

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

## **Motivační systém podniku**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Bedřich NOVÁK**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.

**Znojmo, 2016**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Motivační systém podniku“ zpracoval samostatně pod vedením paní Ing. Věry Plhoňové, Ph.D. a použil jsem zdroje uvedené v seznamu použité literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Ve Znojmě dne 25. 4. 2016

.....

Bedřich Novák

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Věře Plhoňové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat pracovníci informačního oddělení Michaeli Berkové za poskytnutí potřebných podkladů a informací.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	<b>Bedřich NOVÁK</b>
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Marketing a management
Název	<b>Motivační systém podniku</b>
Název (v angličtině)	<b>The motivational system of a business</b>

### Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je analyzovat současný stav motivačního systému v konkrétním podniku a na základě zhodnocení spokojenosti zaměstnanců navrhnout podnikovému managementu změny, které povedou k vyšší efektivitě motivačního systému.

### Postup práce:

1. Vytvoření literární rešerše poznatků z předmětné problematiky.
2. Charakteristika organizace a představení aktuálního motivačního systému.
3. Sestavení dotazníku a popis metodiky prováděného výzkumu.
4. Statistické zpracování empirických dat.
5. Podrobná analýza zjištěných výsledků.
6. Návrh změn, jejich zdůvodnění a očekávaný přínos.

Metody: Literární rešerše, dotazníkové šetření, hloubkové rozhovory, analýza, syntéza, dedukce, vhodné matematicko-statistické metody.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890.
3. FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd., Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
5. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2016



  
Bedřich NOVÁK  
student

  
Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.  
vedoucí bakalářské práce

  
Ing. Martin PRIBYL, Ph.D.  
garant studijního oboru

  
doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.  
rektor SVŠE Znojmo

## **Abstrakt**

Předmětem bakalářské práce „Motivační systém podniku“ je analyzovat současný stav motivačního systému v konkrétním podniku. Touto společností je Znovín Znojmo, a.s. Práce vychází z dotazníkového šetření a studia sledované společnosti. Předmětem studia byla charakteristika podniku, analýza současného stavu motivačního systému a vyhodnocením samotného dotazníkového šetření. Na základě těchto činností byly zodpovězeny výzkumné otázky. Na základě zjištěných skutečností byla rovněž vytvořena doporučení, jejichž implementací do praxe sledované společnosti by mělo vést ke zlepšení motivačního systému.

**Klíčová slova:** motivace, motivační teorie, odměňování, zaměstnanecké výhody

## **Abstract**

The aim of the bachelor thesis “Motivational system of a company” is to analyse the present state of the motivational system in a particular company, namely Znovín Znojmo, PLC. The thesis is based on a questionnaire survey and a study of the monitored company. The focus of the study is the company characteristics, an analysis of the present state of the motivational system and an evaluation of the questionnaires. Research questions were answered based on these activities. Moreover, given the obtained information, recommendations were made and if implemented, the monitored company should benefit from having an improved motivational system.

**Key words:** motivation, motivational theory, reward system, employee benefits

# Obsah

1	ÚVOD.....	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	10
3	TEORETICKÁ ČÁST .....	11
3.1	Motivace .....	11
3.2	Teorie motivace .....	15
3.2.1	Teorie instrumentality .....	16
3.2.2	Teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah .....	16
3.2.3	Maslowova pyramida potřeb.....	17
3.2.4	Herzbergův dvoufaktorový model .....	17
3.2.5	Teorie zaměřené na proces.....	19
3.2.6	Teorie očekávání .....	19
3.2.7	Teorie cíle .....	20
3.2.8	Teorie spravedlnosti .....	20
3.2.9	Teorie X a Y.....	20
3.3	Odměňování.....	21
3.3.1	Zaměstnanecké výhody.....	25
3.3.2	Základní peněžní odměna .....	27
3.3.3	Příplatky .....	28
3.4	Korelační analýza .....	30
3.5	Shrnutí teoretické části .....	30
4	PRAKTICKÁ ČÁST .....	31
4.1	Charakteristika společnosti.....	31
4.1.1	Základní údaje o společnosti.....	31
4.1.2	Historie společnosti.....	32
4.1.3	Poslání a vize společnosti .....	32

4.1.4	Motivační systém .....	34
4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	36
4.3	Zodpovězení výzkumných otázek .....	50
4.4	Korelační analýza .....	51
4.5	Návrhy ke zlepšení motivačního systému .....	56
5	ZÁVĚR .....	60
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	62
7	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	65
8	SEZNAM PŘÍLOH.....	67



# 1 ÚVOD

Vedení lidí patří k nejsložitějším rolím každého manažera. Jeho úkolem je ovlivňovat lidi, aby s jejich pomocí dosahoval cílů, které si společnost předsevzala. Ovlivňování nepředstavuje neetické formy, jako jsou nevolnictví, otroctví, násilí, na druhé straně nelze lidem ani pouze přikazovat, co mají dělat, je nutné na ně působit jinými prostředky. I když se manažer dostává do situací, kdy jsou nutnější razantnější zásahy do chodu společnosti, přesto obecně převládají situace, kdy je podřízené nutno ovlivňovat konstruktivními prostředky, jako je motivace.

Motivace představuje klasický nástroj situačního vedení. Motivačním základem je poskytnout výhodu oběma stranám. Motivace je vazbou mezi ovlivňujícím a ovlivňovaným. Tato vazba představuje smlouvu mezi oběma stranami, jejímž výsledkem jsou spokojené obě strany, ten kdo získal splněný cíl a zadruhé straně, ten, kdo tento cíl naplnil a získal jinou výhodu. Motivace je proces, při kterém druhé straně dáváme něco, co uspokojuje jeho zájmy.

Každá osobnost je jedinečná, což klade nároky na management, který musí znát každou osobu ve svém podniku, protože lidé jsou ve společnosti nepostradatelní a každý z nich hraje svoji roli a tím pádem je pro podnik důležitý.

Motivace pomáhá denně v případech, kdy přestávají fungovat direktivní vedení, autoritativní výchova, psychický nátlak a fyzické násilí. Principem, na kterém motivace funguje, je pochopit druhou stranu, musíme. To se stane v okamžiku, kdy se manažer nesoustředí sám na sebe, ale snaží se poznat druhou stranu.

Nejčastějším ekonomickým motivačním prostředkem jsou peníze, které podněcují zaměstnance k výkonnosti. Peníze jako mzdová složka mohou nabývat různé formy, jako 13. a 14. plat, odměny a pojištění hrazené firmou. Peníze nejsou jedinou formou motivace. Dalšími významnými motivačními prostředky jsou zaměstnanecké výhody, označované jako benefity, které poskytuje podnik svým zaměstnancům. Tyto benefity poskytují firmám prostor pro vytváření konkurenčních výhod na pracovním trhu. Řadí se k nim peněžní a nepeněžní výhody, které jsou nad rámec mzdy. Zaměstnanecké výhody jsou častým problémem odměňování, jelikož je složité vytvořit spravedlivý systém odměňování.

## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem mé bakalářské práce je analyzovat současný stav motivačního systému v konkrétním podniku. Dalšími cíly je stanovit postoj zaměstnanců k vedení společnosti a samotný vztah mezi zaměstnanci. K dosažení těchto cílů budou nápomocny odpovědi na následující výzkumné otázky:

1. Panuje mezi zaměstnanci dobrá atmosféra?
2. Které zaměstnanecké výhody zaměstnanci oceňují a které postrádají?
3. Jak jsou zaměstnanci spokojeni s jednáním přímého nadřízeného?

Naplnění cílů a odpovědi na výzkumné otázky bude dosaženo na základě primárního výzkumu. Před samotným výzkumem musí být vytvořen dotazník, který bude vycházet ze současného stavu motivačního systému. Dotazník bude vytvořen z přímých a nepřímých otázek. Informace o současném stavu motivačního systému budou zjištěny po domluvené schůzce s personální pracovnící podniku. Dotazníkové šetření bude provedeno mezi zaměstnanci sledované společnosti a následně vyhodnoceno. Pomocí dotazníkového šetření budou odhaleny nedostatky v aktuálním motivačním systému.

V případě odhalení slabých stránek motivačního systému, budou navržena managementu podniku taková doporučení, která přispějí ke zlepšení procesu motivace a spokojenosti zaměstnanců. Podnik, ve kterém bude analyzován současný stav motivačního systému, se nazývá Znovín Znojmo, a.s.

## 3 TEORETICKÁ ČÁST

### 3.1 Motivace

Motivace vznikla od slova motiv, který definuje Armstrong (2009, s. 109) „důvod něco dělat – dát se určitým směrem“. Podobný názor má Adair (2004, s. 14), který píše „Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu“.

Motivy a stimuly patří k motivaci, je mezi nimi značný rozdíl, který ve své knize popisuje Plamínek (2008, s. 76) „motivy a stimuly představují pohonné síly, které nám pomáhají konat činy. Je mezi nimi zásadní rozdíl: zatímco motivy působí zevnitř, jsou „naše“, stimuly přicházejí zvenčí, „našimi“ se teprve stávají.“

Motiv je duševní požadavek nebo přání – vědomá, polovědomá, nebo i podvědomá – která ovlivňuje vaši vůli a nabádá vás k určitému způsobu jednání. (Adair, 2004, s. 16)

„Motiv lze dělit na dvě složky: energizující (dodává sílu a energii) a řídicí (dává směr jednání, výběr způsobu a postupu, jak určeného cíle dosáhnout“ (Štefánek a kol., 2011, s. 210).

Na otázku jak dosáhnout špičkového výkonu od svých pracovníků odpověděl ve své knize Drucker (2007, s. 261) kde odpověď zní: „spokojenost zaměstnanců“.

Firmy si musí ujasnit, kdy jsou zaměstnanci motivováni. Armstrong (2009, s. 109) uvádí, že „Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby.“

K dosažení správného motivování je zapotřebí komunikovat se svými zaměstnanci. Komunikaci se svými zaměstnanci zcela jednoduše ve své knize vysvětluje Adair (2004, s. 148) „Dokud se lidí nezeptáte. Co je motivuje – co chtějí – nebudete to vědět. Tyto informace nemůžete získat z žádné knihy, protože většina lidí o sobě knihu nenapsala. Vždyť ani dvě jablka nejsou stejná. Co jednoho člověka v týmu motivuje, nemusí motivovat druhého.“

Úkolem motivace je nenásilné vytvoření kladného přístupu k pracovnímu výkonu a k celkovému chování. Výrazem motivace se zpravidla nazývá jak průběh, tak jeho konečný výsledek. (Plamínek, 2010, s. 14)

Motivem lidského chování je uspokojení lidských potřeb, kde k důležitým složkám tohoto procesu patří odstranění nepříjemných pocitů a navázat pocity příjemné. (Plamínek, 2008, s. 76)

Při motivaci je důležité zvolit správnou cestu motivace, u které potřebujeme znát kromě motivačního založení, které souvisí s osobností člověka, také i povahu a dopady vnějších vlivů působících na chování člověka, a to především na uspokojování jeho potřeb. (Plamínek, 2008, s. 86)

Máme-li určité zadání a konkrétního člověka, je nepravděpodobné, že tyto dva elementy do sebe bez problému zapadnou. Základním úkolem motivace je objevení souladu mezi vnitřními potřebami konkrétního člověka a tím, co by měl pro firmu udělat. (Plamínek, 2008, s. 80)

Jeden způsob motivace, nemůže působit na všechny lidi stejně, jelikož každá osoba má jiné potřeby a cíle, kterých chce dosáhnout. (Armstrong, 2007, s. 219)

Osm tipů jak správně dělat motivaci podle Adair (2005, s. 93):

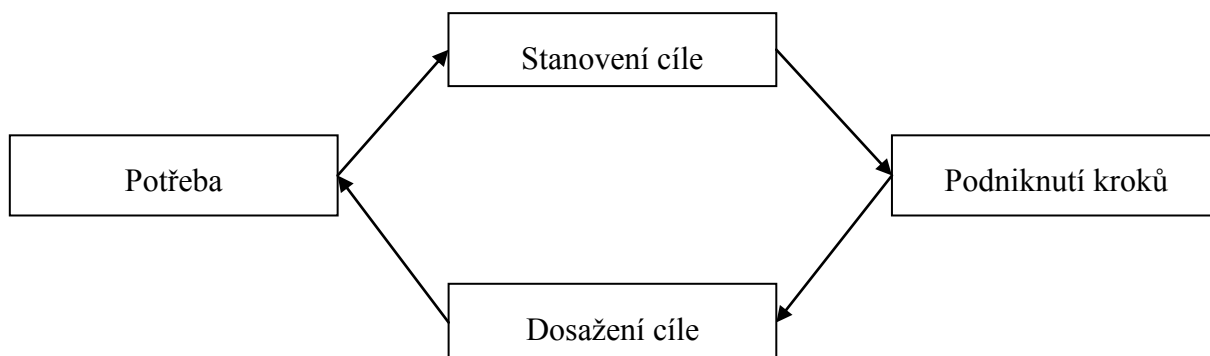
1. Buďte sami motivováni.
2. Vybírejte lidi, kteří jsou vysoce motivováni.
3. Jedněte s každým člověkem individuálně.
4. Stanovte reálné a odvážné cíle.
5. Pamatujte si, že pokrok motivuje.
6. Vytvořte motivující prostředí.
7. Zajistěte spravedlivé odměňování.
8. Dejte najevo uznání.

„Dobře motivováni lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace“ (Armstrong, 2007, s. 220).

Armstrong a Stephens (2008, s. 70) popisují deset kroků k dosažení vysoké úrovně motivovanosti. Mezi kroky patří:

1. Dohodnout se na náročných, ale dosažitelných cílech.
2. Vyjasnit očekávání toho, jak by se lidé při vykonávání své práce měli chovat.
3. Poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu.
4. Nabízet za dosahování výsledků vhodné peněžní odměny.
5. Nabízet také vhodné nepeněžní odměny, jako je uznání a pochvala za úspěšné výsledky.
6. Upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami.
7. Vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a příležitost k využívání jejich dovedností a schopností a k samostatnému rozhodování.
8. Vybírat a rozvíjet vedoucí týmy, kteří budou schopni efektivně vést lidi a budou je umět motivovat.
9. Poskytovat lidem zkušenosti a vzdělávání, které bude rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu.
10. Ukazovat lidem, co musejí dělat, aby rozvíjeli svou kariéru.

**Obrázek 1** Model motivace



Zdroj: Armstrong, 2009, s. 109

Jak motivace funguje, vysvětluje Armstrong (2009, s. 109) modelem motivace na obrázku 1. Tento model ukazuje, že motivace dává impulz k vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby tvoří touhu docílit něčeho nebo něco získat. Poté jsou definovány cíle, které uspokojí tyto potřeby a přání, a stanovují se postupy a vhodné chování k dosažení určených cílů. Pokud je dosaženo

stanoveného cíle, a potřeba je uspokojena, tak je podle všeho jisté, že chování, které vedlo k dosažení těchto cílů, se příště použije v situaci, kdy bude potřeba uspokojit stejnou potřebu. Jestliže cíle nebylo docíleno, je podle všeho nepravděpodobné, že tento způsob chování se bude v budoucnu opakovat. (Armstrong, 2007, s. 220)

Podle Armstronga (2007, s. 221) existují dva typy motivace:

- Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Tomšík (2005, s. 31) definuje pracovní motivaci jako „schopnost vedoucího vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy, a tak vytvořit pocit uspokojení.“ A dále popisuje, že úkolem pracovní motivace je „utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy“.

Keenanová (1995, s. 6–7) Zpravidla není běžné zjistit, že lidé nejsou dobře motivováni. Lidé vám nesdělí, jak se cítí a nepřipustí svoji nespokojenost, ale obvykle vyjadřují zajisté znaky toho, že nejsou svým úkolem nadšeni. Funguje-li všechno správně, můžeme vidět zájem a atmosféru energie. Jestliže tento zájem a energie chybí, měli byste být okamžitě znepokojeni. Nespokojenost se ukáže v celkovém chování a některé její projevy, kterých byste si měli všimnout, jsou:

- Neochota spolupracovat při požadavku zvláštního úsilí.
- Odmítavý přístup k mimořádným úkolům.
- Pozdní příchody, časná odchody, žádost o jednodenní volno bez náležitého vysvětlení.
- Přetahování přestávek a snaha získat co nejvíce času mimo práci.
- Nedodržování stanovených termínů.
- Nepřizpůsobování se požadavkům.

- Neustálé stížnosti na triviální problémy.
- Svalování viny na druhé při nezdaru.
- Zanedbávání pokynů.

Výskytem jednoho z těchto záporných hledisek nevyplývá, že lidé nejsou motivováni, ale slučováním dvou nebo tří vlivů už může být zvoněním na poplach. Vystupování lidí vám velmi sdělí situaci, ve které lidé pracují, nebo o tom, jak jsou řízeni. Musíte odhalit, co vyvolalo jejich demoralizaci, a udělat postupy, které zlepší motivaci lidí.

Podle Plhoňové (2014, s. 41) jsou nejčastějšími demotivátory:

1. Uvádění nepravdivých informací či zatajování důležitých skutečností.
2. Rozpor mezi slovy a činy.
3. Projevy trvalého pesimismu a rezervovanost.
4. Stanovení nejasných či často měnících se cílů.
5. Vytváření zbytečných pracovních pravidel a omezení.
6. Nespravedlivé hodnocení.
7. Zanedbání zpětné vazby.
8. Hodnocení zaměřené především na kritiku jejich neúspěchů.
9. Tolerování nízké výkonnosti.
10. Nedostatečné využívání schopností.

## **3.2 Teorie motivace**

Všechny motivační teorie nám říkají, jakým směrem máme jít, abychom v lidech vzbudili větší zájem pracovat, prostřednictvím vytvoření lepšího prostředí pro jejich práci. Ne však každá motivační teorie nám k tomu pomůže, jelikož jedna motivace nemusí správně zapůsobit na všechny členy, a proto by měla firma znát své zaměstnance dobře, měla by s nimi více komunikovat, jak o pracovních problémech, tak i osobních. (Fairweather, 2009, s. 186)

Teorie motivace se zabývá průběhem motivování a ztvárnění motivací. Říká nám, proč lidé jednají při práci určitým způsobem chování, proč dělají jisté snažení v určitém směru. Vysvětluje, jak mohou organizace své lidi lépe pozvednout k tomu, aby prosadili svůj

talent a dělali úsilí takovým způsobem, který posílí splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. (Armstrong, 2007, s. 219)

Podle Armstronga (2009, s. 111) mezi hlavní teorie motivace patří:

- Teorie instrumentalisty.
- Teorie potřeb neboli teorie zaměřena na obsah.
- Herzbergova dvoufaktorová teorie.
- Teorie zaměřená na proces.

### **3.2.1 Teorie instrumentality**

„Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné“ (Armstrong, 2007, s. 223).

Podle Armstronga (2009, s. 111) je teorie instrumentality „založena na principu upevňování přesvědčení lidí, který říká, že lidé získávající zkušenosti s podnikáním kroků za účelem uspokojování potřeb vidí, že určité kroky pomáhají k dosahování jejich cílů, zatímco jiné jsou méně úspěšné.“

Kociánová (2010, s. 28) uvádí, že „tato teorie předpokládá, že člověk bude motivován k práci pouze tehdy, jestliže odměny a tresty budou přímo závislé na výkonu, staví na kontrole, tzn. na vnějších vlivech.“

Teorie instrumentality nám říká, že odměny nebo tresty slouží jako nástroj k zajištění toho, aby se lidé chovali nebo jednali určitým způsobem. (Armstrong, 2007, s. 221)

### **3.2.2 Teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah**

Teorie zaměřená na obsah říká, že motivace dělá určité kroky podnikání, které vedou k uspokojení daných potřeb, a popisuje základní potřeby, které mají vliv na určitý způsob chování. (Armstrong, 2007, s. 221)

Autoři Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 370) píší, že: „teorie zaměřené na obsah se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Tj., co lidi motivuje, přesněji řečeno, jaké jednotlivé skutečnosti lidi motivují.“



### 3.2.3 Maslowova pyramida potřeb

Forsyth (2009, s. 17) uvádí, že „lidské potřeby jsou uspokojovány postupně. Jinými slovy, jen pokud jsou uspokojeny základní potřeby, mohou být následně uspokojeny ty další a dosaženo ostatních cílů.“

Ve své knize Adair (2005, s. 94) píše, že „Maslow ve své hierarchii potřeb určil pět faktorů motivace a uvedl, že další faktor se může rozvíjet až v okamžiku, kdy je uspokojen faktor předchozí. Rozdělení potřeb podle Abrahama Maslowa znázorňuje obrázek 2:

**Obrázek 2** Rozdělení potřeb podle Abrahama Maslowa



Zdroj: Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 158

1. Fyziologické potřeby (zahrnující hlad, žízeň, spánek).
2. Potřebu jistoty a bezpečí (důvěra, ochrana před nebezpečím).
3. Sociální potřeby (sounáležitost, přijetí, sociální život, přátelství a láska).
4. Potřebu uznání (sebeúcta, úspěch, postavení, úcta).
5. Růstu (znalosti, osobní rozvoj, růst).

### 3.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Forsyth (2009, s. 18) uvádí, že „Frederick Hertzberg popsal dvě kategorie faktorů: první hygienické faktory – takové, které lidi vedou k negativním pocitům. A druhé, motivační faktory, které vyvolávají dobré pocity.“

Kociánová (2010, s. 26) ve své knize uvádí, že: „Herzberg specifikoval dva typy motivace, a to vnitřní a vnější motivace. Tzv. vnitřní motivace se týká kvality pracovního života, jedná se o faktory, které vycházejí zevnitř, respektive jsou vnitřním uspokojením (odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet schopnosti, zajímavá práce, příležitost k funkčnímu postupu ad.). Tzv. vnější motivace je záměrným vnějším působením, cílevědomým ovlivňováním vnitřní motivace (odměny – zvýšení platu, povýšen, pochvala, rovněž tresty ad.).“

Armstrong (2009, s. 112) říká, že „faktory zvyšující spokojenost s prací (a motivace) se liší od faktorů, které vedou k nespokojenosti s prací. Někdy se to nazývá motivačně-hygienická teorie.“

„Existují dvě skupiny faktorů. První skupinu tvoří satisfaktory neboli motivátory, které jsou vlastní práci, pramení z ní, jsou jejími vnitřními faktory. Patří sem úspěch či úspěšné splnění cíle, uznání, práce sama, pravomoci, odpovědnost a růst. Druhá skupina obsahuje to, co Herzberg nazývá „vyhýbání se nespokojenosti“ nebo „hygienické faktory“, které jsou z hlediska práce vnějšími faktory a zahrnují peněžní odměnu, podnikovou politiku a správu, osobní vztahy, postavení a jistotu, bezpečí“ (Armstrong, 2009, s. 112).

Fairweather (2009, s. 176) rozděluje faktory takto:

K faktorům hygieny neboli prostředí patří:

- Plat;
- Pracovní vztahy;
- Pracovní podmínky;
- Jistota zaměstnání;
- Styl řízení;
- Typ práce;
- Pracovní doba.

Podle Hertzberga faktory hygieny nemotivují lidi, aby dělali svou práci nejlépe. Když jsou však nedostatečné, mohou demotivovat.

K motivujícím faktorům patří:

- Úspěch;
- Odpovědnost;
- Uznání;
- Postup, povýšení;
- Výzva;
- Práce sama.

Tyto faktory podle Herzberga povzbuzují lidi, aby se snažili pracovat dobře, a motivují je k nejlepším výkonům.

### **3.2.5 Teorie zaměřené na proces**

Tato teorie podle Armstronga (2009, s. 112) „popisuje psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby.“

Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery více prospěšné než teorie potřeb, jelikož nám dávají praktičtější návod na postupy, jak lépe motivovat lidi. (Armstrong, 2007, s. 224)

Teorie zaměřené na proces se zabývají psychologickými procesy, které ovlivňují motivaci a také, souvisejí s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti. (Armstrong, 2007, s. 221)

„Teorie zaměřené na proces se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno“ (Autoři Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 370).

### **3.2.6 Teorie očekávání**

„Nejedná se možná o nic jiného než o zdravý selský rozum, ale to, co teorie očekávání říká, je, že pozitivní efekt je znásoben proporcionálně dle stupně dosažitelných cílů“ (Forsyth, 2009, s. 20).

Teorie nezakazuje, aby měli manažeři vysoká očekávání nebo si stanovili vysoké cíle, ale musí své lidi neustále sledovat a ovlivňovat jejich názor na ně. (Forsyth, 2009, s. 21)

„Teorie je založena na tom, že čím je cíl pro zaměstnance přitažlivější, hodnotnější a atraktivnější, tím intenzivnější úsilí vynaloží zaměstnanec k jeho dosažení“ (Kvasničková a Berka, 2010, s. 13).

Teorie očekávání se koncentruje na vědomé či racionální procesy, které nám pomohou posoudit, jakou odměnu člověk získá za to, co udělá. Jinak řečeno, soustřeďuje zájem na spojení mezi motivy a jednáním. (Kocianová, 2010, s. 31)

### **3.2.7 Teorie cíle**

Tuto teorii zformuloval Latham a Lock. Armstrong (2009, s. 114) „tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické, konkrétní cíle.“

„Cíle informují jedince o úrovni výkonu, kterého má dosáhnout, a zpětná vazba mu poskytuje informaci, jak vzhledem ke stanovenému cíli pracoval“ (Kocianová, 2010, s. 32).

### **3.2.8 Teorie spravedlnosti**

Lidé jsou motivovanější, pokud se s nimi jedná spravedlivě. Armstrong (2009, s. 114) definuje pojem spravedlnost a píše, že spravedlnost „obsahuje pocity a vnímání a jde vždycky o proces porovnávání. Rovnost, stejnost by byla nespravedlivá v případech, kdy si lidé zaslouží, aby s nimi bylo zacházeno různě.“

Teorie spravedlnosti se zabývá lidským cítěním toho, jak je s jedincem manipulováno ve srovnání s jinými lidmi, s referenční skupinou lidí nebo se srovnatelnou osobou. (Kocianová, 2010, s. 33)

„Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou“ (Armstrong, 2007, s. 226).

### **3.2.9 Teorie X a Y**

„McGregorova teorie v podstatě říká, že zaměstnanci budou organizaci prospěšnější, když se s nimi bude zacházet jako s odpovědnými a ceněnými lidmi“ (Fairweather, 2009, s. 173).

Fairweather (2009, s. 173) rozděluje teorií do dvou kategorií:

#### Teorie X

- Zaměstnanci jsou líní, nemají rádi práci, a když mohou, vyhnou se jí;
- Zaměstnanci jsou raději, když je někdo řídí, a nechtějí mít odpovědnost;
- Zaměstnanci musí dostávat jasné instrukce, a když neudělají to, co se od nich očekává, musí se cítit ohroženi;
- Zaměstnanci jsou relativně málo ambiciózní a před vším ostatním dávají přednost jistotě.

#### Teorie Y

- Zaměstnanci opravdu chtějí pracovat co nejlépe;
- Práce je pro zaměstnance tak přirozená jako hra nebo odpočinek;
- Když zaměstnanci přijmou cíle organizace za své, budou řídit sami sebe;
- Za vhodných podmínek zaměstnanci obvykle přijímají a často i vyhledávají odpovědnost;
- Duševní schopnosti průměrného člověka jsou v moderním průmyslu využívány jen zčásti.

„Teorie X je založena na domněnce, že lidé jsou líní, nemají zájem o práci a o zodpovědnost, a proto musí být nuceni či přemlouváni, aby něco udělali disciplinovaným způsobem za pomoci odměny. Teorie Y je založena na opačném názoru, že lidé chtějí pracovat. Mají rádi úspěch, určité uspokojení ze zodpovědnosti a přirozeně hledají cesty, jak by jim práce přinesla pozitivní zkušenosti“ (Forsyth, 2009, s. 16-17).

„McGregor ve své knize napsal, že způsob vedení záleží na tom, jak vůdce smýšlí o svých podřízených“ (Adair, 2005, s. 95).

### **3.3 Odměňování**

Odměňování je jeden z nejdůležitějších prostředků pro motivování pracovníků, které používají organizace a její vedoucí pracovníci, určuje odměny za odvedenou práci a odměny další i množství a kvalitu práce budoucí. (Koubek, 2007, s. 284)

Odměňování je uskutečňováno v podobě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je to vyrovnání za odvedenou práci. Odměna za vykonanou práci a jiné odměny mají vliv na množství a kvalitu práce v budoucnu. Systém odměňování by měl odpovídat požadavkům organizace a požadavkům jejich pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. Odměny mohou mít peněžní nebo nepeněžní formu, mohou mít formu povýšení, zajímavých pracovních úkolů, vzdělávání, veřejného uznání pracovních výsledků apod. Kocianová (2010, s. 160)

Podle Koubka (2007, s. 283) „odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.“

Odměny představují podle Armstronga (2009, s. 111) „uznání a ocenění lidí za jejich plnění úkolů a přínos organizaci. Jestliže odměny stojí za to, jsou dosažitelné a lidé vědí, jak jich dosáhnout, pak mohou působit jako motivátory.“

Úkolem odměňování zaměstnanců je zaslouženě ohodnotit konkrétní výkon zaměstnanců a efektivně motivovat zaměstnance k provedení dohodnuté práce a docílení požadovaného výkonu. (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 124)

Podle Tomšíka (2005, s. 46) úkoly odměňování je možné charakterizovat tak, že mají:

1. Získat zaměstnance v požadovaném počtu a kvalitě.
2. Udržet vybrané a žádané zaměstnance.
3. Odměňovat zaměstnance ve vztahu k jejich výkonu.
4. Posilovat konkurenční postavení zaměstnance na trhu práce.
5. Být racionální, přiměřeně možnostem mzdových fondů.
6. Být zaměstnanci akceptován.
7. Pozitivně posilovat a být v souladu s podnikovými normami.
8. Být v souladu s právními normami.
9. Přispívat k rozvoji zaměstnanců v rámci rovnosti příležitosti.
10. Stimulovat zvyšování kvalifikace a schopností zaměstnanců.
11. Být kontrolovatelné jako náklady práce s ohledem na celkové náklady i příjmy.

Kvasničková a Berka (2010, s. 30) popisují systém odměňování jako „motivační prostředek mimořádně citlivý, který nesprávným používáním může způsobit katastrofální následky.“

Systém odměňování můžeme pochopit v rozsáhlém pojetí jako uspořádaný a symetrický souhrn prvků, které organizace poskytuje zaměstnanci a které pracovník chápe jako kladný požitek. Tyto prvky Duda (2008, s. 91–92) rozděluje následovně:

- peněžní formy odměňování – jde o mzdu, plat a všechny její složky, včetně příplatků  
a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity, tj. jednorázová zvýhodnění přiznávaná pracovníkům (např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času),
- nepeněžní formy odměňování – zahrnují jednak skupinu odměn hmotné povahy, jako jsou naturální požitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení pracoviště, notebook), a jednak výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami (mimořádná prestižní ocenění pracovníka, uznání okolí, vnitrofiremní titul či status).

Podle Armstronga (2007, s. 519) nepeněžní odměny jsou „odměny, které neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce samé, například jde o pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělávání, příležitosti k rozvoji kariéry a vysoce kvalitní vedení ze strany nadřízených.“

Podle Koubka (2000, s. 351) se stále více v literatuře setkáváme s dělením odměn na:

- vnější odměny (více či méně hmatatelné odměny, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje zaměstnavatel,
- vnitřní odměny (ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajících z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod.

Dělení odměn na vnitřní a vnější znázorňuje Armstrong (2009, s. 118) systémem odměňování v tabulce 1:

**Tabulka 1** Systém odměňování

	Peněžní odměny	Nepeněžní odměny
Vnitřní odměny		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytváření pracovních míst a rolí</li> <li>• Příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se</li> <li>• Kvalita pracovního života</li> <li>• Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem</li> </ul>
Vnější odměny	Mzda/plat a zaměstnanecké výhody	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uznání</li> <li>• Ocenění</li> <li>• Zpětná vazba</li> </ul>

Zdroj: Armstrong, 2009, s. 118

Podle Dudy (2008, s. 92) z hlediska otevřenosti odměňování ve firmě je možné odměňování segmentovat do tří hlavních kategorií:

- odměňování finanční přímé – základní mzda, plat vázaná na pracovní místo, prémie determinované dosaženými výsledky,
- odměňování finančně nepřímé – finanční participace zaměstnanců na kolektivních výsledcích firmy, vstup zaměstnanců do kapitálu firmy, spoření zaměstnanců za pomoci vzájemného vkladu zaměstnance a zaměstnavatele, finanční částky vyplacené v krizových situacích zaměstnance,
- odměňování nefinanční – naturální mzda, zaměstnanecké výhody, volné pracovní dny apod.

„Strategie odměňování musí zabezpečit spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců v souladu s pracovněprávními předpisy a hospodářskými výsledky“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 124).

Podle Plhoňové (2014, s. 65) k základním způsobům a formám odměňování patří:

- **základní či pevná mzda (tarifní, smluvní)** – hodinová, týdenní či měsíční. Opírá se o podnikové hodnocení práce či pracovních míst (kvalifikačních nároků, odpovědnosti, namáhavosti).



- **pevná či polopevná složka** mzdy se váže na hodnocení osobních schopností zaměstnance. Stimuluje ke zvyšování osobních schopností, kvalifikace a dlouhodobé kvality práce.
- **pohyblivá motivační nebo výkonová složka** se vyplácí v podobě bonusů, provizí, podílů na zisku. Váže se na individuální výkon.
- **mzdové příplatky** odrážejí mimořádné podmínky pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance. Bývají postaveny na procentech mzdového tarifu, průměrném výdělku nebo absolutní sazbě v korunách nebo jiné měně za hodinu.
- **zaměstnanecké výhody** se vážou na zaměstnanecký vztah k organizaci a postavení v její hierarchii. Jsou představovány výrobky nebo službami poskytovanými naturálně či finančními příspěvky a cenovým zvýhodněním. Mají za úkol zvýšit pracovní stabilitu a spokojenost zaměstnanců.

### 3.3.1 Zaměstnanecké výhody

„Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako například dovolená na zotavenou“ (Armstrong, 2009, s. 25).

„Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů a dalších v předchozí části uvedených forem odměňování, nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka“ (Koubek, 2007, s. 319).

Podle Armstronga (2007, s. 595) jsou zaměstnanecké výhody prvky odměny, které se dávají k odlišným formám peněžní odměny. Obsahují takové složky, které nejsou rovnou odměnou. Účelem politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- poskytnout atraktivní konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky;
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků;
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci;
- poskytovat některým lidem daňové zvýhodněný způsob odměny.

Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody šťastný vliv na motivaci pracovníků, jejich spokojenost, a stabilitu a i na příjemné vztahy s odbory, měla by se starat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. (Koubek, 2007, s. 320)

Zaměstnanecké výhody dávají pracovníkům většinou bez vazby k výkonnosti (pouze z důvodu, že jsou jejími zaměstnanci) a bývají odlišné podle pozice pracovního místa v organizačním pořadí či podle trvání zaměstnání v organizaci. (Kocianová, 2010, s. 163)

Zaměstnanecké výhody nám poskytují různorodé požitky, služby, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. (Dvořáková a kol., 2007, s. 338)

„Výhoda firemních benefitů je jak pro firmy, který si je může dát do daňových nákladů, tak i pro zaměstnance, který nabývá přesvědčení, že si ho firma cení a váží a podává tak větší pracovní výkon a má pocit sounáležitosti s firmou a tímto je opět silně motivován“ (Kvasničková a Berka, 2010, s. 32).

Armstrong (2009, s. 383-385) dělí zaměstnanecké výhody na několik typů:

- osobní bezpečnost,
  - zdravotní péče,
  - pojištění,
  - nemocenské dávky,
  - dodatečné odstupné,
  - poradenství týkající se kariéry,
- peněžní pomoc,
  - podnikové půjčky,
  - půjčky na permanentky,
  - pomoc při splácení hypoték,
  - příspěvky na přemístění,
  - členské příspěvky v profesních organizacích,
- osobní potřeby,
- dovolená,
- podnikové automobily,
- jiné zaměstnanecké výhody,
- dobrovolné zaměstnanecké výhody,
- obstarávací služby,

„V roce 2015 byly nejoblíbenějšími benefity mobilní telefony, vzdělávání a pitný režim. Mezi méně časté zaměstnanecké benefity se v roce 2015 řadil 13. plat. Firmy utratí za benefity za řadového zaměstnance v průměru 10-15 tisíc Kč za rok. Zástupci top managementu si přijdou až na 30 tisíc korun ročně. Nabídka benefitů je ovlivněna velikostí firmy – do 50 zaměstnanců poskytují v průměru 9 benefitů, podniky s 250 a více zaměstnanci 13 benefitů“ (Hanuš, 2015, s. 58).

Podle Dudy (2008, s. 108–109) lze zaměstnanecké výhody v Česku dělit do čtyř skupin:

- výhody sociální povahy (např. penzijní připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí apod.),
- výhody zkvalitňující využívání volného času (např. kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, dotování rekreace zaměstnanců apod.),
- výhody mající vztah k práci (např. stravování, výhodnější prodej produktů zaměstnancům podniku, vzdělávání hrazené podnikem, podnikové parkoviště aj.),
- výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, používání podnikových automobilů pro osobní účely, placení telefonu v bytě, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace podniku, bezplatné bydlení apod.).

Organizace uznávají nerovnosti v přednostech pracovníků, zpravidla poskytují libovolný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků (tzv. kafetéria systém). Pracovník má schopnost si vybrat takové zaměstnanecké výhody, které jsou pro něj v daný období nejzajímavější. (Koubek, 2000, s. 393)

Podle Dudy (2008, s. 109) význam zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance je:

- služby a výhody jsou snadno dostupné a to velmi často i pro rodinné příslušníky,
- nepřímé odměňování zvyšuje příjem, ale často nezvyšuje daň z příjmu zaměstnance,
- nepodléhají nebo minimálně inflaci,
- snižuje výdaje za služby a zboží na běžném trhu.

### **3.3.2 Základní peněžní odměna**

„Základní sazba je množství peněz (pevný plat nebo mzda), které tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo“ (Armstrong, 2009, s. 25).

Podle Kocianové (2010, s. 163) se mzda a plat poskytují „podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.“ Mzda a plat se může formulovat jako „roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba“ (Armstrong, 2007, s. 518).

Podle Dudy (2008, s. 93) je výše mzdy v tržní ekonomice ovlivňována:

- Primárně – zvýšenou poptávkou po zboží a službách se zvyšuje počet pracovních příležitostí a zaměstnavatelé jsou ochotni i schopni zvyšovat mzdu, proto aby si zaměstnanci s patřičnými znalostmi a dovednostmi udrželi,
- Sekundárně – vlivem poptávky na trhu práce. Do těchto sekundárních vlivů zahrnuje i zákonné předpisy a opatření o minimální mzdě, minimálních tarifech, příplatcích aj. Současně je nutno počítat s vlivem kolektivního vyjednávání (vliv odborů) na různých úrovních. Významnou roli sehrává i produktivita práce (vztah mezi dosaženou hodnotou produkce a cenou práce k její dosažení) a dostupnost pracovní síly. Vlivem je také úroveň a forma odměňování zaměstnanců u konkurenčních firem.

„Primárním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné a spravedlivé odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech (pracovním místě) a na jejich pracovním výkonu“ (Koubek, 2007, s. 309).

### **3.3.3 Příplatky**

Příplatky podle Armstronga (2009, s. 26) „mohou být stanoveny organizací samou, ale často jsou předmětem kolektivního vyjednávání. Hlavními druhy příplatku jsou lokální příplatky, příplatky za práci přesčas, za práci ve směnách, za ztížené pracovní podmínky, za přítomnost na pracovišti či za pohotovost.“

Podle Koubka (2000, s. 391) „příplatky ke mzdám nebo platům mohou být povinné (v tom případě jsou zakotveny v právních normách) nebo nepovinné, na nichž se organizace dohodla s odbory v rámci kolektivního vyjednávání na úrovni organizace, popřípadě je dobrovolně poskytuje svým pracovníkům. Podle toho se rozlišují příplatky ze zákona, z kolektivní smlouvy a ostatní. Do povinných a nepovinných příplatků patří:

Mezi povinné příplatky patří: příplatek za práce přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení, za zastupování apod.

Mezi nepovinné příplatky patří: příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování, příplatek za dělenou směnu, příplatek za znalost jazyků a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v konkrétní organizaci.“

## **Péče o pracovníky**

„Péče o pracovníky se poskytuje z takových důvodů, které bezprostředně nesouvisí s jimi vykonávanou prací, i když mohou obecně souviset s jejich pracovištěm. Péče o pracovníky se týká individuálních služeb péče o pracovníky, jako jsou například pomoc v podobě konzultací při osobních problémech, pomoc související s problémy zdraví či nemoci a zvláštní služby pro penzionované pracovníky. Skupinové služby se mohou týkat zabezpečování společenských a sportovních aktivit a stravovacích zařízení“ (Armstrong, 2007, s. 685).

Koubek (2007, s. 343) rozděluje péči o pracovníky do tří skupin:

- povinná péče o pracovníky je daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší úrovně;
- smluvní péče o pracovníky je daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace
- dobrovolná péče o pracovníky je výrazem sociální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Péče o pracovníky spolu s odměňováním jsou personální práce, které obvykle pracovníci a potenciální pracovníci užívají k srovnání organizace s organizacemi jinými. (Koubek, 2007, s. 344)

Dále podle Koubka (2007, s. 343) péče o pracovníky zahrnuje v nejširším pojetí následující oblasti:

- pracovní doba a pracovní režim;
- pracovní prostředí;
- bezpečnost práce a ochrana zdraví;

- personální rozvoj pracovníků;
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti;
- další služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám, tzv. sociální služby;
- péče o životní prostředí.

### 3.4 Korelační analýza

„Vzájemnými (většinou lineárními) závislostmi se zabývá korelační analýza (correlatió znamená vzájemnou souvislost). V korelační analýze se klade důraz více na intenzitu (sílu) vzájemného vztahu než na zkoumání veličin ve směru příčina – následek. Z výpočetních i interpretačních hledisek však dochází ke značnému prolínání obou přístupů“ (Seger a Hindls, 1995, s. 168).

„Korelační koeficient nabývá hodnot od -1 do +1. Nula znamená nezávislost. Pokud se koeficient těsnosti korelace blíží jedné, závislost označujeme za velmi silnou. Kladné nebo záporné znaménko vyjadřuje přímou či nepřímou závislost“ (Foret, Stávková, Vaňová, 2006, s. 68).

### 3.5 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsem se zabýval definicí motivace, motivačními teoriemi, způsobem odměňování a korelační analýzou. Mnoho autorů definuje motivace různě, ale každá z nich má podobný význam. Motivace znamená, vyvolat u člověka pohnutku k lepšímu výkonu. Každá osobnost je jedinečná, což klade nároky na management, který musí znát každou osobu ve svém podniku, protože lidé jsou ve společnosti nepostradatelní a každý z nich hraje svoji roli a tím pádem je pro podnik důležitý. Jak správně motivovat své zaměstnance, nám ukazují motivační teorie. Mezi nejznámější teorie patří Maslowova pyramida potřeb, teorie X a Y a Herzbergův dvoufaktorový model. Jako jeden z nejúčinnějších prostředků pro motivování pracovníků, které používají organizace je odměňování. Odměňování je uskutečňováno v podobě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je to vyrovnání za odvedenou práci. Mezi prvky odměňování patří zaměstnanecké výhody, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují a nebývají často závislé na výkonu práce. Korelační analýza se používá pro zjištění těsnosti závislosti dvou náhodných spojitých proměnných.

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

V bakalářské práci na téma motivační systém podniku jsem si vybral firmu Znovín Znojmo, a.s. se sídlem v Šatově. Společnost Znovín Znojmo a.s. je pokračovatelem tradiční výroby vína z vinné révy. Pro své výrobky používá především hroznů vypěstovaných na tradičních, emisemi nezatížených vinicích Znojemského regionu.

### 4.1 Charakteristika společnosti

#### 4.1.1 Základní údaje o společnosti

**Název subjektu:** Znovín Znojmo, a.s. se sídlem v Šatově

**IČO:** 46900144

**Sídlo:** Šatov 404, 671 22

**Právní forma:** Akciová společnost

**Předmět činnosti:** Zemědělská výroba

**Datum zápisu:** 4. května 1992

Obrázek 3 Logo společnosti



Zdroj: <http://www.znovin.cz/>

Znovín Znojmo, a.s. patří ke stálícím moravského vinařství. Svou velikostí i produkcí patří v českých poměrech ke středním podnikům. V dnešní době prodá více než 17 000 lahví denně, což je zhruba 3,5% všech vín v České republice, které se vypijí. Mimo výrobu a prodej vína se Znovín soustředí na další služby, mezi které patří tematické putování po vinařských oblastech, vinařská turistika po sklepích, sklípcích a vinicích, Znovín nabízí vlastní ubytování, exkurze, pořádá vinařské kulturní akce (mezi největší patří také

Znojenské historické vinobraní). Společnost vyrábí tradiční odrůdová vína, suché i polosuché pozdní sběry, ledová vína, výběr z hroznů a bobulí, šumivá a slámová vína.

#### **4.1.2 Historie společnosti**

První zmínka sahá do roku 1752, kdy Jan Mössmer založil firmu Mössmer a objekt v Šatově byl postaven jako sesterský podnik této staré rakouské firmy A. Mössmer, Retz. Tato rakouská firma se zabývala pěstováním vinné révy, velkoobchodem s vínem, výrobou bednářských výrobků a jejich opravami, později vyráběla ocet a vinné destiláty. V roce 1945 byl majetek této firmy zkonfiskován a přidělen Vinařsko – ovocnářskému družstvu ve Znojmě. Později, roku 1953 bylo družstvo sloučeno s Česko-moravskými vinařskými závody ve Znojmě a tyto závody byly součástí Jihomoravských vinařských závodů. O pět let později, roku 1958 se znojemský závod stal jednou ze sedmnácti poboček nově zřízeného podniku Vinařské závody Praha. Po další reorganizaci v roce 1960 se znojemský provoz stal součástí závodu Mikulov, oba tyto podniky byly podřízeny podnikovému ředitelství Vinařský závodů v Bratislavě. Podnik se tehdy jmenoval Vinařské závody, oborový podnik Bratislava, závod Mikulov, provozovna Znojmo. V roce 1968 se stal závod Znojmo součástí Moravských vinařských závodů, n. p. Mikulov, a to na 22 let. Po rozpadu moravských vinařských závodů v roce 1990 se závod osamostatnil a působil jako samostatný státní podnik Znovín Šatov. O dva roky později, 4. 5. 1992 byl státní podnik transformován do dnešní podoby, tedy na společnost Znovín Znojmo, a. s. se sídlem v Šatově. (Znovín Znojmo, c2011-2016).

#### **4.1.3 Poslání a vize společnosti**

Dlouhodobým záměrem akciové společnosti je produkce kvalitních, zdravotně nezávadných výrobků a služeb, vyvíjet a uvádět na trh nové špičkové výrobky na základě požadavků zákazníků. Samozřejmostí je úsilí o to, aby veškeré naše současné i budoucí aktivity, strategické kroky a plány měly vždy na zřeteli pozitivní přístup k ochraně životního prostředí a trvalé zlepšování ekologického profilu naší společnosti. Své cíle má společnost rozdělené do několika níže uvedených oblastí.

##### **V oblasti legislativní**

Plnění zákonných požadavků souvisejících s podnikáním.



### **V oblasti prevence**

Uplatňování preventivních přístupů ve všech oblastech naší činnosti, zvláště pak při zabezpečování zdravotní a hygienické nezávadnosti našich výrobků a při ochraně životního prostředí

### **V oblasti zlepšování**

Ve spolupráci s našimi zákazníky usilovat o neustálé zlepšování jakosti našich výrobků a služeb. Dbát o stálé zlepšování funkčnosti našich procesů se zaměřením na efektivní využívání zdrojů.

### **V oblasti vztahu k zákazníkům**

Příkladnou péčí o své zákazníky udržovat a rozšiřovat svoji odběratelskou základnu. Uplatňovat individuální přístup k zákazníkovi, šířit osvětu v používání a konzumaci vína.

### **V oblasti vztahu k okolí**

Udržovat a rozvíjet dobré vztahy s našimi sousedy a místními úřady, informovat je o našich činnostech a záměrech. Přispívat ke zlepšení životních podmínek v našem regionu. Naši výrobní a obchodní činnosti v návaznosti na pěstitele hroznů příznivě ovlivňovat zaměstnanost a podílet se na utváření celkového rázu regionu prostřednictvím péče o životní prostředí a krajinu.

### **V oblasti vztahu k zaměstnancům**

Vytvářením vhodného sociálního prostředí motivovat zaměstnance a podporovat v nich hrdost a příslušnost k firmě. Zvyšování povědomí zaměstnanců o ochraně životního prostředí, bezpečnosti práce a zdravotního a hygienického zabezpečení výrobků. Klást důraz na odborný rozvoj zaměstnanců.

### **V oblasti plánování, organizace a systému řízení**

Na základě strategického plánování, vycházejícího z rozborů nashromážděných údajů, upravovat vnitřní procesy v podniku tak, aby co nejlépe zajistily budoucí rozvoj firmy a uplatnění společnosti na trhu EU. Na základě hlavních podnikatelských záměrů společnosti určovat vlastní cíle jednotlivých oblastí a jejich plnění pravidelně vyhodnocovat.

## **V oblasti spolupráce s dodavateli**

Informovat dodavatele o naší činnosti a z toho vyplývajících našich potřebách. Těsnou spoluprací s dodavateli a uzavíráním dlouhodobých smluv vytvářet vzájemně prospěšné partnerské vztahy. Určovat podmínky dodavatelům ve vztahu k zabezpečování jakosti výrobků, hygienických podmínek výroby a ochraně životního prostředí.

### **4.1.4 Motivační systém**

#### **Směna, pracovní doba, pracovní smlouva**

Celkový provoz společnosti se uskutečňuje v jednosměnném provozu, který trvá od pondělí do pátku. Směna začíná v 6:30 a končí v 15:00 hodin. Stanovená týdenní pracovní doba je 40 hodin.

Práce přesčas se koná jen výjimečně, je nařízena zaměstnavatelem jen tehdy, pokud výrobu není možno dokončit v pracovní době, nebo pokud je mnoho zakázek na dokončení.

Pracovní smlouva je uzavírána s novými zaměstnanci na dobu určitou a to zpravidla na 1 rok. S dlouhodobými zaměstnanci se smlouva uzavírá na dobu neurčitou.

#### **Mzda**

Uplatňovaná forma mzdy u společnosti:

- měsíční
- časová
- individuální smluvní mzda
- manažerská smlouva

Zaručenou mzdou zaměstnanců je mzda sjednaná dle dohody o mzdě. Mzda se odvíjí podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

#### **Odměny**

Zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti 5 let, dostanou finanční odměnu dle kolektivní smlouvy. Výše odměny narůstá každých dalších 5 let odpracovaných ve společnosti. Společnost na základě hospodářských výsledků vyplácí 13. plat. Dále společnost poskytuje

zaměstnancům vánoční dárky ve formě nefinanční odměny, která se odvíjí od hospodaření podniku. Výdej a výše těchto darů nejsou ničím podmíněny.

### **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanci mají možnost využívat firemní rekreační chaty. Chatu si můžou pronajmout na týden v letní sezóně, nebo mimo letní sezónu a to pouze na víkend. Dále mají možnost využívat zcela zdarma areál sportovního klubu Tatran Šatov, kde mohou využívat tenisové, nohejbalové, basketbalové a fotbalové hřiště.

Společnost přispívá na závodní stravování ze svých nákladů až 55% ceny jídla dodávaného jinými dodavateli. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek ze sociálního fondu na stravování ve výši 13 korun. Jeden oběd pro zaměstnance stojí 20 korun.

### **Školení zaměstnanců**

Zaměstnavatel zaškoluje a zaučuje nové zaměstnance bez kvalifikace nastupující do práce. Dále umožňuje na žádost zaměstnance zvýšení kvalifikace. Společnost dělá jednou za rok školení pro řidiče, školení na vysokozdvizný vozík a požární školení.

### **Lékařské prohlídky**

Nový zaměstnanci se musí podrobit při nástupu do práce zdravotní prohlídce, která je hrazena společností. Jednou ročně zaměstnavatel umožňuje pro své zaměstnance preventivní zdravotní prohlídku. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům osobní ochranné pracovní prostředky dle vykonávané práce.

### **Vztahy mezi zaměstnanci**

Dobré zaměstnanecké vztahy se snaží udržovat firemním večírkem, který se koná jednou za rok. Zaměstnavatel pro své zaměstnance dělá dvakrát do roka ochutnávku vín. Komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci probíhá písemně i osobně. Pochvaly za dobře odvedenou práci jsou ústní.

## **Pracovní oděv**

Každý zaměstnanec při nástupu do práce dostane svůj pracovní oděv. Mezi základní složky pracovního oděvu patří: pracovní oblek, pracovní obuv s koženou podešví, pracovní rukavice, teplý kabát nebo vesta, ochranná přilba a zimní čepice. Další ochranné pracovní prostředky a pracovní oděvy dostává zaměstnanec podle vykonávané práce.

## **4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

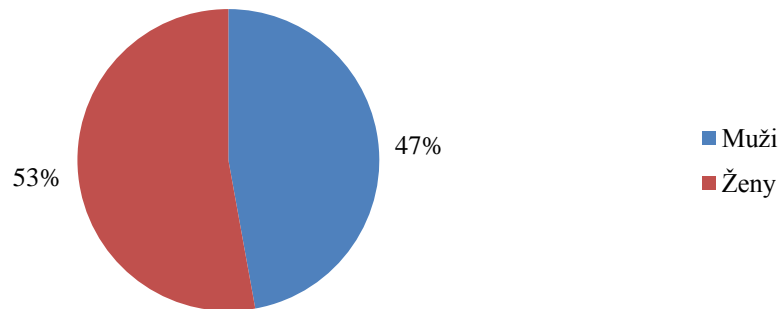
Dotazníkové šetření probíhalo od 1. 3. 2016 do 16. 3. 2016 a následně od 18. 3. 2016 do 25. 3. 2016 probíhalo vyhodnocování dat. Dotazník se skládal z 24 výzkumných otázek, z toho bylo 20 uzavřených otázek, kde měli respondenti možnosti odpovědi předepsané, další 2 otázky byly otevřené, kde měli možnost vybírat z nabídnutých odpovědí, nebo napsat svoji vlastní odpověď a zbylé 2 otázky byly otevřené, kde respondenti měli možnost, vyjádřit se dle vlastního uvážení. Počet dotazníků, které jsem rozdál k vyplnění, se odvíjel od počtu zaměstnaných lidí. Rozdaných dotazníků bylo 70. Všechny dotazníky byly vyplněné a vrácené zpět. Všichni zaměstnanci byli ochotni vyplnit dotazník bez jakéhokoliv problému. Vyhodnocování dat jsem dělal v tabulkovém procesoru Excel od firmy Microsoft. Zjištěné výsledky budou uveřejněny v tabulkách a grafech v analytické části.

Prvních pět otázek dotazníku, se zaměřily na identifikační údaje zaměstnanců. Ostatní otázky v dotazníku, byly zaměřeny na výzkumné otázky.

### ***1. Pohlaví***

V otázce č. 1 byli respondenti dotazováni, zda jsou mužského nebo ženského pohlaví. Z dotazníkového šetření vyplývá, že ve společnosti je více žen. Výsledky jsou zcela vyrovnané a ve společnosti pracuje pouze o 4 ženy více než mužů. Výsledky jsou uvedené v grafu 1.

**Graf 1** Rozdělení respondentů dle pohlaví

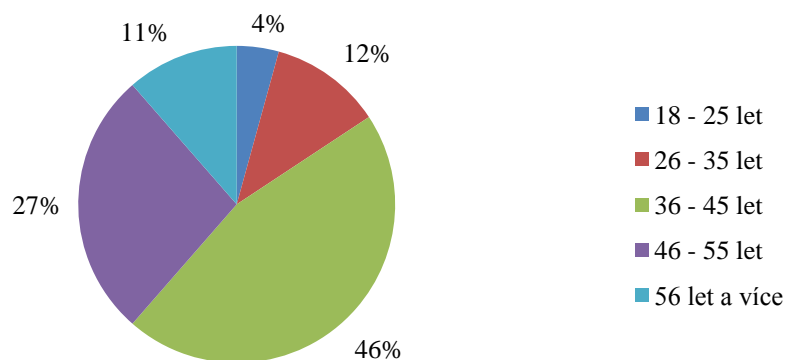


Zdroj: Vlastní zpracování

## 2. Věk

Při pohledu na graf 2 mají největší zastoupení ve společnosti pracovníci ve věku 36 – 45 let – celkem je těchto respondentů 32, což odpovídá procentuálnímu zastoupení v celém výběrovém vzorku 46 %. Dále následuje 27 % pracovníků, kteří spadají do věkové kategorie 46 – 55 let. Nejméně odpovídali na dotazník pracovníci ve věku 18 – 25 let a to pouhé 4 %.

**Graf 2** Rozdělení respondentů dle věku



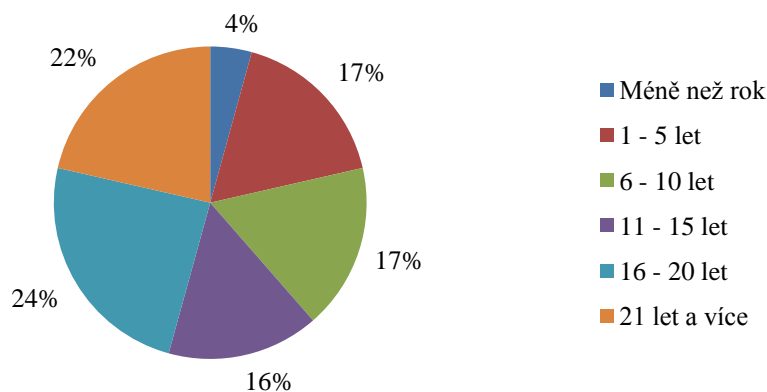
Zdroj: Vlastní zpracování

## 3. Počet odpracovaných let ve společnosti

Nejvíce dotazovaných pracuje ve společnosti 16 – 20 let a to přesně 24 %. Dalších 22 % dotazovaných pracuje ve společnosti více jak 21 let. Počet pracovníků, kteří pracují ve

společnosti méně jak jeden rok, jsou pouze 3 (4 %). Následující graf 3 znázorňuje rozdělení podle odpracovaných let ve společnosti.

**Graf 3** Počet odpracovaných let

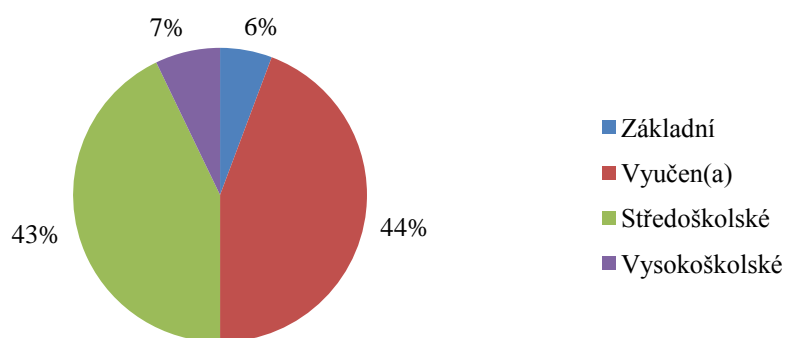


Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4. Ukončené vzdělání**

Graf 4 uvádí, jaké ukončené vzdělání mají zaměstnanci. Největší část zaměstnanců jsou vyučení a to 44 %. Pouze o 1 % méně tedy 43 % zaměstnanců mají ukončené středoškolské vzdělání. Zbýlých 13 % respondentů odpovědělo, že má buď základní, nebo vysokoškolské vzdělání.

**Graf 4** Ukončené vzdělání

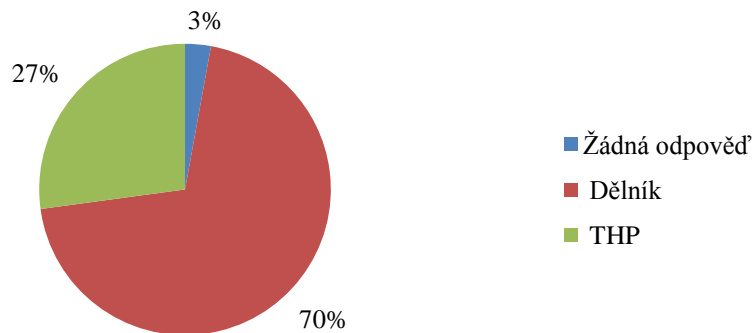


Zdroj: Vlastní zpracování

## 5. Pracovní pozice

Poslední identifikační otázkou byla pracovní pozice, na které pracovník pracuje. Z odpovědí vyplynulo, že ve společnosti pracuje 49 pracovníků ve výrobním procesu a to je 70 %. Na administrativních pozicích pracuje 19 pracovníků (27%). Dva pracovníci neuvěli svou pozici, kteří tvoří zbylé 3 %. Rozdělení pracovníků na pozicích znázorňuje graf 5.

**Graf 5** Pracovní pozice

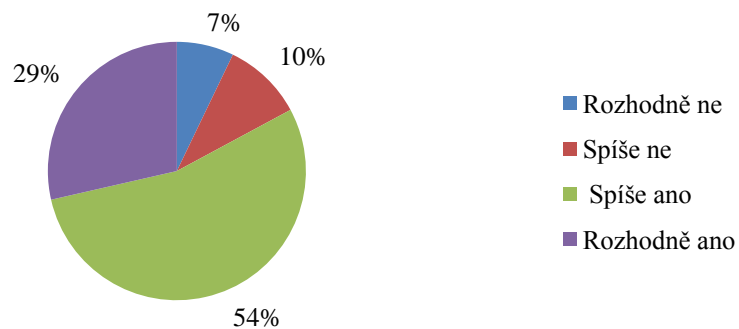


Zdroj: Vlastní zpracování

## 6. Znáte se se všemi zaměstnanci

Zaměstnanci se ve velké většině poznají se všemi kolegy, to vyplývá z grafu 6, kde odpovědi rozhodně ano a spíše ano tvoří celkem 83 %. Zbylých 17 % pracovníků se nezná s ostatními. Poznání zaměstnanců mezi sebou je zapříčiněno i délkou odpracovaných let, kde mnoho pracovníků pracuje ve společnosti delší dobu, což je znázorněno v grafu 3.

**Graf 6** Známost zaměstnanců

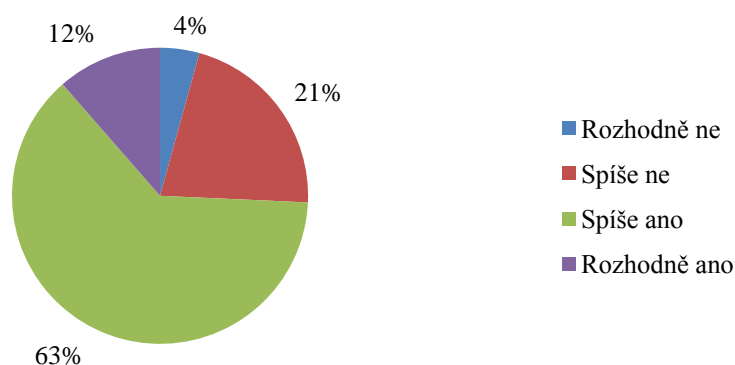


Zdroj: Vlastní zpracování

## 7. Atmosféra mezi zaměstnanci

Otázka č. 7 směřovala k hodnocení atmosféry mezi zaměstnanci na pracovišti. Mezi zaměstnanci panuje dobrá atmosféra, jak uvádí graf 7. spíše spokojeno je 63 %, 12 % je velmi spokojeno. Naopak 10 % zaměstnanců se vyjádřilo, že spokojeni s atmosférou příliš nejsou a 7 % je velmi nespokojeno.

**Graf 7** Dobrá atmosféra mezi zaměstnanci

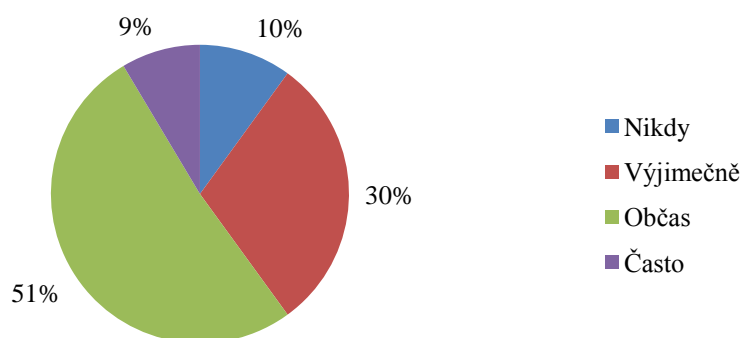


Zdroj: Vlastní zpracování

## 8. Setkáváte se svými kolegy i mimo pracovní dobu?

Zaměstnanci se setkávají mimo pracovní dobu občas, kde na tuto odpověď odpověděla více jak polovina zaměstnanců, přesně 51 %. Dále 30 % uvedlo, že se setkává se svými kolegy výjimečně. Na odpověď často odpovědělo 9 % respondentů a na odpověď nikdy 10 %. Výsledky jsou uvedené v grafu 8.

**Graf 8** Setkávání s kolegy i mimo pracovní dobu?



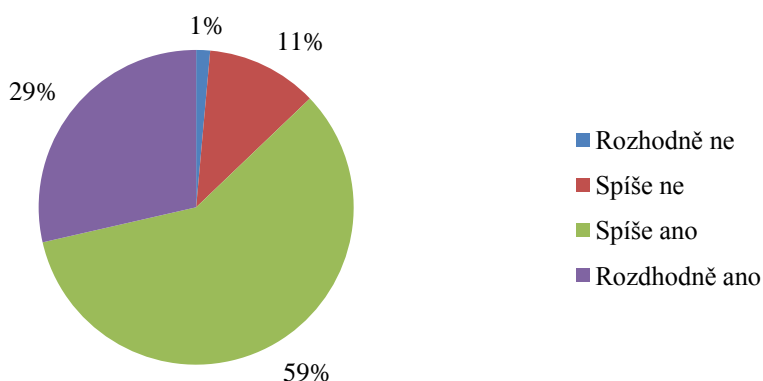
Zdroj: Vlastní zpracování



## 9. Bezpečnost v práci

Otázka č. 9 měla zjistit, zda se zaměstnanci cítí v práci bezpečně. Rozhodně bezpečně se cítí 29 % a spíše bezpečně se cítí 59 % respondentů. Celkem 88 % se cítí bezpečně. Zbýlých 12 % cítí nebezpečí v práci.

**Graf 9 Bezpečnost v práci**

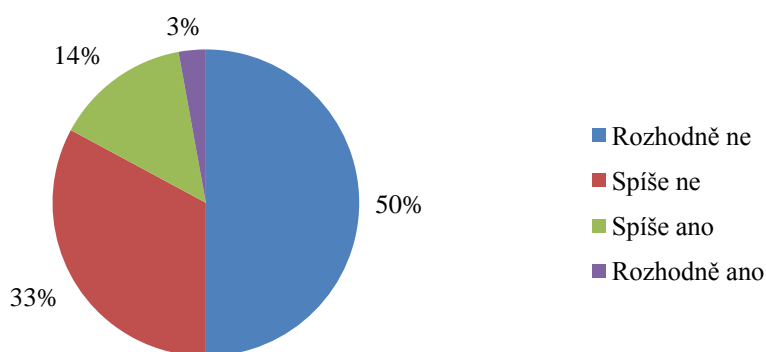


Zdroj: Vlastní zpracování

## 10. Spokojenost s výší platu

V grafu 10 je vidět, že přesně polovina zaměstnanců je rozhodně nespokojena s výší platu. Spíše nespokojeno je 33 %. Celkem je tedy 83 % nespokojeno s výší platu. Rozhodně spokojeni jsou 3 % a spíše spokojeno je 14 %.

**Graf 10 Spokojenost s výší platu**

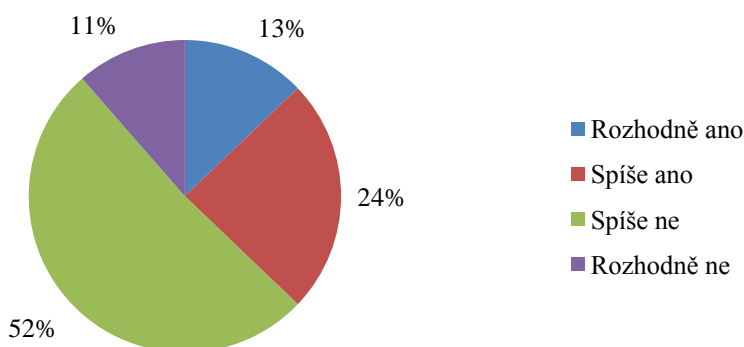


Zdroj: Vlastní zpracování

### ***11. Nerovnost či nespravedlnost v dělbě práci***

Na grafu 11 je zobrazeno vnímání nerovnosti či nespravedlnosti v dělbě práci, kde větší polovina odpovědí (52 %) si nemyslí, že panuje nespravedlnost a rozhodně si to nemyslí 11 %. Nespravedlnost vnímá rozhodně 13 % a druhá nejčastější odpověď (24 %) spíše vnímá nespravedlnost.

**Graf 11** Nerovnost či nespravedlnost v dělbě práci

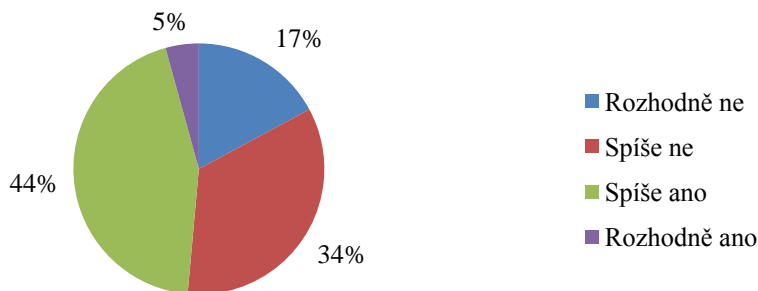


Zdroj: Vlastní zpracování

### ***12. Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami***

Cílem otázky č. 12 bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami, jako jsou stravenky, rekreační chata, rozvoj vzdělání atd. S aktuálním systémem zaměstnaneckých výhod je celkem spokojeno 49 %, z toho rozhodně spokojeno je pouze 5 %. Větší část respondentů (51 %) je nespokojeno, kde z toho je 17 % rozhodně nespokojeno. Graf 12 znázorňuje výsledky.

**Graf 12** Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami

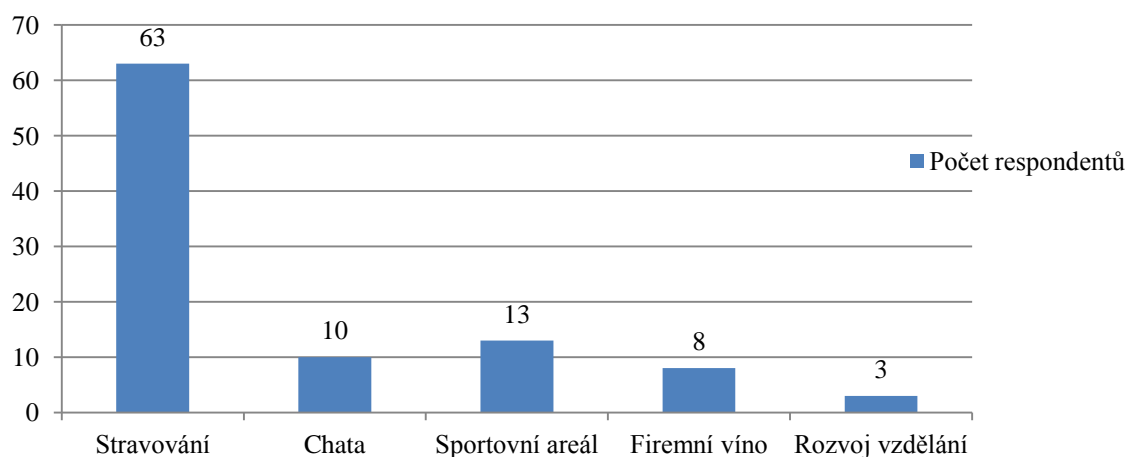


Zdroj: Vlastní zpracování

### 13. Využívané zaměstnanecké výhody

Po konzultaci s personálním oddělením, jsem zjistil všechny možné zaměstnanecké výhody, které mohou zaměstnanci využívat a na základě toho, jsem sestavil možnosti odpovědí. Respondenti měli označit všechny výhody, které využívají. Za nejlepší výhodu považují zaměstnanci stravování, které označilo 63 ze 70 zaměstnanců (90 %). Dále z odpovědí vychází, že na druhém místě je sportovní areál Tatran Šatov, který tvoří necelých 19 %. Následují rekreační chata (14 %), firemní víno (11 %) a rozvoj vzdělání (4 %). Celkový přehled odpovědí je znázorněn v grafu 13.

**Graf 13** Nejčastěji využívané zaměstnanecké výhody

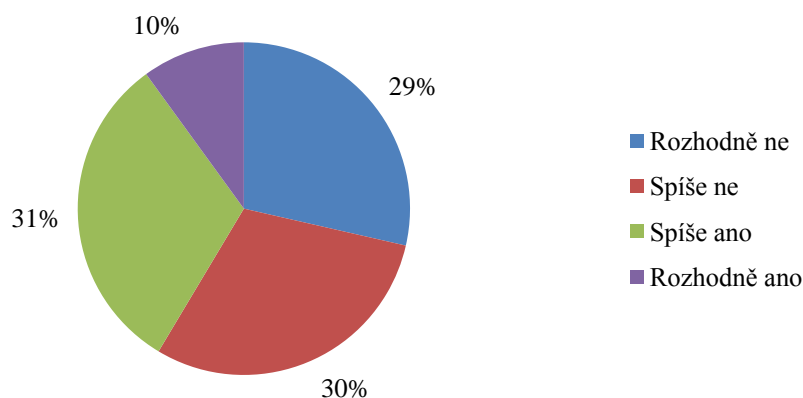


Zdroj: Vlastní zpracování

### 14. Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu prostřednictvím zaměstnaneckých výhod

Cílem 14 otázky bylo zjistit, jestli zaměstnance motivuje aktuální motivační systém k lepšímu pracovnímu výkonu. Ze získaných odpovědí, 59 % zaměstnanců není motivováno nabídkou zaměstnaneckých výhod k lepšímu pracovnímu výkonu. Ostatních 41 % je motivováno k lepšímu pracovnímu výkonu prostřednictvím zaměstnaneckých výhod. Přehled odpovědí je v grafu 14.

**Graf 14** Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu pomocí zaměstnaneckých výhod

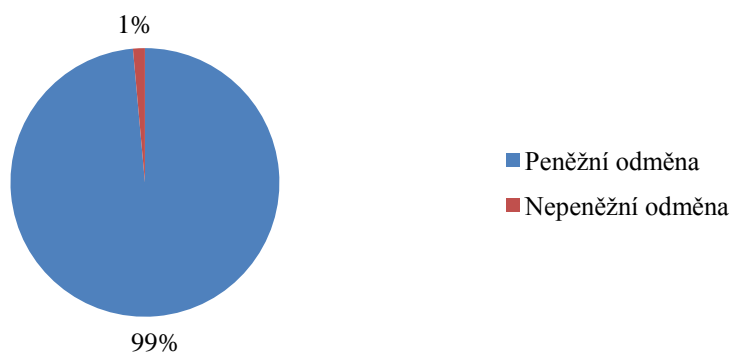


Zdroj: Vlastní zpracování

### ***15. Jaká forma odměny více motivuje?***

V této otázce bylo na výběr pouze ze dvou odpovědí a to z odpovědí formální nebo neformální. Z grafu 15 je vidět, že zaměstnanci preferují peněžní odměnu. Pouze jediný zaměstnanec vybral možnost nepeněžní odměny.

**Graf 15** Preferovaná forma odměny

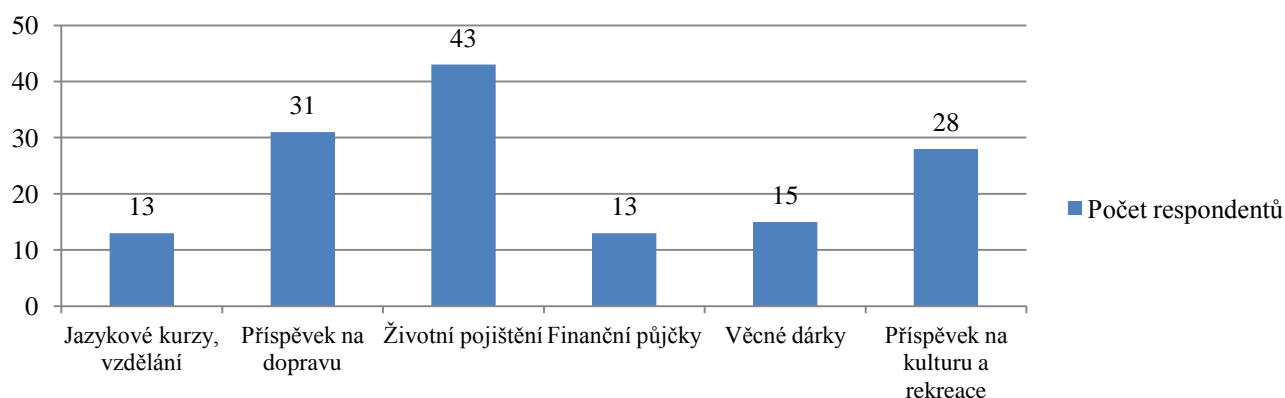


Zdroj: Vlastní zpracování

### ***16. Uvítání nových zaměstnaneckých výhod***

Respondenti měli na výběr 6 možností, mohli vybrat maximálně 3 výhody, které by uvítali. Největší počet zaměstnanců, vybralo životní pojištění. Tuto možnost zvolilo 61 %. Ostatní odpovědi jsou v grafu 16.

**Graf 16** Uvítání nových zaměstnaneckých výhod

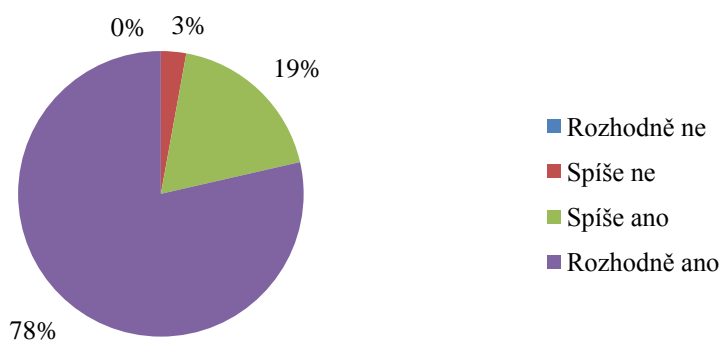


Zdroj: Vlastní zpracování

### **17. Uvítání příspěvku na penzijní připojištění**

Cílem bylo zjistit, jestli by zaměstnanci uvítali příspěvek na penzijní připojištění. Z grafu 17 odpovědi potvrzují, že by tento příspěvek uvítali. Na tuto otázku odpovědělo 78 % rozhodně ano, spíše ano zvolilo 19 %. Odpověď spíše ne zvolili pouze 3 %. Odpověď rozhodně ne nezvolil žádný zaměstnanec.

**Graf 17** Uvítání příspěvku na penzijní připojištění



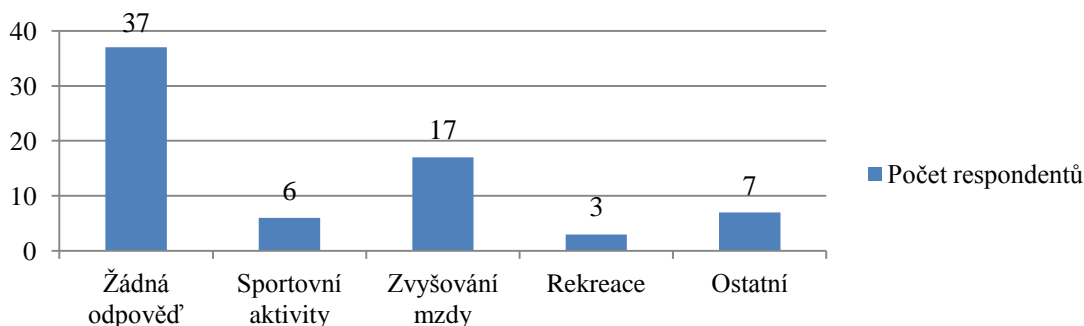
Zdroj: Vlastní zpracování

### **18. Uveďte, které jiné zaměstnanecké výhody byste uvítali?**

Zaměstnanci byli v otázce č. 18 dotazováni, které jiné zaměstnanecké výhody by uvítali a měli možnost se volně vyjádřit. Mezi nejčastější odpověď, kterou zvolilo 24 % zaměstnanců, patří průměrné zvyšování mzdy. Druhou nejčastější odpovědí byla sleva na víno, kterou zvolilo 9 %. Mezi ostatní odpovědi patřili např. poukázka k narozeninám, více

dovolené, delší pauza na svačinu a sportovní aktivity. Seznam odpovědí je uvedený v grafu 18.

**Graf 18** Návrhy na nové zaměstnanecké výhody

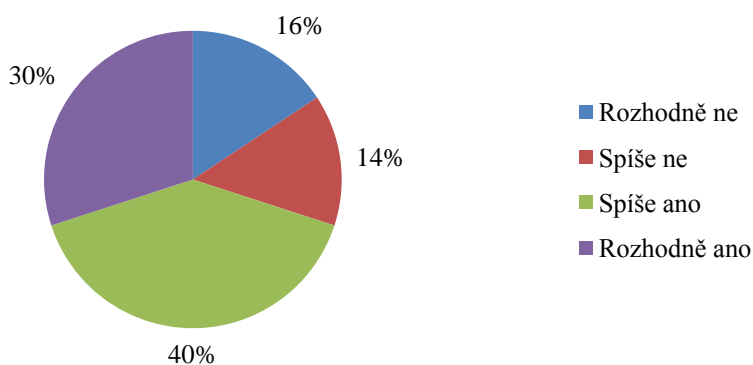


Zdroj: Vlastní zpracování

### **19. Spokojenost s jednáním vedoucího pracovníka**

Otázka č. 19 byla zaměřená na zjištění spokojenosti zaměstnanců s jednáním přímého nadřízeného. Z celkového počtu 30 % odpovědělo rozhodně ano a spíše ano zvolilo 40 %. Celkem se jedná o 49 respondentů z celkového počtu 70. Rozhodně nespokojeno je 16 % a spíše nespokojeno je 14 %. Vyhodnocena data jsou uvedena v grafu 19.

**Graf 19** Spokojenost s jednáním vedoucího pracovníka

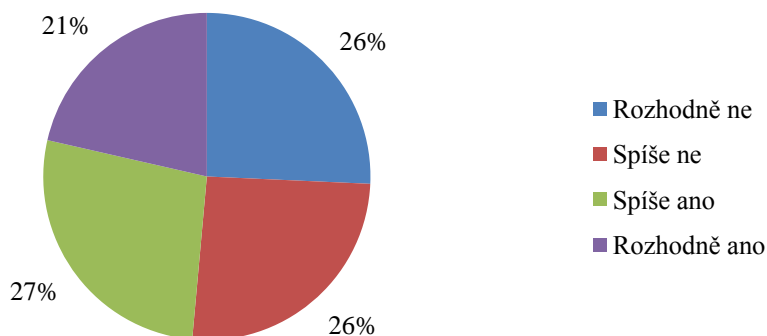


Zdroj: Vlastní zpracování

## 20. Pochvala od vedoucího pracovníka

Úkolem otázky č. 20 bylo zjistit, zda zaměstnanci dostávají pochvalu od nadřízeného. Pochvalu rozhodně dostalo 21 %, naopak 26 % pochvalu nikdy nedostalo. Další rozdělení odpovědi je v grafu 20.

**Graf 20** Dostal jste pochvalu od vedoucího pracovníka?

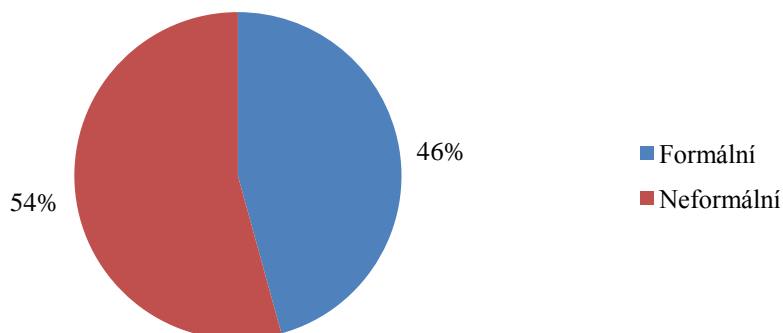


Zdroj: Vlastní zpracování

## 21. Upřednostňovaná forma pochvaly

Větší polovina respondentů upřednostňuje neformální pochvalu, tudíž mezi čtyřma očima. Tuto odpověď zvolilo 54 %. Zbýlých 46 % zvolilo formu formální. Rozdělení odpovědí je znázorněno v grafu 21.

**Graf 21** Upřednostňovaná forma pochvaly

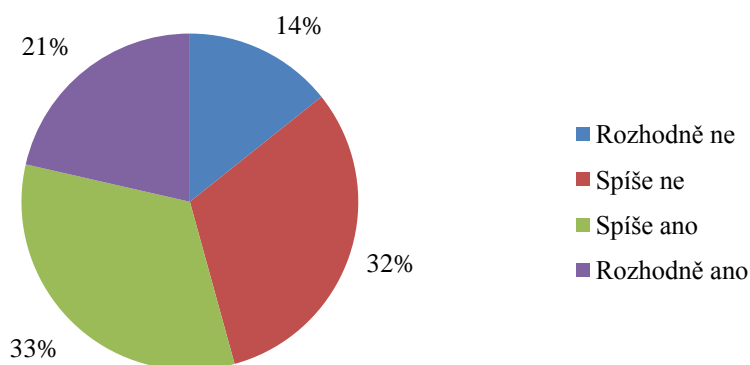


Zdroj: Vlastní zpracování

## 22. Účast na firemních akcích

Firemních akcí se účastní rozhodně 21 % zaměstnanců. Odpověď spíše ano zvolila největší část zaměstnanců a to 33 %. Odpověď rozhodně ne a spíše ne zvolilo celkem 46 %. Rozdělené odpovědi jsou v grafu 22.

**Graf 22** Účast na firemních akcích?

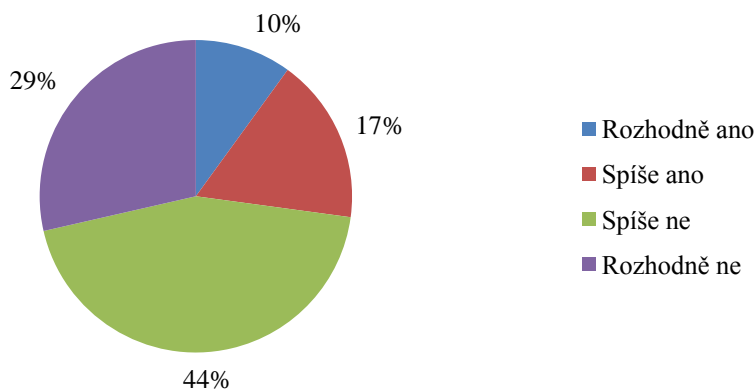


Zdroj: Vlastní zpracování

## 23. Uvažování o změně zaměstnání

Nejmenší část zaměstnanců odpovědělo, že rozhodně uvažuje o změně zaměstnání. Tuto odpověď zvolilo 10 %. Uvažujících zaměstnanců o změně zaměstnání je 17 %. Celkem tedy 27 % zaměstnanců hrozí odchodem ze společnosti. Další odpovědi jsou v grafu 23

**Graf 23** Uvažování o změně zaměstnání



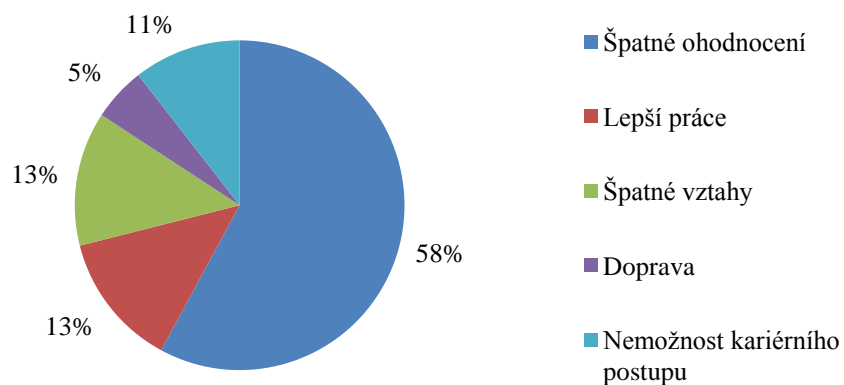
Zdroj: Vlastní zpracování



## 24. Důvod uvažování o změně zaměstnání

Tato otázka sloužila k zjištění důvodu, proč zaměstnanci uvažují o odchodu z práce. Otázka byla polootevřená, takže zaměstnanci si mohli vybrat z nabídnutých možností nebo napsat vlastní důvod. Nejčastějším důvodem bylo špatné ohodnocení práce, tuto odpověď zvolilo 58 %. Vlastní důvod, proč chce odejít ze zaměstnání, žádný zaměstnanec neuvedl. Další odpovědi jsou v grafu 24.

**Graf 24** Důvod odchodu ze zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

## **4.3 Zodpovězení výzkumných otázek**

### **Výzkumná otázka č. 1:**

#### **Panuje mezi zaměstnanci dobrá atmosféra?**

První výzkumná otázka se zanožila odhalit stav atmosféry mezi zaměstnanci na pracovišti. Atmosféra mezi zaměstnanci je dobrá, tuto informaci potvrdilo 75 % zaměstnanců. Pouze 25 % zaměstnanců, není spokojeno s atmosférou, která panuje na pracovišti. Někteří zaměstnanci si natolik rozumí, že se navštěvují i mimo pracovní dobu, kde těchto zaměstnanců je 60 %. Se vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti souvisí i bezpečnost v práci, kterou hodnotí 88 % zaměstnanců jako bezpečnou.

### **Výzkumná otázka č. 2:**

#### **Které zaměstnanecké výhody zaměstnanci oceňují a které postrádají?**

Výzkumná otázka č. 2 má zjistit, které zaměstnanecké výhody nejvíce oceňují zaměstnanci a které jiné by uvítali.

S aktuálními zaměstnaneckými výhodami je spokojeno 49 % zaměstnanců. Nejvíce oceněnou výhodou je nové zavedené stravování ve společnosti, kde 90 % zaměstnanců využívá tuto výhodu. Nejméně využitou výhodou je v podniku rozvoj vzdělání, kde tuto odpověď zvolily pouze 4 %. Zaměstnanci měli možnost vybrat výhody nebo napsat svoje výhody, které by uvítali. Jako nejčastější výhodu, kterou by zaměstnanci uvítali, se stal příspěvek na penzijní připojištění. Tuto výhodu by uvítalo 81 % zaměstnanců. Mezi nejčastější další odpověď, kterou zvolili zaměstnanci, je příspěvek na životní pojištění, sportovní aktivity a průměrné zvyšování mzdy.

### **Výzkumná otázka č. 3:**

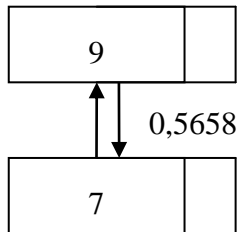
#### **Jak jsou zaměstnanci spokojeni s jednáním přímého nadřízeného?**

S jednáním přímého nadřízeného je ve společnosti spokojeno 70 % zaměstnanců. Celkem se vyjádřilo se spokojeností 49 ze 70 zaměstnanců. Necelá polovina zaměstnanců dostává od nadřízeného pochvaly. Větší polovina zaměstnanců upřednostňuje neformální pochvalu před pochvalou formální.

## 4.4 Korelační analýza

Výzkum se snažil odhalit vzájemnou souvislost odpovědí respondentů na jednotlivé otázky. K tomu byla využita metoda korelační analýzy. Toto zpracování poskytlo tyto výsledky.

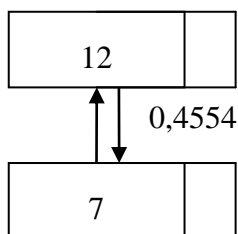
**Obrázek 4** Dendrit vzájemné korelace otázky č. 9



Zdroj: Vlastní zpracování

První významnější korelace byla zaznamenána u otázky sledující bezpečnost v práci (otázka č. 9) a dobrou atmosférou mezi zaměstnanci (otázka č. 7). Míra korelace 0,5658 potvrzuje, že dobrá pracovní atmosféra je poměrně střední závislosti na bezpečnosti v práci. Tedy, čím bezpečněji se zaměstnanci v práci cítí, tím lepší atmosféra panuje.

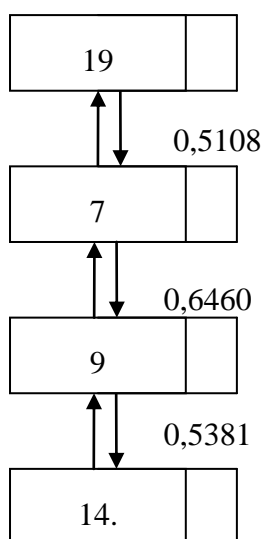
**Obrázek 5** Dendrit vzájemné korelace otázky č. 12



Zdroj: Vlastní zpracování

Další závislost je mezi spokojeností se zaměstnaneckými výhodami (otázka č. 12) a atmosférou mezi zaměstnanci (otázka č. 7). Koeficient 0,4554 vyjadřuje mezi těmito otázkami střední závislost. Tato závislost potvrzuje, že zaměstnanecké výhody ovlivňují atmosféru nebo možná spíše vnímání atmosféry na pracovišti. Proto je třeba, aby se personalisté spolu s vedením této problematice věnovali.

**Obrázek 6** Dendrit vzájemné korelace otázky č. 19

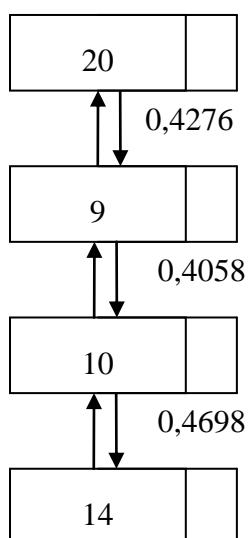


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19 se zabývala se spokojeností s jednáním vedoucího pracovníka. Vzájemná závislost se objevila s otázkami č. 7 (dobrá atmosféra mezi zaměstnanci, koeficient 0,5108), 9 (bezpečnost v práci, koeficient 0,5381) a 14 (motivace k lepšímu pracovnímu výkonu pomocí zaměstnaneckých výhod, koeficient 0,5381).

Tato fakta potvrzují, že spokojenost s jednáním nadřízeného vyjadřují zaměstnanci, kteří rovněž pozitivní hodnotí atmosféru na pracovišti, současně se cítí bezpečně a motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu. To potvrzuje význam role manažera při vedení týmu, které se odráží na pocitech jeho podřízených.

**Obrázek 7** Dendrit vzájemné korelace otázky č. 20

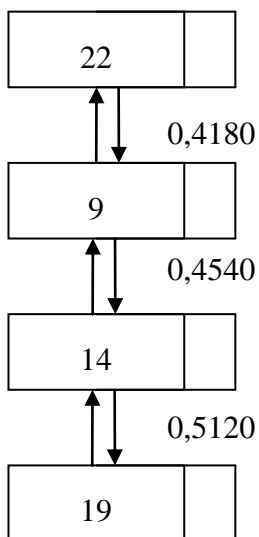


Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku č. 20 (zda zaměstnanci dostali pochvalu od vedoucího pracovníka) jsou závislé otázky č. 9 (bezpečnost v práci, koeficient 0,4276) 10 (spokojenost s výší platu, koeficient 0,4058) a 14 (motivace k lepšímu pracovnímu výkonu pomocí zaměstnaneckých výhod, koeficient 0,4698).

Korelace tedy potvrdila, že bezpečnost práce je potvrzována zaměstnanci, kteří již dostali pochvalu, jsou spokojeni s platovým ohodnocením a jsou si vědomi motivačních faktorů při jejich vedení. Tady těsnost odpovědí je o něco nižší než v předchozích případech.

**Obrázek 8** Dendrit vzájemné korelace otázky č. 22

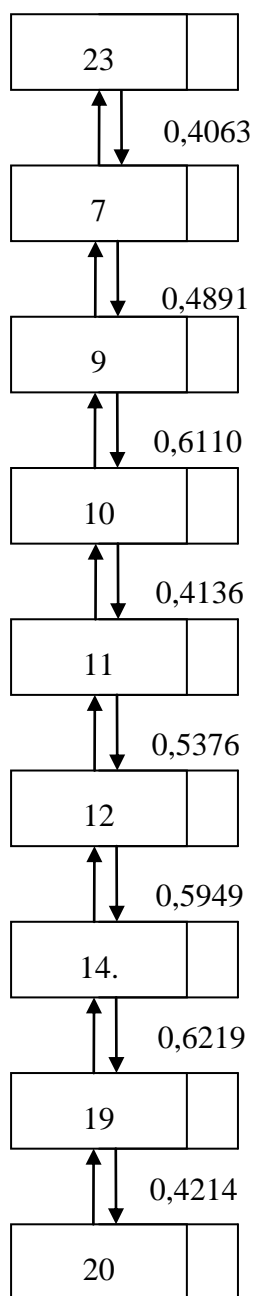


Zdroj: Vlastní zpracování

S otázkou č. 22 (účast na firemních akcích) souvisí závislost s otázkami č. 9 (bezpečnost v práci, koeficient 0,4180) 14 (motivace k lepšímu pracovnímu výkonu pomocí zaměstnaneckých výhod, koeficient 0,4540) a 19 (spokojenost s jednáním vedoucího pracovníka, koeficient 0,5120).

Průzkum potvrdil, že konání firemních akcí má rovněž vliv na formování osob zaměstnaných na nejrůznějších pozicích. Jejich konání se rovněž podepisuje na pocitech, jako jsou bezpečnost na pracovišti nebo motivace pomocí zaměstnaneckých výhod. Je vidět i vzájemná souvislost s hodnocením spokojenosti s chováním přímého nadřízeného.

**Obrázek 9** Dendrit vzájemné korelace otázky č. 23



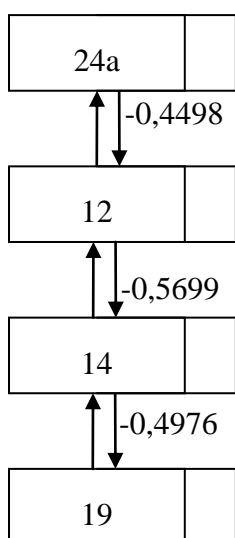
Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 23 bylo cílem zjistit, zda zaměstnanci uvažují o změně zaměstnání. Odpovědi této otázky výrazně korelovaly s otázkami č. 7 (dobrá atmosféra mezi zaměstnanci, koeficient 0,4063) 9 (bezpečnost v práci, koeficient 0,4891) 10 (spokojenost s výší platu, koeficient 0,6110) 11 (nerovnost či nespravedlnost v dělbě práci, koeficient 0,4136) 12 (spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod, koeficient 0,5376) 14 (motivace k lepšímu pracovnímu výkonu pomocí zaměstnaneckých výhod, koeficient 0,5949) 19

(spokojenost s jednáním vedoucího pracovníka, koeficient 0,6219) 20 (pochvala od vedoucího pracovníka, koeficient 0,4214).

Tato korelační analýza vypovídá o tom, že zaměstnanci, kteří neuvažují o změně zaměstnání, zároveň hodnotí atmosféru mezi zaměstnanci jako dobrou, cítí se v práci bezpečně, dále jsou spokojeni s výší platu, nemyslí si, že v dělbě práci panuje nespravedlnost či nerovnost. Dále jsou spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod, které je motivují i k lepšímu výkonu. S jednáním vedoucího pracovníka jsou spokojeni a dostávají od něj pochvaly.

**Obrázek 10** Dendrit vzájemné korelace otázky č. 24a

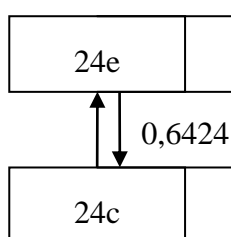


Zdroj: Vlastní zpracování

Na odpověď č. 24a (špatné finanční ohodnocení práce) působí nepřímá závislost u otázek č. 12 (spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod, koeficient -0,4498) 14 (motivace k lepšímu pracovnímu výkonu pomocí zaměstnaneckých výhod; koeficient -0,5699) a 19 (spokojenost s jednáním vedoucího pracovníka, koeficient -0,4976).

Jako špatně finančně ohodnoceni se cítí zaměstnanci, kteří se rovněž necítí spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod, rovněž nepocítují spokojenost s motivačním systémem a jsou celkově nespokojeni s jednáním nadřízeného.

**Obrázek 11** Dendrit vzájemné korelace otázky č. 24e



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední a největší závislost byla mezi odpověďmi na otázku č. 24 (důvod změny zaměstnání). Koeficient 0,6424 ukazuje na to, že lidé, kteří uvažují o změně zaměstnání z důvodu nemožnosti kariérního růstu, zároveň uvádějí jako důvod špatné vztahy na pracovišti.

## 4.5 Návrhy ke zlepšení motivačního systému

### Návrh č. 1

#### *Sick days*

Doporučuji zavést sick days v rozsahu 3 dní. Zaměstnanci budou mít možnost vzít si za kalendářní rok až 3 dny volna, které se neodečítají ze dnů dovolené a za které budou dostávat mzdu, jako by byli v práci. Sick days mohou využít naráz nebo postupně. Toto volno si budou moct brát zaměstnanci, když cítí náznak onemocnění, výhodou je, že si nemusí nechat předepsat od lékaře pracovní neschopnost, která v současné době představuje během prvních tří dnů žádný příjem.

Zároveň tato doba stačí u mírnějších nachlazení nebo chřipek k vyléčení nejhorších příznaků, jejichž přechození však může znamenat i pozdější vážné komplikace.

**Tabulka 2** Náklady na sick days

<b>Průměrná hrubá mzda zaměstnance na 1 den</b>	770 Kč
<b>Náklady na 1 zaměstnance za rok</b>	2 310 Kč
<b>Náklady na 70 zaměstnanců za rok</b>	161 700 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování



Lze předpokládat, že kalkulovaná výše nákladů 161 700 Kč nebude dosažena, protože určitě ne všichni zaměstnanci tento benefit budou čerpat.

## Návrh č. 2

### *Penzijní připojištění*

V otázce č. 17 byli zaměstnanci dotázáni, jestli by uvítali penzijní připojištění, tuto výhodu by uvítalo 97 % zaměstnanců, a proto navrhuji zavést penzijní připojištění pro zaměstnance ve výši alespoň 300 Kč za měsíc na osobu (průměrná výše příspěvků na penzijní připojištění od zaměstnavatele je zhruba 500 Kč). Výhodou pro obě strany je, že do výše 30 000 Kč ročně nepodléhá příspěvek platbám sociálního ani zdravotního pojištění. Pro zaměstnavatele jsou tyto příspěvky navíc daňově uznatelným nákladem a je možné si díky němu snížit základ daně. Nevýhodou je, že k příspěvku od zaměstnavatele se neposkytuje státní příspěvek. Předpokladem je, aby přispívání zaměstnavatele na penzijní spoření bylo uvedeno v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo ve vnitřních předpisech (stačí v jednom z těchto dokumentů).

**Tabulka 3** Porovnání nákladů penzijního připojištění a zvýšení hrubé mzdy

	<b>Penzijní připojištění</b>	<b>Zvýšení hrubé mzdy</b>
<b>Částka</b>	300 Kč	300 Kč
<b>Zdravotní pojištění – 9 %</b>	0 Kč	27 Kč
<b>Sociální pojištění – 25 %</b>	0 Kč	75 Kč
<b>Měsíční náklady na 1 zaměstnance</b>	300 Kč	402 Kč
<b>Roční náklady na 1 zaměstnance</b>	3 600 Kč	4 824 Kč
<b>Roční náklady na 70 zaměstnanců</b>	252 000 Kč	337 680 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z kalkulace nákladů v tabulce č. 2 je zřejmé, že pro zaměstnance i zaměstnavatele je příspěvek na penzijní připojištění výhodnější než zvýšení samotné mzdy.

### **Návrh č. 3**

#### ***Navazování neformálních vztahů s poznáváním společnosti***

Z otázky č. 7 vyplývá, že mezi zaměstnanci panuje dobrá atmosféra na pracovišti, pro udržení dobrých vztahů na pracovišti a i mezi jednotlivými pracovišti by bylo vhodné například uspořádat letní nebo jarní setkání zaměstnanců spojené s prohlídkou vinic, malovaného sklepu a moravského sklípku v Šatově. Součástí by bylo neformální setkání s vedením společnosti a opékání špekáčků. Společnost by pro tuto akci poskytla zcela zdarma víno po celou dobu prohlídky vinic a sklepů, dále by zařídila posezení u sklepů pro všechny zaměstnance. U malovaného sklípku, by se připravilo ohniště pro opékání špekáčků. Pro každou osobu, by byly připraveny dva špekáčky, pečivo, kečup a hořčice. Jeden špekáček stojí 11 Kč. Náklady na celou akci by byli zhruba 3 000 Kč.

Jedná se o akci poměrně nenáročnou, avšak tyto aktivity bývají oblíbené a poznávání zaměstnanců na neformální akci se pozitivně odráží i ve struktuře formálních vztahů.

### **Návrh č. 4**

#### ***Kulturní akce***

Další návrh pro udržení dobrých vztahů na pracovišti, je uspořádání kulturní hudební akce. Kdy by společnost například oslovila vesnickou kabele Zodiak ze Strachotic, jejichž vystoupení by stálo celkem 15 000 Kč. Hudební program by se konal ve vinařské stodole v Šatově. Zaměstnavatel by zařídil pro tento program posezení s občerstvením, které by si mohli zaměstnanci zakoupit přímo na místě.

### **Návrh č. 5**

#### ***Sportovní den***

Výsledky v otázce č. 13 ukazují malé využití sportovního areálu, kde tento areál využívá pouze 19 % ze všech zaměstnanců, tudíž navrhuji využít tento areál v rámci celodenního sportovního dne. Tato aktivita by se konala jeden den v druhé polovině června, kdy by bylo třeba si domluvit se správcem sportovního klubu obsazení celého areálu. V tomto období je hřiště volné, jelikož jsou všechny fotbalové soutěže v tomto termínu ukončené. Mezi sportovní aktivity by patřila malá kopaná, tenis, volejbal, basketbal a ping-pong.

Každý zaměstnanec by si obstaral vlastní občerstvení nebo by mohl využít služeb místního hostince s občerstvením. Pro zaměstnavatele je tato akce bez nákladů.

Výsledkem by bylo, zlepšení komunikace uvnitř firmy na jednotlivých pracovištích i mezi nimi.

## 5 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný motivační systém v akciové společnosti Znovín Znojmo, kde hlavní činností je výroba a prodej vín. Analýza ve společnosti byla prováděna pomocí dotazníku, ve kterém jsem zkoumal spokojenost zaměstnanců se současnými motivačními nástroji používanými v této společnosti. Účelem analýzy bylo zodpovězení stanovených výzkumných otázek. Po zjištění spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem, byly navrženy změny, které by měly vést k efektivní motivaci zaměstnanců.

V teoretické části jsem se zabýval popisem tématu motivace, kde byl definován samotný název motivace, různé motivační teorie, které jsou základním prvkem ke zlepšení motivace. Dalším tématem byli zaměstnanecké výhody a způsob jakým můžou zaměstnavatelé odměňovat své zaměstnance.

V úvodu praktické části jsem se zabýval charakteristikou akciové společnosti Znovín Znojmo a jejím dosavadním motivačním systémem. V další části bylo grafické zpracování získaných dat, které jsem získal pomocí dotazníkového šetření. Na základě získaných výsledků z průzkumu, byla provedena korelační analýza, používaná pro zjištění těsností závislosti dvou náhodných spojených proměnných veličin. Při korelaci k dotazníku zaměstnanců, byl nejvýraznější korelační koeficient registrován u otázky č. 19 a č. 7, kde závislost dosahovala hodnoty 0,6460. Jde o korelaci vyskytující se v oblasti střední závislosti. Bylo zjištěno, že zaměstnanci spokojeni s přístupem vedoucího pracovníka, jsou i spokojeni s atmosférou mezi zaměstnanci. V závěru praktické části byly navrženy návrhy ke zlepšení motivačního systému.

Shrnutím výsledků a zodpovězením výzkumných otázek bylo zjištěno, že zaměstnanci mají mezi sebou dobré pracovní vztahy. S poskytovanými zaměstnaneckými výhodami je spokojeno 49 % zaměstnanců. Bylo zjištěné, že k nejoblíbenějším zaměstnaneckým výhodám patří stravování. Největší problém, na který zaměstnanci poukazovali, je jejich znepokojení s finančním ohodnocením práce.

Pro naplnění hlavního cíle této práce bylo použito dotazníkové šetření, ve kterém byly odhaleny nedostatky v motivačním systému. Na základě zjištěných skutečností, byly společnosti vypracovány návrhy na zlepšení motivačního systému, které povedou k vyšší efektivitě a vyšší úrovni podávaných výkonů zaměstnanců.

K návrhům, které povedou ke zlepšení motivačního systému, patří zavedení penzijního připojištění ve výši 300 Kč na osobu za rok. Tento návrh je pro zaměstnavatele výhodnější, než zvýšit zaměstnanci samotnou mzdu. Dalším návrhem bylo zavedení sick days v rozmezí 3 dnů. Pro udržení dobré atmosféry mezi zaměstnanci byl navržen návrh na teambuildingovou aktivitu zaměstnanců v podobě prohlídky vinic a sklepů s opékáním špekáčků. Další mimopracovní aktivitou k udržení vztahů byla navržena hudební kulturní akce. Pro nedostatečné využívání sportovního areálu, byl navržen návrh na sportovní den.

## 6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAIR, John, 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ADAIR, John, 2005. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: CP Books, 130 s. ISBN 80-251-0529-6.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890.
- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- DONNELLY, James H., jr., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: KEY, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DRUCKER, Peter F., 2007. *The Practice of Management*. Rev. ed. Elsevier Ltd., 355 p. ISBN 978-0-7506-8504-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FAIRWEATHER, Alan, 2009. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-3002-8.
- FORET, Miroslav, Jana STÁVKOVÁ a Anna VAŇOVÁ. 2006. *Marketingový výzkum: distanční studijní opora*. 1. vyd. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická, 116 s. ISBN 80-239-7755-5.
- FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- HANUŠ, David, 2015. Firmám se daří, nabízejí lidem více benefitů než loni. *Moderní řízení*. Praha: Economia, roč. L, č. 9, 58 s. ISSN 0026-8720.

- KEENANOVÁ, Kate, 1995. *Průvodce manažera: Motivování*. 1. vyd. Brno: Ando Publishing, 58 s.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 400 s. ISBN 80-861-31-25-4.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KVASNIČKOVÁ, Irena a Michal BERKA, 2010. *Pracovní motivace v kostce*. Vyd. 1. Praha: Nová forma, 120 s. ISBN 978-80-87313-73-2.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol., 2009. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PLHOŇOVÁ, Věra, 2014. *Personální management*. 1. vyd. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 89 s. ISBN 978-80-87314-64-7.
- SEGER, Jan a Richard HINDLS. 1995. *Statistické metody v tržním hospodářství*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 435 s. ISBN 80-7187-058-7.
- ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ, 2012. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 199 s. ISBN 978-80-7357-901-2.
- ŠTEFÁNEK, Radoslav a kol., 2011. *Projektové řízení pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.
- TOMŠÍK, Pavel, 2005. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů: Theory of motivation and remuneration for human resource management*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 105 s. ISBN 80-7157-845-2.

## **Internetové zdroje**

*Znovín Znojmo, c2011-2016 [online].* Znojmo: Znovín Znojmo, [cit. 2016-03-01].  
Dostupné z: <http://www.znovin.cz>

*Příspěvky, c 2016 [online].* Praha 4: Příspěvky na penzijní připojištění pro rok 2016, [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.prispevky.cz/ostatni/penzijni-prijisteni>

*Poradna práce, [online].* Praha 1: Sick days, [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.poradna-prace.cz/rada/sick-days.php#.Vx3yBtSLTGj>



## **7 SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK**

### **Obrázky**

Obrázek 1 Model motivace.....	13
Obrázek 2 Rozdělení potřeb podle Abrahama Maslowa .....	17
Obrázek 3 Logo společnosti .....	31
Obrázek 4 Dendrit vzájemné korelace otázky č. 9 .....	51
Obrázek 5 Dendrit vzájemné korelace otázky č. 12 .....	51
Obrázek 6 Dendrit vzájemné korelace otázky č. 19 .....	52
Obrázek 7 Dendrit vzájemné korelace otázky č. 20 .....	52
Obrázek 8 Dendrit vzájemné korelace otázky č. 22 .....	53
Obrázek 9 Dendrit vzájemné korelace otázky č. 23 .....	54
Obrázek 10 Dendrit vzájemné korelace otázky č. 24a.....	55
Obrázek 11 Dendrit vzájemné korelace otázky č. 24e.....	56

### **Grafy**

Graf 1 Rozdělení respondentů dle pohlaví .....	37
Graf 2 Rozdělení respondentů dle věku.....	37
Graf 3 Počet odpracovaných let.....	38
Graf 4 Ukončené vzdělání .....	38
Graf 5 Pracovní pozice .....	39
Graf 6 Známost zaměstnanců .....	39
Graf 7 Dobrá atmosféra mezi zaměstnanci.....	40
Graf 8 Setkávání s kolegy i mimo pracovní dobu?.....	40
Graf 9 Bezpečnost v práci.....	41
Graf 10 Spokojenost s výší platu .....	41
Graf 11 Nerovnost či nespravedlnost v dělbě práci.....	42

Graf 12 Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami .....	42
Graf 13 Nejčastěji využívané zaměstnanecké výhody .....	43
Graf 14 Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu pomocí zaměstnaneckých výhod .....	44
Graf 15 Preferovaná forma odměny .....	44
Graf 16 Uvítání nových zaměstnaneckých výhod .....	45
Graf 17 Uvítání příspěvku na penzijní připojištění .....	45
Graf 18 Návrhy na nové zaměstnanecké výhody .....	46
Graf 19 Spokojenost s jednáním vedoucího pracovníka .....	46
Graf 20 Dostal jste pochvalu od vedoucího pracovníka? .....	47
Graf 21 Upřednostňovaná forma pochvaly .....	47
Graf 22 Účast na firemních akcích? .....	48
Graf 23 Uvažování o změně zaměstnání .....	48
Graf 24 Důvod odchodu ze zaměstnání .....	49

## **Tabulky**

Tabulka 1 Systém odměňování .....	24
Tabulka 2 Náklady na sick days .....	56
Tabulka 3 Porovnání nákladů penzijního připojištění a zvýšení hrubé mzdy .....	57

## **8 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha I: Dotazník

Příloha II: Korelační analýza

## **Příloha I** Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Bedřich Novák a jsem studentem 3. ročníku na Soukromé vysoké škole ekonomické ve Znojmě. V současné době píši bakalářskou práci na téma: Motivační systém podniku. Pro psaní praktické části jsem si vybral podnik Znovín Znojmo, a.s. a rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a získané informace budou sloužit pouze pro účely mé bakalářské práce. Předem Vám velmi děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný pravdivému vyplnění dotazníku.

### **1. Pohlaví**

- Muž
- Žena

### **2. Věk**

- 18 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 56 let a více

### **3. Jak dlouho pracujete ve společnosti Znovín Znojmo?**

- Méně než rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 15 let
- 16 – 20 let
- 21 let a více

### **4. Jaké máte ukončené vzdělání?**

- Základní
- Vyučen(a)
- Středoškolské
- Vysokoškolské

### **5. Jaká je Vaše pracovní pozice?**

Odpověď: \_\_\_\_\_

### **6. Znáte se se všemi zaměstnanci?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**7. Myslíte si, že panuje dobrá atmosféra mezi zaměstnanci?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**8. Setkáváte se se svými kolegy i mimo pracovní dobu?**

- Často
- Občas
- Výjimečně
- Nikdy

**9. Cítíte se v práci bezpečně?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**10. Jste spokojen(a) s výší Vašeho platu?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**11. Domníváte se, že na pracovišti panuje nerovnost či nespravedlnost v dělbě práce?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**12. Jste spokojen(a) s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**13. Jaké zaměstnanecké výhody ze současné nabídky využíváte?**

- Stravování
- Rekreační chata
- Sportovní areál SK Tatran Šatov
- Firemní víno
- Rozvoj vzdělání

**14. Motivuje Vás nabídka zaměstnaneckých výhod k lepšímu pracovnímu výkonu?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**15. Jaká forma odměny Vás více motivuje?**

- Peněžní (mzda, bonusy, prémie)
- Nepeněžní (pochvaly, možnosti růstu, uznání)

**16. Uvítal(a) byste nějakou z níže uvedených zaměstnaneckých výhod? (Maximálně 3 odpovědi)**

- Jazykové kurzy, vzdělání
- Příspěvek na dopravu
- Penzijní připojištění
- Finanční půjčky
- Věcné dárky
- Příspěvky na kulturu a rekreace

**17. Uvítal(a) byste příspěvek na penzijní připojištění?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**18. Uveďte, které jiné zaměstnanecké výhody byste uvítal(a)?**

- Odpověď: \_\_\_\_\_

**19. Jste spokojen(a) s jednáním vedoucího pracovníka?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**20. Dostal(a) jste pochvalu od vedoucího pracovníka?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**21. Jakou formu pochvaly upřednostňujete?**

- Formální (před ostatními kolegy)
- Neformální (mezi čtyřma očima)

**22. Účastníte se firemních akcí?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**23. Uvažujete v brzké době o změně zaměstnání?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**24. Pokud ano, uveďte z jakého důvodu?**

- Špatné finanční ohodnocení práce
- Nabídka lepší práce
- Špatné vztahy na pracovišti
- Doprava
- Nemožnost kariérního postupu
- Jiné: \_\_\_\_\_

Ještě jednou Vám děkuji za Váš čas a spolupráci.

## Příloha II Korelační analýza

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1,0000								
2	-0,0625	1,0000							
3	0,0363	0,4214	1,0000						
4	0,0390	-0,0167	-0,2233	1,0000					
5	0,0591	0,1483	0,1239	0,5827	1,0000				
6	-0,1604	0,2379	0,4097	0,0112	0,1519	1,0000			
7	-0,0893	0,0196	-0,0496	-0,0092	0,2199	0,0398	1,0000		
8	-0,2436	0,1839	-0,0259	0,0746	0,0016	0,4287	0,2302	1,0000	
9	-0,2289	0,2024	0,1231	0,1778	0,3334	0,1208	0,5658	0,1695	1,0000
10	-0,0315	0,0782	-0,1303	0,2653	0,3598	-0,0021	0,3102	0,0960	0,3970
11	-0,0582	-0,0507	-0,0025	-0,2151	0,0191	-0,1405	0,2460	-0,0683	0,2507
12	-0,0781	0,0824	-0,1118	0,1025	0,1768	0,0200	0,4553	0,1429	0,3312
13 - stravovani	0,2576	-0,0941	-0,2116	0,1739	-0,0291	-0,0407	0,0489	0,0668	-0,0721
13 - chata	0,0584	0,0849	0,2325	-0,1229	0,1307	0,1782	-0,0684	0,0595	0,0353
13 - SK	-0,2113	0,0802	0,3512	-0,1902	-0,0866	0,2444	-0,2469	0,0650	-0,0476
13 - víno	-0,0206	0,0280	-0,0360	0,1189	0,0967	0,0909	0,1636	0,0753	0,1262
13 - rozvoj	0,0585	0,1541	-0,0040	0,0453	0,1827	-0,0973	0,1610	-0,1582	0,1677
14	-0,0134	0,0336	0,0340	0,0983	0,2425	0,0236	0,3220	0,1429	0,4600
15	0,1137	0,0877	-0,0022	0,0821	-0,0596	-0,0063	-0,3201	0,0636	-0,2082
16 kurzy	0,0095	0,0802	-0,2490	0,3258	0,4372	-0,0699	0,1300	0,0181	0,1747
16 doprava	-0,0222	-0,0389	-0,0730	0,0427	0,0862	-0,0467	-0,0102	-0,1526	-0,1492
16 pojištění	0,1923	0,0641	0,0531	-0,2932	-0,0863	-0,0661	-0,0436	0,0679	-0,0508
16 - půjčky	-0,2113	0,0802	0,3031	-0,0870	-0,0118	0,1097	-0,1931	0,0650	-0,1588
16 dárky	0,0050	-0,1992	-0,0780	-0,0838	-0,0456	-0,0274	0,0401	0,0095	-0,0075
16 rekreace	0,1869	0,1092	0,1944	-0,0573	-0,2851	-0,0784	-0,1624	0,0223	-0,2206
17	-0,1757	0,1241	0,1994	-0,2557	-0,1702	0,0970	0,1212	0,0355	0,1069
18	-0,0994	-0,3413	-0,1048	-0,1571	-0,0150	-0,0683	0,0201	-0,0013	-0,0319
19	-0,1171	0,1351	0,0211	0,2286	0,3320	0,1446	0,5108	0,1683	0,6459
20	-0,2725	0,0095	-0,0418	0,1666	0,2260	0,1228	0,3409	0,3317	0,4275
21	-0,1773	0,1074	0,0171	0,1795	0,1619	0,0130	0,2126	0,0638	0,2418
22	-0,0507	0,1691	0,1988	0,2445	0,3746	0,3429	0,2788	0,1834	0,4180
23	0,1295	0,1902	0,1030	0,1107	0,2985	-0,1088	0,4062	0,0893	0,4891
24 - mzda	0,0229	-0,0192	0,0075	-0,0136	-0,0842	0,0398	-0,2216	-0,2311	-0,3792
24- lepší práce	-0,0714	0,0865	-0,1502	0,1113	-0,0242	0,0533	-0,0871	-0,2073	-0,0600
24- vztahy	0,0397	-0,1442	-0,3314	0,1892	-0,0242	-0,0823	-0,0871	-0,2073	-0,1439
24- doprava	-0,0075	0,1272	-0,1153	-0,0018	-0,0825	-0,0061	-0,0828	-0,1306	-0,1675
24- kariéra	0,1134	0,0540	-0,1656	0,2578	0,1369	-0,1608	-0,0278	-0,1875	-0,1472



	10	11	12	13 - stravovani	13 - chata	13 - SK	13 - víno	13 - rozvoj
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10	1,0000							
11	0,2654	1,0000						
12	0,4635	0,2412	1,0000					
13 - stravovani	0,0525	0,0728	-0,0293	1,0000				
13 - chata	0,1000	-0,1029	0,0216	0,0000	1,0000			
13 - SK	-0,1394	0,0006	-0,2555	-0,3306	0,3299	1,0000		
13 - víno	-0,0330	0,1102	0,2846	-0,0299	-0,0183	-0,0561	1,0000	
13 - rozvoj	0,2504	0,1790	0,0807	-0,1646	-0,0864	-0,1011	0,3674	1,0000
14	0,4635	0,5553	0,4031	0,0293	0,1138	-0,0367	0,1002	0,1677
15	0,0442	-0,2286	-0,0530	0,0401	-0,0491	-0,0575	-0,0432	-0,0255
16 kurzy	0,3553	0,1735	0,2426	0,0367	-0,0900	-0,1336	0,1748	0,0803
16 doprava	-0,1303	0,0662	0,0684	0,0096	0,1292	-0,0560	0,0413	-0,0467
16 pojištění	-0,1473	-0,0143	-0,3023	0,1272	0,1558	-0,0744	-0,0843	0,0228
16 - půjčky	-0,1844	-0,1290	-0,1650	-0,0857	0,0150	0,2443	-0,1715	-0,1011
16 dárky	-0,1066	-0,1316	-0,0582	0,0580	0,2843	0,1087	0,1407	-0,1105
16 rekreace	-0,0571	-0,0069	-0,1797	0,1750	-0,1667	-0,0900	-0,1100	-0,1728
17	-0,1104	0,1521	-0,1409	-0,0679	0,1188	0,0866	-0,0967	0,1047
18	-0,1537	0,1452	-0,1886	-0,0809	-0,0302	-0,0353	0,2720	0,0886
19	0,3710	0,2917	0,3602	0,0884	0,1824	-0,1780	0,2307	0,2393
20	0,4057	0,1688	0,2733	0,1353	0,2085	-0,1602	-0,0223	0,1081
21	0,1896	0,1908	0,0505	-0,1147	-0,1171	-0,1517	0,1494	0,1942
22	0,3927	0,1996	0,1741	0,1123	0,1615	0,0382	0,1421	0,0837
23	0,6109	0,4136	0,5376	0,0723	0,1265	-0,1947	0,1795	0,2492
24 - mzda	-0,5049	-0,4168	-0,4498	-0,0821	-0,1884	0,0724	-0,1465	-0,1433
24- lepší práce	-0,2377	-0,3309	-0,1221	0,0925	0,0453	-0,1325	-0,0996	-0,0587
24- vztahy	-0,1698	-0,3309	-0,1905	0,0925	-0,1132	-0,1325	-0,0996	-0,0587
24- doprava	-0,1499	-0,1322	-0,0813	0,0581	-0,0669	-0,0832	0,2073	-0,0368
24- kariéra	-0,1395	-0,2642	-0,1168	0,0834	-0,0961	-0,1195	-0,0898	-0,0529

	14	15	16 kurzy	16 doprava	16 pojištění	16 - půjčky	16 dárky	16 rekreace
13 - rozvoj								
14	1,0000							
15	-0,1519	1,0000						
16 kurzy	0,1898	-0,0575	1					
16 doprava	-0,0912	-0,1073	-0,056	1				
16 pojištění	0,0052	0,0954	-0,14986	0,056552	1			
16 - půjčky	-0,2631	-0,0575	-0,22807	-0,056	-0,14986	1		
16 dárky	-0,0511	-0,0629	-0,15987	-0,04506	-0,01533	0,108713	1	
16 rekreace	-0,1617	0,1474	-0,16497	-0,08219	0,047926	-0,08998	-0,28427	1
24 - mzda	-0,5699	-0,0815	-0,00678	0,01593	-0,03251	0,309749	0,096424	-0,11307
24- lepší práce	-0,1791	-0,0334	-0,13245	0,087742	-0,1221	0,295473	0,125529	-0,22646
24- vztahy	-0,1221	-0,0334	0,152831	-0,02393	-0,00814	-0,13245	-0,00966	-0,22646
24- doprava	-0,1331	-0,0210	0,137674	0,017619	-0,21549	-0,07927	0,12764	-0,14278
24- kariéra	-0,1271	-0,0301	0,35627	0,025297	-0,18232	-0,11382	-0,12516	-0,07871

	17	18	19	20	21	22	23
17	1						
18	0,186995	1					
19	0,09467	-0,07117	1				
20	-0,09262	-0,07837	0,625662	1			
21	-0,04506	0,046601	0,307523	0,293726	1		
22	0,192226	0,018393	0,511923	0,388881	0,107531	1	
23	-0,046	-0,13049	0,621892	0,421381	0,256865	0,439905	1
24 - mzda	0,021491	0,086375	-0,49758	-0,35953	-0,24356	-0,33175	-0,80498
24- lepší práce	0,024212	-0,10243	-0,17427	-0,06176	0,031814	-0,06094	-0,39542
24- vztahy	-0,08878	0,020486	-0,22849	-0,0109	-0,07954	-0,23156	-0,33525
24- doprava	-0,08877	-0,13956	-0,2248	-0,2282	-0,01762	-0,10718	-0,26755
24- kariéra	-0,12746	-0,20039	-0,14219	-0,04505	-0,0253	-0,09068	-0,18232

	24 - mzda	24- lepší práce	24- vztahy	24- doprava	24- jiné
24 - mzda	1				
24- lepší práce	0,409673	1			
24- vztahy	0,409673	0,353846	1		
24- doprava	0,261209	0,326807	0,284921	1	
24- kariéra	0,375046	0,203846	0,648306	0,326807	1