

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Nikol Srostlíková

Motivace a odměňování zaměstnanců v konkrétní firmě
Motivation and remuneration employee in concrete company

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

Olomouc 31. 3. 2020

Nikol Srostlíková

Obsah

1	Úvod	6
2	TEORIE.....	8
2.1	Motivace a stimulace	8
2.1.1	Motivace	8
2.1.2	Dělení motivace	9
2.1.3	Motivy v pracovním procesu	10
2.1.4	Faktory motivace	11
2.1.5	Potřeba	12
2.1.6	Stimulace	12
2.2	Zlaté pravidlo motivace	13
2.3	Pravidlo motivační kotvy.....	14
2.4	Nástroje osobního rozvoje a motivování	14
2.5	Zdroje motivace	16
2.5.1	Teorie potřeb.....	16
2.5.2	Herzbergova motivační teorie dvou faktorů	18
2.5.3	Teorie očekávání.....	19
2.5.4	Teorie tří typů motivačních potřeb	20
2.5.5	Demotivace	21
2.6	Odměňování.....	22
2.6.1	Cíle odměňování	23
2.6.2	System odměňování v rámci České republiky.....	24
2.6.3	Odměny peněžní a nepeněžní	24
2.6.4	Metody hodnocení zaměstnanců.....	26
2.6.5	Způsob výběru zaměstnanců.....	27
2.6.6	Fluktuace zaměstnanců	28
2.6.7	Způsob odměňování zaměstnanců	28
3	METODIKA VÝZKUMU.....	30
3.1	Charakteristika výzkumu	30
3.1.1	Výzkumná metoda	30
3.1.2	Zdroje dat	31
3.1.3	Metoda sběru dat.....	31
3.1.4	Metoda analýzy dat	32
3.1.5	Předpokládané využití výsledků	32
4	PRAKTICKÁ ČÁST	33
4.1	Představení společnosti.....	33
4.2	Podmínky přijetí do pracovního poměru	34
4.3	Mzdy	34
4.4	Příplatky ke mzdě	35

4.5	Motivační mzdové složky	36
4.6	Další motivační složky odměňování	37
4.7	Skladba mezd u jednotlivých pracovníků	39
4.8	Vyhodnocení rozhovorů	40
4.8.1	Charakteristika respondentů	40
4.8.2	Spokojenost zaměstnanců ve firmě STAHLGRUBER CZ, s. r. o.	42
4.8.3	Důvody spokojenosti	42
4.8.4	Důvody nespokojenosti.....	43
4.8.5	Spokojenost – výše mzdy	43
4.8.6	Fluktuace zaměstnanců	44
4.8.7	Spokojenost s benefity, které firma poskytuje.....	45
4.9	Návrhy na zlepšení motivačního systému ve firmě STAHLGRUBER CZ....	46
Závěr	50
Anotace	51
Literatura a prameny	53
Seznam obrázků	56
Seznam tabulek	56

1 ÚVOD

V České republice zaměstnanci stráví zhruba 35 let svého života v práci. Tuto poměrně značnou část života může každý vnímat odlišně. Pro někoho to může být povinnost, jiný zas čas strávený v práci může považovat jako prostor pro osobní vzdělání a rozvoj.

K dobrému pracovnímu výkonu a zálibení ve své vlastní práci nás podmiňuje naše motivace. Jestliže je zaměstnanec dostatečně a správně motivován, jeho práce je mnohem efektivnější, v zaměstnání je spokojený a více výkonný.

Tomuto tématu je v poslední době věnováno mnoho zájmu. A není divu. Problematika motivace zaměstnanců není jednoduché téma, nicméně je klíčové pro dosažení požadovaných výsledků a cílů společnosti. V tomto tématu neexistuje žádný univerzální vzorec, který by se dal použít ve všech podnicích a na každého pracovníka. Tak jako každá společnost má své cíle, má i každý zaměstnanec své vlastní potřeby a hodnoty.

Cílem této bakalářské práce je objasnit úlohu motivování, následně analyzovat motivačního systém a systém odměňování ve firmě STAHLGRUBER CZ, s. r. o. a jejímu vedení podat návrh na případné změny a zlepšení současného motivačního systému a systému odměňování. Tyto návrhy na změnu by měli zlepšit produktivitu a efektivitu práce u zaměstnanců.

V teoretické části této práce vysvětlím základní pojmy, jako je motivace, stimulace, potřeba a odměňování. Jedná se o základní pojmy, které je třeba znát k pochopení problematiky motivace u zaměstnanců. Uvedu významné motivační teorie, které jsou doposud známé. V poslední kapitole se zaměřím se na téma odměňování, cíle s ním spojené a na výběr zaměstnanců. Je důležité si do svého podniku vybrat zaměstnance, o kterých si myslíme, že jsou dostatečně kvalifikovaní a danou práci zvládnou.

Praktická část bude navazovat na poznatky z teoretické části. Prozkoumám současný systém motivace a odměňování, jaký ve firmě zaveden. Výzkumnou metodou bude nestrukturovaný rozhovor. Cílem bude analýza motivačních nástrojů a návrh možností případných změn a vylepšení v používaném systému. To firmě pomůže ke zvýšení produktivity a efektivity při plnění jejích cílů.

Tato práce je primárně určena pro management firmy STAHLGRUBER CZ, s. r. o. Výstupem bakalářské práce bude návrh TOP TEN zaměstnaneckých změn a výhod. Tento výstup však může posloužit i jako inspirace pro jiné podniky.

2 TEORIE

2.1 Motivace a stimulace

V manažerské praxi je obvyklé, že se s pojmy motivace a stimulace nakládá velmi volně. Musíme si uvědomit, že kladný vztah ke splnění úkolu obvykle vzniká z některé ze dvou příčin. Pokud splnění daného úkolu souvisí se ziskem zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměna ve formě mzdy, příspěvek na dovolenou, dárkový poukaz atd.), jedná o stimuly. Když úkolu je spojeno s vnitřním vyjádřením člověka, který je splněním úkolu pověřený a snaží se ho splnit co nejlépe z vlastních důvodů (pocit dobře odvedené práce, preciznost). Jedná se o motivy.¹

2.1.1 Motivace

Pojem motivace vznikl od slova motiv, to pochází z latinského slova „movere“ – tedy pohybovat, hýbat.

Motivaci můžeme například definovat takto: *„Motivace je psychický proces vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal. Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.“*²

Na otázku „Co je to motivace?“ si můžeme odpovědět, že se jedná o proces, který nás uvede do pohybu. Něco, co v nás samotných pracuje, „pohání“ nás dopředu.³ Pokud dobře zvolíme motivy, které člověk má, může jeho pracovní výkon za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk může vykonávat úkol,

¹ Srov. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1. s. 14

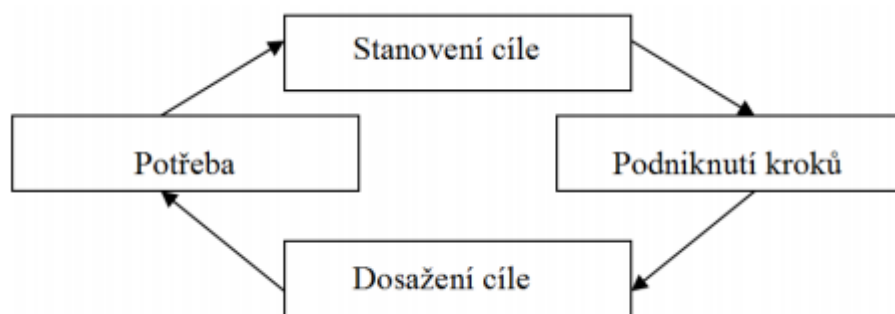
² Srov. Manažerské dovednosti [online]. 20.1.2020 [cit. 2020-1-20]. Dostupné z: https://publi.cz/books/114/08.html?fbclid=IwAR2284Y6JDWj65MlewO_Mc_jYHNcjQTsofeSvsr33omTvkQTrbyqkrEwdJE

³ ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1. s. 14

protože ho baví nebo protože ho považuje za důležitý pro něj samotného. To je výhoda motivace.

Abychom mohli člověka správně namotivovat, musíme znát dobře jeho zájmy a potřeby a mít potřebné informace o procesu samotné motivace.

Můžeme říct, že všude, kde není nutný samostatný výkon a nutnost stálé kontroly, můžeme místo motivace použít její jednodušší alternativu, tedy stimulaci.⁴



Obr. 1 Proces motivace dle Armstronga⁵

2.1.2 Dělení motivace

Motivaci rozdělujeme na **vnitřní** a **vnější**. U vnější motivace konáme na základě vnitřních podnětů, impulzů – „chci být lepší než můj spoluhráč“. Oproti tomu u motivace vnější jsme motivováni zvenčí, tzn. motivace nevychází z nás – trenér chce, abych byl lepší než můj protihráč.⁶ Vnitřní motivátory více ovlivňují kvalitu pracovního života. Jsou dlouhodobější a hlubší, jelikož vychází ze samotného zaměstnance a jsou jeho součástí.

⁴ Srov. PLAMÍNEK, *Tajemství motivace*. 2. doplnění vydání. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-809247-3447-7. s. 15

⁵ :ARMSTRONG, Michael; KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 220

⁶ Srov. Manažerské dovednosti [online].20. 1. 2020 [cit.2020-1-20]. Dostupné z: https://publi.cz/books/114/08.html?fbclid=IwAR2284Y6JDWj65MlewO_Mc_jYHNcjQTsofeSvsr33omTvkQTrbyqkrEwdJE

Pracovník chce sám, ze svého přesvědčení být lepší a podávat vynikající výkony. Tyto motivy mu nejsou nijak vštěpovány z vnějšku jako u vnější motivace.

2.1.3 Motivy v pracovním procesu

Za základní, primární motiv v pracovním procesu je pokládána peněžní motivace. Věřím, že na otázku „Co Vás nejvíce motivuje při práci?“ by právě nejčastější odpověď byla, že peníze. Ovšem kromě peněz existuje velké množství jiných motivů. Dělíme je na motivy **přímé** a **nepřímé**.

Přímé (vnitřní) motivy jsou, jak už jsem uvedla hlavní složkou přímé motivace. Je to především peněžní odměna – plat nebo mzda (peněžní odměňování více rozvádím v části 1.6.2.). Další přímý motiv může být vize k dosažení určitého benefitu. Může se jednat o nový počítač, automobil, který může zaměstnanec využívat i pro osobní účely nebo třeba delší dovolená.

Nepřímé (vnější) motivy jsou na rozdíl od přímých více specifické a liší se v závislosti na tom, v jakém podniku a na jaké pracovní pozici člověk působí. U nepřímé motivace musí vedoucí pracovník zohlednit mnoho faktorů. Kupříkladu rozlišit, jestli se jedná o muže či ženu, jaké má pracovník vzdělání, jeho věk a v neposlední řadě zohlednit pracovníkovo etnikum. To se týká především velkých firem a nadnárodních korporací.

Nepřímé motivy mohou být:

- prvotřídně vybavené pracoviště – inteligentní budovy, nejmodernější technologie,
- osobní parkovací místo blízko pracoviště,
- možnost rozhodovat,
- možnost osobního růstu – formou semináře, přednášky, jazykového kurzu,
- větší volnost v rámci pravidel zavedených v podniku – pružná pracovní doba,
- možnost vlastního pomocného personálu,

- zvýšená osobní pravomoc.⁷

Je důležité dobře nastavit přímou i nepřímou motivaci tak, aby se vzájemně doplňovaly.

2.1.4 Faktory motivace

Pro zajištění vhodné pracovní atmosféry a dosažení a zejména udržení vysoké efektivity práce je třeba postarat se o to, aby na pracovišti byly zajištěny motivační faktory. Ty jsou velice důležité pro spokojenost zaměstnanců a zároveň pro zaměstnavatele.⁸ Mezi faktory motivace na pracovišti můžeme zařadit:

- **úctu k lidem** – ke všem pracovníkům se chováme s úctou a pokorou bez ohledu na jejich pracovní pozici,
- **projevy uznání lidem** – pracovníky chválíme a projevujeme jim uznání za dobře odvedenou práci. Nebereme splnění jejich úkolu jako samozřejmost, i když počítáme s tím, že svoji práci splní. Uznání bychom měli projevit především, jedná-li se o úkol, který není tak běžný a pro zaměstnance může být novou výzvou,
- **poskytnutí odpovědnosti** – necháváme pracovníkům volnou ruku při plnění jejich úkolu. Je pouze na nich, jakou cestu si k dosažení cíle zvolí, a při dokončení úkolu se cítí více zodpovědní za svoji práci, protože jim nikdo neříkal, jak mají postupovat,
- **zábava na pracovišti** – příjemné prostředí na pracovišti vyvolává v zaměstnancích pozitivní emoce, do práce se těší a jsou v kolektivu rádi. Příjemná atmosféra zvedá chuť do práce.

⁷ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1. 34 s.

⁸ Srov. Manažerské dovednosti [online].20.1.2020 [cit.2020-1-20]. Dostupné z: https://publi.cz/books/114/08.html?fbclid=IwAR2284Y6JDWj65MlewO_Mc_jYHNcjQTsofeSvsr33omTvkQTrbyqkrEwdJE

2.1.5 Potřeba

Potřeba je pocit jakéhosi nedostatku v podvědomí člověka, který nás vede k vyvíjení potřebných kroků k jeho odstranění. Zjednodušeně řečeno, chceme svoji potřebu uspokojit, a proto konáme. Potřeby rozdělujeme na potřeby biologické a sociální.

Potřeby biologické – neboli vrozené. Jedná se o potřeby, které jsou pro život zcela nezbytné. Například přijímání potravy, dýchání.

Potřeby sociální – jsou získané. Nerodíme se s nimi a vytváří se v průběhu života. Dělíme je na kulturní, kam můžeme zařadit například vzdělání nebo sociální život a na psychické, jako jsou smutek nebo naopak štěstí.

Na základě potřeb je založena i Maslowova teorie potřeb, které se budu věnovat v další části práce.

2.1.6 Stimulace

Jedná se o působení vnějších podnětů, sil, ve snaze povzbudit jedince k určitému chování či jednání, kterého chceme docílit. Také můžeme říci, že pokud jedinci vyplatíme odměnu nebo poskytneme nějaké naturální plnění, potom kompenzujeme jeho nepohodlí, které mu vzniklo při vynakládání úsilí pro splnění zadaného úkolu. V takovém případě můžeme očekávat to, že na danou práci jedinec vyvine maximální snahu, aby výsledek odpovídal jeho představám a možnostem. Pokud však tyto vnější stimuly přestaneme poskytovat, je velice pravděpodobné, že se kvalita práce v tom lepším případě zastaví na určité úrovni, v tom horším bude klesat. Jedná se o velkou nevýhodu stimulace – práce probíhá pouze po dobu, po kterou stimuly působí.⁹

Myslím si, že je důležité, aby na zaměstnance působily jak vnější, tak i vnitřní podněty. U zaměstnanců, u kterých působí pouze vnější motivace, tedy vyplacení odměny, zaměstnanecké benefity a podobně, nemůžeme očekávat jejich stoprocentní nasazení nebo loajalitu k podniku v případě, že se například dočasně zmenší jejich odměna nebo ztratí nějaký benefit. V takovém případě je nutné zapojit i vnitřní stimuly,

⁹ Srov. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1. 15 s.

dát zaměstnanci důvod pro kvalitní vykonání dané práce, například poděkování a pochvala před jeho spolupracovníky.

Já osobně bych chtěla mít zaměstnance, kterého práce baví a naplňuje bez ohledu na velikost či případné změny ve finančním ohodnocení. Je mi ovšem jasné, že finanční odměna představuje velkou roli ve vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel.

2.2 Zlaté pravidlo motivace

Ne každý úkol, který musí zaměstnanec splnit, je pro něho atraktivní nebo zajímavý. Někdy se může jednat o hodně neoblíbenou činnost.

Jsou tři možnosti, jak tento problém řešit.

Jako první můžeme upravit zadání konkrétního úkolu. Riskujeme tak však, že konečný výstup úkolu se může lišit o námi požadovaného výsledku. A to nechceme.

Další možností je, že zaměstnance prostřednictvím negativních stimulů, například pokud je přinutíme pod hrozbou sankce, aby úkol splnili. V tomto případě však musíme počítat s tím, že nasazení zaměstnanců nebude vysoké. Je proto zapotřebí neustálá kontrola kvality vynakládaného pracovního úsilí a samozřejmě také nad kvalitou výstupů. V případě zjištění jejich poklesu bychom měli využít vnějších stimulů jako je finanční ohodnocení. Musíme ale počítat s tím, že jakmile jednu činnost vynecháme, je velmi pravděpodobné, že dojde ke snížení produktivity práce nebo dokonce k jejímu ukončení.

Nejlepším řešením je najít konkrétnímu člověku úkol, který vyhovuje jeho vzdělání a schopnostem. To ale není vždy možné. Proto velice záleží na tom, jakým způsobem manažer úkol zadá, jak formuluje celé zadání, jaký použije tón hlasu a v neposlední řadě také neverbální komunikaci.¹⁰

¹⁰ Srov. PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1. 16 s.

2.3 Pravidlo motivační kotvy

Člověk přistupuje k danému úkolu individuálně, po svém. Každý preferuje něco jiného. Je to zapříčiněno osobností člověka, jeho schopnostmi a dovednostmi, jeho aktuální životní situací v době, kdy je mu úkol předložen, a i tím, jak mu byl samotný úkol zadán.

Přístup k práci může mít dvě podoby:

pokud nás práce baví, naplňuje, rozvíjí a máme ji rádi, vznikne určité pouto – kotva, která nás s prací spojuje. V tomto případě je jednotlivce mnohem otevřenější k přijímání i takových úkolů, které pro něj už tak zajímavé nejsou. To znamená, že pokud zaměstnanec jeho práce baví a má k ní vytvořené nějaké pouto, je ochotný přijmout úkol, i když pro něj není příliš atraktivní. „*Při zadávání práce bychom měli tedy myslet na to, aby alespoň část jejího celkového objemu přinášela člověku, který ji má vykonávat, nějakou radost. Kdo se při práci (alespoň občas) baví, udělá více.*“¹¹

Může nastat situace, kdy motivační kotvou je pocit strachu. Především se jedná o strach ze selhání, nesplnění úkolu, či ztráty samotného zaměstnání. Přestože výše uvedené situace jsou negativní, mohou na člověka působit tak, že ho přinutí k podávání kvalitních výkonů.

2.4 Nástroje osobního rozvoje a motivování

Jestliže se naši podřízení jeví jako problematické osobnosti, jejich slabé stránky snižují efektivnost práce na pracovišti nebo vytvářejí problémy v rámci mezilidských vztahů, je třeba se zamyslet nad tím, není-li potřeba jejich chování nějak změnit. Budeme přemýšlet, jak bychom mohli osobnost pracovníků rozvíjet, a to tak, abychom pozitivně usměrnili jejich práci a vystupování a co nejvíce potlačili negativní přístup.

Vhodnými nástroji v těchto případech jsou:

Vzdělávání a trénink – většinou se jedná o první možnost, která vedoucí pracovníky napadne. Jednat se může například o rozšíření znalostí v oblasti: etikety v obchodním jednání, znalosti cizích jazyků, práce na počítači nebo odborných znalostí. To, jak bude

¹¹ Srov. PLAMÍNEK, Jirí. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1. 18 s.

snaha o rozšíření vzdělání efektivní, úzce souvisí s kvalitou vzdělávacích kurzů a toho, jak k ní samotný pracovník přistoupí a do jaké míry je schopný nové vědomosti uplatnit v praxi.

Koučování – jedinci je přímo přiřazen osobní kouč. Může to být jeho nadřízený, kolega nebo profesionální konzultant. Tato metoda je velice účinná, jelikož je založena na intenzivní práci jednotlivce a jeho kouče. Musíme ovšem počítat s tím, že koučink je velmi náročný, co se týče časového zatížení a financí.

Stínování – nezkušenému pracovníkovi přidělíme někoho, kdo má více pracovních zkušeností. Méně zkušený pracovník sleduje svůj vzor při práci, meetingích a spolupracuje s ním. Snaží se ho napodobit, stínovat. Tím se sám učí a rozvíjí.

Delegování – znamená, že svůj úkol a pravomoci převedeme na někoho jiného. Pro vedoucího pracovníka je to výhodné, protože má o práci méně a může se věnovat úkolům, které jsou důležitější. Delegování prověřuje, jak je jedinec schopný plnit náročnější úkoly. Může se jednat o rozšiřování práce – například manuálně pracující zaměstnanci budou obsluhovat jiné linky než doposud. Úkol je ale stejně obtížný jako ty, co dostával předtím. Nebo se může jednat o obohacování práce – zde je vyžadována větší samostatnost a odpovědnost za současnou práci. Například sekretářka se od obchodní korespondence a vyřizování telefonátů posune na úroveň asistentky, která je v určitých situacích schopna zastupovat svého šéfa.

Týmová práce – velice často využívaná v projektových týmech. Učí zaměstnance pracovat v týmu a umět přijímat názory druhých, i když náš názor může být zcela odlišný. Pokud pracujeme jako vedoucí týmu, naučí nás to, jak efektivně rozdělovat úkoly nebo jak pracovníky řídit.

Změna pracovní náplně – je vhodná, pokud chceme pracovníkovi přidělit práci, která je pro něho více vhodná. Uzavřený člověk, který nerad komunikuje, může místo jednání s kolegy z jiných pracovišť pracovat na ekonomických analýzách a tím omezit kontakt s ostatními spolupracovníky. Změna pracovní náplně může být také zapříčiněna organizačními změnami uvnitř podniku.

Přemístění na jiné pracovní místo – možností je hned několik. Pokud si vedoucí pracovník všimne, že zaměstnanec je šikovný a jeho pracovní nasazení a potenciál nejsou plně využity, může ho povýšit. Zaměstnanec pak bude plnit náročnější úkoly. Naopak můžeme zaměstnance, pro něhož je práce příliš náročná, a není schopen kvalitně plnit své úkoly, přeradit na jiné pracoviště, kde bude náplň práce více odpovídat jeho možnostem, a kde bude schopen kvalitně plnit své úkoly. Zaměstnance můžeme také přeradit na jiný úsek při zachování stejné úrovně pracovního zařazení. Například bude místo vedoucího oddělení nákupu přerazen na pozici vedoucího prodeje.¹²

2.5 Zdroje motivace

Zdrojů, které nás motivují, může být mnoho. Jelikož každý člověk je jedinečný, jsou různorodé i zdroje motivace. Některé mohou být společné, a naopak jiné zase úplně odlišné. Každého ovlivňuje a motivuje něco jiného. Pro někoho mohou být prioritou hmotné statky, kdežto na druhé straně pro druhého může daleko více znamenat veřejné pochválení před jeho kolegy.

V této části chci představit některé motivační teorie. Mezi ně patří: Maslowova hierarchická teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Vroomova teorie očekávání nebo třeba teorie tří typů motivačních potřeb.

2.5.1 Teorie potřeb

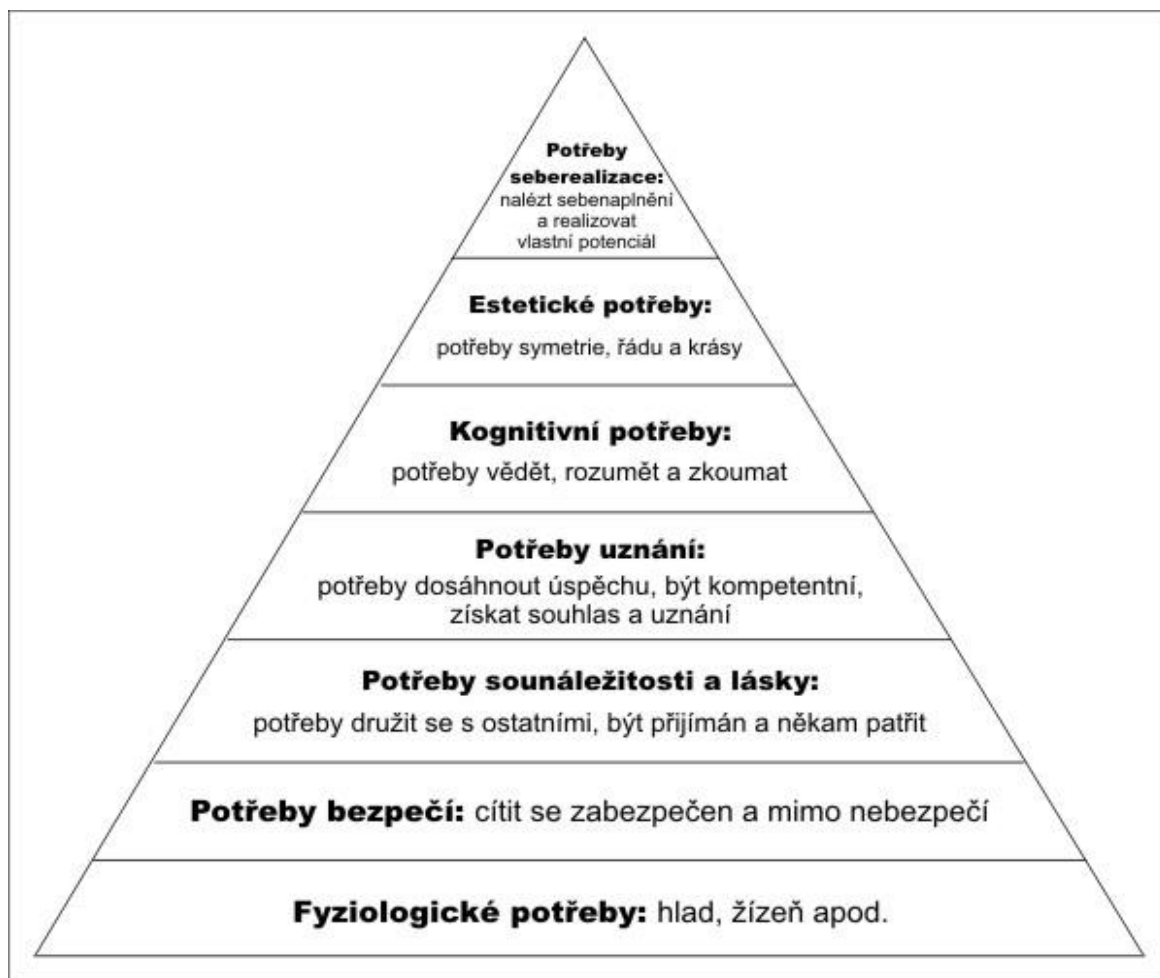
Jedná se o jednu z nejznámějších teorií motivace, kterou vytvořil Abraham Harold Maslow, americký psycholog. Teorie je založena na principu pyramidy potřeb. Potřeby jsou tedy uspokojovány postupně, podle toho, jakým způsobem jsou uspořádané v pyramidě. Tvrdí, že pokud jsou uspokojeny nejzákladnější a nejnutnější potřeby, které tvoří první stupeň, anebo můžeme také říci základnu pyramidy, mohou být potom upokojeny i další potřeby. K základním potřebám řadíme zejména potřeby fyziologické – například hlad nebo spánek. Maslow nám tím říká, že pokud má člověk žízeň, soustředí

¹² Srov. BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-5872-5. s. 16

se jen na ni a není schopen myslet na jiné potřeby. Pokud tedy člověk uspokojí své základní potřeby, může se posunout dál na další stupeň pyramidy a soustředit se na uspokojování dalších svých potřeb. Tímto způsobem se jedinec posunuje po stupních pyramidy vzhůru, dokud nedosáhne samotného vrcholu. Až po dosažení tohoto bodu může zahájit proces seberealizace.

Zájmy člověka se v průběhu jeho existence mění. Jsou buď celoživotní nebo krátkodobé. Může se jednat například o zájmy osobní, pracovní, v oblasti sportu, cestování. Podobné je to i s hodnotami, protože každý člověk je v něčem jedinečný. Jedná se o specifické motivační zdroje. V průběhu života se důležitost hodnot mění s tím, jak člověk stárne a získává nové zkušenosti. Mezi tyto hodnoty může patřit rodina, zdraví, přátelé nebo spokojenost v životě, kariéra a pracovní postavení. U každého budou jeho hodnoty jiné a budou pro něj jinak důležité.¹³

¹³ Srov. Maslowova pyramida [online].18.11.2018 [cit.2018-11-18]. Dostupné z: <https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>



Obr. 2 Maslowova pyramida¹⁴

Na předchozím obrázku vidíme, že Maslowovu pyramidu potřeb tvoří sedm jednotlivých pater. Nejnižší čtyři patra pyramidy jsou Maslowem pokládána za nedostatkové potřeby, ty ostatní jako růstové.

2.5.2 Herzbergova motivační teorie dvou faktorů

Dvoufaktorová teorie, někdy také nazývaná teorií dvou faktorů říká, že existují dva typy faktorů, které nás ovlivňují při pracovní motivaci. Jedná se o hygienické faktory a motivátory. Teorie Fredericka Herzberga, který byl známým americkým psychologem, vznikla na základě rozhovorů s 203 dotazovanými. Jednalo se především o inženýry

¹⁴ Maslowova pyramida [online].18.11.2018 [cit.2018-11-18]. Dostupné z: <https://www.stremev.cz/naplneni-psychickych-potreb/>

a účetní z okolí Pittsburghu. Ti byli vybráni na základě jejich zesilujícího postavení a stále většího ekonomického vlivu ve světě byznysu.¹⁵

Faktory hygieny a motivace

„Faktory „hygieny“ jsou spojeny s kontextem dané práce, s jejím okolím a jsou větší. Slouží k prevenci pocitu nespokojenosti.

Druhá skupina faktorů slouží k motivaci jedince k vyššímu úsilí a výkonu. Je spojena s náplní dané práce. Jsou to motivátory či růstové faktory. Ovlivňují pocity a uspokojení ne však spokojenost.“¹⁶

V praxi tuto teorii můžeme chápat takto: motivačním faktorem v tomto případě bude pochvala za dobře odvedenou práci a hygienickým faktorem je mzda/plat. Když zaměstnanci neposkytneme finanční odměnu, bude nejspíše naštvaný. Na druhou stranu, pokud však zaměstnanci zaplatíme, pravděpodobně bude na chvíli rád, ale ve většině případů tento pocit brzy pomine. Oproti tomu, když zaměstnance oceníme poklepaním na rameno, bude mít dobrý pocit dlouhou dobu. Pokud ovšem zaměstnance nechválíme a neděkujeme jim, nebude je to štvát tolik, jako když jim nezaplatíme za práci. Z této teorie vyplývá, že vedoucí pracovníci by se měli pokusit plněním hygienických faktorů podřízené nenaštvat, ale zároveň nebrat plnění hygienických faktorů jako něco, co lidi vede dopředu.

2.5.3 Teorie očekávání

S teorií očekávání spojujeme Victora Vrooma, kanadského učitele managementu.

Tuto teorii Vroom představil v roce 1964 v knize „Práce a motivace“.

„Neustále v nás probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování se o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu. Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením. a) Valence

¹⁵ Srov. HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara Bloch SNYDERMAN. *The motivation to work*. New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers, 1993, ISBN 1-56000-634-x. 8 s.

¹⁶ DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4. 147 s.

– přesvědčení o přitažlivosti cíle, b) *Instrumentality* – přesvědčení o tom, že když se budeme chovat definovaným způsobem, cíle dosáhneme a c) *Expectancy* - přesvědčení o tom, že se tak chovat budeme umět.“¹⁷

Tato teorie se nezabývá jen řízením v organizacích, ale jednáním a motivací lidí, jako takovou. Teorie je založena na myšlence, že lidé jsou schopni a ochotni udělat hodně pro to, aby se přiblížili, v ideálním případě dosáhli svého cíle. Pracovníkům jde o dosažení cíle a s ním spojenou odměnu, po které touží a očekávají ji. Pokud člověk nemá důvěru v sám sebe a práci, kterou vykonává, nemůže být dostatečně motivován k dosažení svého cíle.

2.5.4 Teorie tří typů motivačních potřeb

Za touto motivační teorií stojí David Mc Clelland, který tuto teorii představil světu v roce 1961 ve své knize „Úspěšná společnost“. V teorii jsou identifikovány tři typy motivačních potřeb, které můžeme označit jako základní. Rozdílní lidé mají rozdílné úrovně určitých potřeb. Tři základní potřeby jsou: potřeba sounáležitosti, potřeba moci a potřeba úspěchu.

- **Potřeba sounáležitosti** – zde jde o snahu pracovníků vytvořit dobrou atmosféru na pracovišti. Pracovat v přátelském, pozitivním prostředí. Můžeme sem i zařadit potřebu toho, být na pracovišti oblíbený. Každý pracovník chce zapadnout do kolektivu a být v něm oblíbený.
- **Potřeba moci** – tato potřeba je charakteristická pro lidi, kteří mají sklony k ovlivňování druhých. Tito lidé mají rádi věci pod kontrolou. Jde jim o dosažení dominantního postavení v organizaci. Jsou to lidé s potřebou moci, také rádi učí a vystupují veřejně.
- **Potřeba úspěchu** – pokud lidi neuspokojuje běžná činnost, je pro ně atraktivní se zapojovat do plnění úkolů, ve kterých mohou něco rozhodnout nebo jsou tvůrčí, mohou se v daném úkolu více projevit a realizovat. Tito lidé rádi zavádí

¹⁷ Srov. Vybrané teorie motivace k vedení lidí [online].30.1.2020 [cit.2020-1-30]. Dostupné z: http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html?fbclid=IwAR2EoC8EDBRsEkh2PExbq47owIsMW8N1bYcc_CkmjnYXQr6GSbRS2N4bnMU

nějaké změny, mají rádi zpětnou vazbu zaměřenou na svoji práci a nebojí se převzít odpovědnost za svoji činnost.¹⁸

2.5.5 Demotivace

Většina manažerů se soustředí na to, jak co nejefektivněji namotivovat své zaměstnance. Často se ale opomíjí zamezení vzniku demotivace samotné.

Demotivaci můžeme chápat jako ztrátu zájmu, snížení naší motivace. Demotivace je faktor, který ničí motivaci.

Zaměstnavatel očekává, že zaměstnanci budou řádně plnit své pracovní povinnosti, budou aktivní, loajální a profesionální. Na druhou stranu zaměstnanci očekávají jistotu pracovního místa, zázemí, rozmanitou pracovní náplň, spravedlivé peněžní ohodnocení za svoji vykonávanou práci. Pokud je poměr očekávání na obou stranách v dobrém poměru, je důsledkem vzájemná důvěra. Ovšem nesoulad vyvolává nedůvěru a vede k demotivaci pracovníků. Může nastat situace, kdy má zaměstnavatel příliš vysoké požadavky na pracovníka, a ten, jelikož zadané úkoly není schopný splnit, je frustrovaný. To vede k demotivaci.

K demotivaci může vést i častá kontrola ze strany nadřízených, jelikož z ní plyne nedůvěra. Zaměstnanci se pak stávají více pasivní.

Demotivační pro pracovníky může být nedostatečné naplnění jejich potenciálu, které později také vede k pasivitě.

Motivaci mohou eliminovat i problémy při předávání informací. Pokud je komunikace nedostatečná, zaměstnanci se cítí o něco ošizeni. Stává se, že někteří vedoucí pracovníci si záměrně nechávají některé důležité informace pouze sami pro sebe. Nabývají pak pocitu, že jsou nenahraditelní, když toho vědí více než jejich podřízení.

Nejčastější chyby manažerů vedoucí k demotivaci zaměstnanců jsou:

- přehnaná kontrola pracovníků,
- požadavek častého reportování od podřízených,

¹⁸ Srov. VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Management: Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-55-1. s 122.

- přísná pravidla na pracovišti, neexistence svobodné volby zaměstnance při plnění úkolu,
- manažer nedorozumí své slovo nebo je nečitelný,
- manažer neusiluje o rozvoj svých lidí, protože má strach o vlastní nahrazení
- podceňování motivace v podniku i zaměstnanců samotných,
- manažer neprojevuje dostatek uznání, často kritizuje a není pro zaměstnance podporou,
- manažer nerespektuje osobní čas zaměstnanců, často nařizuje přesčasy
- pracovníci jsou pod neustálým tlakem a jsou ve stresu,
- velké množství úkolů, pracovníci mají pocit, že práci nemohou nikdy dokončit
- špatné vztahy na pracovišti,
- přetěžování či podceňování kvalifikace pracovníků.¹⁹

Těchto chyb by se měli dobří a kvalitní manažeři vyvarovat. Dobrý manažer by měl umět přimět lidi, aby dělali to, co chce on sám. A přitom to i samotní pracovníci chtěli dělat.

2.6 Odměňování

Odměna za práci odvedenou pracovníkem pro svého zaměstnavatele je jedna z hlavních kritérií pracovního poměru, nikoliv však jediná. V současnosti z pohledu řízení lidských zdrojů a motivací zaměstnanců nebereme pouze mzdu nebo plat, případně jinou formu peněžní odměny, jako jedinou odměnu, kterou zaměstnavatel poskytuje. Odměňování v novodobém významu znamená mnohem více, a to zejména v situaci, kdy na trhu práce je více volných pracovních míst než nezaměstnaných a kdy došlo k nárůstu minimální mzdy. Minimální mzda byla od 1. 1. 2020 zvýšena na 14 600 Kč.²⁰ Je situace pro zaměstnance velice příznivá a nabízí se jim celá řada odměn navíc.

¹⁹ Srov. POSPÍŠIL, Miroslav. *Manažerština, aneb, Jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů*. Plzeň: M. Pospíšil, 2011. ISBN 978-80-903529-4-0. 54 s.

²⁰ Srov. Jak se změní výše zaručené mzdy v roce 2020 [online]. 20.1.2020 [cit.2020-1-20]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/530185-zarucena-mzda-2020/>

2.6.1 Cíle odměňování

Odměňování je velice podstatné pro správné motivování zaměstnanců. Odměna pro zaměstnance je nejefektivnější nástroj, jak zaměstnance správně motivovat, ať už se jedná o odměnu peněžní či nikoliv. Nastavit ve firmě spravedlivý systém odměňování, který je výhodný pro zaměstnance i zaměstnavatele, je jednou z nejtěžších personálních činností. Jedná se o nejstarší činnost v personalistice.

Mezi cíle v odměňování může patřit:

- přijetí vhodných a potřebných zaměstnanců, jejich stabilizace v podniku,
- dlouhodobé udržení zaměstnanců, kteří jsou pro podnik klíčoví,
- jejich kvalifikační rozvoj a zvyšování jejich dovedností,
- stimulovat zaměstnance k požadovanému pracovnímu výkonu,
- zajištění spravedlivého systému odměňování uvnitř podniku, s ohledem na mzdové relace na trhu práce,
- celkový objem vyplacených mzdových prostředků neohrozí chod firmy ani její konkurenceschopnost.²¹

Záleží, jaké konkrétní cíle si firma zvolí.

V poslední době je čím dál tím častěji využíváno benefitů k upevnění dobrých vztahů na pracovišti. Především ve vztahu zaměstnanců k firmě, kde jsou zaměstnáni. Cílem jsou loajální pracovníci, kteří se ztotožňují s vizí společnosti. Vedoucí pracovníci si chtějí své zaměstnance stabilizovat.

²¹ Srov. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1. 128 s.

2.6.2 Systém odměňování v rámci České republiky

V České republice systém odměňování upravují právní normy. Jedná se o Listinu základních práv a svobod, Zákoník práce, ten definuje pojmy jako vznik/zánik pracovního poměru nebo nárok na odměnu za vykonanou práci. Dále například Zákon o mzdě, Nařízení vlády o minimální mzdě.

Výši mzdy ovlivňuje kvalifikovanost pracovníka, druh práce, o který se jedná, množství práce, kvalita výstupů (výrobků nebo služeb) a náročnost práce. Všechny tyto faktory musí manažeři zohlednit při stanovování odměn za práci.

2.6.3 Odměny peněžní a nepeněžní

Odměny můžeme rozdělit na peněžní a nepeněžní. U peněžních se jedná především o mzdu, plat nebo odměny z dohod.

Mzda – je finanční kompenzace za zaměstnancem odvedenou práci pro zaměstnavatele. Nástupní mzda je většinou určena na první tři měsíce, kdy je zaměstnanec ve zkušební době. Poté, co je nový zaměstnanec zapracován, bývá mu nástupní mzda ve většině případů navýšena. Pokud tak neučiní zaměstnavatel sám, je možné o její zvýšení požádat na základě pracovních výkonů a následné možnosti pracovat již zcela samostatně. Mzda může dále obsahovat další složky, které motivují zaměstnance. Můžeme jmenovat například nenárokovanou složku mzdy – osobní ohodnocení. Mohou to být například procenta z dosažených tržeb či z cen jednotlivého zboží nebo výrobků. Odměna navíc může být poskytnuta i za jubileum, co se týče délky pracovního poměru nebo za uskutečnění nadstandartního obchodu.

Plat – platem odměňujeme státní zaměstnance, zaměstnance územně samosprávných celků nebo správních celků. Obecně můžeme říci, že se jedná o zaměstnance státní správy. Pro představu například vojáky, policii nebo zaměstnance úřadu práce. Platy jsou stanoveny v platových tabulkách. Státní zaměstnanci jsou hodnoceni s ohledem na to, do jaké platové třídy a platového stupně spadají. Platový stupeň záleží na nejvýše dosaženém stupni vzdělání a době praxe, platová třída závisí na náročnosti pracovních úkolů.

Odměny z dohod – jedná se o odměny na základě dohody mimo pracovní poměr. Momentálně rozlišujeme dva druhy pracovních dohod, a to dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti.²²

Jelikož u platu se řídíme platovými tabulkami, není u nich náročné zjistit jakou zaměstnanci stanovit odměnu. Naopak v soukromé sféře to může být náročnější. Mzdy se mohou odvíjet od nabídky konkurence nebo od interních předpisů podniku. Určit výši mzdy bývá nejnáročnější u pracovníků, jejichž výstupy nejsou měřitelné. S tímto problémem se můžeme setkat například u administrativních pracovníků.

Co se týče nepeněžních odměn, je na ně momentálně kladen velký důraz. Jelikož je v současnosti i nedostatek pracovníků, firmy vedou boj o dobré a kvalitní zaměstnance. Nepeněžité odměny jsou jednou z možností, jak se odlišit od ostatních nabídek konkurence. Zjednodušeně můžeme říci, že firmy se předhánějí v tom, kdo nabídne něco, co konkurence ne. Tato situace je velice výhodná pro zaměstnance a zaměstnavatelé si musí jasně stanovit, co vše jsou ochotni poskytnout navíc, aby získali a udrželi si kvalitního zaměstnance.

Mezi nejoblíbenější a nejčastější nepeněžní odměny patří:

- zaměstnanecké benefity ve formě příspěvků na stravování, dovolené, volnočasovou aktivitu, kulturu, nákup v lékárnách apod.,
- příspěvek na důchodové nebo životní pojištění,
- možnost užívání firemního automobilu i pro osobní účely,
- týden nebo dva dovolené navíc k minimu stanovenému v zákoníku práce,
- možnost pracovat z domova, tzv. home-office,
- možnosti seberozvoje a dalšího vzdělání, jazykové kurzy, školení,
- 3 dny volna navíc pokud zaměstnanec onemocní nebo se necítí dobře, tzv. sick days.

²² ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1. 128 s.

2.6.4 Metody hodnocení zaměstnanců

Metoda hodnocení zaměstnanců nám říká, jakým způsobem jsou nastavena kritéria hodnocení, jak a kdo je měří a vyhodnocuje. Tyto metody se mohou velice lišit v rámci jednotlivých typů podniků.

Je důležité, aby volba závisela na tom, jak je firma velká, o jaký se jedná sektor (soukromý, státní či neziskový), v jakém oboru firma působí (výroba, obchod nebo služby) a na momentální situaci firmy, která vypovídá o tom, s jakými metodami hodnocení může pracovat.

Základní metody hodnocení zaměstnanců jsou volný popis, metoda kritických událostí, srovnávací hodnocení a hodnocení kompetencí.

Volný popis je vhodný využít spíše v menších organizacích, kde je pouze jeden hodnotitel. Jedná se o slovní vyjádření k plnění úkolů nebo kvalifikacím zaměstnance. Vedoucí pracovníci mohou u této metody využít osnovy, kde mají stanoveno, jaké schopnosti a dovednosti chtějí hodnotit. Tento způsob hodnocení však může být subjektivita hodnotitele.

Metodu kritických událostí je dobré využívat, pokud máme možnost zaměstnance pravidelně sledovat a být s ním v úzkém kontaktu. Jde o to, že hodnotitel relativně často zaznamenává projevy chování, které jsou pro něj důležité. Je potřeba zapisovat jak pozitivní, tak i negativní chování. Při zpětné analýze pak tento soupis slouží jako základ pro hodnocení zaměstnance.

Srovnávací hodnocení může mít dvě podoby, které se od sebe značně liší. A to jak ve vypovídající hodnotě, tak v její vhodnosti užití. První možnost je čerpání z kvantitativních dat. Díky nim můžeme zjistit, jakých výsledků zaměstnanci na různých pozicích dosahují. Ty mezi sebou můžeme porovnávat. Vznikne nám tedy pořadí zaměstnanců. Jako hodnotící kritéria mohou například sloužit výše dosažených tržeb u obchodních zástupců nebo míra zmetkovosti u manuálně pracujících.

Druhá možnost je srovnat mezi sebou dvojice pracovníků na stejné pozici na základě předem stanoveného kvantitativního kritéria. Kvalita této metody velice úzce souvisí se stanovením kritéria hodnocení a objektivitou hodnotícího. Tuto metodu by vedoucí

pracovníci měli využívat pouze v případě, že jsou si jisti, že takovéto hodnocení mezi pracovníky navzájem může mít vypovídající hodnotu a jsou objektivní ke všem pracovníkům. Může se totiž stát, že tato metoda vyvolá rivalitu mezi kolegy nebo zkazí jejich interpersonální vztahy.

Hodnocení kompetencí využívá jako kritéria kompetence. Je založeno na kompetenčním modelu dané firmy. Jedná o pravidla, na základě, kterých jsou zaměstnanci vybíráni na konkrétní pozice a hodnoceni.²³

2.6.5 Způsob výběru zaměstnanců

Všechny podniky mají vytvořena vnitřní pravidla, na základě, kterých jsou konkrétní zaměstnanci dosazováni do konkrétních pracovních pozic. Všechna tato pravidla tvoří tzv. **kompetenční model**. Kompetenční model je soubor všech požadavků na konkrétní pracovní místo. Konkretizuje nám představu o pracovní náplni na určité pozici a požadavcích, které zaměstnavatel má k vykonávání dané práce. Kompetenční modely jsou rozhodující při procesu plánování pracovních míst, protože ovlivňují výběrové řízení a jejich prostřednictvím máme jasně definované požadavky na zaměstnance. Můžeme si tak například vytvořit hodnotící předlohu k pohovorům, které jsou nejčastěji využívaným prostředkem pro výběr zaměstnance. Takovýmto rozhovorům říkáme kompetenční rozhovor. Je to jasně strukturovaný výběrový rozhovor, v kterém se otestují požadavky na uchazeče. Rozhovor je založen na tezi, že pokud se dotazovaný jednou zachoval určitým způsobem, je velice pravděpodobné, že jeho chování se bude v budoucnu opakovat. Tuto metodu můžeme využít jak u nábory nových zaměstnanců, tak u hodnocení již stávajících zaměstnanců.²⁴

²³ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2. 20 s.

²⁴ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2. 29 s.

2.6.6 Fluktuace zaměstnanců

Pokud mluvíme o fluktuaci obecně, vyjadřuje kolísání nebo neustálý a nepravidelný pohyb. Co se týká řízení lidských zdrojů, nejčastěji je tento pojem spojován s fluktuací zaměstnanců. To znamená, že do firmy přicházejí nebo naopak odcházejí další zaměstnanci. Jedná se tak o pohyb na obou stranách.²⁵

2.6.7 Způsob odměňování zaměstnanců

Cílem odměňování není pouze získat a udržet si zaměstnance, ale především podporovat motivaci k práci, ať už se jedná o jedince nebo skupiny zaměstnanců. S problémem nedostatku motivace se můžeme setkat u zaměstnanců, kteří jsou odměňováni výkonově. A to v případě, že máme špatně nastaveny hodnotící kritéria. Je důležité, aby zaměstnanec znal požadavky na svůj výkon, a byl objektivně a měřitelně hodnocen. Největší chyby, které se vedoucí pracovníci dopouštějí, jsou:

- hodnotící „výkonová“ složka mzdy je téměř vždy předem zaručena, tudíž ji zaměstnanci vnímají jako nárokovou a myslí si, že hodnocení jejich výkonu je pouze formální záležitost,
- požadavky na zaměstnance jsou příliš vysoké a zaměstnanci nejsou schopni dosáhnout stanovených cílů, přičemž vedoucí pracovníci jsou si těchto nedosažitelných a nesmyslných nároků vědomí. V tomto případě se může stát, že pracovník po nějaké době ztratí motivaci vykovávat svoji práci se stoprocentním nasazením a odhodláním, jelikož si uvědomí, že i při plném nasazení nemůže splnit požadavky zaměstnavatele,
- hodnocení zaměstnanců jako celek, nikoliv jako jedince. Pokud se nadřizovaný zaměří pouze na hodnocení zaměstnanců jako skupiny, je docela pravděpodobné, že nebude mít jasné a konkrétní informace o výkonech jednotlivých zaměstnanců. Může pak dojít k situaci, kdy zaměstnanec, který své pracovní povinnosti neplní je i přesto odměněn, protože odměna se odvíjí od splnění norem, na kterém se podílí celá skupina zaměstnanců, a ne pouze jedinec. A naopak může dojít k tomu, že odměna

²⁵ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. 48 s.

pracovníka, který svou práci odvedl na 100 %, nebude odpovídat jeho výkonu, protože pracovní skupina jako celek nedosáhla požadovaného výsledku.

Manažerská práce je, co se týká hodnocení a odměňování zaměstnanců velice klíčová a je důležité se na ni prioritně zaměřit

3 METODIKA VÝZKUMU

3.1 Charakteristika výzkumu

Předmětem výzkumu je zjištění, jaká je, případně není spokojenost zaměstnanců v podniku STAHLBRUBER CZ, s. r. o. v souvislosti s motivační povahou. Výstupem tohoto výzkumu budou doporučení vedení podniku, která navrhnou možnost řešení problému s nedostatkem zaměstnanců s odbornou kvalifikací a omezí fluktuaci pracovníků.

3.1.1 Výzkumná metoda

Povaha a rozsah řešeného problému predeterminují zvolení a následné použití nestrukturovaného rozhovoru, kvalitativní metody. Dialog je obvyklý způsob komunikace mezi dvěma nebo více osobami.

Rozhovor a dotazník jsou nejčastějšími metodami využívanými při sběru dat. Rozhovor má oproti dotazníku tu výhodu, že kromě verbálního chování může tazatel vidět i to neverbální. To nám může i často přinést více odpovědí na naši otázku než samotný obsah sdělení. S respondentem můžeme navázat i určitý vztah.

Nevýhodou v tomto případě může být časová náročnost rozhovoru, zkreslené odpovědi nebo nepochopení dotazu.

Je velice důležité, zda se jedná o rozhovor nebo interview. Rozhovor je vedený tazatelem, který chce lépe poznat nebo zkoumat dotazovaného. Slovo interview můžeme rozdělit na dvě části inter a view. Inter znamená „mezi“ a view označuje pohled na danou věc či názor. Interview je rozhovor s lidmi o skutečnostech, které znají.²⁶ Interview nám napomáhá pochopit názory respondenta, vcítit se do něj. A na základě jeho odpovědí můžeme klást doplňující otázky k danému tématu. Interview je postaveno na interpersonálním kontaktu, tedy na vzájemném kontaktu mezi dvěma nebo více jedinci. Rozhovor je založen na otázkách a odpovědích.

²⁶ Srov. ONDREJKOVIČ, Peter. Úvod do metodologie společenskovedného výzkumu. Bratislava: Veda, 2007, ISBN 80-224-0970-4. s. 150

Pro interview se rozhodneme v případě, že chceme, aby odpovědi na naše otázky byly pravdivé, upřímné a důvěrné, což ne vždy můžeme zaručit u dotazníkového šetření, protože buď s dotazovanými vůbec nepřejdeme do přímého kontaktu, anebo jen do velice malého kontaktu. Dotazníku nemusí oslovený věnovat dostatečný čas a pouze náhodně volit odpovědi bez většího rozmyslu.

Jelikož chci, aby odpovědi co nejvíce odpovídaly skutečnosti, rozhodla jsem se jako výzkumnou metodu zvolit nestrukturovaný rozhovor. Jde o přirozený způsob komunikace.

Tento typ interview je charakteristický naprostou volností odpovědí. Otázky jsou pokládány podle toho, jak se rozhovor vyvíjí a jakým směrem se ubírá.²⁷

Pro tuto formu získávání informací je důležité zvolit vhodné prostředí. Místo, kde rozhovor bude probíhat, by mělo být klidné, neměli by zde být žádné rušivé elementy. V místnosti by měl být pouze tazatel a dotazovaný. Proto jsem zvolila zasedací místnost v podniku.

3.1.2 Zdroje dat

Zdrojem dat mi v tomto případě budou samotní zaměstnanci firmy STAHLGRUBER CZ, s. r. o., kteří mi budou odpovídat na otázky. Pro svůj rozhovor jsem zvolila pobočku v Olomouci. Jelikož se jedná o jednu z větších poboček, kterou firma má. Rozhovoru se zúčastní sedm pracovníků. Jedná se o zaměstnance na pozicích vedoucí pobočky, obchodní zástupce, skladník a řidič. Rozhovoru se nezúčastní nikdo z vyššího vedení společnosti, jelikož sídlí v Německu a do České republiky jezdí pouze jednou ročně.

3.1.3 Metoda sběru dat

Kvalitativní výzkum formou nestrukturovaného rozhovoru se uskuteční na půdě firmy. Otázky budu pokládat volně v závislosti na předchozí odpovědi respondenta. Budu se tak moci vrátit k odpovědím, které pro mě budou zajímavé nebo vysvětlit případné

²⁷ Srov. GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. Druhé, rozšířené české vydání. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0. s. 137

nejasnosti.²⁸ Z důvodu, že otázky budu pokládat volně, není předem stanoven přesný počet otázek. Předpokládám, že se bude jednat o 6–10 otázek. Dotazy budou směřovány ke zjištění, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni či nikoli a k určení důvodů jejich postoje. Z odpovědí chci také zjistit, jaké způsoby motivace firma využívá a jaké motivační nástroje a způsoby odměňování by upřednostňovali i sami respondenti.

Zaměstnanci s rozhovorem souhlasili pod podmínkou, že z rozhovoru nebude pořízen žádný audiovizuální záznam. Mám dovoleno si z našeho rozhovoru pořídit audio nahrávku, ale pouze pro mé osobní využití a dělat krátké poznámky v průběhu rozhovoru. Výstupem budou výroky dotazovaných.

3.1.4 Metoda analýzy dat

Poznámky a zvukový záznam, které vzniknou v průběhu nestandardizovaného rozhovoru, mi následně budou základem pro analýzu dat. V poznámkách a záznamu budu hledat společné informace, jinak řečeno společné prvky. Hlavní složkou jsou klíčová slova, která upozorňují na podstatné vyjádření. Své poznámky srovnám s teoretickou částí práce.

3.1.5 Předpokládané využití výsledků

Na základě analýzy dat rozhovoru bude výsledkem bakalářské práce návrh TOP TEN zaměstnaneckých změn a výhod (benefitů) pro management firmy. Toto může být nástroj k dosažení lepších výsledků firmy a naplnění stanoveného cíle firmy. Tato metoda má za cíl co nejlépe využít získané informace při hledání kvalitnějších zaměstnanců a vést je k lepším výkonům.²⁹

²⁸ Srov. CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007, 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4. s. 183

²⁹ Srov. TRACY, Brian. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je*. Synergie Publishing SE, 2015. ISBN 978-80-7370-433-9. s. 9

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Představení společnosti

Firma STAHLGRUBER CZ, s. r. o. je obchodní firma, přímý importér a distributor značkových autodílů. Je jedním z nejdůležitějších partnerů pro automobilový průmysl v Evropě.

Firma STAHLGRUBER CZ, s. r. o. je právnická osoba, která vznikla zápisem do obchodního rejstříku 31. prosince 1991 pod spisovou značkou C 7281 vedenou u Městského soudu v Praze.

Identifikační údaje:

Název společnosti: STAHLGRUBER CZ, s.r.o.

Sídlo: Průmyslová 1385, 253 01 Hostivice

Identifikační číslo: 44846967

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmětem podnikatelské činnosti jsou výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, opravy silničních vozidel a montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení.³⁰ Jak jsem již zmínila společnost STAHLGRUBER CZ, s. r. o. je dovozce a distributor náhradních dílů jak pro osobní automobily, tak pro vozy užitkové. Společnost působí po celé České republice a má 12 prodejních poboček. Mezi města s největšími pobočkami patří Praha 2, Brno, Plzeň, Olomouc nebo Ostrava. Společnost dodává náhradní díly do automobilů jak koncovým zákazníkům a opravnám automobilů, tak i dalším prodejcům, kteří zboží dále distribuují. Příjem objednávek probíhá dvěma způsoby. Zákazníci mohou navštívit prodejnu, ve které si mohou zboží rovnou zakoupit nebo případně objednat. Druhou možností je objednání zboží prostřednictvím internetového obchodu, ale tento způsob je možný pouze pro registrované zákazníky. Pro registrované zákazníky v dané oblasti existuje možnost využití bezplatného dovozu zboží, a to dvakrát za den. Při rozvozu firma využívá vlastní autodopravu.

³⁰ Srov. Justice, rejstřík [online].20.1.2020 [cit.2020-1-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=323683&typ=PLATNY>

Sto procentním vlastníkem firmy STAHLBRUBER CZ, s. r. o. je podnik STAHLGRUBER DE.

4.2 Podmínky přijetí do pracovního poměru

O přijetí do pracovního poměru rozhoduje vedoucí pracovník každé z jednotlivých poboček. Tito jsou podřízeni obchodnímu řediteli a jím i vybírání a obsazování do pracovních pozic. Přiját do pracovního poměru může být každý, kdo je způsobilý a splňuje požadavky na konkrétní pracovní pozice. Informace o volných pracovních pozicích firma zveřejňuje buď prostřednictvím Úřadu práce, vlastních webových stránek nebo na webových portálech, které inzerují práci (např. jobs.cz nebo práce.cz). Výběrové řízení probíhá v případě, že o danou práci projeví zájem více uchazečů. Náročnost a požadavky se u pracovních pohovorů liší v závislosti na obsazovaných místech.

U vedoucích pozic, v tomto případě se jedná o vedoucí pobočky, je požadováno minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, praxe v oboru minimálně 5 let, znalost MS Office a způsobilost v anglickém jazyce na úrovni A2.

Obchodní zástupci musí prokázat především znalosti v oblasti automotive. Vzdělání v této oblasti je zcela klíčové. Firma požaduje střední vzdělání s maturitou v oboru. Je nutné, aby se dobře orientovali na trhu produktových značek a měli povědomí o cenotvorbě v jednotlivých segmentech. Předpokládá se, že lidé na těchto pozicích jsou komunikativní, samostatní a mají aktivní přístup k práci.

Na řidiče a skladníky není kladen žádný zvláštní požadavek, co se týče dosaženého vzdělání. Je zde požadován řidičský průkaz skupiny B, B1 a C1. U skladníků je navíc vyžadovaná fyzická zdatnost.

4.3 Mzdy

Firma STAHLGRUBER CZ, s. r. odměňuje zaměstnance základní měsíční mzdou s ohledem na dohodnuté podmínky v pracovní smlouvě. Formy odměňování jsou dvě: smluvní mzda a úkolová mzda. Všechny formy odměňování včetně dalších benefitů

jsou stanoveny v kolektivní smlouvě. Jak u smluvní mzdy, tak i k úkolové mzdě je ve smlouvě sjednána výše nenárokové složky mzdy. Přiznání této složky mzdy je ponecháno v pravomoci příslušného vedoucího, který posoudí zejména přístup k práci, odpovědnost, iniciativu a dodržování pracovní doby.

U nově přijatých zaměstnanců je mzda ve zkušební době stanovena tak, že její výše po skončení tříměsíční zkušební doby může být upravena na základě domluvy pracovníka se svým nadřízeným. A to o 0–20 %. Tato možná změna se týká pouze pracovníků, kteří mají smluvně stanovenou mzdu, nikoliv úkolovou.

Mzdy jsou splatné zpětně obvykle 15. kalendářní den následujícího měsíce. Na základě dohody se zaměstnancem jsou vypláceny bezhotovostním převodem na účet zaměstnance. Pokud tento den připadá na státní svátek nebo den pracovního klidu, je mzda vyplácena poslední pracovní den před tímto datem.

Všechny tyto podmínky jsou stanoveny v kolektivní smlouvě firmy.³¹

4.4 Příplatky ke mzdě

Pokud v individuálních smlouvách není sjednáno jinak, pak zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům k ujednané mzdě příplatky za výkon práce, který se řídí kolektivní smlouvou. Jedná se o příplatky:

- **za práci přesčas** – za práci mimo stanovenou pracovní dobu, se stanovuje příplatek jednotně pro všechny pracovníky, a to za každou hodinu práce mimo obvyklou pracovní dobu ve výši 25 Kč,
- **za práci ve státní svátek** – za práci ve svátek náleží zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce vykonané ve svátek. V době čerpání náhradního volna náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši 100 % průměrného výdělku,
- **příplatek za práci v sobotu a neděli** – za dobu práce v sobotu a neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 15 % průměrného výdělku,

³¹ Interní zdroj STAHLGRUBER CZ, s. r. o. – kolektivní smlouva

- **za pohotovost mimo pracoviště** – nařídí-li firma zaměstnanci nebo dohodne-li se s ním, aby byl mimo pracovní dobu připraven, že bude povolán na pracoviště, poskytne mu za tuto dobu odměnu ve výši 20 % průměrného výdělku za všední den a 30 % průměrného výdělku zaměstnance za sobotu, neděli nebo svátek, průměrného výdělku zaměstnance,
- **příplatek za práci v noci** – příplatek za práci v noci se stanovuje jednotně pro všechny zaměstnance, a to za každou hodinu odpracovanou mezi 22. a 6. hodinou ve výši 20 Kč.

4.5 Motivační mzdové složky

Kromě základní mzdy a příplatků ke mzdám firma STAHLGRUBER CZ, s. r. o. zaměstnancům uděluje i další odměny. Jedná se o motivační mzdové složky. Tyto odměny, respektive provize, jsou poskytovány pouze obchodním zástupcům jednotlivých poboček. Ty jsou zaměstnanci poskytovány v závislosti na dosaženém měsíčním obratu a hrubém zisku, (dosažená hrubá měsíční marže z obratu ve svěřeném regionu).

Vedení společnosti stanoví obchodnímu zástupci čtvrtletní cíle zaměstnance. Tyto cíle jsou každý kalendářní rok předkládány zaměstnanci formou bonusového listu. Pokud zaměstnanec nedosáhne cílů čtvrtletního obratu, může mu být i přesto vyplacena provize z hrubého zisku, a to ve výši 2,1 %.

Pokud obchodní zástupce dosáhne v jednotlivém čtvrtletí stanoveného cíle, bude mu vyplacen čtvrtletní bonus za splnění osobních cílů ve výši:

- 1500 Kč za čtvrtletí za splnění cílů Best Drive A PREMIO (obrat realizovaný pobočkami Best Drive a PREMIO v přiděleném regionu),
- 2 000 Kč za čtvrtletí za pohledávky (za uhrazené pohledávky 30 a více dní po splatnosti u zákazníků ve svěřeném regionu),.

- bonus za splnění hrubého zisku při plnění plánu na 96 % = 1000 Kč, 97 % = 2 000 Kč, 98 % = 3 000 Kč, 99 % = 4 000 Kč a při, 100 % = 5000 Kč³²

Konkrétní bonusové listy a jejich podmínky se liší napříč pobočkami v celé České republice, a to v závislosti na velikosti jednotlivých poboček. Tento motivační systém je tedy spravedlivě nastaven pro všechny zaměstnance.

4.6 Další motivační složky odměňování

K dalším a mezi zaměstnanci oblíbeným motivačním složkám odměňování, patří:

- **stravenky** – v současné době mají zaměstnanci stravenky v nominální hodnotě 80 Kč. Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na stravování částkou 42 Kč, část tohoto příspěvku představuje pro zaměstnavatele daňově uznatelný náklad. Zbývajících 38 Kč platí zaměstnanec a částka mu je strhávána se mzdy,
- **mobilní telefon** – všichni zaměstnanci mají nárok na služební mobilní telefon. Je to velice důležitý pracovní nástroj pro všechny pracovníky na vedoucích pozicích nebo pro mobilní pracovníky, a to především z důvodu rychlé komunikace mezi kolegy. U obchodních zástupců je důležitý také pro komunikaci se zákazníky, slouží i pro čtení e-mailů a nahlížení do internetového obchodu. Zaměstnanci mají nárok každé dva roky na nový telefon, a zaměstnavatel jim přispívá částkou 10 000 Kč. Zaměstnanec si může sám vybrat, jaký konkrétní typ chce. Zaměstnanci mají každý měsíc volných 200 minut pro využití na své soukromé hovory,
- **notebook** – jako další pracovní nástroj slouží notebook. Na nový mají zaměstnanci nárok každé čtyři roky. Oproti mobilním telefonům, si pracovník nemůže vybrat konkrétní model a jeho pořízení zajišťuje obchodní oddělení. Pracovní notebook je určen pouze pro pracovníky na pozicích vedoucí pobočky

³² Interní zdroj STAHLGRUBER CZ, s. r. o. – bonusový list

a obchodní zástupce. Ti mohou počítače používat i pro osobní účely mimo pracovní dobu,

- **občerstvení ve firmě** – kromě stravenek mají zaměstnanci k dispozici kávovar a výdejní stojany s pitnou vodou,
- **automobil** – automobil mají k dispozici všichni zaměstnanci kromě skladníka. Slouží k obchodní činnosti a zároveň k soukromému využití. Pokud zaměstnanec chce využívat auto i k osobním účelům, platí za pronájem 1 % z pořizovací ceny měsíčně,
- **penzijní připojištění** – zaměstnanec může získat příspěvek 2 % z hrubé mzdy na penzijní připojištění, při podmínkách, že délka trvání pracovního poměru je nejméně jeden rok a zaměstnanec má sjednanou pracovní smlouvu na dobu neurčitou,
- **kulturní akce** – firma každý rok pořádá „**Family day**“ pro všechny zaměstnance. Jedná se o víkendovou akci pro všechny zaměstnance a jejich rodiny. Pracovníkům je zajištěno ubytování a veškeré občerstvení. Vždy je připraven kulturní program – koncert, stand-up vystoupení a různé hry a soutěže pro děti. V loňském roce se tato akce konala v Rožnově pod Radhoštěm. Další akce, která je u zaměstnanců velice oblíbená je **PVA EXPO Praha**. Jedná se o výstavu automobilů spojenou s veletrhem. Vystavují zde nejvýznamnější a největší dodavatelé na českém trhu. Firma STAHLBRUBER CZ, s. r. o. zde například vystavuje svoji garážovou techniku. Tato akce je určena pro všechny vedoucí poboček a obchodní zástupce a zaměstnavatel jim platí veškeré náklady, jako je ubytování, cestové, vstupné a strava. V neposlední řadě společnost každý rok pořádá **vánoční posezení** pro zaměstnance a jejich největší odběratele. Pro pracovníky a zákazníky je zajištěn kulturní program a občerstvení.
- **sleva na nákup zboží** – zaměstnancům je poskytována možnost slevy 15 % z nákupní ceny zboží. Maximální hodnota nebo počet kusů nejsou nijak limitovány.

4.7 Skladba mezd u jednotlivých pracovníků

U všech zaměstnanců se základní výše mzdy řídí interním příkazem vedení, který každoročně vydává finanční ředitel. Finanční ředitel také vydává bonusové listy. Vedoucí pobočky a obchodní zástupce mají k základní mzdě i možnost provizí.

Průměrná hrubá mzda zaměstnance firmy STAHLGRUBER CZ, s. r. o. je 27 300 Kč, což je menší než průměrná hrubá mzda v České republice. Ta za 1. – 3. čtvrtletí roku 2019 činila 33 429 Kč.³³

Skladba mezd u jednotlivých pracovních pozic:

Vedoucí pobočky má základní měsíční mzdu v rozmezí 37 000 - 40 000 Kč. V závislosti na dosažených měsíčních tržbách může být zaměstnanci měsíční odměna ve výši 25 % z hrubé mzdy.

U obchodních zástupců určuje výši základní měsíční mzdy vedoucí ředitel. Základní mzda u této pozice se pohybuje od 24 000 do 27 000 Kč. Výše mzdy se odvíjí od praxe a dosaženého vzdělání pracovníka. Obchodní zástupci mají jiné motivační mzdové složky než ostatní zaměstnanci. Popisují ho výše v kapitole 3.5.

Na pozici **řidič** je základní měsíční mzda u všech zaměstnanců pohybuje v rozmezí 21 000 - 23 000 Kč. Motivační osobní nenároková složka mzdy je maximálně 3 000 Kč za měsíc. Tato odměna je vyplácena, pokud řidič splní každý týden rozvést 90 % objednaných zásilek. Přiznání této složky schvaluje vedoucí pobočky.

Skladník má základní měsíční mzdu okolo 22 000 - 24 000 Kč. V závislosti na chybovosti u vychystávání zboží je motivační osobní nenároková složka mzdy stejná jako u řidiče, tedy 3 000 Kč.

³³ Srov. Průměrné mzdy za 3. čtvrtletí [online].20.1.2020 [cit.2020-1-20]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2019>

4.8 Vyhodnocení rozhovorů

Jak uvádím výše v metodické části, uskutečnila jsem nestrukturovaný rozhovor se sedmi pracovníky. Hlavním cílem tohoto rozhovoru bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni a nespokojeni, v oblasti motivování a příčiny jejich spokojenosti či nespokojenosti v této oblasti.

V této části budu interpretovat sdělení zaměstnanců, které mělo společné charakteristické rysy.

4.8.1 Charakteristika respondentů

Tab. 1 charakteristika respondentů³⁴

Respondent č.	Pracovní pozice	Rozmezí hrubé mzdy v Kč	Požadavky na zaměstnance	Počet let u firmy
1	vedoucí pobočky	37 000 – 40 000	praxe v oboru minimálně 5 let	15
2	obchodní zástupce	24 000 – 27 000	znalosti v oboru automotive	10
3	obchodní zástupce	24 000 – 27 000	znalosti v oboru automotive	3
4	řidič	21 000 – 23 000	ŘP sk. B, B1 a C1	2
5	řidič	21 000 – 23 000	ŘP sk. B, B1 a C1	1
6	skladník	22 000 -24 000	fyzická zdatnost	1
7	skladník	22 000 – 24 000	fyzická zdatnost	4

Prvním dotazovaným je zaměstnanec, kterého jsem označila číslovkou „1“, ten ve firmě STAHLGRUBER CZ, s. r. o. pracuje na pozici vedoucí pobočky. Zabezpečuje chod pobočky, komunikuje s vedením, reprezentuje pobočku na celorepublikových poradách. Požadavek na tuto pozici je minimálně střední vzdělání s maturitou a praxe v

³⁴ Vlastní zpracování dle osobních rozhovorů

oboru minimálně 5 let. Ve firmě pracuje již 15 let, z toho 6 let jako vedoucí pobočky. Pochází z Olomouce. Předtím pracoval jako obchodní zástupce. Má 47 let, je rozvedený a stará se o dvě děti.

Další respondent je pracovník označený číslem „2“. Tento zaměstnanec firmy STAHLBRUBER CZ, s. r. o. pracuje jako obchodní zástupce. Jeho pracovní náplň je prodej zboží a komunikace se zákazníky. Ve firmě je zaměstnaný od roku 2008. Požadavek na zaměstnance je dosažené střední vzdělání s maturitou v oboru. Také je nutné, aby se obchodní zástupci dobře orientovali na trhu produktových značek. Má 48 let, je ženatý a má jedno už dospělé dítě. Pochází z Olomouce.

Další dotazovaná je pracovnice „3“, která působí ve firmě druhým rokem jako obchodní zástupce. Pracovní náplň je shodná jako u pracovníka „2“. Jako obchodní zástupce začala pracovat po nástupu z rodičovské dovolené. Má 31 let a vychovává jedno malé dítě, je samoživitelka. Do zaměstnání dojíždí zhruba 15 km.

Dotazovaný „4“ pracuje jako řidič. Jeho pracovní náplň je rozvoz zboží jednotlivým zákazníkům a komunikace s nimi. U této pozice je požadován řidičský průkaz skupiny B, B1 a C1. Ve firmě pracuje 2 roky. Řidič má 23 let, je svobodný a žije sám kousek od Olomouce.

Respondent „5“ je zaměstnán na pozici řidiče pouze 11 měsíců. Pracovní náplň je stejná jako o dotazovaného „4“. Tento dotazovaný má 22 let a jedná se o jeho první zaměstnání. Žije s rodiči v Olšanech u Prostějova. Do práce dojíždí automobilem.

Další dotazovaný „6“ je zaměstnanec firmy na pozici skladník. Ve firmě STAHLGRUBER CZ, s. r. o. působí něco málo přes rok. Jeho hlavní pracovní náplň je nakládka a vykládka zboží, vychystávání jednotlivých objednávek. U této práce je požadována dobrá fyzická kondice. Skladník má 22 let, žije s přítelkyní v Olomouci.

Posledním respondentem je zaměstnanec „7“, který pracuje jako skladník. Ve firmě pracuje 4 roky a z toho 1 rok jako skladník. Předtím pracoval jako řidič. Má 24 let, je čerstvě ženatý a s jeho ženou čekají dítě.

4.8.2 Spokojenost zaměstnanců ve firmě STAHLGRUBER CZ, s. r. o.

Výroky všech sedmi respondentů se shodují v tom, že se ve firmě STAHLGRUBER CZ, cítí spokojení, ovšem ne pořád. Není tedy možné tvrdit, že všichni zaměstnanci jsou buď spokojení, nebo naopak nespokojení. Na základě odpovědí je možné tvrdit, že respondenti jsou spokojení na 70 %. Téměř všichni zaměstnanci řekli, že si myslí, že v jiných firmách by spokojení rozhodně byli.

Vedoucí pobočky se vyjádřil takto: „Pro naši firmu je nesmírně důležité, aby naši zaměstnanci byli v zaměstnání spokojeni. Spokojený zaměstnanec bývá více loajální a oddaný své práci i svému zaměstnavateli. Do práce chodí rádi, mají méně absencí a jsou více pracovití. Spokojenost je důležitá pro společné dosahování cílů celé naší firmy“³⁵

4.8.3 Důvody spokojenosti

Jako hlavní důvod spokojenosti zaměstnanci vidí velice dobrou atmosféru na pracovišti a interpersonální vztahy zaměstnanců. V tomto tvrzení se všichni respondenti shodli a uvedli, že pro ně jsou právě vztahy s kolegy hlavní příčina spokojenosti, zároveň spolu s penězi. Tyto dva důvody uvedli jako hlavní, přičemž většina respondentů vztahy na pracovišti označila jako hlavní důvod spokojenosti.

Zde můžeme vidět, jak je teorie úzce propojená s praxí. Maslow ve své pyramidě potřeb uvádí potřebu přijetí a sounáležitosti jako jednu z vyšších stupňů pyramidy. Je to sociální potřeba, do které můžeme zařadit mezilidské vztahy, lásku nebo třeba vzdělání. Je zcela běžné, že se lidé těší do práce, kde je uvolněná atmosféra, klidné a přátelské prostředí. Respondent „4“ řekl: „Jsme tu jako jedna velká rodina, vím, že se na své spolupracovníky mohu vždy spolehnout, co se týče pracovních věcí i těch soukromých. Většina kolegů jsou mí velmi dobří přátelé“³⁶

Jako další důvod spokojenosti zaměstnanci uvádějí pevně stanovenou pracovní dobu. Jedná se podle mého mínění o běžnou pracovní dobu od pondělí do pátku.

³⁵ Dotazovaný „1“ (vedoucí pobočky), osobní rozhovor ze dne 6.3.2020

³⁶ Zaměstnanec „4“ (řidič), osobní rozhovor ze dne 6.3.2020

Zaměstnanci jsou tedy rádi, že mají volné víkendy a mohou tento čas strávit s rodinou nebo kamarády. Také se velice zřídka stane, že by bylo nutné pracovat přesčas.

Zaměstnanci také uvedli, že jsou rádi, že pracují ve firmě, která má na českém trhu v této oblasti poměrně dominantní postavení. Jak jsem se dozvěděla, v České republice je pouze 5 velkých firem, které mají výchozí postavení v tomto segmentu, a to včetně firmy STAHLGRUBER. Tato skutečnost může být pro zaměstnance přidanou hodnotou

4.8.4 Důvody nespokojenosti

Respondenti se jednoznačně shodli, že nejvíc nespokojení jsou s výší platu. Důvodem nespokojenosti je pocit nespravedlivého nastavení v oblasti osobního odměňování a myslí si, že u konkurence by jejich základní mzda byla vyšší. Z rozhovoru vyplývá, že většina obchodních zástupců si myslí, že jsou na ně kladeny příliš vysoké nároky a některých odměn je takřka nemožné dosáhnout. Pracovníci na pozici skladník si zase myslí, že systém jejich odměňování není dost transparentní a ani mu moc nerozumí.

Jelikož je ve firmě velký problém s nedostatkem zaměstnanců, stává se, že řidiči musejí často rozvážet zboží i do oblastí, které nemají primárně na starosti. Dochází k tomu, že časově nestíhají a jelikož často musí jezdit i do oblastí, které jim nejsou až tak známé. Proto se stává, že zabloudí a zbytečně tak dochází k časové prodlevě u doručování zboží. Další problém nastává, pokud nějaký zaměstnanec onemocní, jelikož i tak se firma potýká s nedostatkem pracovní síly. Pokud chybí například jen jeden zaměstnanec, je to znát, protože zastupitelnost je s ohledem na nedostatek pracovníků dost složitá. Zaměstnanci si stěžovali na velké pracovní vytížení a časté vyčerpání z práce. To vede k tomu, že ve volném čase jsou spíše pasivní a neužijí si svůj volný čas mimo práci naplno.

4.8.5 Spokojenost – výše mzdy

Jak uvádím výše, jedna z příčin nespokojeností pracovníků je výše peněžní odměny zaměstnanců. Hrubá měsíční mzda se pohybuje okolo 34 000 Kč, to znamená, že zaměstnanec dostane něco okolo 25 500 Kč. Tato částka se ale týká pouze vedení

a obchodní zástupců. Ti mají jasně nastavený systém odměňování – pobídkové složky mzdy.

U zaměstnanců zaměstnaných jako řidič nebo skladník je však měsíční mzda o poznání nižší. Hrubá měsíční mzda je zhruba 23 000 Kč, přičemž zaměstnanec dostane zhruba 17 000 Kč. Respondenti hodně zmiňovali, že v jiných firmách se zaměstnancům na stejné pracovní pozici nabízí o 4 000 – 5 000 Kč více u skladníků a u řidičů dokonce o 6 000 Kč více. Zaměstnanci se cítí dotčeni, protože si myslí, že zaměstnavatel nedostatečně (finančně) oceňuje jejich práci.

Jako další příčinu nespokojenosti zaměstnanci uvedli pocit nesprávně nastaveného systému odměňování. Dosavadní systém jim přijde nesrozumitelný, nespravedlivý a uvedli, že si myslí, že je těžké odměny dosáhnout. Tento problém se týká především řidičů a skladníků. „Sám pořádně nerozumím tomu, co vše mám udělat, abych dosáhl měsíční odměny. Občas si myslím, že to záleží pouze na současné náladě vedoucího“³⁷ uvedl při rozhovoru jeden z řidičů. Nejvíce nespokojení s finanční odměnou jsou právě řidiči.

S měsíčním příjmem úzce souvisí životní úroveň zaměstnanců a finanční zabezpečení jak sebe, tak i rodiny. Při měsíčním výdělku 18 000 Kč měsíčně to však může být značně náročné, především pro zaměstnance, kteří mají rodinu a děti.

Spokojeni s výší mzdy jsou pracovníci na vedoucích pozicích a obchodní zástupci. Jejich motivační systém odměňování je nastaven srozumitelně, spravedlivě a je dosažitelný. Finanční odměny jsou zhruba shodné s průměrem u těchto profesí.

4.8.6 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců je veškerý pohyb zaměstnanců, jak odchody, tak i příchody do dané organizace.³⁸ Všichni dotazovaní na dotaz, proč zaměstnanci tak často odcházejí z firmy STAHLGRUBER CZ odpověděli dost podobně, a to že v jiných podnicích jim nabídnou více peněz, a proto odcházejí. Zaměstnanci často odcházejí kvůli lepší nabídce ke konkurenci. Problém s nedostatkem pracovníků, kteří odcházejí za většími penězi, je však podle mě řešitelný. Podle vedoucího pobočky firma nemá problém po finanční

³⁷ Zaměstnanec „5“ (řidič), osobní rozhovor ze dne 6.3.2020

³⁸ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN:978-80-247-5258-7. 721 s.

stránce, daří se jí a dosahují předem stanovených tržeb.³⁹ Většina současných zaměstnanců nepřijala lepší nabídku práce od konkurence, protože je v aktuální práci spokojená.

Podle dotazovaných může být dalším důvodem odchodu z firmy skutečnost, že za prací musí dojíždět.

V neposlední řadě může být důvod k odchodu to, že je pro ně takřka nemožné se kariérně posouvat na vyšší pozice a kariérně růst.

Co se týká problematiky odlivu zaměstnanců, tak ani jeden z dotazovaných nevedl jako důvod špatnou atmosféru na pracovišti, vztahy s kolegy nebo nespokojenost s vedením firmy.

4.8.7 Spokojenost s benefity, které firma poskytuje

Odpovědi respondentů jsou totožné v tom, že s benefity, které jim firma momentálně poskytuje, jsou spokojeni. Nicméně by ocenili, kdyby jich bylo víc.

Nejčastější benefity, které jsou u zaměstnanců ve velké oblibě, byly zmiňovány: stravenky, příspěvek na mobilní telefon, užívání firemního automobilu i pro osobní účely a sleva na zboží.

Benefity, s kterými pracovníci nejsou až tak spokojeni nebo jim chybí, patří především: délka dovolené, „sick days“ a příspěvek na životní pojištění.

Nejoblíbenějším benefitem ve firmě je bezpochyby příspěvek na stravování v podobě stravenky. Zaměstnanci si tohoto benefitu velice cení a jsou za něj rádi. Velká část zaměstnanců je však toho názoru, že by si přáli, aby hodnota stravenky, kterou dostávají, byla vyšší. Ve firmě STAHLGRUBER CZ zaměstnanci dostávají stravenky v nominální hodnotě 80 Kč. „Stravenky jsou super, ale za 80 Kč si oběd už nikde při současných cenách nekoupím. Ocenil bych, kdybychom dostávali stravenky aspoň v hodnotě 110 Kč. Za to už si oběd koupím.“⁴⁰

Benefit, kteří si zaměstnanci velmi chválí, je příspěvek na pořízení nového mobilního telefonu. Zaměstnavatel každé dva roky přispívá zaměstnancům na nový telefon částkou 10 000 Kč.

³⁹ Zaměstnanec „1“ (vedoucí pobočky), osobní rozhovor ze dne 6.3.2020

⁴⁰ Zaměstnanec „6“ (skladník), osobní rozhovor ze dne 6.3.2020

V neposlední řadě si respondenti pochvalovali možnost využití firemního vozu pro své osobní účely. Tento benefit ve firmě využívají všichni dotazovaní. Jako největší výhodu vidí, že nemusí vynaložit své osobní prostředky na pořízení vlastního auta.

Benefit, který zaměstnancům chybí nejvíce, je indispoziční volno tzv. „sick day“. Jedná se o zaměstnavatelem placené zdravotní volno. Obvykle zaměstnavatel nabízí tři až pět dní nad rámec dovolené k uzdravení. Zaměstnanci si tak při nachlazení nebo virózách nemusejí čerpat svou řádnou dovolenou nebo nemoc takzvaně přecházet.

S výše zmíněným benefitem se zaměstnanci shodli v tom, že by si přáli, aby se délka jejich dovolené zvedla o týden. Tedy z 4 týdnů, které jsou nejméně dle zákoníku práce, na 5. Odpovědi zaměstnanců byli shodné v tom, že si myslí, že dovolená 4 týdny je příliš málo.

Všem zaměstnancům chybí příspěvek na životní pojištění, který firma nenabízí.

4.9 Návrhy na zlepšení motivačního systému ve firmě STAHLGRUBER CZ

Po zhodnocení rozhovorů, které jsem se zaměstnanci uskutečnila je jasné, jaký je v podniku STAHLGRUBER CZ zavedený systém odměňování. Výzkum nám říká, na jaké stránky je třeba se v současném motivačním systému zaměřit, jaké zlepšit. V této části práce navrhnu změny, které by podnik mohl v budoucnu zavést, aby byli jeho zaměstnanci ve své práci více motivováni a spokojeni. V první části vyjmenuji výčet TOP TEN změn a výhod. Tento výčet pak v druhé části benefity více popíše a specifikuje. Návrh na zlepšení má za cíl zaměstnance více motivovat při výkonu jejich práce.

TOP TEN zaměstnaneckých změn a výhod

- 1) Zvýšit základní hrubou mzdu především zaměstnanců na pozici skladník a řidič.
- 2) Jasně specifikovat požadavky k dosažení odměny u skladníků a řidičů.
- 3) Zvýšení příspěvků na stravování.
- 4) Zvýšit nárok na dovolenou na 5 týdnů.
- 5) Zavést přispívání na životní pojištění zaměstnanců.

- 6) Zavést „sick days“.
- 7) Roční odměňování – 13. plat
- 8) Oceňování nejlepších zaměstnanců.
- 9) Jazykové kurzy německého jazyka.
- 10) Příspěvky na kulturní akce.

Jak již bylo zmíněno výše, zaměstnanci nejsou spokojeni s výší své mzdy. Z toho důvodu navrhuji zvýšit hrubou mzdu u skladníků a řidičů o 5 000 Kč. Hrubá mzda by se tak pohybovala okolo 27 000 Kč pro řidiče a 28 000 Kč pro skladníky. Jelikož firma prosperuje a na českém trhu se jí daří, myslím si, že je reálné mzdy navýšit o tyto částky. Dalším zaměstnancům navrhuji zvýšit mzdy symbolicky o 1 500 Kč především z důvodu férovosti. Věřím, že kdyby vedení přidalo pouze některým zaměstnancům, mohlo by to vyvolat negativní reakce zaměstnanců, kteří by se mohli cítit ošizeni.

Z důvodu, že se výpovědi pracovníků, kteří pracují buď jako řidič nebo skladník, shodovali v tom, že nerozumí jejich systému odměňování, navrhuji upravit celý tento systém odměn. Tento systém by měl být pro zaměstnance jasně srozumitelný a dosažitelný a pro zaměstnavatele snadno měřitelný. Když budou pracovníci jasně vědět, jaká jsou na ně kladena kritéria pro dosažení odměny, budou se snažit pracovat tak, aby odměny dosáhli. Tato situace je výhodná pro obě strany, jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Jelikož pracovník bude chtít získat odměnu, zvýší jeho produktivita a přístup k práci a zaměstnavatel bude mít aktivního zaměstnance.

Stravenky, tedy příspěvek na stravování, je velice oblíbený benefit. Jelikož z rozhovorů vyplývá, že respondenti by velice ocenili, kdyby jejich hodnota byla vyšší, navrhuji zvýšit hodnoty poskytovaných stravenek z 80 Kč na alespoň 110 Kč. Za tuto částku je pro zaměstnance snadnější koupit si oběd bez dalších doplatků. Nejvýhodnější stravenka pro rok 2020 je v hodnotě 131 Kč, přičemž daňově uznatelné jsou pro zaměstnavatele v hodnotě 72,10 Kč.⁴¹

⁴¹Srov. Nejvýhodnější hodnoty stravenky [online].20.2.2020 [cit.2020-2-20]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/clanky/131-kc-nejvyhodnejsi-hodnota-stravenky-pro-firmy-i-zamestnance>

Zaměstnanci by také ocenili týden dovolené navíc nad rámec 4 týdnů, které stanoví zákoník práce jako minimální. 5 týdnů navíc by pro pracovníky znamenalo více volna pro sebe, které mohou využít pro osobní život a trávit aktivní čas s rodinou. Odpočatý, uvolněný zaměstnanec se do práce více těší, je produktivnější a je více odolný vůči psychickým a fyzickým tlakům.

Firma STAHLGRUBER CZ přispívá zaměstnancům pouze na penzijní pojištění, zaměstnanci vyjádřili přání možnosti přispívání i na životní pojištění. Zaměstnanci se shodli v tom, že by příspěvek ocenili a určitě by jej využili. Některé zaměstnance, by to namotivovalo si životní pojištění udělat. Do jisté míry má životní pojištění velice pozitivní psychologický účinek. Člověk ví, že pokud se dostane to těžké životní situace (dlouhodobá pracovní neschopnost, vážná nemoc nebo invalidita nebo smrt), bude o něj, případně jeho rodinu finančně postaráno.

Čím dál častějším benefitem, který se v České republice rozšiřuje, je možnost tzv. „sick days“. Jde o zdravotní volno placené zaměstnavatelem, a to nad rámec dovolené, na kterou mají zaměstnanci nárok ze zákona. Sick days je možné využít při krátkodobé zdravotní indispozici. Oproti klasické pracovní neschopnosti nemusí pracovník svému zaměstnavateli dávat žádné lékařské potvrzení. Sick days jsou obvykle využívány při nachlazení, střevních problémech nebo jiných náhlých zdravotních potížích. Předešlo by se tak tomu, že zaměstnanci by nachlazení a virózy takzvaně přecházeli. Zamezí se tak i zhoršení zdravotního stavu a možnosti nakažení dalších pracovníků. To by mělo negativní dopad pro zaměstnavatele. Proto navrhuji zavést možnosti 3 dnů indispozičního zdravotního volna neboli sick days.

Jako další benefit navrhuji zavést roční odměňování. Jde především o to, aby firma zhodnotila své výsledky za daný rok, sama by tak viděla, kde jsou její silné stránky a naopak, kde má prostory pro zlepšení. V této souvislosti navrhuji oceňovat zaměstnance při dosažení ročních cílů.

Dalším benefitem by mohlo být ocenění nejlepších zaměstnanců. Každá pobočka by si zvolila „nejlepšího pracovníka pobočky“. Cíl tohoto benefitu je podpořit produktivitu práce a oddanost vůči podniku. Je však důležité zaměstnancům nabídnout cenu, která pro ně bude mít velkou hodnotu a budou o ni chtít usilovat.

Další benefit, který by mohl zaměstnance v práci motivovat, by mohla být možnost navštěvovat jazykové kurzy. Jelikož mateřská společnost firmy STAHLGRUBER CZ je německá, stává se, že občas se kontaktu se svými německými kolegy nevyhnou. Z tohoto důvodu navrhuji zavést kurzy německého jazyka pro pracovníky, které budou hrazeny z firemních prostředků. Zaměstnanci se tak budou moci naučit něco nového nebo si zdokonalit své stávající schopnosti.

Jako poslední benefit bych uvedla příspěvky na kulturní akce pro zaměstnance. Tento benefit zaměstnancům umožní prožít nějaký zážitek, na který jim zůstane vzpomínka. Z dlouhodobého hlediska má tento benefit větší psychologický účinek.

Shrnutí

Všechny návrhy na zlepšení motivačního systému samozřejmě podléhají možnostem firmy a bude obtížné je všechny uskutečnit. Některé náměty na zlepšení bude těžké realizovat, co se týká finanční stránky, jiné budou náročné časově. Věřím, že některé návrhy si společnost STAHLGRUBER CZ přijme za vlastní a bude ji inspirovat k vylepšení současného systému odměňování.

Závěr

Cílem této práce bylo objasnit úlohu motivování, analyzovat motivační systém a systém odměňování ve firmě STAHLGRUBER CZ, s. r. o. S tím souvisel i cíl vytvořit TOP TEN návrhů na zlepšení motivačního systému a systému odměňování v podobě zaměstnaneckým změn a výhod.

Z výsledku výzkumu, po uskutečnění nestrukturovaného rozhovoru vyplynulo, že největší motivací při výkonu práce je finanční odměna. Ta také byla největším trnem v patě u většiny zaměstnanců. Není se čemu divit. Myslím si, že málokdo by chodil do zaměstnání, kdyby nedostával zapláceno. I z mého osobního pohledu musím říci, že mě nejvíce motivují peníze. Pokud finanční odměna uspokojuje zaměstnance, jsou ochotní čas od času udělat i práci, která se od nich přímo nevyžaduje. Pokud však zaměstnanec vidí, že jeho aktivní přístup nedokáže nikdo ocenit, do budoucna ho to spíše demotivuje.

Zaměstnanci jsou spokojeni se současnými benefity, ovšem jak vyplynulo z našich rozhovorů, některé jim chybí a u některých by uvítali jisté změny. Co se týče změn, zaměstnanci by uvítali, kdyby měli více dovolené, a to alespoň pět dní k zákonem stanoveným dvaceti dnům. Zaměstnanci by také byli rádi, kdyby měli možnost využít příspěvku na životní pojištění, které jim zaměstnavatel neposkytuje. Ocenili by také zavedení sick days, které jim také zaměstnavatel nenabízí.

Zavedení dalších zaměstnaneckých výhod by podpořilo pracovní výkony a jistě i spokojenost a oddanost firmě.

Myslím si, že cíl mé bakalářské práce byl naplněn a informace vyplývající z mého výzkumu by do budoucna posloužily managementu podniku k vylepšení motivačního systému. Tato zlepšení by mohla jistým způsobem pomoci zaměstnancům ke zvýšení jejich spokojenosti a pracovní produktivitě ve firmě STAHLGRUBER CZ, s. r. o.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Nikol Srostlíková
Instituce: Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce: Motivace a odměňování zaměstnanců v konkrétní firmě
Název práce v anglickém jazyce: Motivation and remuneration employee in concrete company

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA
Počet stran: 56
Počet příloh: 0
Rok obhajoby: 2020

Klíčová slova v českém jazyce: motivace, stimulace, odměňování, motivační systém, zaměstnanec, vedení, zaměstnanecké benefity, řízení lidských zdrojů

Klíčová slova v anglickém jazyce: motivation, stimulation, remuneration, motivation system, employee, leadership, employee benefits, human resources management

Téma bakalářské práce je analýza motivačního systému a odměňování v podniku STAHLGRUBER CZ, s. r. o. Cílem je navrhnout vhodné motivační nástroje. První část práce obsahuje stručné teoretické poznatky z oblasti motivace. Představím zde nejznámější motivační teorie jako je Maslowova teorie potřeb, Motivační teorie dvou faktorů a Teorie očekávání. Objasním pojmy jako motivace, demotivace stimulace nebo odměňování. V metodické části je popsán výzkum prostřednictvím nestrukturovaného rozhovoru. V praktické části je popsáno vyhodnocení rozhovorů, z nichž vyplývají návrhy zaměstnaneckých změn a výhod.

The topic of bachelor thesis is the analysis of the motivation and remuneration system of the company STAHLGRUBER CZ, s. r. o. The first part contains a brief summary of theoretical knowledge of motivation. I introduce the most known theories like Maslow's hierarchy of needs, The two factor theory and The expectancy theory. I clarify concepts like motivation, demotivation, stimulation or remuneration. The methodological part describes the research of unstructured interview. In the practical part there is an evaluation of interviews based on which proposals of employee changes and benefits are set.

Literatura a prameny

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael; KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7

BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 20, ISBN 978-80-247-5872-5.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu. Druhé, rozšířené české vydání*. Brno: Paido, 2010, ISBN 978-80-7315-185-0.

HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara Bloch SNYDERMAN. *The motivation to work*. New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers, 1993, ISBN 1-56000-634-x.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2. 29 s.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007, 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

ONDREJKOVIČ, Peter. Úvod do metodológie spoločenskovedného výzkumu. Bratislava: Veda, 2007, ISBN 80-224-0970-4.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

POSPÍŠIL, Miroslav. *Manažerstina, aneb, Jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů*. Plzeň: M. Pospíšil, 2011. ISBN 978-80-903529-4-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

PLAMÍNEK, *Tajemství motivace. 2. doplnění vydání*. Praha: Grada Publishing, 2010 ISBN 978-809247-3447-7

TRACY, Brian. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je*. Synergie Publishing SE, 2015, ISBN 978-80-7370-433-9.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-55-1.

Interní zdroj STAHLGRUBER CZ, s. r. o. – kolektivní smlouva

Interní zdroj STAHLGRUBER CZ, s. r. o. – bonusový list

Jak se změní výše zaručené mzdy v roce 2020 [online].20.1.2020 [cit.2020-1-20].
Dostupné z: <https://www.finance.cz/530185-zarucena-mzda-2020>

Justice, rejstřík [online].20.1.2020 [cit.2020-1-20]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=323683&typ=PLATNY>

Průměrné mzdy za 3. čtvrtletí [online].20.1.2020 [cit.2020-1-20]. Dostupné z
<https://www.czso.cz/csu/czso/cris/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2019>

Manažerské dovednosti [online].20.1.2020 [cit.2020-1-20]. Dostupné z:
https://publi.cz/books/114/08.html?fbclid=IwAR2284Y6JDWj65MlewO_Mc_jYHNcjQTsofeSvsr33omTvkQTrbyqkrEwdJE

Maslowova pyramida [online].18.11.2018 [cit.2018-11-18]. Dostupné z:
<https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

Maslowova pyramida [online].18.11.2018 [cit.2018-11-18]. Dostupné z:
<https://www.stremev.cz/naplneni-psychickych-potreb/>

Nejvýhodnější hodnoty stravenky [online].20.2.2020 [cit.2020-2-20]. Dostupné z:
<https://www.edenred.cz/clanky/131-kc-nejvyhodnejsi-hodnota-stravenky-pro-firmy-i-zamestnance>

Vybrané teorie motivace k vedení lidí [online].30.1.2020 [cit.2020-1-30]. Dostupné z:
http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html?fbclid=IwAR2EoC8EDBRsEkh2PExbq47owIsMW8N1bYcc_CkmjnYXQr6GSbRS2N4bnMU

Seznam obrázků

Obr. 1 Proces motivace dle Armstronga	9
Obr. 2 Maslowova pyramida.....	18

Seznam tabulek

Tab. 1 charakteristika respondentů	40
--	----