým, tým montáže a tým údržby. Do těchto výše uvedených skupin zaměstnanců nejsou pracovníci rozřazováni podle samotné potřeby vykonávání veškeré práce (tj. každý dělá všechno), ale dle odborné kvalifikovanosti jednotlivých členů. Podle náročnosti úkolu jsou z jednotlivých členů týmu vybráni vedoucím zaměstnancem konkrétní zaměstnanci, kteří budou na úkolu – projektu pracovat, a tím je vytvořen konkrétní projektový tým. Následující představené charakteristiky vznikly po rozhovoru s ředitelem obchodní společnosti. Scénář rozhovoru je umístěn v příloze B.

- **Tým údržby**

Tým údržby se nachází na nultém stupni řízení. Tento tým tvoří kvalifikovaní servisní technici, kterých je celkem 7. Náplní jejich práce je základní údržba strojů a technických zařízení klientů servisu, podle předem daných standardů stanovených výrobcí jednotlivých strojů a technických zařízení. Technici postupují podle přesně stanovených manuálů vydaných výrobcí k provedení profesionálního záručního (tj. zachování záruky výrobce) a pozáručního servisu (tj. spolehlivost a životnost). Pro každého takového výrobce (distributora) musí člen týmu společnosti splňovat odbornou způsobilost,

kteřou firma zajiřtřuje na vlastní nřklady prostřednictvřm prořkolenř. Po prořkolenř, kterě je součástí řřdně pracovní doby servisnřho technika, vystavř školřcř firma certifikřt o zřskaně (prohloubeně či zvyřšeně) kvalifikaci k provřdění stanovených řkonů, řinností. Zakřzku (projekt) třmu zadř přijřmacř technik (manařer servisu), kterř urřcř reřlnou pracovní zřtěž (řleny projektověho třmu a jejich počet) a reřlnou řasovou zřtěž (normohodina). Přijřmacř technik rovněž kontroluje podle potřeby a složitosti přřběh samotně práce, pracovní vřkon jednotlivých techniků, upřesňuje pracovní postupy, sleduje spotřebu a vřdej materiřlu, řplnost a sprřvnost provedenř zřpisů do servisnřch knih a manuřlů, sleduje dodrřzení pravidel bezpeřnosti práce a pořřdku na pracoviřti. (ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

- **Třm montřže**

Na stejně řrovni řřzenř se nachřzř třm montřže. Třm tvořř servisnř technici, kterých je nejvřce, a to 9. Tento třm se sklřdř z kvalifikovaných techniků, kterř, na rozdřl od předeřlě skupiny, dosahujř vřřř odbornosti, kterř předpoklřdř praktickou zkuřenost a teoretickou znalost provřdění nejen servisu, ale i složitěřřch mechanickřch oprav. Rozdřl je tedy předevřřm v pokrořilosti a odborně kvalifikovanosti jednotlivých řlenů, kdy podmřnkou pro zařazenř technika do třmu montřže je nejen servisnř odbornost, ale takě schopnost samostatně diagnostikovat přřčinu zřvady, urřit řasovou nřrořnost, potřebu nřhradnřch dřlů a provřst profesionřlnř opravu. (ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

Stejně jako v přřpadě třmu řdrřby zakřzku (projekt) třmu montřže zadř přijřmacř technik, kterř urřcř reřlnou pracovní zřtěž a reřlnou řasovou zřtěž. U těchto řkolů vřak nenř mořně vřzdy vychřzet z normohodin práce, a to pro jedineřnost vzniku a projevu jednotlivých zřvad, složitosti demontřže, dostupnosti nřhradnřch dřlů, složitosti řprav (mořnost přizvřnř externřho technika – odbornřka). Zde je dřleřzitř zkuřenost přijřmacřho technika i zkuřenost technika montřže a jejich spolupřrce pro posouzenř nřrořnosti opravy, aby bylo mořně kvalifikovaně informovat zřkaznřka servisu o zpřsobu vzniku zřvady a řasově nřrořnosti, mořnřch alternativřch (vřměna dřlu za novř, jen oprava) a rovněž o předběřně ceně opravy (uznřnř reklamace vřrobcem, zaplacenř opravy klientem, v jakě vřři apod.) Takě řlenově tohoto třmu prochřzřj řkolenřmi, kterě organizuje firma zameřstnavatele k zřskřnř či prohloubenř pořžadovaně kvalifikace na nřklady firmy a v pracovní době zameřstnance. I zde dřle řfiguruje přijřmacř technik,

který vše kontroluje stejně, jako bylo popsáno výše u týmu údržby. (ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

- **Softwarový tým**

Softwarový tým se vyskytuje také na nultém stupni řízení. Počet členů v této skupině je celkem 5 osob, kteří pracují především jako elektromechanici či softwaroví programátoři. Současná zemědělská technika, především pak zemědělské traktory, sklízecí mlátičky či pracovní manipulátory obsahují složitou elektroniku, která řidiči stroje zajišťuje komfort na pracovišti, jako je např. autopilot řízení, klimatizace kabiny, rekuperace vzduchu v kabině v prašném prostředí apod. Dále stroje pomocí satelitních systémů a počítačů dokáží optimalizovat výkon stroje, efektivitu pojezdů stroje po pozemku, přesnou aplikaci průmyslových a statkových hnojiv dle zadané plodiny či agrochemického složení půdy, přesnou aplikaci prostředků na ochranu rostlin podle aktuálního výskytu plevelných rostlin apod. (ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

V tomto týmu jsou obsaženi kvalifikovaní odborníci se zkušenostmi elektroniky a mechaniky, kteří za pomoci elektronických přístrojů dokáží diagnostikovat závadu, namontovat či vyměnit a znovu nastavit elektronické zařízení, popř. aktualizovat vložené aplikace, změnit nastavení apod. Také členové tohoto týmu procházejí školeními, které organizuje firma zaměstnavatele k získání či prohloubení požadované kvalifikace na náklady firmy a v pracovní době zaměstnance. (ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

- **Přijímací technik neboli manažer servisu**

Na prvním stupni řízení se nachází přijímací technik neboli manažer servisu. Přijímací technik je v kontaktu se zákazníkem a provádí příjem nestálých a různě velkých zakázek, které jsou různě časově a obsahově složité, dále řídí vyřízení zakázky a zhotovenou zakázku předává zpět zákazníkovi. (ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

Převzetím zakázky vzniká pro obchodní společnost pracovní projekt, který přijímací technik přidělí ke zhotovení konkrétnímu projektovému týmu. Určí tedy reálnou pracovní zátěž (členy projektového týmu – dle odbornosti a potřebného počtu) a reálnou časovou zátěž (normohodiny, přibližný čas). Podle konkrétní potřeby a složitosti kontroluje průběh samotné práce a výsledek, pracovní výkon jednotlivých techniků, upřesňuje pracovní postupy, sleduje spotřebu a výdej materiálu, finanční náročnost, objednává a přebírá náhradní díly, sleduje úplnost a správnost provedení zápisů do servisních knih a manuálů, sleduje dodržování pravidel bezpečnosti práce a pořádku na pracovišti.

Z hlediska firmy se jedná o klíčového zaměstnance, který se rámcově orientuje v pracovní náplni i problematice práce všech tří skupin, má odborné a řídicí předpoklady. Ovládá komunikaci slovem i písmem v anglickém i německém jazyce, z důvodu potřebné komunikace s dodavateli náhradních dílů ke strojům z jiných států (zpravidla země EU). Dokáže posoudit náročnost jednotlivých oprav a na základě dlouholeté vlastní pracovní zkušenosti organizovat práci tak, aby byla dokončena správně, včas a aby všechny projektové týmy byly vytíženy. (ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

- **Obchodní manažeři**

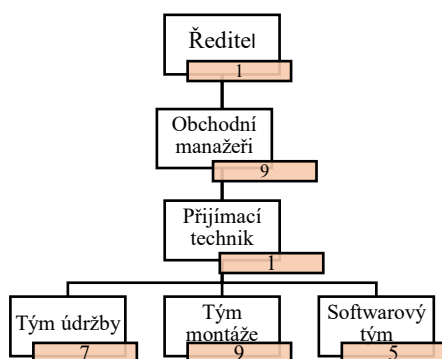
Na druhém stupni řízení se nachází obchodní manažeři, kterých je konkrétně 9. Jejich úkolem je zajišťování nových zakázek pro servis a komunikace s novými potenciálními zákazníky. Zpravidla se jedná o manažery s velkou oblastní působností (kraj, ČR), při realizaci zakázek musí vycházet z možností všech servisů obchodní společnosti, a proto jsou v kontaktu s více středisky a více přijímacími techniky. Zakázky plánují tak, aby byly beze zbytku využity kapacity všech firemních středisek. Pro jejich práci je nezbytná jazyková vybavenost, komunikační dovednost a vysoký odborný rozhled. (ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

- **Ředitel**

Na třetím stupni řízení, který je zároveň poslední, se nachází samotný ředitel divize zemědělské techniky, který dohlíží na všechny skupiny pracovníků a zároveň na výkon vzniklých projektových týmů. Ředitel komunikuje s jednatelem obchodní společnosti, zaštiťuje firmu navenek, provádí ekonomická a personální rozhodnutí. Kontroluje práci a výkonnost více vedoucích servisních středisek současně. (ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

Celé organizační schéma je pro lepší ilustraci znázorněno na obr. č. 5.

Obr. 5: Organizační schéma obchodního a servisního týmu s počtem členů



Zdroj: interní zdroje (2021), zpracováno autorkou

4.2 Cíl tvorby samostatných projektových týmů

Výrobní praxe dle interních zjištění potřeb obchodní společnosti (výrobní porady) prokázala, že vznikají situace, kdy pracovní tým řeší více pracovních úkolů současně, a k tomu navíc zpravidla vznikne i potřeba součinnosti člena jiného pracovního týmu. Nový systém přidělování práce řeší takovou situaci přiřazením jednoho požadovaného odborníka do samostatného pracovního (projektového) týmu, jemuž zakázka převážně náleží, a to umožní dokončení zakázky na pracovišti zahájení zakázky. V tom je rozdíl od předchozí situace, kdy se zakázka „přesunula“ za dalším pracovním týmem k dokončení. Pokud měl následující pracovní tým právě rozpracovanou vlastní zakázku, čekala přesunutá zakázka v pořadí na dohotovení. Společnost proto při soustavně zvyšujícím se zájmu zákazníků (tzn. počtu zakázek) reagovala tímto způsobem – zvýšením efektivity práce při zachování pracovního vytížení jednotlivých zaměstnanců a nenavyšování početních stavů zaměstnanců. (ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

Smyslem přijatých opatření tedy je hned na počátku definovat vzniklou potřebu (diagnostika závady), sestavení samostatného týmu (k odstranění závady) za využití plného potenciálu zaměstnance. Tím je zajištěno efektivní splnění projektu.

Projektové týmy nelze vždy sestavovat pouze ze členů pracovních týmů (vlastních zdrojů), a to např. z důvodu potřeby další kvalifikace či krátkodobého navýšení množství jednotlivých zakázek (projektů). Jedná se zejména o případy potřeby jedinečných technických řešení nebo z důvodu jednorázového navýšení potřeby práce (vlivem sezónního charakteru), a v takovém případě obchodní společnost v zájmu vyhovět zákazníkovi přizve (z ekonomického důvodu) k účasti na projektu externího pracovníka. Výrobní praxe rovněž prokázala význam správné analýzy pracovních postupů při správné pojaté motivaci zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu, ale současně při zachování vysoké kvality práce. (ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

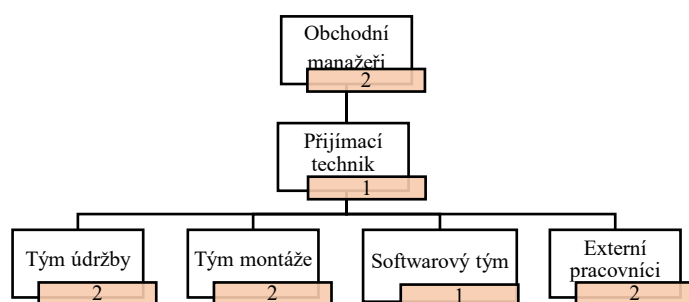
Obchodní společnost se proto v posledních letech zaměřuje na výkon a výsledek jednotlivých projektových týmů. Systematickým cílem obchodní společnosti je motivovat členy všech týmů k osobní odpovědnosti, efektivitě a produktivitě práce ve vztahu ke konkrétnímu zadanému projektu, a přitom nepřímou bránit vzájemné soutěživosti mezi zaměstnanci týmu, cílené jen na dosažení odměny za výkon (kvantita) s rizikem nesprávných pracovních postupů a rizika konečného poškození zákazníka (kvalita). Tohoto výsledku chce obchodní společnost dosáhnout udržením pracovní

motivace zaměstnance ve vztahu ke konkrétnímu svěřenému projektu, případně povzbuzením zájmu zaměstnance o účast na složitějších, a tedy i lépe placených, projektech. (ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

Vedoucí zaměstnanci proto sledují průběžně výkon práce podřízených zaměstnanců, a to co do kvality odvedené práce, ale i reálné doby (času) věnované konkrétnímu úkonu či projektu. Tímto způsobem kontrolují kvalitu práce a zároveň získávají povědomí o zaměstnanci jako takovém – jak se dokázal identifikovat v týmu, v samotné firmě, zda má zájem se zdokonalovat, zda sám nepřímo motivuje ostatní, zda je spokojen s pracovní perspektivou, atmosférou pracoviště apod. (ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

Níže na obr. č. 6 je pro ilustraci vyobrazena organizační struktura projektového týmu, který se podílel na projektu od 5. do 17. února 2021. Projektem je v tomto případě myšlen kompletní nový návrh (plán), stanovení kalkulace a následná úprava ergonomiky a doplnění funkcí nevyhovující traktorové kabiny konkrétní značky na přání objednatele.

Obr. 6: Organizační struktura vybraného projektového týmu



Zdroj: interní zdroje (2021), zpracováno autorkou

Dle různých projektů může takových týmů vzniknout od dvou do šesti, ale i více.

4.3 Systém motivace projektových týmů

V této kapitole bakalářské práce je představen systém motivace projektových týmů v obchodní společnosti, který je realizován od listopadu 2018. Obchodní společnost má za cíl dosahovat co největší rentability a spolehlivosti. Z tohoto důvodu se společnost zaměřuje na vytvoření skupin, ze kterých se profilují projektové týmy s jedinečným cílem a samostatným vedením.

Kapitola je rozdělena do dvou částí, kdy první představuje předchozí a druhá současný systém motivace. Při zpracování této kapitoly bylo vycházeno z poskytnutých interních

dokumentů, podnikových směrnic a rozhovoru s ředitelem obchodní společnosti (viz příloha B).

4.3.1 Předchozí systém motivace

Předchozí systém motivace byl průběžně vyvíjen a aktualizován po dobu celé existence obchodní společnosti. Vycházel z potřeby společnosti dokončit zakázku v požadovaném termínu, případně urychlit její vyřízení při přechodu mezi jednotlivými pracovními týmy. Motivace pak byla spojená s výkonem, mnohdy individuálním. Kvalita závisela na osobní odpovědnosti zaměstnance a nepřímo na jeho osobní potřebě odměny za jednotku výkonu práce. Výjimkou nebyla snaha práce „na sebe“, ani samotného oslovování zákazníků pro získání zakázky podle vlastní potřeby. (ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

4.3.2 Současný systém motivace

Současný nový způsob organizace práce s sebou přinesl i prostor pro změnu motivace. Tyto změny jsou praktikovány od listopadu roku 2018. Realizovaný systém motivace je společný pro všechny zaměstnance v obchodní společnosti, nicméně pozornost je však v této podkapitole věnována pouze motivaci projektových týmů. Dále jsou v textu popsány prvky, které společnost využívá k motivaci.

Hmotná odměna

Hmotné prvky motivace, které využívá obchodní společnost jsou:

Mzdové ohodnocení je ve stávajícím motivačním systému používáno a kombinováno z několika základních forem. Obchodní společnost slučuje několik složek mzdy dohromady. Jedná se především o časovou a úkolovou mzdu. Časovou hodinovou mzdou jsou odměňováni členové z týmu údržby, montáže a softwaru. Zároveň se společnost řídí normohodinami stanovenými pro jednotlivé pracovní úkoly. (interní zdroj, 2021)

Příplatky jsou považovány za doplňkové složky mzdy. Obchodní společnost poskytuje příplatky za práci přesčas dle § 114 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve výši 25 % průměrného výdělku. Někteří členové projektových týmů preferují dny náhradního volna. Příplatky za práci v sobotu a v neděli obchodní společnost poskytuje dle § 118 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve výši 10 % průměrného výdělku. (interní zdroj, 2021; Zákon č. 262/2006 Sb., 2006)

Příspěvek, konkrétně příspěvek na stravování, je dalším doplňkem, který obchodní společnost poskytuje členům projektových týmů. Příspěvek je poskytován v podobě stravenek. Stravenky obchodní společnost odebírá od společnosti Chèque Déjeuner. Základní šeková knížka obsahuje 20 ks stravenek s tržní hodnotou 100 Kč. Z hodnoty 100 Kč hradí 60 Kč obchodní společnost a zbytek, tj. 40 Kč, hradí srážkou ze mzdy každý člen sám. Počet stravenek je závislý na počtu odpracovaných dnů v kalendářním měsíci. Obchodní společnost neposkytuje členům projektových týmů příspěvky na penzijní a životní připojištění. Současně tedy neposkytuje stravenkový paušál, který je zavedený v České republice od roku 2021. Stravenkový paušál je totiž vyplácen prostřednictvím mzdy v korunách, a tak by pravděpodobně nemotivoval zaměstnance přímo k úhradě nákladů stravování. Příplatek na stravování zahrnutý do celkové částky mzdy není tak viditelným benefitem, jako vydávané poukázky stravenek. (interní zdroj, 2021)

Zaměstnanecké výhody

Každý člen týmu může, podle pracovního zařazení, využívat i několik dalších zaměstnaneckých výhod. Níže uvedené prostředky lze za stanovených podmínek použít i pro soukromé účely:

Služební mobilní telefon umožňuje umístění dvou SIM karet. Zaměstnanec tak může využít volný port telefonního přístroje ke vložení druhé SIM karty pro vlastní osobní potřebu. Vyúčtování hovorného ze strany operátora probíhá standartním způsobem, s možností případné kontroly zneužití služební SIM karty k soukromé potřebě. (ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

Služební notebook je možné běžně využívat k soukromým účelům bez poplatku. (ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

Služební automobil mají možnost využívat primárně členové softwarového a montážního týmu, kteří vykonávají práci i mimo středisko obchodní společnosti. Služební automobil využívá i přijímací technik, a především obchodní manažeři, kteří jsou primárně v kontaktu se stávajícími i potenciálními zákazníky. Použití služebního vozu k soukromému účelu je možné se souhlasem zaměstnavatele za stanovených podmínek (úhrada). Obchodní společnost nabízí zaměstnancům, kteří služební automobil pravidelně nevyužívají a soukromý vůz nevládní, možnost vypůjčení služebního automobilu na určitou dobu za stanovených podmínek (úhrada). (ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

Pracovní pomůcky jsou další výhodou, kterou členové mohou využívat. Zaměstnavatel dvakrát ročně poskytuje zaměstnancům poukázku v hodnotě 1 500 Kč na nákup kvalitní pracovní obuvi, což je jedenkrát nad rámec toho, na co má zaměstnanec nárok. (ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

Možnost přímé osobní zainteresovanosti na kariérním vzestupu, kdy počet členů jednotlivých pracovních týmů není finální a záleží na každém zaměstnanci, zda je ochoten vlastní pílí postoupit do kvalifikovanějšího pracovního týmu, ze kterého jsou pro jednotlivé projekty vybíráni členové pro složitější, a tedy i lépe ohodnocené zakázky. (ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

Atmosféra a interpersonální vztahy

Atmosféra na pracovišti a mezilidské vztahy jsou významným motivačním faktorem všech zaměstnanců obchodní společnosti a také členů projektových týmů. Vzhledem k faktu, že obchodní společnost svým celkovým přístupem k zaměstnancům podporuje personální stabilitu pracovních týmů, členové týmů se mezi sebou dobře znají a na pracovišti vládne přátelská atmosféra. Jako v každém kolektivu, i zde se vyskytují drobné neshody a konflikty, které jsou zpravidla krátkodobého charakteru a jsou řešeny mediací ze strany nadřízených pracovníků (zpravidla vedoucího týmu, v případě potřeby ředitele společnosti). (interní zdroj, 2021; ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

Aby z obchodní společnosti nevyprchala rodinná atmosféra, je každoročně pořádáno několik firemních událostí, které umožňují neformální setkání zaměstnanců i jejich rodin, v rámci celé divize, při tzv. Family Day. Zaměstnanci obchodní společnosti s rodinami např. v září v roce 2020 navštívili Safari ve Dvoře Králové. Také se pravidelně pořádá Vánoční večírek, kterého se účastní všichni zaměstnanci společnosti s doprovodem. Jedním z hlavních bodů tohoto večírku je vždy ocenění nejvíce přínosných členů projektových týmů, spojené s udělením odměn. (ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

Komunikace

V obchodní společnosti se využívá pro komunikaci se zaměstnanci, pracovními i projektovými týmy, více komunikačních kanálů. Zaměstnanci divize se účastní na začátku měsíce strategické diskuze a porady, kterou vede přijímací technik a v ojedinělých případech obchodní ředitel. Zúčastnění zaměstnanci získávají aktuální přehled o splněných i nových zakázkách (projektech) a vedoucí pracovníci získávají zpětnou vazbu. Při diskuzi se tak hodnotí praktičnost řešení projektů, reálná pracovní

zátěž (fyzická, psychická, materiální, finanční). Vedoucí pracovníci současně získávají přehled o náladě v týmu, o motivaci, která se zároveň promítá do osobní spokojenosti, o jejich vnímání podpory samostatné tvořivosti. V rámci zpětné vazby pracují s pochvalami, zdůrazněním potřeby každého zaměstnance, či ověřují dostatek porozumění stanovenému záměru a cíli. Smyslem takové diskuze je podpora vědomí sounáležitosti s firmou (záleží na každém a každý je pro společnost nepostradatelný), představení budoucích projektů (pocit jistoty, perspektivy, účast na výsledku), získávání a prohlubování vzájemné důvěry a dát každému prostor k vyjádření (umění naslouchat a motivovat). (interní zdroj, 2021; ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

Pro každodenní individuální komunikaci je nejvíce upřednostňován přímý kontakt mezi nadřízeným a podřízeným (rychlejší, a hlavně osobnější přístup). Těmto kontaktům většina členů přikládá největší význam, protože přinášejí aktuální informace, jsou včasné a efektivní. Pokud se jedná o hromadná oznámení, tak se používá převážně forma hromadných e-mailů. U hlavního vchodu do sídla společnosti, a také v servisní dílně, je umístěna nástěnka, která slouží jako informační panel. Na této nástěnce jsou umístěny důležité informace a každý zaměstnanec na ni může umístit co uzná za vhodné a co je pro výsledek práce přínosné. (interní zdroj, 2021; ředitel, rozhovor, 24. 2. 2021)

4.3.3 Shrnutí zjištěných výstupů k realizaci dotazníkového šetření

V předchozí kapitole této bakalářské práce je popsán motivační systém, který je v obchodní společnosti nový a vznikl se změnou organizace práce. Jeden z požadavků obchodní společnosti je proto ověřit, jak zaměstnanci vnímají tento nový motivační systém.

5 Dotazníkové šetření

Pro účel realizace průzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření. Forma dotazování je zvolena z několika plynoucích výhod. Jedná se např. o zachování objektivitu a diskrétnosti odpovědí při respektování anonymity respondenta či nízké náklady na realizaci dotazníků. Nevýhodami formy dotazování pomocí dotazníku jsou např. zdlouhavost vyplnění, možná nízká návratnost a kladení jen jednoduchých otázek. (Srpková a kol., 2007)

Cíl dotazníkového šetření a stanovení výzkumných otázek

Cílem dotazníkového šetření je zhodnotit současný motivační systém a zhodnotit vliv motivačních nástrojů na práci členů projektových týmů.

K naplnění stanovených cílů dotazníkového šetření je vytyčeno 5 výzkumných otázek (dále jen VO):

VO1: Jak jsou zaměstnanci spokojeni s vybranými, aktuálně využívanými nástroji ve společnosti k jejich motivaci?

VO2: Do jaké míry jsou pro ně tyto nástroje důležité z hlediska jejich motivace?

VO3: Jak zaměstnanci vnímají změny organizace práce v návaznosti na jejich motivaci?

VO4: Jaké z aktuálně nabízených benefitů jsou pro zaměstnance nejdůležitější?

VO5: O jaké potenciální benefity by zaměstnanci měli zájem?

Realizace dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v obchodní společnosti v době od 15. března do 9. dubna 2021. Toto časové rozmezí bylo shledáno ředitelem firmy jako dostatečné k účasti všech dotčených zaměstnanců (rotace na pracovišti z důvodu výjezdů za klienty, nemoc atd.).

Z důvodu protipandemických opatření nemoci covid-19 byl dotazník do obchodní společnosti zaslán řediteli v elektronické podobě, kde byl asistentkou vytištěn, následně rozdán členům projektových týmů, a nakonec vybrán do určené obálky. Zpět byl zpracovateli zaslán prostřednictvím poštovní služby. Jednotlivé odpovědi respondentů byly zpracovány a vyhodnoceny v programu MS Excel od 14. do 20. dubna 2021.

Příprava na realizované šetření probíhala studiem webových stránek společnosti, studiem dokumentů, zejména poskytnutých interních dokumentů a směrnic obchodní firmy, a dále

odborné literatury, vztahující se k tématu. Dalším zdrojem informací byly informace ústně podané členy projektových týmů v průběhu vykonané letní praxe na pracovišti a informace od ředitele obchodní společnosti, které byly získány především prostřednictvím rozhovoru (viz příloha B). Do průzkumu jsou zahrnuti všichni členové pracovních týmů hlavního střediska obchodní firmy, ze kterých se nominují členové projektových týmů.

Obsah dotazníku

Obsah vytvořeného dotazníku je rozdělen do tří částí. První zahrnuje identifikační otázky, které zjišťují pohlaví, věk a pracovní pozici. V této části je využita otázka větvicí (tj. filtrační), která je zvolena z důvodu porovnání předchozího a současného systému motivace a organizace práce. Tato otázka umožňuje další odpovědi pouze členům projektových týmů, kteří nepracují ve společnosti méně než 3 roky (a neznají předchozí systém).

Druhá část dotazníku se vztahuje k faktorům motivace práce, které jsou uvedeny v konkrétních výrociích. Pomocí Likertovy metody jsou, dle odpovědí získaných od respondentů, u jednotlivých výroků měřeny v části A míry souhlasu a v části B míry důležitosti. Na stupnici je možné označit postoj od 1 – absolutně souhlasím až 5 – vůbec nesouhlasím. Výroky jsou rozděleny celkem do tří oblastí. První oblast se týká celkové spokojenosti s prací v obchodní společnosti a jistoty pracovního místa. Zahrnuje celkem 9 výroků, jako je např. „*Společnost bych doporučil/a jako zaměstnavatele*“. Druhá oblast se zaměřuje na mzdy a celkový mzdový systém a obsahuje celkem 7 výroků. Jako příklad lze uvést „*Jsem informován/a o kritériích, které ovlivňují výši mé mzdy*“. Třetí oblast se vztahuje k reorganizaci práce v obchodní společnosti. Oblast obsahuje celkem 9 výroků, např. „*Oceňuji reorganizaci pracovního systému v posledních dvou letech*“.

Následují otázky týkající se zaměstnaneckých benefitů. Nejdříve mají respondenti seřadit benefity, které obchodní společnost nabízí dle svých preferencí (1 – nejvíce důležité až 9 – nejméně důležité). Další otázky jsou zaměřeny na potenciální benefity, o které by měli respondenti zájem, pokud by je společnost nabízela. U těchto benefitů je po respondentech požadováno, aby vybrali dle svých preferencí tři nejžádanější. Výběr tří nejžádanějších benefitů je zvolen z důvodu, aby respondent neoznačil všechny možnosti. Poslední otevřená otázka se týká vlastních návrhů benefitů, které nebyly uvedeny v předchozí nabídce. Celý dotazník je k nahlédnutí v příloze C.

Charakteristika dotazovaných

K šetření bylo rozdáno členům projektových týmů celkem 31 dotazníků. Zpět se zpracovateli ze společnosti odeslalo všech 31 dotazníků, z toho 5 nevyplněných, které nebyly použity k dalšímu zpracování. Z tohoto důvodu bylo využito 26 dotazníků. V období pro realizaci šetření se nacházelo ve společnosti dalších 7 externích pracovníků spolupracujících na projektech, ale z důvodu, že se nejedná o stálé zaměstnance společnosti, nebyli osloveni pro dotazníkového šetření.

Převážnou část respondentů dle pohlaví tvoří muži (92 %) a zbytek ženy (8 %). Věk respondentů je možné zařadit do 5 předem stanovených kritérií – do 30 let, 31-39 let, 40-49 let, 50-59 let a 60 a více let. Největší zastoupení napříč všemi týmy jsou věkové kategorie 31-39 let a 40-49 let, které jsou v rámci získaných dat v šetření zastoupeny v počtu 27 %. Další četná skupina je věková kategorie 50-59 let, která je tvořena z 24 % členů projektových týmů. Následuje věková kategorie do 30 let se zastoupením 19 % a nejnižší četnost vykazuje skupina 60 let a více, pouze 4 %. Dalším bodem dotazníku je uvedení pracovní pozice, kdy nejvíce členů (27 %) má v obchodní společnosti pozici obchodního manažera a člena týmu údržby, následují členové týmu montáže (23 %), tým softwaru (19 %) a přijímací technik (4 %). Co se týká délky pracovního poměru ve společnosti, nejvíce členů působí ve firmě 6-10 let (38 %), následují skupiny respondentů, kteří pracují ve společnosti 3-5 let (27 %), do 3 let (23 %), 10-15 let (8 %) a 15 let a více uvedlo celkem 4 %. Přehledněji jsou data zobrazena níže na obr. č. 7.

Obr. 7: Charakteristika respondentů

Pracovní pozice	Celkem	Pohlaví		Věk					Doba práce (v letech)				
		Muži	Ženy	do 30	31-39	40-49	50-59	60 a více	do 3	3-5	5-10	10-15	15 a více
Tým údržby	7	7		4	2		1		2	2	3		
Tým montáže	6	6			1	3	1	1	1	1	3		1
Tým softwaru	5	5			1	2	2			1	2	2	
Obchodní manažeři	7	5	2	1	3	2	1		3	2	2		
Přijímací technik	1	1					1			1			
Suma	26	24	2	5	7	7	6	1	6	7	10	2	1

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Respondenti, kteří odpověděli na filtrační otázku týkající se délky pracovního poměru „do 3 let“ (tj. 6 osob), již nejsou zahrnuti v analýze a interpretaci výsledků dotazníkového šetření. Toto je z důvodu, že respondenti neznají předchozí motivační systém a v rámci tohoto šetření jsou jejich odpovědi nežádoucí. Analyzováno je z tohoto důvodu pouze **20 odpovědí** od členů projektových týmů.

Statistické použité metody

Metody použité v rámci tohoto šetření jsou kvantitativní, zachycující a zpracující výpovědi subjektů průzkumu formou škálování. Škálování je využito z důvodu chtěného zjištění intenzity zkoumaného tvrzení. K měření jsou použity definované stupnice, konkrétně Likertova metoda. (Svoboda, Gangur, & Mičudová, 2019) Pro vyhodnocení jsou použity následující statistické metody:

Aritmetický průměr – jedná se o základní charakteristiku polohy. Průměr, který je zjišťovaný z hodnot $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$, lze vypočítat jako součet všech jednotlivých hodnot, který je následně vydělen celkovou četností zkoumaného souboru. (Mičudová, Svoboda, Gangur & Říhová, 2016)

Medián – jedná se o základní charakteristiku polohy, která je definována jako prostřední hodnota znaku. To znamená, že počet hodnot v souboru, které jsou menší než medián (50 %) by se měl rovnat počtu hodnot v souboru, které jsou větší než medián (50 %). Medián lze stanovit tak, že jednotky souboru se uspořádají od nejmenší po největší. V případě lichého souboru hodnot je medián jednoznačný (prostřední hodnota), v případě sudého souboru je nutné stanovit průměr mezi dvěma nalezenými prostředními hodnotami. Takto stanovenému průměru je roven medián. (Mičudová a kol, 2016)

Diference – pro porovnání získaných hodnocení míry souhlasu a míry důležitosti je vytyčena diference, kdy se stanoví rozdíl míry důležitosti a míry souhlasu. Když je zjištěná diference kladná, nasvědčuje to nalezení pozitivního naplnění zkoumaných výroků z oblastí pracovní motivace. Pokud je naopak diference záporná, není nalezena dostatečně vysoká míra naplnění zkoumaných oblastí pracovní motivace.

5.1 Analýza a interpretace výsledků dotazníkového šetření

Data získaná provedeným dotazníkovým šetřením jsou uvedena v tabulkách níže. Data jsou představena a prezentována pomocí zvolené statistické metody aritmetického průměru vypočteným pro jednotlivá tvrzení u míry souhlasu a důležitosti, a dále pomocí metody mediánu. U každého tvrzení jsou také stanoveny absolutní četnosti. Z důvodu přehlednosti celé zpracovávané podkapitoly jsou získaná data rozdělena celkem do tří částí dle jednotlivých skupin motivačních oblastí zkoumané pracovní motivace. Čtvrtou samostatnou subkapitolou je benefitní systém v obchodní společnosti.

5.1.1 Motivace v oblasti spokojenosti práce

Celková spokojenost s prací dle úrovně souhlasu

První a druhý výrok se zabývá *zajímavostí a smysluplností práce*. V obou případech je identický medián (1) i průměr (1,4). Lze tedy konstatovat, že přes polovinu respondentů (12) považují svoji práci za zajímavou a smysluplnou, dále 8 respondentů s oběma uvedenými výroky spíše souhlasí. Třetí výrok zjišťuje, jestli respondentům *záleží na úspěchu obchodní společnosti*. V tomto případě je medián 2 a vypočtený průměr 1,75. Je možné stanovit závěr, že většině respondentů (9) záleží na úspěchu společnosti, 7 respondentů spíše souhlasí, 4 zaujali neutrální postoj a nejsou si svou odpovědí jistí. Čtvrtý výrok ověřuje souhlas, zda by respondenti *společnost doporučili jako zaměstnavatele*. Průměr 1,65 je zde vyšší než medián 1,5, je možné tedy prohlásit, že by polovina respondentů (10) společnost jako zaměstnavatele doporučila, 7 respondentů by spíše doporučilo a 3 si svou odpovědí nejsou jistí. Pátý výrok ověřuje, zda respondenti mají *jistotu pracovního místa ve společnosti*. Medián (1) a průměr (1,25) dokazují, že téměř všichni respondenti (16) s tímto výrokem plně souhlasí. U šestého i sedmého výroku byl identický medián 2 a téměř totožné průměry 2,45 a 2,4. V obou těchto případech je tedy možné říci, že přes polovinu respondentů (12) spíše souhlasí s těmito výroky. U šestého výroku, který ověřuje *úroveň mezilidských vztahů*, si 7 respondentů není jistých svou odpovědí a 1 s tímto výrokem spíše nesouhlasí. U sedmého výroku zabývající se *vzájemnou spoluprací* si 8 respondentů není jistých. Osmý výrok se týká *spokojenosti na pracovišti*. Medián 2 a průměr 1,7 potvrzují, že respondenti (12) spíše souhlasí, že se cítí na pracovišti dobře a neměnili by. Celkem 7 respondentů s výrokem plně souhlasí a 1 si není jistý. Poslední výrok se zabývá *možností zvyšování odborné kvalifikace*. Medián (2) a průměr (1,95) utvrzují, že s tímto výrokem respondenti absolutně souhlasí (8), spíše souhlasí (5), nebo, že zaujali neutrální postoj a nejsou si jisti (7). Tyto zmíněné charakteristiky jsou pro ilustraci uvedeny níže v tab. č. 4.

V tab. č. 4 je tučně vyznačeno stanovené pořadí, u kterého je zjištěný průměr identický. Lze konstatovat, že respondenti pokládají stejnou míru souhlasu (1,4) výroky „*Má práce je zajímavá*“ a „*Má práce je smysluplná*“. Dále je v tab. č. 4 označena nejlépe hodnocená oblast (oranžová) a nejhůře hodnocená oblast (zelená).

Tab. 4: Výroky související s mírou souhlasu v oblasti celkové spokojenosti s prací

Č.	Výzkumný výrok	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Medián	Aritmetický průměr	Pořadí
		1	2	3	4	5			
		Absolutní četnost							
1	Má práce je zajímavá	12	8	0	0	0	1	1,4	2.
2	Má práce je smysluplná	12	8	0	0	0	1	1,4	2.
3	Záleží mi na tom, aby společnost měla úspěch	9	7	4	0	0	2	1,75	5.
4	Společnost bych doporučil/a jako zaměstnavatele	10	7	3	0	0	1,5	1,65	3.
5	Mám jistotu pracovního místa ve společnosti	16	3	1	0	0	1	1,25	1.
6	V týmech jsou dobré mezilidské vztahy	0	12	7	1	0	2	2,45	8.
7	Na své spolupracovníky se mohu kdykoliv s čímkoliv obrátit	0	12	8	0	0	2	2,4	7.
8	Cítím se na pracovišti dobře (neměnil/a bych)	7	12	1	0	0	2	1,7	4.
9	Ve své práci oceňuji možnost zvyšování odborné kvalifikace	8	5	7	0	0	2	1,95	6.

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Celková spokojenost s prací dle úrovně důležitosti

První výrok týkající se *zajímavosti práce* s mediánem 1 a průměrem 1,5 dokazuje, že respondenti (12) pokládají za důležité, že je jejich práce zajímavá, 6 uvedlo, že je spíše zajímavá a 2 si nejsou jistí. Naopak druhý výrok, který se zabývá *smysluplností práce* a s mediánem 2 a s průměrem 1,7 ilustruje, že respondenti pokládají smysluplnost své práce za plně důležitou (9) a za spíše důležitou (8), 3 respondenti si nejsou výrokem jistí. Třetí výrok, který se týká *úspěchu společnosti*, má totožný medián i průměr 2,5 a předvádí, že respondentům spíše záleží na úspěchu společnosti (6), nebo si svou odpověď nejsou jistí (7). S tímto výrokem také 4 respondenti plně souhlasí, naopak 1 vůbec nesouhlasí a 2 se přiklání k vyjádření nesouhlasu. Lze v tomto případě konstatovat, že respondentům téměř nezáleží na tom, aby společnost měla úspěch. Podobný negativní závěr lze vyvodit i u výroku čtvrtého, který zkoumá *doporučení společnosti jako zaměstnavatele*. Medián 2 a průměr 2,45 předvádí, že respondenti si spíše myslí (7) důležitost tohoto výroku, dále 5 respondentů plně souhlasí, naopak 2 respondenti vůbec nesouhlasí nebo spíše nesouhlasí a na závěr 4 respondenti si nejsou

jisti. Respondenti by společnost jako zaměstnavatele spíše nedoporučili. Pátý výrok zabývající se *jistotou pracovního místa* ve společnosti s mediánem 1 a průměrem 1,25 pokládají respondenti za nejvíce důležitý (15) z celé této zkoumané oblasti pracovní motivace a za spíše důležitý ho považuje 5 respondentů. Šestý výrok s mediánem 1 a průměrem 1,55 dokazuje, že přes polovinu (11) respondentů považuje za velice důležité, aby na pracovišti panovaly dobré *mezilidské vztahy*, 7 respondentům na tom spíše záleží a 2 si nejsou jistí. Sedmý výrok s mediánem 2 a průměrem 1,65 dokazuje, že respondenti považují za spíše důležitou (13) *možnost vzájemné spolupráce*, za nejvíce důležité to považuje 7 respondentů. Předposlední výrok s mediánem 1 a průměrem 1,7 prezentuje, že více než polovina respondentů (11) považuje za důležité, že se *na pracovišti cítí dobře*, 6 respondentů to považuje za spíše důležité, 2 si nejsou jistí a pro 1 respondenta to není vůbec důležité. Poslední výrok s mediánem 2 a průměrem 2,15 dokazuje, že téměř polovina respondentů (9) považuje spíše za důležité možnost *zvyšování odborné kvalifikace*, 6 to považuje za velice důležité, 1 za absolutně nedůležité a 4 respondenti si nejsou jistí svojí odpovědí. Tyto popsané jednotlivé charakteristiky jsou pro lepší představu vyobrazeny níže v tab. č. 5.

Tab. 5: Výroky související s mírou důležitosti v oblasti celkové spokojenosti s prací

Č.	Výzkumný výrok	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Medián	Aritmetický průměr	Pořadí
		1	2	3	4	5			
		Absolutní četnost							
1	Má práce je zajímavá	12	6	2	0	0	1	1,5	2.
2	Má práce je smysluplná	9	8	3	0	0	2	1,7	5.
3	Záleží mi na tom, aby společnost měla úspěch	4	6	7	2	1	2,5	2,5	8.
4	Společnost bych doporučil/a jako zaměstnavatele	5	7	4	2	2	2	2,45	7.
5	Mám jistotu pracovního místa ve společnosti	15	5	0	0	0	1	1,25	1.
6	V týmech jsou dobré mezilidské vztahy	11	7	2	0	0	1	1,55	3.
7	Na své spolupracovníky se mohu kdykoliv s čímkoliv obrátit	7	13	0	0	0	2	1,65	4.
8	Cítím se na pracovišti dobře (neměnil/a bych)	11	6	2	0	1	1	1,7	5.
9	Ve své práci oceňuji možnost zvyšování odborné kvalifikace	6	9	4	0	1	2	2,15	6.

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

V tab. č. 5 jsou tučně vyznačeny zjištěné míry důležitosti, které obdržely dle stanoveného průměru (1,7) stejné pořadí. Respondenti pokládají za stejně důležité tvrzení „*Má práce je smysluplná*“ a „*Cítím se na pracovišti dobře*“. V tab. č. 5 je zvýrazněna (oranžově) nejdůležitější oblast pro respondenty a nejméně důležitá oblast (zelená).

5.1.2 Motivace v oblasti hodnocení

Celková spokojenost s hodnocením v obchodní společnosti dle úrovně souhlasu

Již na první pohled je možné v tab. č. 6 pozorovat příznivé výsledky. První výrok v této oblasti posuzuje míru souhlasu, zda respondenti jsou *informováni o kritériích, které ovlivňují výši jejich mzdy*. Medián 1 i průměr 1,2 dokazují, že téměř všichni respondenti (16) s tímto výrokiem souhlasí a pouze 4 respondenti spíše souhlasí. Druhý výrok s mediánem 1 a průměrem 1,5 zkoumá, zda respondenti považují *system odměňování za spravedlivý*. Přes polovinu (11) respondentů systém považuje za spravedlivý, 8 respondentů spíše souhlasí a 1 si tím není jistý. S třetím výrokiem s mediánem 1 a průměrem 1,6, který zjišťuje, zda respondenti *oceňují možnost kariérního růstu v obchodní společnosti*, nejvíce respondentů (12) souhlasí, 4 spíše souhlasí a také si nejsou jistí. Čtvrtý výrok, který má medián 1 a průměr 1,2 ilustruje, že téměř všichni členové (18) souhlasí, že ve své práci *oceňují možnost ovlivňovat výši své mzdy*, pouze 2 respondenti s tímto výrokiem spíše souhlasí. U posledních 3 výroků jsou zjištěny identické mediány 2 a průměry 1,8. S prvním z těchto výroků, zabývajícím se *pravidelným kontaktem se svým nadřízeným* souhlasí 6 respondentů, 12 spíše souhlasí a 2 si nejsou jistí. S další výrokiem zjišťujícím míru souhlasu *u pravidelného kontaktu se svým nadřízeným* souhlasí 8 respondentů, 8 spíše souhlasí a 4 zaujali neutrální postoj. Poslednímu výroku, zjišťujícímu, *zda je nadřízený spravedlivý a jedná se všemi stejně* vyjádřilo 5 respondentů absolutní souhlas, 11 spíše souhlasí a 4 si nejsou jistí svojí odpovědí a zaujali proto neutrální postoj. Popsané charakteristiky jsou ilustrovány níže v tab. č. 6.

V tab. č. 6 jsou tučně označeny identicky zjištěné průměry (1,8). Respondenti shledávají identickou míru souhlasu u výroků „*Jsem pravidelně v kontaktu se svým nadřízeným*“, „*Od nadřízeného získávám pravidelnou zpětnou vazbu*“ a „*Můj nadřízený je spravedlivý a jedná se všemi stejně*“. Dále je v tab. č. 6 vyznačen výrok, který je respondenty nejlépe hodnocen (oranžově) a nejhůře hodnocené výroky (zeleně).

Tab. 6: Výroky související s mírou souhlasu v oblasti hodnocení

Č.	Výzkumný výrok	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Medián	Aritmetický průměr	Pořadí
		1	2	3	4	5			
		Absolutní četnost							
1	Jsem informován/a o kritériích, které ovlivňují výši mé mzdy	16	4	0	0	0	1	1,2	2.
2	Systém odměňování ve společnosti je spravedlivý	11	8	1	0	0	1	1,5	3.
3	Ve své práci oceňuji možnost kariérního růstu	12	4	4	0	0	1	1,6	4.
4	Ve své práci oceňuji možnost ovlivňovat výši své mzdy	18	2	0	0	0	1	1,1	1.
5	Jsem pravidelně v kontaktu se svým nadřízeným	6	12	2	0	0	2	1,8	5.
6	Od nadřízeného získávám pravidelnou zpětnou vazbu	8	8	4	0	0	2	1,8	5.
7	Můj nadřízený je spravedlivý a jedná se všemi stejně	5	11	4	0	0	2	1,8	5.

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Celková spokojenost s hodnocením v obchodní společnosti dle úrovně důležitosti

Z tab. č. 7, ve které jsou prezentovány níže popsané charakteristiky, je zřejmé na první pohled, že respondenti považují za důležité správné nastavení mezd v obchodní společnosti. První a druhý výrok s identickým mediánem 1 a průměrem 1,2, na základě kterých se zjišťuje *správná informovanost o kritériích, které ovlivňují výši mzdy* a *zda je systém odměňování spravedlivý*, označilo za absolutně důležité 16 respondentů a za spíše důležité 4. Třetí výrok ověřující *ocenění možnosti kariérního růstu* získal medián 1,5 a průměr 1,75. Výrok považuje za absolutně důležité 10 respondentů, za spíše důležité 7, 2 respondenti si nejsou jistí a pro 1 respondenta není vůbec důležité. Čtvrtý výrok zjišťující *možnost ovlivňování výše mzdy*, s mediánem 1 a průměrem 1,15 označili téměř všichni respondenti (18) za plně důležité, 1 za spíše důležité a 1 si není jistý. Pátý výrok ověřující *míru kontaktu se svým nadřízeným* uvedlo 13 respondentů za plně důležité a 7 za spíše důležité. Výrok obdržel medián 1 a průměr 1,35. Šestý výrok s mediánem 1 a průměrem 1,55 považuje za absolutně důležité 11 respondentů a 8 za spíše důležité. Výrok se zabývá *ziskem pravidelné zpětné vazby od nadřízeného*. Poslední výrok se týká zjištění, *jestli je zaměstnavatel spravedlivý a zda jedná se všemi stejně*. Získal medián 1 a průměr 1,35. Za nejvíce důležité ho považuje 13 respondentů a 7 za spíše důležité.

Tab. 7: Výroky související s mírou důležitosti v oblasti hodnocení

Č.	Výzkumný výrok	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Medián	Aritmetický průměr	Pořadí
		1	2	3	4	5			
		Absolutní četnost							
1	Jsem informován/a o kritériích, které ovlivňují výši mé mzdy	16	4	0	0	0	1	1,2	2.
2	System odměňování ve společnosti je spravedlivý	16	4	0	0	0	1	1,2	2.
3	Ve své práci oceňuji možnost kariérního růstu	10	7	2	0	1	1,5	1,75	5.
4	Ve své práci oceňuji možnost ovlivňovat výši své mzdy	18	1	1	0	0	1	1,15	1.
5	Jsem pravidelně v kontaktu se svým nadřízeným	13	7	0	0	0	1	1,35	3.
6	Od nadřízeného získávám pravidelnou zpětnou vazbu	11	8	0	1	0	1	1,55	4.
7	Můj nadřízený je spravedlivý a jedná se všemi stejně	13	7	0	0	0	1	1,35	3.

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

V tab. č. 7 jsou tučně označeny hodnoty, u kterých je identický průměr (1,2) a z tohoto důvodu mají stejné pořadí důležitosti. Jedná se o výroky „*Jsem informován/a o kritériích, které ovlivňují výši mé mzdy*“ a „*System odměňování ve společnosti je spravedlivý*“, a dále (1,35) u výroků „*Jsem pravidelně v kontaktu se svým nadřízeným*“ a „*Můj nadřízený je spravedlivý a jedná se všemi stejně*“. Také je v tab. č. 7 označen respondenty zvolen nejdůležitější výrok (oranžově) a nejméně důležitý výrok (zeleně).

5.1.3 Motivace v oblasti reorganizaci práce

Celková spokojenost s reorganizací práce dle úrovně souhlasu

První výrok se zabývá *aktivní účastí na realizaci projektů*, má identický medián i průměr 2. S aktivní účastí na projektech vyjádřili 4 respondenti absolutní souhlas, 12 spíše souhlasí a 4 si nejsou jistí. Druhý výrok týkající se *motivovanosti ze strany nadřízeného ke vstupu do projektů* také obdržel identický medián a průměr 1,5. S tímto výrokiem 10 respondentů vyjádřilo souhlas a 10 spíše souhlasí. Třetí výrok zkoumá *ocenění možnosti podílet se na nových projektech*. Medián je zde 1,5 a průměr 1,55. S tímto výrokiem 10 respondentů plně souhlasí, 9 spíše souhlasí a 1 respondent si není jistý. Čtvrtý výrok týkající se *míry ocenění reorganizace pracovního systému v posledních 2 letech* obdržel

medián 1 a průměr 1,45. Dle výsledků je možné prohlásit, že s tímto výrokem nejvíce souhlasí 11 respondentů a 9 spíše souhlasí. Pátý výrok v této oblasti zkoumá míru *ocenění změny zadávání práce*. Výrok má medián 2 a průměr 1,6 a spíše s ním souhlasí 12 respondentů a plně souhlasí 8. Se šestým výrokiem, týkajícím se zjištění, *zda s reorganizací práce dochází k pozitivní změně v odměňování*, plně souhlasí 11 respondentů a 9 souhlasí spíše, medián je zde 1 a průměr 1,45. Sedmý výrok zkoumá, *zda s novou reorganizací práce dochází k vyšší produktivitě práce*. Medián je v tomto případě 2 a průměr 1,65. Celkem 8 respondentů vyjádřilo plný souhlas, 11 souhlasí spíše a 1 si není jistý. Osmým výrokiem je zkoumáno, *zda s reorganizací práce jsou přehledněji stanovené role*. U tohoto výroku je podobný medián 2 i průměr 2,05, zde plně souhlasí 4 respondenti, 11 spíše souhlasí a 5 si není jistých odpovědí. Lze vyvodit, že s tímto výrokiem respondenti spíše nesouhlasí nebo si ho vůbec neuvědomují. Poslední výrok má medián 2 a průměr 1,6, a zjišťuje, *zda je lepší orientace v realizovaných zakázkách*. Celkem 7 respondentů absolutně souhlasí, 10 spíše souhlasí a 3 respondenti si nejsou jistí.

Tab. 8: Výroky související s mírou souhlasu v oblasti reorganizace práce

Č.	Výzkumný výrok	Hodnotící stupnice míry souhlasu					Medián	Aritmetický průměr	Pořadí
		1	2	3	4	5			
		Absolutní četnost							
1	Aktivně se podílím na realizaci projektů	4	12	4	0	0	2	2	7.
2	Jsem svým nadřazeným motivován/a ke vstupu do nových projektů	10	10	0	0	0	1,5	1,5	2.
3	Oceňuji možnost podílet se na složitějších projektech	10	9	1	0	0	1,5	1,55	3.
4	Oceňují reorganizaci pracovního systému v posledních dvou letech	11	9	0	0	0	1	1,45	1.
5	Oceňuji změny v zadávání práce v posledních dvou letech	8	12	0	0	0	2	1,6	4.
6	S reorganizací práce dochází k pozitivní změně v odměňování	11	9	0	0	0	1	1,45	1.
7	S reorganizací práce dochází k vyšší produktivitě práce	8	11	1	0	0	2	1,65	5.
8	S reorganizací práce jsou přehledněji stanovené role a vím, co mám dělat	4	11	5	0	0	2	2,05	8.
9	S reorganizací práce je lepší orientace v realizovaných zakázkách (projektech)	7	10	3	0	0	2	1,8	6.

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

V tab. č. 8 jsou tučně zvýrazněny hodnoty, které představují totožné výsledky průměrů (1,45). Jedná se o dva výroky a to „*Oceňuji reorganizaci pracovního systému v posledních dvou letech*“ a „*S reorganizací práce dochází k pozitivní změně v odměňování*“. Dále jsou v tab. č. 8 vyznačeny (oranžově) nejlépe hodnocené výroky a nejhůře hodnocený výrok (zeleně).

Celková spokojenost s reorganizací práce dle úrovně důležitosti

V tab. č. 9 jsou prezentovány jednotlivé výstupy z oblasti důležitosti nového motivačního systému. První výrok zkoumá *aktivní účast na projektech*. V oblasti míry důležitosti je stanoven identický medián a průměr 2. S důležitostí účasti na realizaci projektů vyjádřilo 5 respondentů plný souhlas, 11 spíše souhlasí, 1 spíše nesouhlasí a 3 respondenti si nejsou jistí. Lze konstatovat, že v tomto ohledu respondenti považují spíše za nedůležité se projektů aktivně účastnit. Druhý výrok ověřuje, zda jsou respondenti *motivováni ze strany svého nadřízeného pracovníka ke vstupu do nových projektů*. Medián je zde 2 a průměr 1,7. S tvrzením plně souhlasí téměř polovina (9) respondentů, 8 spíše souhlasí a 3 si nejsou jistí. Se třetím výrokiem, který zkoumá možnost *podílet se na složitějších projektech*, plně souhlasí více než polovina (13) respondentů, 5 respondentů spíše souhlasí a 2 si nejsou jistí svou odpovědí. Medián je v tomto případě 1 a průměr 1,45. Čtvrtý výrok zkoumá *ocenění reorganizace pracovního systému v posledních dvou letech*, kde medián je 1 a průměr 1,55. S výrokiem plně souhlasí 12 respondentů, 5 spíše souhlasí a 3 si nejsou jistí. Pátý výrok zjišťuje *ocenění změn v zadávání práce v posledních dvou letech*. Medián je ve výši 2 a průměr 1,8. S výrokiem plně souhlasí a spíše souhlasí 8 respondentů, 4 respondenti si nejsou jistí svým rozhodnutím. Šestý výrok s mediánem 2 a průměrem 1,7 se týká *pozitivní změny v odměňování v posledních letech*. S výrokiem spíše souhlasí 10 respondentů, plně souhlasí 8 a 2 respondenti si nejsou jistí. Sedmý výrok, který prezentuje, že *s reorganizací práce dochází k vyšší produktivitě práce* a osmý výrok, který se týká *přehlednějšího stanovených rolí*, obdržely oba identické mediány 2 a průměry 1,8. V prvním případě s uvedeným výrokiem 8 respondentů plně souhlasí, 8 spíše souhlasí a 4 si nejsou jistí svou odpovědí. V druhém případě s výrokiem 10 respondentů spíše souhlasí, 7 souhlasí a 3 si nejsou jistí. Poslední výrok, který se týká *lepší orientace v realizovaných zakázkách*, obdržel medián 2 a průměr 1,65. 9 respondentů s tímto výrokiem plně souhlasí a spíše souhlasí, 2 si nejsou jistí.

V tab. č. 9 zkoumající oblasti zjištěných mír důležitosti (1,8) se jedná celkem o 3 výroky, které obdržely stejné pořadí. „*Oceňuji změny v zadávání práce v posledních dvou letech*“,

„S reorganizací práce dochází k vyšší produktivitě práce“ a „S reorganizací práce jsou přehledněji stanovené role a vím, co mám dělat“. V tab. č. 9 je také označen nejméně důležitý výrok pro respondenty (zeleně) a nejdůležitější výrok (oranžově).

Tab. 9: Výroky související s mírou důležitosti v oblasti reorganizace práce

Č.	Výzkumný výrok	Hodnotící stupnice míry důležitosti					Medián	Aritmetický průměr	Pořadí
		1	2	3	4	5			
		Absolutní četnost							
1	Aktivně se podílím na realizaci projektů	5	11	3	1	0	2	2	6.
2	Jsem svým nadřazeným motivován/a ke vstupu do nových projektů	9	8	3	0	0	2	1,7	4.
3	Oceňuji možnost podílet se na složitějších projektech	13	5	2	0	0	1	1,45	1.
4	Oceňují reorganizaci pracovního systému v posledních dvou letech	12	5	3	0	0	1	1,55	2.
5	Oceňuji změny v zadávání práce v posledních dvou letech	8	8	4	0	0	2	1,8	5.
6	S reorganizací práce dochází k pozitivní změně v odměňování	8	10	2	0	0	2	1,7	4.
7	S reorganizací práce dochází k vyšší produktivitě práce	8	8	4	0	0	2	1,8	5.
8	S reorganizací práce jsou přehledněji stanovené role a vím, co mám dělat	7	10	3	0	0	2	1,8	5.
9	S reorganizací práce je lepší orientace v realizovaných zakázkách (projektech)	9	9	2	0	0	2	1,65	3.

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

5.1.4 Motivace v oblasti benefitů

V tab. č. 10 jsou prezentovány odpovědi respondentů zaměřující se na benefitní systém ve společnosti.

Obchodní společnost věnuje benefitnímu systému zvýšenou pozornost. Benefity jsou v tab. č. 10 seřazeny vzestupně dle míry důležitosti z pohledu jednotlivých respondentů. Preferenční stupnice je v tomto případě 1 (nejdůležitější) až 9 (nejméně důležité). Je možné pozorovat, že nejdůležitějším benefitem pro respondenty jsou výkonové odměny, u kterých byl zjištěn průměr z jednotlivých odpovědí 1,85. Z pohledu respondentů je druhým nejdůležitějším benefitem v průměru 3,00 příspěvek na závodní stravování (stravenky). I když se jedná o druhý nejlépe hodnocený benefit, je zde spatřován rozdíl

přes 1 bod. Naopak nejhůře (8,50) respondenti hodnotí navýšený příspěvek na nákup pracovní obuvi.

Tab. 10: Stávající benefity v obchodní společnosti

Benefit	Průměr
Výkonové odměny	1,85
Příspěvek na závodní stravování (stravenky)	3,00
Služební automobil k možnému soukromému využití	4,00
Otevřená možnost kariérního růstu	4,20
Dovolená nad rámec zákoníku práce (dodatková dovolená)	4,80
Služební notebook s možností soukromého využití	5,40
Služební mobilní telefon s možností soukromých hovorů (při vlastní sim kartě)	5,75
Příspěvky na vzdělávací kurzy/školení pro zvýšení (ne udržení) kvalifikace	7,50
Navýšený příspěvek na nákup pracovní obuvi dle vlastního výběru typu	8,50

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Potenciální benefity ve společnosti

Další část dotazníku byla zaměřena na možné benefity, u kterých by obchodní společnost mohla v budoucnosti uvažovat o zavedení a respondenti by o ně mohli projevit zájem. Bylo možné označit více uvedených eventualit a z tohoto důvodu někteří respondenti označili všechny. Jednotlivé odpovědi ze všech dotazníků byly sumarizovány a výsledky tohoto šetření jsou uvedeny v tab. č. 11.

Z důvodu, aby se eliminovala možnost zvolení všech odpovědí, je jako předposlední v dotazníku zvolena otázka, aby respondenti uvedli pouze top 3 výše zmíněné benefity.

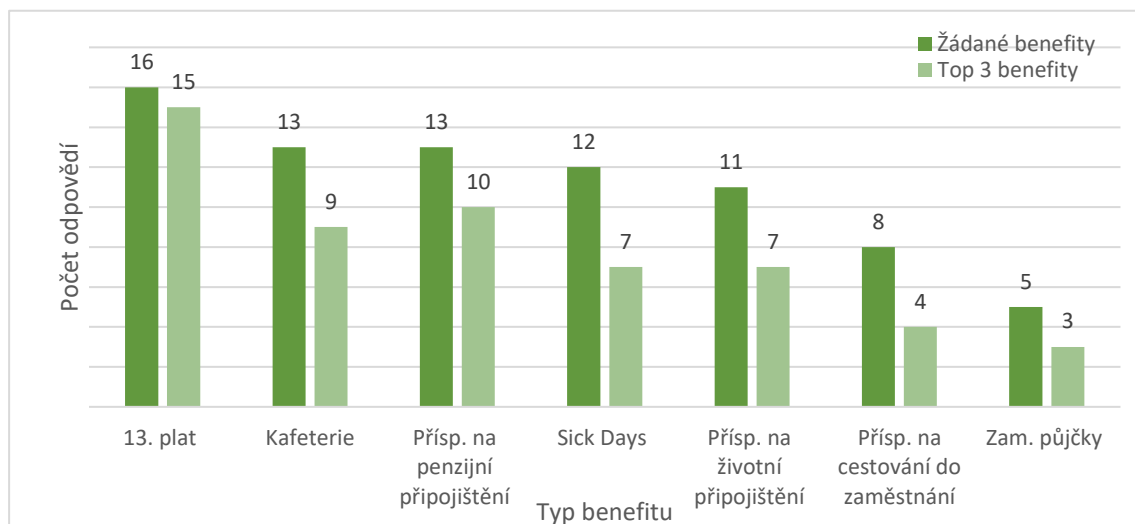
Tab. 11: Potenciální benefity ve společnosti a top 3 benefity

Potenciální benefity	Počet odpovědí u žádaného benefitu	Počet odpovědí u top 3 benefitů
13. plat	16	15
Občerstvení na pracovišti (kafeterie)	13	9
Sick Days (tzn. dny volna)	12	7
Příspěvek na penzijní připojištění	13	10
Příspěvek na životní připojištění	11	7
Příspěvek na cestování do zaměstnání	8	4
Zaměstnanecké půjčky	5	3

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Z důvodu lepší přehlednosti změn v pořadí žádaných benefitů byl vytvořen níže zobrazený graf na obr. č. 8. Z uvedeného grafu je možné pozorovat určité změny skutečného zájmu o jednotlivé benefity.

Obr. 8: Znázornění rozdílů u potenciálních benefitů



Zdroj: vlastní výzkum, 2021

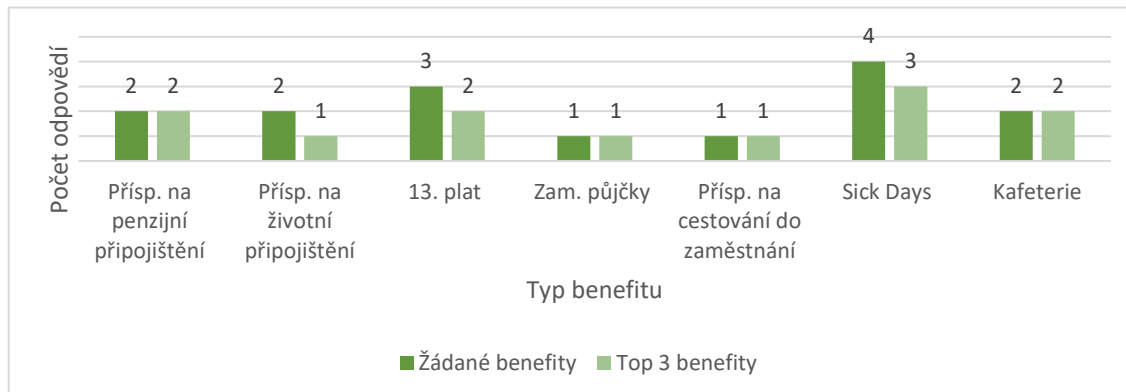
Na prvním místě stále u respondentů zůstává největší zájem o 13. plat, který z 16 respondentů znovu uvedlo 15. Na svém původním druhém místě zůstává také příspěvek na penzijní připojištění, který opětovaně uvedlo 10 respondentů. Naopak o kafeterii projeví respondenti menší zájem, z původního množství 13 respondentů má nyní zájem pouze 9. Největší nalezený propad (téměř o polovinu) je nalezen u Sick Days (tzn. dnů volna), z původních 12 odpovědí se počet změnil na 7. Příspěvek na životní připojištění se snížil z 11 původních odpovědí na 7. Zájem o příspěvek na cestování do zaměstnání klesl také o polovinu, z předcházejících 8 odpovědí na 4. Na posledním místě možnost poskytování zaměstnaneckých půjček zaznamenalo oproti ostatním benefitům nízký propad, z 5 na 3 odpovědi, ale i tak zůstávají na posledním místě o možné potenciální benefity.

V následující části této kapitoly jsou stručně představeny výsledky benefičního systému, které se zaměřují na pohled respondentů zařazených do jednotlivých týmů.

Výsledky v oblasti týmu údržby – co se týče nejdůležitějšího benefitu s průměrem 1,6, který obchodní společnost poskytuje, respondenti zvolili výkonové odměny. Nejméně důležitým benefitem byl zvolen navýšený příspěvek na nákup pracovní obuvi dle vlastního výběru typu. Zájem o žádané benefity je graficky znázorněn na obr. č. 9.

Lze pozorovat, že nejvíce žádaným benefitem je Sick Days (tzn. dny volna) v počtu 4 odpovědí. Zároveň se jedná o nejvíce chtěný benefit v celkovém počtu 3 odpovědí.

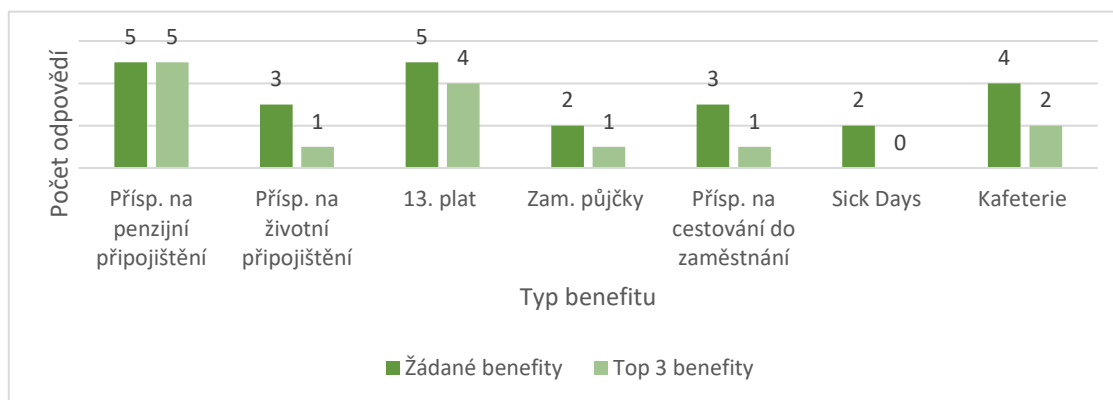
Obr. 9: Žádané benefity týmu údržby



Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Výsledky v oblasti týmu montáže – v oblasti benefitů považuje nejvíce respondentů za nejdůležitější výkonové odměny v průměru 1,4. Nejméně důležitým benefitem je navýšený příspěvek na nákup pracovní obuvi dle vlastního výběru typu. Níže z grafu na obr. č. 10 lze pozorovat, že respondenti by měli největší zájem (5 hlasů) o příspěvek na penzijní připojištění a 13. plat. Nejvíce chtěný benefit v sekci „top 3“ zůstává příspěvek na penzijní připojištění s totožným počtem odpovědí.

Obr. 10: Žádané benefity týmu montáže

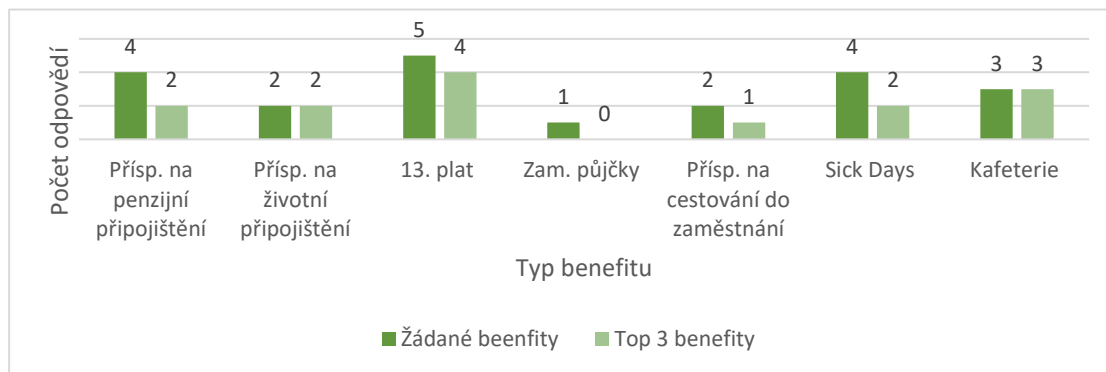


Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Výsledky v oblasti týmu softwaru – v rámci benefitů, které obchodní společnost nabízí, respondenti označili v průměru 1,4 za nejdůležitější benefit příspěvek na závodní stravování (stravenky). Nejméně důležitým benefitem je zvolen navýšený příspěvek na nákup pracovní obuvi dle vlastního výběru typu. Z potenciálních benefitů v grafu

na obr. č. 11 obdržel nejvíce hlasů (5) 13. plat. Tento benefit získal nejvíce hlasů i v kategorii „top 3“ benefity, kde je nalezen pokles o 1 hlas.

Obr. 11: Žádané benefity v týmu softwaru

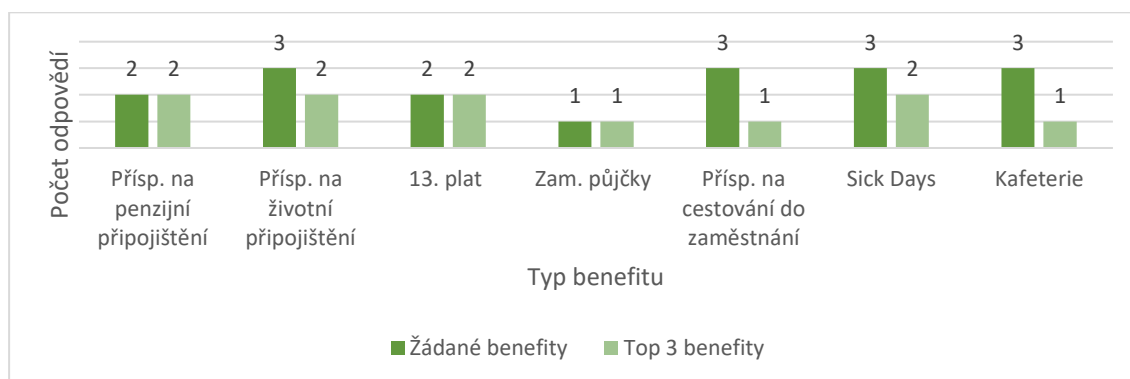


Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Výsledky přijímacího technika – přijímacím technikem je pouze jedna osoba (respondent) v daném středisku. Co se týče stránky benefitů byl přijímacím technikem uveden jako nejdůležitější benefit výkonové odměny. Nejméně chtěný benefit navýšený příspěvek na nákup pracovní obuvi dle vlastního výběru typu. Jako potenciální benefity a nejvíce chtěné benefity respondent uvedl 13. plat a občerstvení na pracovišti.

Výsledky obchodních manažerů – za nejdůležitější benefit, který společnost nabízí, respondenti označili s průměrem 2,5 příspěvek na závodní stravování (stravenky). Potenciálními benefity v grafu na obr. č. 12 jsou respondenty zvoleny v počtu 3 hlasů příspěvek na životní připojištění, na cestování do zaměstnání, Sick Days a kafeterie. Jako nejvíce chtěné benefity (2 hlasy) byly dále označeny příspěvek na penzijní připojištění a na životní připojištění, 13. plat a Sick Days.

Obr. 12: Žádané benefity obchodních manažerů



Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Poslední otevřená otázka v dotazníku se zaměřením na další výhody, které doposud nebyly uvedeny, obdržela pouze tři odpovědi. Dva respondenti uvedli příspěvek na dovolenou a třetí příspěvek na kulturní akce, zejména na fotbal.

5.2 Shrnutí závěrů z dotazníkového šetření

V této kapitole bakalářské práce jsou shrnuty nejdůležitější výsledky, které byly zjištěny při realizaci dotazníkového šetření. Zároveň zde budou nalezeny odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky a bude tak naplněn cíl dotazníkového šetření. Aby bylo možné získat ucelený pohled na zjištěné výsledky v jednotlivých oblastech pracovní motivace, je zpracována jednoduchá tab. č. 12.

Tab. 12: Porovnání jednotlivých oblastí pracovní motivace

Č.	Zkoumaná oblast pracovní motivace	Aritmetický průměr míry souhlasu	Aritmetický průměr míry důležitosti	Diference
1	Celková spokojenost s prací	1,77	1,83	0,06
2	Hodnocení v obchodní společnosti	1,56	1,36	-0,20
3	Reorganizace práce	1,67	1,72	0,04

Zdroj: vlastní výzkum, 2021

Stanovené výzkumné otázky:

VO₁: *Jak jsou zaměstnanci spokojeni s vybranými, aktuálně využívanými nástroji ve společnosti k jejich motivaci?*

Z tab. č 12 vyplývá, že respondenti jsou nejvíce ze všech zkoumaných oblastí pracovní motivace spokojeni s hodnocením v obchodní společnosti (viz Tab. 6), kde je zjištěný průměr ve výši 1,56. Následuje oblast spojená s reorganizací práce s průměrem 1,67 (viz Tab. 8) a další je oblast zabývající se celkovou spokojeností s prací, kde je stanovený průměr 1,77 (viz Tab. 4). Jelikož jsou tyto výsledky pouze průměrné a mohou zkreslovat skutečné zjištění, je dále zaměření na konkrétní výroky, které byly rozebírány v tabulkách výše.

Z výsledků, které byly prezentovány výše v tab. č. 4, lze konstatovat, že v první zkoumané motivační oblasti je patrné relativně vysoké vnímání smysluplnosti (1,4) a zajímavosti (1,6) – perspektivy práce jako takové, naproti tomu jsou viditelné méně

příznivé výsledky v úrovni vnímání mezilidských vztahů na pracovišti (2,45) a v oblasti spolupráce (2,4).

Dále zjištění prezentovaná v tab. č. 6 vypovídají o srozumitelně nastaveném systému hodnocení v obchodní společnosti (1,2), zejména mzdovém hodnocení a s tím související výše mzdy (1,1). Rezervy lze spatřovat v hodnocení zaměstnanců ze strany nadřízených pracovníků, kdy z výsledků šetření vyplývá zájem zaměstnanců o lepší informovanost (1,8) a zpětnou vazbu v komunikaci s nadřízenými (1,8).

Z důvodu motivačních rezerv je možné formulovat pro tuto oblast doporučení, která budou uvedena v kapitole č. 6.

VO₂: Do jaké míry jsou pro ně tyto nástroje důležité z hlediska jejich motivace?

Z tab. č. 12 je možné ověřit, že systém hodnocení je velmi důležitým motivačním prvkem pro zaměstnance ze všech zkoumaných oblastí pracovní motivace, kde je zjištěný průměr ve výši 1,36 (viz Tab. 7: Výroky související s mírou důležitosti v oblasti hodnocení (Tab. 7). Následuje oblast zabývající se reorganizací práce s průměrem 1,72 (viz Tab. 9) a na závěr je možné uvést oblast týkající se celkové spokojenosti s prací, kde je průměr ve výši 1,83 (viz Tab. 5). Jelikož ale tyto průměrné výsledky mohou zkreslovat skutečné zjištění, je dále zaměřeno na konkrétní výroky, které byly rozebírány v tabulkách výše.

Z tab. č. 5 je z uvedených dat možné vypožorovat, že právě oblasti mezilidských vztahů (1,55) a formě komunikace na pracovišti (1,65) přisuzují zaměstnanci neméně stejný význam, jako práci samotné. Tomuto zjištění je třeba věnovat pozornost. Uspokojení z dobře vykonané práce (1,7), a z práce, která zaměstnance baví (1,5), úzce souvisí s atmosférou na pracovišti.

Data uvedená v tab. č. 7 potvrzují zjištěnou důležitost spravedlivého přístupu (1,2) a také upozorňují na větší žádanost pravidelného kontaktu (1,35) a zisku zpětné vazby (1,55). Znovu se ukazuje, že je potřeba věnovat zvýšenou pozornost, mimo efektivnější vedení porad, i v této oblasti zkvalitnění komunikace ze strany nadřízeného.

Z důvodu motivačních rezerv je možné formulovat pro tuto oblast doporučení, která budou uvedeny v kapitole č. 6.

VO₃: Jak zaměstnanci vnímají změny organizace práce v návaznosti na jejich motivaci?

Z tab. č 12 je možné pozorovat, že motivační oblast zaměřující se na reorganizaci práce obdržela kladnou diferenci ve výši 0,04. To svědčí o tom, že si zaměstnanci uvědomují proběhlou reorganizaci práce a s ní související změny v motivačním systému.

Z tab. č. 8 vyplývá, že si zaměstnanci uvědomují souvislost změny v odměňování s novým zadáváním práce v obchodní společnosti. Vnímají i vyšší míru motivovanosti a možnost podílet se na složitějších projektech.

Z uvedených dat však vyplývá, že s reorganizací práce by měla být spojena kvalitnější informovanost pro lepší orientaci v projektech (2,05), zaměstnanci ji považují za nedostatečnou (1,8). Z vyhodnocených dat je možné konstatovat, že je pro samostatnou práci zaměstnanců důležitá stejně, jako samotná motivace. Toto zjištění lze interpretovat i tak, že přes finanční přínos změny (pro společnost i zaměstnance) by v případě kvalitnější komunikace v projektech bylo možné dosáhnout lepších výsledků. Výsledný deficit v subjektivním vnímání nedostatečné aktivity zaměstnanců podle prvního výroku může být ve vztahu k naopak vysoké ochotě zaměstnanců podílet se na složitějších projektech (průměr 2,0) podle výroku třetího interpretován, jako návrh zaměstnanců zaměstnavateli k vyslovení větší důvěry a umožnění větší samostatnosti i odpovědnosti za realizaci samotných projektů.

Z důvodu motivační rezervy bude v kapitole č. 6 uvedeno doporučení, na které by se společnost měla zaměřit.

VO4: Jaké z aktuálně nabízených benefitů jsou pro zaměstnance nejdůležitější?

Dle odpovědí jednotlivých respondentů je možné konstatovat, že nejdůležitějšími benefity (viz Tab. 10), které obchodní společnost poskytuje jsou **výkonové odměny**, které získaly průměr 1,83. Druhým nejdůležitějším benefitem je s průměrem 3,0 pro respondenty **příspěvek na závodní stravování (stravenky)**.

VO5: O jaké potenciální benefity by měli zaměstnanci zájem?

Obchodní společnost by dle odpovědí jednotlivých respondentů měla uvažovat zejména o **13. platu** (16 odpovědí), **občerstvením na pracovišti – kafeterie** a **příspěvku na penzijní připojištění** (13 odpovědí). O tyto benefity respondenti projeví největší zájem také při uvedení nejžádanějších „top 3“ benefitech (viz Tab. 11).

Následující kapitola reaguje na tato zjištění a formuluje doporučení pro obchodní společnost.

6 Doporučení pro dané oblasti

Při analýze motivačního systému v obchodní společnosti, na základě výsledků vycházejících z dotazníkového šetření, bylo nalezeno několik méně příznivých výsledků spojených s konkrétními motivačními faktory. Jedná se především o vnímání týmových rolí, mezilidské vztahy, vzájemnou pomoc a zpětnou vazbu. Pro tyto zjištěné nedostatky budou v průběhu této kapitoly navržena určitá doporučení, která by měla přispět k vyšší spokojenosti a motivovanosti jednotlivých členů projektových týmů. Dále budou navržena doporučení týkající se benefitní stránky společnosti.

Doporučení, která jsou obsažena v této kapitole, jsou následující: školení pro vedoucí pracovníky a klíčové zaměstnance, změna v oblasti benefitů a po určitém čase znovu provedení analýzy pracovně-motivačních oblastí, aby bylo možné pozorovat případnou změnu, a to nejen u nadřízených pracovníků, ale také členů projektových týmů.

6.1 Školení pro vedoucí pracovníky a zaměstnance

V podkapitolách 5.1.1a 5.1.2 byly nalezeny v realizovaném dotazníku nejmenší míry souhlasu především u výroků, které se týkají osobního kontaktu s vedoucím pracovníkem. Jako návrh opatření k odstranění nedostatků se nabízí možnost představit obchodní společnosti v podobě návrhu malého projektu několik školení a kurzů, které by vedoucí, případně další určení klíčoví zaměstnanci, mohli absolvovat. Je vhodné, aby sérii školení podstoupili nejen vedoucí pracovníci, včetně přijímacího technika, ale také další pracovníci, např. široce uznávaní, i když neformální, vedoucí jednotlivých pracovních skupin. Cílem těchto školení a kurzů bude zlepšení orientace v oblastech komunikačních dovedností, mezilidských vztahů a pravidelného kontaktu.

Níže je představeno několik možných kurzů, které by pro daný účel měly být vyhovující, a jsou pro zkvalitnění výše popsaných oblastí přínosné.

1. Pracovní motivace, zpětná vazba a hodnotící pohovor – kurz se zaměřuje na pracovní *motivaci*, podrobné představení motivačních nástrojů a jejich možné využití. Dalším zaměřením kurzu je dovednost podání *zpětné vazby*, kdy bude vysvětlen význam a účel zpětné vazby, a efektivní způsoby poskytnutí. Dále dovednost vedení *hodnotícího pohovoru*. Na závěr tohoto školení jsou realizována praktická cvičení a následuje závěrečné shrnutí. (ictPRO, n.d.c)

2. Motivace zaměstnanců – Obsah workshopu se zaměřuje primárně na *účinnou motivaci*, dále na *určení konkrétních typů motivace u vlastních zaměstnanců*, na motivaci jedince jako součást motivačního systému. Závěrem jsou sděleny konkrétní *tipy na práci s motivací* (benefity nebo nízkorozpočtový přístup). (ictPRO, n.d.b)

3. Motivace a stimulace pracovníků – tento kurz je určen především pro manažery a vedoucí pracovníky, kteří potřebují motivovat své zaměstnance pro úspěšný chod společnosti. (Systémy Jakosti s.r.o., 2018)

4. Efektivní komunikace – obsahem tohoto kurzu je *efektivní komunikace, přístupy pro ulehčení komunikace, rozvíjení vnímavosti a asertivní jednání*. (ictPRO, n.d.a)

5. Efektivní komunikace ve firmě – obsahem kurzu jsou *komunikační dovednosti* jako důležitý pracovní nástroj, *efektivní využití a řeč těla, představení komunikačních stylů* pro efektivní komunikaci s partnerem a *rozvoj interní komunikace*. (Gradua, 2015a)

6. Vedení pracovního týmu – tento kurz je určen všem manažerům nebo vedoucím pracovníkům, kteří chtějí najít možné cesty, jak zvýšit své dovednosti a úspěšně vést týmy. V kurzu jsou představeny *role manažera* související s vůdcovstvím, přirozenou autoritou, vedením apod., dále jsou představeny *styly vedení lidí, budování týmu* se souvisejícím *vymezením týmových rolí, motivace a rozvoj týmu*. (Gradua, 2015b)

Níže, v tab. č. 13, je představena rekapitulace výše popsaných kurzů a školení. Také další doplňující údaje, jako je datum konání kurzů, čas a místo konání, jaké společnosti kurzy a školení realizují, a na závěr je uvedena jednotková cena kurzu (vč. DPH). Pro všechny realizované kurzy a školení je společný výstup v podobě získání certifikátu o absolvování kurzu od dané společnosti.

V tab. č. 13 jsou navrženy celkem tři školení nebo kurzy, které se zabývají tématem motivace. Kurzy byly zvoleny s ohledem na větší časovou flexibilitu, vzdálenější termín konání i možnost účastnit se on-line. Dle širšího spektra zaměření je možné obchodní společnosti doporučit první zmíněný kurz týkající se *pracovní motivace, zpětné vazby a hodnotícího pohovoru*. Dále jsou představeny dva kurzy pro zkvalitnění komunikačních dovedností. Společnosti je doporučeno účastnit se pátého zmíněného kurzu *efektivní komunikace ve firmě*. Kurz je zaměřen na komunikaci v rámci celé firmy (nadřízený a podřízený, zaměstnanci mezi sebou). Šestý zmíněný kurz je společnosti také doporučen, především nadřízeným pracovníkům nižšího a středního managementu, pro které je primárně určen.

Tab. 13: Rekapitulace jednotlivých kurzů

Č.	Název kurzu	Datum	Čas	Místo	Společnost	Cena vč. DPH
1	Pracovní motivace, zpětná vazba a hodnotící pohovor	8. - 9. 7. 2021	9:00-17:00	Praha on-line	ictPRO	8 712
2	Motivace zaměstnanců	2. 7. 2021	9:00-17:00	Praha on-line	ictPRO	5 445
3	Motivace a stimulace pracovníků	21. 9. 2021	9:00-15:00	Praha on-line	Systémy Jakosti s.r.o.	3 475
4	Efektivní komunikace	22. - 23. 7. 2021	9:00-17:00	Praha on-line	ictPRO	8 349
5	Efektivní komunikace ve firmě	29. - 30. 9. 2021	9:00-16:00	Praha	Gradua	10 285
6	Vedení pracovního týmu	22. - 24. 9. 2021	9:00-16:00	Praha	Gradua	15 609

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

6.2 Benefity

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že pokud by obchodní společnost poskytovala určité benefity, zaměstnanci by o ně projevíli zájem. Jedná se především o:

13. plat – tuto alternativu benefity zaměstnanci uvedli na prvním místě. Při konfrontaci požadavku s tvrzením zaměstnanců, že jsou s výší mzdy spokojeni, je tento požadavek možno chápat i tak, že výše ročních odměn dosahuje v průměru výše předpokládaného dalšího platu. Ten by však byl zaručen, což v případě výše odměny neplatí – ta se stanoví zpravidla v závislosti na hospodářském výsledku (a nemusí být vyplacena vůbec).

Řešením pro zvážení 13. platu, nebo jen ekvivalentu, je nevyplácet drobné odměny během roku průběžně (měsíčně, čtvrtletně), ale vyplatit částku jednorázově, nejlépe před dobou dovolených či předvánočním čase, kdy by to zaměstnanci pravděpodobně nejvíce ocenili. Blíže nemůže být návrh rozpracován pro nedostatek poskytnutých informací o výši mez ve společnosti.

Občerstvení na pracovišti (kafeterie) – součástí prostorů, ve kterých je zřízená výrobní dílna, je také šatna, sociální zařízení a místnost, která je určena pro stravování a odpočinek. V tomto případě je možné realizovat malý projekt s cílem zlepšit pracovní prostředí. Součástí tohoto projektu by mohla být kafeterie (viz tab. č. 14).

Tab. 14: Rozpočet pro pořízení kafeterie (rok)

Položka	Varianta 1a	Varianta 1b	Varianta 2a	Varianta 2b
Specifikace	Kávovar PICCOLO XS MANUÁLNÍ KAPSLOVÝ	Kávovar PICCOLO XS MANUÁLNÍ KAPSLOVÝ	Zakoupení 180 ks kapslí kávy Dolce Gusto (přístroj na výrobu kávy v ceně)	Zakoupení 180 ks kapslí kávy Dolce Gusto (přístroj na výrobu kávy v ceně)
Cena přístroje (Kč)	1 399	1 399	0	0
Počet ks kávy v ceně (1 kapsle=1 káva)	36	36	180	180
Pořizovací cena (Kč)	1 399	1 399	1 374	1 374
Kalendářní rok (týdny)	52			
Dovolená (týdny)	5			
Pracovní rok (týdny)	47			
Počet pracovních dní	235			
Počet pracovníků	21			
Roční spotřeba kávy v ks (1 káva den/zaměstnanec)	4 935			
Počáteční vstup (ks)	36	36	180	180
Další potřeba nákupu	4 899	4 899	4 755	4 755
Náklady na 1 kávu (zaokrouhлено Kč)	7,60			
Celkem dokoupit (Kč)	37 232	37 232	36 138	36 138
Pořizovací cena (Kč)	1 399	1 399	1 374	1 374
Celkem Kč pro pořízení kafeterie s variantou 1 káva den/zaměstnanec zdarma		35 833		34 764
Celkem Kč pro pořízení kafeterie s variantou 0 káv den/zaměstnanec zdarma	1 399		1 374	

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V tab. č 14 je představen rozpočet pro pořízení kafeterie na pracovišti na jeden rok. Rozpočet obsahuje celkem dvě možné varianty, přičemž každá je dělena na dvě dílčí části.

Z předložených výsledků, zahrnující jednu kávu pro jednoho zaměstnance denně zdarma, se jeví jako nejvýhodnější varianta 2b. Pořízení této varianty společnost vyjde dle aktuálních cen na 34 764 Kč ročně, což činí 147 Kč/den. Pokud společnost nenabídne zaměstnancům kávu zdarma, tzn. že kávu zaplatí zaměstnanec, je příhodnější varianta 2a ve výši 1 374 Kč.

Návrhy jsou kalkulovány s celkovým počtem členů servisu (21), ale lze předpokládat, že se pořizovací náklady na dokoupení kávy v případě, že zaměstnanec bude mít 1 kávu den/zdarma, částečně sníží. Představené varianty jsou kalkulovány v maximální výši, když každý zaměstnanec si nápoj denně zdarma dopřeje. Snížení lze předpokládat při nemoci zaměstnance, služební cestě, překážkách v práci apod.

V návrhu jsou zvoleny přístroje na nejnižší cenové úrovni na trhu, z předchozího návrhu je patrné, že v případě spoluúčasti společnosti na občerstvení touto formou činí cena přístroje méně podstatnou část rozpočtu. Pokud se společnost rozhodne pořídit kvalitnější (dražší) přístroj, tak se zvýší roční výše pořizovacích nákladů pouze nepatrně.

Pro výsledný zvýšený efekt tohoto projektu by bylo vhodné do odpočinkové místnosti navíc umístit jednoduchou sedačku či křesla (viz tab. č. 15), a to z důvodu zvýšení komfortu a ergonomického odpočinku při přestávkách. Pokud zaměstnanci v odpočinkové místnosti stráví odpočinkový čas v příjemných podmínkách, je možné i souběžné zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti.

Tab. 15: Rozpočet pro pořízení vybavení

Položka	Cena (Kč)
Rozkládací pohovka Catini Levita – hnědá	2 599
2x Křeslo LISA hnědč K68	2x 1 199
Celkem	4 997

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Příspěvek na penzijní připojištění – obchodní společnost může svým zaměstnancům přispívat na závodní stravování v podobě stravenek, nebo přispívat na penzijní připojištění. Většina členů týmů žádá o stravenky, ale zároveň projeví zájem o penzijní připojištění.

Obchodní společnosti je touto cestou doporučeno, aby zvážila, pokud tomu ekonomická situace v budoucnu dovolí, zavedení obou zmíněných benefitů, a to z důvodu velkého zájmu. Zejména od respondentů střední věkové kategorie.

Konkrétně by se mohlo jednat o příspěvek ve výši 700 Kč měsíčně k důchodovému pojištění zaměstnance. V tab. č. 16 jsou uvedeny celkové měsíční a roční náklady této navrhované změny.

Tab. 16: Náklady spojené s penzijním připojištěním

Položka	Měsíční náklady (Kč)	Roční náklady (Kč)
Příspěvek na penzijní připojištění	21 700	260 400

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z tab. č. 16 lze vyčíst, že celkové náklady pro 31 členů projektových týmů jsou ve výši 21 700 Kč/měsíc, což činí 260 400 Kč/rok. Obchodní společnost si tuto částku může odečíst v rámci daňově uznatelných nákladů v plné výši, což má za následek snížení základu daně z příjmů. (Zákon č. 586/1992 Sb., 1992)

6.3 Další doporučení

Doporučení, které vychází z nalezených nedostatků 5.1.3, není spojováno se školeními ani s konkrétními finančními náklady, jako v případě předchozích dvou variant motivačních oblastí (viz kapitola 6.1). Řešením je vlastní rozhodnutí zaměstnavatele, aby dal zaměstnancům větší důvěru a volnost, která bude mít za následek posílení osobního pocitu větší angažovanosti v jednotlivých projektech a zaměstnanci se jich budou raději účastnit.

Tyto výše uvedené návrhy by mohly společnosti pomoci vyřešit zjištěné nedostatky.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala motivováním členů projektového týmu ve zvolené obchodní společnosti. Projektovými týmy bylo několik pracovních skupin, které se dle různě materiálně, časově a logisticky složitých zakázek (projektů) s jedinečným cílem vždy na určitou dobu formulovaly do týmů projektových.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit současný motivační systém a zhodnotit vliv motivačních nástrojů na práci členů projektových týmů. K naplnění cílů práce bylo stanoveno 5 výzkumných otázek a celkem 4 výzkumné oblasti. První oblastí bylo zjištění motivace související se spokojeností s prací, druhá oblast se týkala motivace v oblasti hodnocení, třetí oblast se věnovala zjištění vnímání nového systému organizace práce v návaznosti na motivaci a poslední oblast se zaměřila na benefitní systém v obchodní společnosti. U prvních třech představených motivačních oblastí bylo pomocí zvolených statistických metod zjištěno, jak členové projektových týmů vnímají nový motivační systém v obchodní společnosti a které faktory motivace jsou pro ně důležité.

V návaznosti na provedené dotazníkové šetření je možné na závěr konstatovat, že nový motivační systém je ve zvolené obchodní společnosti správně nastavený a nebyly v průběhu zpracovávání této práce nalezeny závažné nedostatky či vysoce problémové oblasti. I když se ojediněle vyskytovaly motivační rezervy drobného hlediska, téměř všechny bylo možné zařadit do jedné skupiny – vedoucí pracovník a mezilidské vztahy. Na tyto oblasti byla formulována doporučení, která by obchodní společnost pro zmírnění nedostatků mohla realizovat. Konkrétně se jedná o možnost absolvování kurzů a školení. Byla také vznesena možná doporučení pro aktualizaci benefitního systému v obchodní společnosti, který je dle výsledků z dotazníkového šetření správně nastavený, ale je možné některé méně žádané benefity vyměnit (úspora nákladů).

Všechny zjištěné výstupy, včetně výsledků dotazníkového šetření, byly vybrané obchodní společnosti odprezentovány. Především byly vyzdviženy motivační faktory, ve kterých byly nalezeny drobné nedostatky, a na které reagují závěrečná doporučení v podobě absolvování školení, kurzů a změn v benefitním systému.

Seznam použitých zdrojů

- AA (n.d.). *Internetové stránky obchodní společnosti*. Dostupné 12.12. 2020 z
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (10. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada.
- Avenberg (n.d.). Avenberg: Pro Váš dům i zahradu. Dostupné 23. 4. 2021 z [Rozkládací pohovka Catini LEVITA - hnědá | Avenberg.cz](#)
- Bedrnová, E., Cipro, M., Jarošová, E., Kašparová, E., Králová, T., Lorencová, H., . . .
Surynek, A. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha, Česko: Management Press.
- Beel, J. (2007). *Project Team Rewards - Rewarding and Motivating your Project Team*. Scotts Valley, USA: Create Space LLC.
- Blažek, L. (2014). *Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování* (2. vyd). Praha, Česko: Grada.
- Boukal, P., Mikan, P., Pemová, T., Vávrová, H., Vilikusová, I., & Zatloukalová, T. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha, Česko: Garada.
- Crkalová, A., & Riethof, N. (2007). *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha, Česko: Grada.
- Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrazdilová Bočková, K. (2016). *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha, Česko: Grada.
- Dvořáková, Z., Collins, D., Dědina, J., Hůlová, M., Hüttlová, E., Kleib, J., . . .
Václavková, L. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Gradua (2015a). *Inovativní vzdělávání a poradenství: Efektivní komunikace ve firmě*. Dostupné 29. 4. 2021 z [Efektivní komunikace ve firmě - vzdělávací kurz Gradua](#)
- Gradua (2015b). *Inovativní vzdělávání a poradenství. Vedené pracovního týmu*. Dostupné 29. 4. 2021 z [Vedení pracovního týmu - vzdělávací kurz Gradua](#)
- Hayes, N. (2005). *Psychologie týmové práce - strategie efektivního vedení týmu*. Praha, Česko: Portál.

ictPRO (n.d.a). *Kurz efektivní komunikace*. Dostupné 29. 4. 2021 z [Kurz Efektivní komunikace \(KOM1\) | ICT Pro \(skoleni-softskills.cz\)](#)

ictPRO (n.d.b). *Motivace zaměstnanců aneb jak zvýšit angažovanost vašich zaměstnanců*. Dostupné 29. 4. 2021 z [Kurz Motivace zaměstnanců aneb jak zvýšit angažovanost vašich zaměstnanců \(PERS15\) | ICT Pro \(skoleni-softskills.cz\)](#)

ictPRO (n.d.c). *Pracovní motivace, zpětná vazba a hodnotící pohovor*. Dostupné 29. 4. 2021 z [Kurz Pracovní motivace, zpětná vazba a hodnotící pohovor \(PERS11\) | ICT Pro \(skoleni-softskills.cz\)](#)

iDEA (n.d.) *Křeslo LISA hnědé K68*. Dostupné 23. 4. 2021 z [Křeslo LISA K68 hnědé | FAVI.cz](#)

Inertní zdroj 2020. *Interní zdroje obchodní společnosti* (výroční zprávy 2010-2019, podnikové směrnice a katalogy, propagačními materiály, rozhovory s pověřenými osobami)

Interní zdroj 2021. *Interní zdroje obchodní společnosti* (výroční zprávy 2010-2019, podnikové směrnice a katalogy, propagačními materiály, rozhovory s pověřenými osobami)

Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Praha, Česko: Západočeská univerzita.

Justice (2021). *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. Dostupné 12.4. 2021 z <https://justice.cz/>

Kašparová, E., Nový, I., Surynek, A., & Šindelářová, H. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery* (2. rozš. a dopl. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Kerzner, H. (2003). *PROJECT MANAGEMENT a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (8th edition). Hoboken , New Jersey: John Wiley & Sons.

Kleib, J., Hütlová, E., & Dvořáková, Z. (1998). *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha, Česko: VŠE Praha.

Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, Česko: Grada.

Kolajová, L. (2006). *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha, Česko: Grada.

- Mičudová, K., Gangur, M., Svoboda, M., & Říhová, P. (2016). *Základy statistiky a pravděpodobnosti*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita.
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi* (2. dopl. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Nescafé Dolce Gusto (n.d.). *Produkty*. Dostupné 23. 4. 2021 z [Piccolo XS Manuální kapslový kávovar černo-šedý Krups® - NESCAFÉ® Dolce Gusto® \(dolce-gusto.cz\)](https://www.dolce-gusto.cz)
- Pauknerová, D., Hubinková, Z., Králová, T., & Lorencová, H. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. Praha, Česko: Grada.
- Plamínek, J. (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha, Česko: Grada.
- Project management institute. (2017). *A guide to the project management body of the knowledge - PMBOK guide* (6th edition). Newtown Square , Pennsylvania: Project management institute.
- Rozhovor s ředitelem obchodní společnosti, uskutečněný 24. 2. 2021.
- Růžička, J., & Drázková, E. (1992). *Motivace pracovního jednání*. Praha, Česko: VŠE.
- Srpová, J., Řehoř, V., Grančičová, K., Habrmanová, B., Jünger, J., Kešner, M., . . . Šubertová, E. (2007). *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha, Česko: Grada.
- Svoboda, M., Gangur, M., & Mičudová, K. (2019). *Statistické zpracování dat*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita.
- Systémy jakosti s.r.o. (2018). *Kurz motivace a stimulace zaměstnanců*. Dostupné 29. 4. 2021 z [Kurz Efektivní komunikace \(KOM1\) | ICT Pro \(skoleni-softskills.cz\)](https://www.skoleni-softskills.cz)
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, Česko : Grada.
- Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Plzeň, Česko : Západočeská univerzita.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, Česko: Grada.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků - Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha, Česko: Grada.

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha, Česko: Management Press.

Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha, Česko: Grada.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákon zákoník práce. (2006). Dostupné 16. 4. 2021 [262/2006 Sb. Zákoník práce \(zakonyprolidi.cz\)](#)

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. (1992). Dostupné 16. 4. 2021 z [586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů \(zakonyprolidi.cz\)](#)

Seznam tabulek

Tab. 1: Rámcový postup při tvorbě motivačního programu	26
Tab. 2: Rozdíly mezi skupinou a týmem	29
Tab. 3: Základní údaje o obchodní společnosti	32
Tab. 4: Výroky související s mírou souhlasu v oblasti celkové spokojenosti s prací.....	49
Tab. 5: Výroky související s mírou důležitosti v oblasti celkové spokojenosti s prací ..	50
Tab. 6: Výroky související s mírou souhlasu v oblasti hodnocení	52
Tab. 7: Výroky související s mírou důležitosti v oblasti hodnocení.....	53
Tab. 8: Výroky související s mírou souhlasu v oblasti reorganizace práce	54
Tab. 9: Výroky související s mírou důležitosti v oblasti reorganizace práce	56
Tab. 10: Stávající benefity v obchodní společnosti	57
Tab. 11: Potenciální benefity ve společnosti a top 3 benefity	57
Tab. 12: Porovnání jednotlivých oblastí pracovní motivace	61
Tab. 13: Rekapitulace jednotlivých kurzů	66
Tab. 14: Rozpočet pro pořízení kafeterie (rok).....	67
Tab. 15: Rozpočet pro pořízení vybavení	68
Tab. 16: Náklady spojené s penzijním připojištěním	69

Seznam obrázků

Obr. 1: Maslowova hierarchizace potřeb	16
Obr. 2: Tým.....	27
Obr. 3: Vývoj tržeb ve společnosti (v tis. Kč).....	33
Obr. 4: Vývoj čistého obrátu za účetní období 2014-2019 (v tis. Kč)	33
Obr. 5: Organizační schéma obchodního a servisního týmu s počtem členů.....	37
Obr. 6: Organizační struktura vybraného projektového týmu.....	39
Obr. 7: Charakteristika respondentů.....	46
Obr. 8: Znázornění rozdílů u potenciálních benefitů	58
Obr. 9: Žádané benefity týmu údržby	59
Obr. 10: Žádané benefity týmu montáže	59
Obr. 11: Žádané benefity v týmu softwaru	60
Obr. 12: Žádané benefity obchodních manažerů	60

Seznam použitých zkratk

VO výzkumná otázka

Seznam příloh

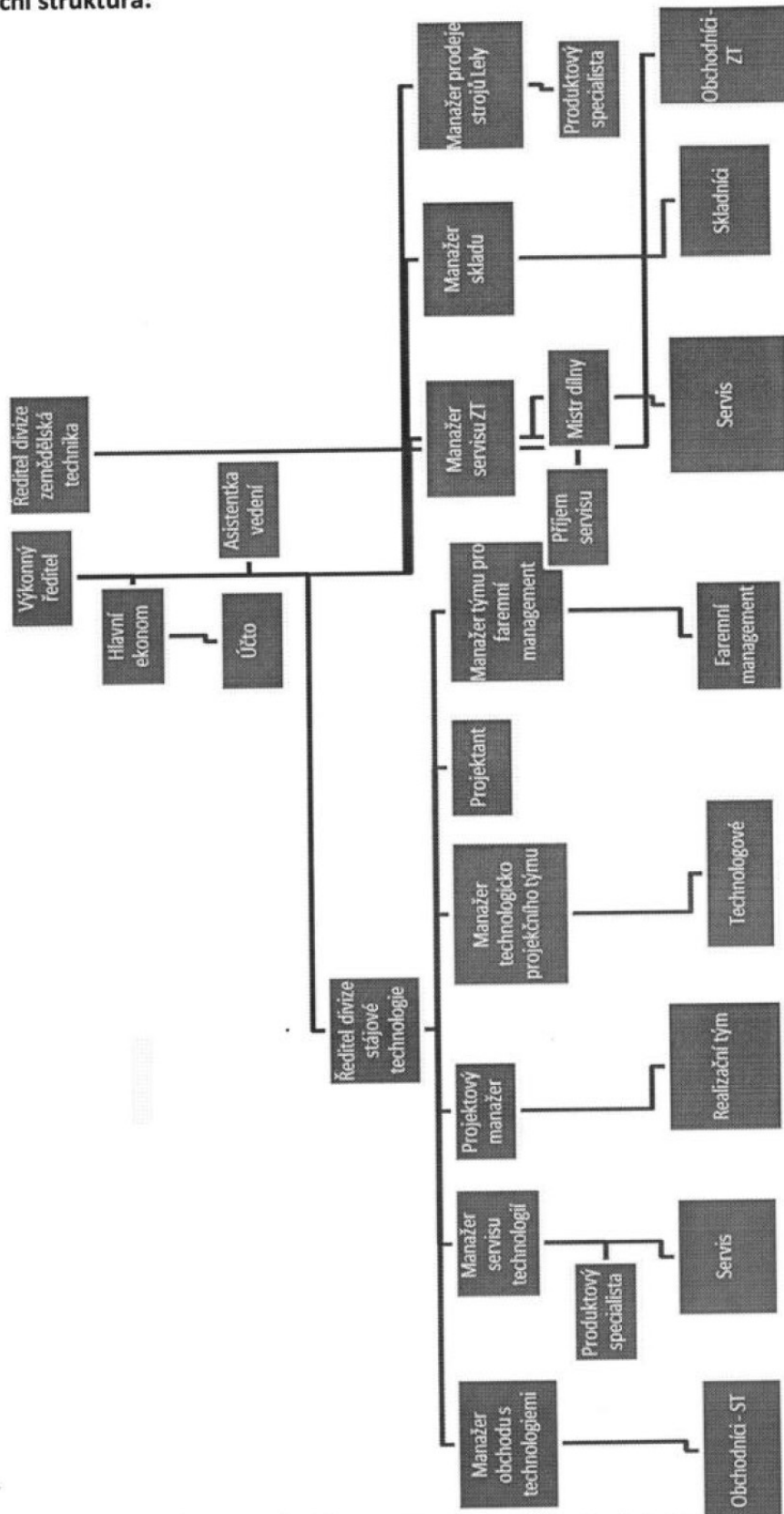
Příloha A: Organizační struktura obchodní společnosti

Příloha B: Scénář rozhovoru

Příloha C: Dotazník

Příloha A: Organizační struktura obchodní společnosti

Organizační struktura:



Příloha B: Scénář rozhovoru s ředitelem obchodní společnosti

1. Kde mohu čerpat další potřebné informace ohledně tvorby nového motivačního programu a systému hodnocení?
2. Kdo budou mé kontaktní osoby k diskuzi mimo Vás a za jakých podmínek je mohu kontaktovat?
3. Jakým způsobem byl nastaven celkový benefiční systém ve společnosti a co je jeho obsahem?
4. Jak lze charakterizovat předchozí pracovní motivační systém? Zajímá mě pouze část vztahující se k motivaci hodnocení práce vzniklých projektových týmů (hmotné, nehmotné)
5. Jak lze charakterizovat nový pracovní motivační systém? (proč nový systém; v čem se nejvíce odlišuje; je podle Vás lepší; kdy byly změny zaváděny; už někdo nový systém hodnotil; má společnost již nyní nějaké návrhy pro zlepšení; přání, na co se mám nejvíce zaměřit)
6. Finanční (základní složky mzdy, doplňkové) a nefinanční část hmotných odměn (jaké benefity konkrétně; proč zrovna tyto; domnívá se firma, že nový benefit, kterým je prostupnost („povýšení“), zvýšil ochotu a snahu k lepším pracovním výkonům?)
7. Způsoby interní komunikace na pracovišti (jsou způsoby interní komunikace dostačující? komunikační nástroje – informační panel, nástěnka apod.; periodicitu porad/diskuzí; přímý kontakt nadřízený/podřízený; informace; firemní události)
8. Interpersonální vztahy (atmosféra na pracovišti; konflikty) se zlepšily?
9. Pracovní prostředí a podmínky práce (pracovní doba; účast na školení/kurzech – povinné/dobrovolné) – je co zlepšit

Č.	Tvrzení	ČÁST A					ČÁST B				
		Míra souhlasu					Míra důležitosti				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8.	Cítím se na pracovišti dobře (neměnil/a bych).										
9.	Ve své práci oceňuji možnost zvyšování odborné kvalifikace.										
10.	Jsem informován/a o kritériích, které ovlivňují výši mé mzdy.										
11.	Systém odměňování ve společnosti je spravedlivý,										
12.	Ve své práci oceňuji možnost kariérního růstu.										
13.	Ve své práci oceňuji možnost ovlivňovat výši své mzdy.										
14.	Jsem pravidelně v kontaktu se svým nadřízeným.										
15.	Od nadřízeného získávám pravidelnou zpětnou vazbu.										
16.	Můj nadřízený je spravedlivý a jedná se všemi stejně.										
17.	Aktivně se podílím na realizaci projektů.										
18.	Jsem svým nadřízeným motivován/a ke vstupu do nových projektů										
19.	Oceňuji možnost podílet se na složitějších projektech.										
20.	Oceňuji reorganizaci pracovního systému v posledních dvou letech.										
21.	Oceňuji změny v zadávání práce v posledních dvou letech.										
22.	S reorganizací práce dochází k pozitivní změně v odměňování.										
23.	S reorganizací práce dochází k vyšší produktivitě práce.										
24.	S reorganizací práce jsou přehledněji stanovené role a vím, co mám dělat.										
25.	S reorganizací práce je lepší orientace v realizovaných zakázkách (projektech).										

6. Seřadte následující zaměstnanecké benefity dle Vašich preferencí.

(1 – nejvíce důležité až 9 – nejméně důležité).

	Benefit	Odpověď
a)	Dovolená nad rámec zákoníku práce (dodatková dovolená)	
b)	Příspěvek na závodní stravování (stravenky)	
c)	Služební automobil k možnému soukromému využití	
d)	Služební mobilní telefon s možností soukromých hovorů (při vlastní sim kartě)	
e)	Služební notebook s možností soukromého využití	
f)	Příspěvky na vzdělávací kurzy/školení pro zvýšení (ne udržení) kvalifikace	
g)	Výkonové odměny	
h)	Otevřená možnost kariérního postupu	
i)	Navýšený příspěvek na nákup pracovní obuvi dle vlastního výběru typu	

7. Jaké z uvedených zaměstnaneckých benefitů byste ráda/a využívala, kdyby je společnost nabízela?

(je možné označit více odpovědí)

- a) Příspěvek na penzijní pojištění
- b) Příspěvek na životní pojištění
- c) 13. plat
- d) Zaměstnanecké půjčky
- e) Příspěvek na cestování do zaměstnání
- f) Sick Days (tzn. dny volna)
- g) Občerstvení na pracovišti (kafeterie)

8. Vyberte z Vámi zvolených možností z otázky č. 7 **tři benefity**, o které byste měl/a největší zájem, pokud by je společnost nabízela. Pokud jste nezvolil/a výše žádnou možnost, nechte otázku prázdnou.

9. Které další výhody z doposud neuvedených byste ve společnosti uvítal/a?

Děkuji za Váš čas strávený vyplněním.

Abstrakt

Šimerová, A. (2021). *Motivování členů projektového týmu*. (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: motivace, pracovní motivace, projektový tým, motivační systém

Bakalářská práce se zabývá motivováním členů projektových týmů. Cílem práce je zjistit vnímání současného motivačního systému zaměstnanci ve společnosti, zhodnotit vliv motivačních nástrojů na práci členů projektových týmů, a dle zjištěných informací na závěr formulovat doporučení pro dané oblasti. V první části práce jsou na základě studia odborné literatury uvedena teoretická východiska zkoumané problematiky motivace, pracovní motivace a projektových týmů. V druhé části práce je představena zvolená společnost a zjištěné poznatky jsou již aplikovány na vybraný projektový tým. Následuje motivační systém ve společnosti a dále dotazníkové šetření. V návaznosti na zjištěné motivační rezervy a nedostatky jsou v závěrečné kapitole práce navržena určitá doporučení v podobě absolvování kurzů a změn v oblasti benefitů, které by měla být obchodní společnosti přínosná.

Abstract

Šimerová, A. (2021). *Motivating project team members*. (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: motivation, work motivation, project team, motivation system

The bachelor thesis deals with the motivating project team members in the chosen company. The aim of this work is to find out the perception of the current motivation system by the employees of the company, to evaluate the influence of motivational tools on the work of project teams members, and to formulate recommendations for the given areas. In the first part of the work, based on the study of the professional literature, the theoretical basic of the researched issues of motivation, work motivation and project teams are presented. The second part of the work presents the selected company and the findings are already applied to the selected project team. This is followed by a motivational system in the company and a questionnaire survey. In the response to the identified motivational reserves and shortcomings, the final chapter of this thesis proposes certain recommendations in the form of completion of the courses and changes in the benefits, which should be beneficial the trading company.