

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci

Bc. Jan Svoboda

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jan Svoboda

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci

Název anglicky

Design of the Incentive System for a Chosen Organization

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh motivačního systému nebo změn ve stávajícím motivačním systému, který povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvání v organizaci.

Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. Vlastní výzkum je proveden ve vybrané organizaci. Pro identifikaci stávajícího stavu je využita analýza primárních dat sebraných pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody částečně řízeného rozhovoru. Dle zjištěných poznatků jsou navržena doporučení na zlepšení, případně změny v problémové oblasti.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

motivace, hmotné stimuly, sociální stimuly, morální stimuly, motivační systém, odměňování

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování*. 3. přepracované vyd. Praha: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. V Praze: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval v první řadě Ing. Monice Jadrné, Ph.D. za odborné vedení této diplomové práce, za její čas, věcné rady a konzultace. Dále děkuji za vstřícný přístup a pomoc při zpracování této práce zaměstnancům a vedení společnosti. V neposlední řadě děkuji za podporu mojí rodině, která mně podporuje celé studium.

Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci

Abstrakt

Tato práce je vypracována na téma „Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci“.

Cílem diplomové práce je navrhnout motivační systém ve zvolené organizaci, který by měl přispět ke zvýšení spokojenosti pracovníků a jejich následné setrvání v organizaci. Teoretická část práce je zpracována pomocí literární rešerše a je zaměřena na téma motivace, motivační teorie, odměňování a hodnocení pracovníků a nástroje motivování. V praktické části práce je využita kvantitativní metoda dotazníkového šetření a analýzy sekundárních dat a kvalitativní metoda částečně řízeného rozhovoru. Dotazníkové šetření je provedeno s řadovými pracovníky, v rámci analýzy sekundárních dat jsou zkoumány interní dokumenty. Částečně řízené rozhovory jsou provedeny s dvěma vedoucími pracovníky. Dále je shrnut aktuální motivační systém podniku a provedena syntéza poznatků.

Na základě toho jsou zjištěny nedostatky v současném motivačním systému, a proto je vytvořen návrh na zlepšení. Změny jsou navrženy ve všech oblastech a to: Prostředí, Hmotné stimuly, Sociální stimuly, Morální stimuly a Vzdělávání a profesní růst.

Klíčová slova: motivace, odměňování zaměstnanců, motivační systém, motivační faktory, řízení lidských zdrojů, hodnocení

Design of the Incentive System for a Chosen Organization

Abstract

This thesis is written on the topic "Design of the Incentive System for a Chosen Organization".

The aim of the thesis is to design a motivational system in the chosen organization, which should contribute to increase the satisfaction of employees and their subsequent retention in the organization. The theoretical part of the thesis is developed through a literature search and focuses on the topic of motivation, motivational theories, rewarding and evaluating employees and motivation tools. The practical part of the thesis uses a quantitative method of questionnaire survey and secondary data analysis and a qualitative method of semi-guided interview. The questionnaire survey is conducted with rank-and-file employees, and internal documents are examined in the secondary data analysis. Semi-structured interviews are conducted with two senior managers. Furthermore, the current motivational system of the company is summarized, and a synthesis of the findings is made.

Based on this, the shortcomings in the current motivational system are identified and a proposal for improvement is made. Changes are suggested in all areas namely; Environment, Material Incentives, Social Incentives, Moral Incentives and Training and Professional Growth.

Keywords: motivation, employee remuneration, motivational system, motivational factors, human resources management, evaluation

Obsah

1	Úvod	12
2	Cíl práce a metodika	13
2.1	Cíl práce	13
2.2	Metodika	13
3	Teoretická východiska	15
3.1	Motivace.....	15
3.1.1	Typy motivace.....	17
3.1.2	Motivy	18
3.1.3	Stimuly	20
3.2	Teorie motivace.....	21
3.2.1	Maslowova hierarchie potřeb	22
3.2.2	Alderferova teorie ERG	23
3.2.3	McClellandova teorie potřeb	24
3.2.4	Herzbergův dvoufaktorový model	24
3.3	Hodnocení pracovníků	25
3.3.1	Cíle hodnocení pracovníků	26
3.3.2	Metody hodnocení pracovníků.....	26
3.4	Odměňování pracovníků	28
3.4.1	Mzdové formy	29
3.4.2	Složky mzdy.....	31
3.4.3	Nepeněžní odměny.....	32
3.4.4	Zaměstnanecké výhody	32
4	Vlastní práce	36
4.1	Představení společnosti	36
4.2	Řídicí struktura podniku.....	36
4.3	Zhodnocení aktuálního motivačního systému.....	38
4.3.1	Hmotné stimuly	38
4.3.2	Sociální stimuly.....	38
4.3.3	Prostředí	39
4.3.4	Morální stimuly.....	39
4.3.5	Vzdělávání a profesní růst.....	39
4.4	Částečně řízené rozhovory	39
4.4.1	Pracovní motivace.....	39
4.4.2	Formy motivace	40
4.4.3	Pracovní náplň.....	40

4.4.4	Mezilidské vztahy	41
4.4.5	Pracovní spokojenost	41
4.5	Dotazníkové šetření.....	42
4.5.1	Třídící otázky	43
4.5.2	Hmotné stimuly	49
4.5.3	Sociální stimuly.....	51
4.5.4	Prostředí	56
4.5.5	Morální stimuly.....	62
4.5.6	Vzdělávání a profesní růst.....	64
5	Výsledky a diskuse.....	66
5.1	Návrh změn ve stávajícím motivačním systému.....	67
5.1.1	Hmotné stimuly	67
5.1.2	Sociální stimuly.....	69
5.1.3	Prostředí	70
5.1.4	Morální stimuly.....	72
5.1.5	Vzdělávání a profesní růst.....	73
5.1.6	Náklady navrhovaných změn.....	74
5.1.7	Přehled změn ve stávajícím motivačním systému	75
6	Závěr	78
7	Seznam použitých zdrojů.....	80
8	Přílohy	83
8.1	Příloha 1 – Částečně řízené rozhovory - otázky.....	83
8.2	Příloha 2 – Struktura dotazníkového šetření	83

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Model motivace.....	15
Obrázek 2 - Motivy	18
Obrázek 3 - Stimuly	20
Obrázek 4 - Pyramida potřeb	23
Obrázek 5 - Rozdělení faktorů podle Herzberga	24
Obrázek 6 – Řídící struktura organizace.....	37
Obrázek 7 - Dotazník – Fyzikální podmínky – Doplnující otázka	57

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Motivy	19
Tabulka 2 - Přehled základních pojetí motivace.....	21
Tabulka 3 - Složky celkové odměny.....	32
Tabulka 4 – Náklady na zvýšení měsíční hrubé mzdy na průměrnou v odvětví	68
Tabulka 5 – Náklady na zavedení 13. platu	69
Tabulka 6 – Náklady na zvýhodněný mobilní tarif.....	70
Tabulka 7 – Náklady na program Multisport.....	70
Tabulka 8 – Náklady na zavedení programu Flexi Pass Sodexo	70
Tabulka 9 – Náklady na koupi sluchátek ke snížení hlučnosti	71
Tabulka 10 – Náklady na zavedení plnospektrálních zářivek.....	72
Tabulka 11 – Zvýšení nákladů při zavedení navrhovaných změn	74
Tabulka 12 - Návrh změn ve stávajícím motivačním systému	75

Seznam grafů

Graf 1 - Otázka č. 1 - Pohlaví	43
Graf 2 - Otázka č. 2 - Věk.....	44
Graf 3 - Otázka č. 3 - Vzdělání	45
Graf 4 - Otázka č. 4 - Jak dlouho pracujete v této společnosti?.....	46
Graf 5 - Otázka č. 5 - Pracovní postoj.....	47
Graf 6 - Otázka č. 6 - Motivace a výkon.....	48
Graf 7 - Otázka č. 7 - Důležitost výše mzdy	49
Graf 8 - Otázka č. 8 - Spokojenost s výší mzdy.....	50
Graf 9 - Otázka č. 9 - Důležitost benefitů	51
Graf 10 - Otázka č. 10 - Spokojenost s benefity	52
Graf 11 - Otázka č. 11 - Největší váha benefitů.....	53
Graf 12 - Otázka č. 12 - Nejméně využívaný benefit	54
Graf 13 - Otázka č. 13 - Nejvíce využívaný benefit	55
Graf 14 - Otázka č. 14 - Fyzikální podmínky	56
Graf 15 - Otázka č. 16 - Atmosféra.....	58
Graf 16 - Otázka č. 17 - Pracovní výkon	59
Graf 17 - Otázka č. 18 - Důležitost komunikace.....	60
Graf 18 - Otázka č. 19 - Spokojenost s komunikací	61
Graf 19 - Otázka č. 20 - Spokojenost s motivováním nadřízeného	62

Graf 20 - Otázka č. 21 - Změna v oblasti.....	63
Graf 21 - Otázka č. 22 - Spokojenost s profesním růstem	64

1 Úvod

Motivace je motor, který každého z nás žene dál, a nutí nás se posouvat. Je to proces, který se vyskytuje v životě každého jedince. V zaměstnání tráví lidé velkou část svého života a pracovní motivace je velkým faktorem při vykonávání práce v dané organizaci. Je proto velmi důležité si nastavit vyhovující motivační systém. Jakmile je totiž motivační systém nastaven odpovídajícím způsobem, umožňuje uspokojovat potřeby a motivy zaměstnance, což následně vede k jeho setrvání v organizaci. Dále je motivační systém úzce spjat s pracovním výkonem zaměstnance, přístupem k jeho práci a celkově s přístupem k organizaci jako takové. Správně motivovaný pracovník zpravidla dosahuje vyšších výkonů a tato skutečnost je důležitá i pro úspěch a výkon organizace.

Pro efektivní motivování zaměstnanců vytváří a praktikuje organizace motivační systémy. Tyto systémy se skládají z hmotných, sociálních a morálních stimulů. Tyto stimuly jsou používány odlišně v každé organizaci. Potřeby organizace se mohou zásadně lišit, a proto není možné aplikovat jeden model na všechny. Zaměstnance je třeba motivovat odpovídajícím způsobem, aby byly uspokojeny jejich potřeby. Jakmile je naplněna tato skutečnost a zaměstnancovy potřeby jsou naplněny, setrvá v podniku a nemá důvod ho opouštět.

V současné společnosti existuje vysoká poptávka po kvalifikovaných pracovnících a organizace musí vézt konkurenční boj s ostatními organizacemi o tyto cenné pracovníky. Tyto zaměstnance je obtížné v podniku udržet a je třeba vytvářet a správně aplikovat motivační systémy, které musí zaměstnancům vyhovovat a uspokojovat jejich potřeby. Tato diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V první části vymezuje teoretické poznatky, z kterých je pak čerpáno v druhé části – části praktické. Práce se zabývá zhodnocením stávajícího stavu motivačního systému ve zvolené organizaci a následným doporučením změn, zavedením nových stimulů či případné navržení kompletně nového motivačního systému. Organizace je v práci označována jako organizace XY, protože si nepřála být konkretizována.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh motivačního systému nebo změn ve stávajícím motivačním systému, který povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvání v organizaci.

Dílčím cílem práce je:

- analýza stávajícího motivačního systému organizace XY,
- provedení dotazníkového šetření,
- provedení částečně řízených rozhovorů.

2.2 Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část, která je vypracována ve vybrané organizaci XY. V rámci literární rešerše jsou využity české publikace a české i cizojazyčné odborné články.

V praktické části je nejprve stručně charakterizována společnost a její struktura na základě sekundárních dat získaných z interních dokumentů. Dále je provedena charakteristika stávajícího motivačního systému organizace XY s využitím primárních dat získaných pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody částečně řízeného rozhovoru. Motivační systém organizace XY je rozdělen na: Hmotné stimuly, Sociální stimuly, Prostředí, Morální stimuly a Vzdělávání a profesní růst. Podkladem pro vypracování dotazníkového šetření a částečně řízených rozhovorů je teoretická část a sekundární data získaná z poskytnutých interních dokumentů.

Dotazníkové šetření je provedeno v termínu od 10. 2. 2022 do 25. 2. 2022. Celkem je osloveno 32 zaměstnanců organizace XY a vyplněno zaměstnanci je jich 30. Návratnost je tedy 93,75 %. Dotazník je složen z 23 otázek a je rozdělen do následujících 6 základních částí: Třídící otázky, Hmotné stimuly, Sociální stimuly, Prostředí, Morální stimuly, Vzdělávání a profesní růst. Dotazník je složen z 20 uzavřených otázek, z 1 otázky na škálu pořadí a z 2 otevřených otázek. V části „Třídící otázky“ jsou respondenti dotazováni na pohlaví, věkovou skupinu, nejvyšší dosažené vzdělání a dobu, kterou respondent pracuje v organizaci, za účelem základní charakteristiky respondentů. Další kategorie je zaměřena

na hmotné stimuly. Zahrnuje otázky zaměřené na důležitost mzdy a spokojenost s její výší. V následující kategorii „Sociální stimuly“ jsou respondenti dotazováni na důležitost a spokojenost s benefity poskytovanými organizací XY. V rámci další kategorie „Prostředí“ jsou zahrnuty otázky týkající se spokojenosti respondentů s fyzikálními podmínkami v zaměstnání, atmosférou v zaměstnání a také s komunikací v zaměstnání. Následně jsou respondenti dotazováni na otázky týkající se jejich spokojenosti s motivováním svého nadřízeného a případné změny, které by prosadili, v kategorii „Morální stimuly“. V poslední kategorii „Vzdělávání a profesní růst“ jsou zahrnuty otázky zjišťující spokojenost pracovníků s možnostmi vzdělávání a profesního růstu.

Částečně řízené rozhovory jsou provedeny se dvěma vedoucími zaměstnanci za účelem zhodnocení aktuálního motivačního systému a zjištění jejich postoje k němu. Částečně řízený rozhovor je rozdělen do 5 kategorií: Pracovní motivace, Formy motivace, Pracovní náplň, Mezilidské vztahy a Pracovní spokojenost. Celkem je složen ze 17 otázek. V první kategorii jsou vedoucí pracovníci dotazováni na důležitost, schopnost a způsob motivace podřízených. Kategorie „Formy motivace“ je zaměřena na vhodnost systému odměňování a zaměstnaneckých benefitů, důležitost peněžní formy motivování a hodnocení zaměstnanců. Následně jsou vedoucí pracovníci dotazováni na zapojování podřízených pracovníků do projektů a znalost podřízených jejich pracovní náplně a její charakter v kategorii „Pracovní náplň“. V další kategorii „Mezilidské vztahy“ jsou zahrnuty otázky týkající se vztahů zaměstnanců na pracovišti, přehlednost organizační struktury a schopnost vedoucího pracovníka respektovat názory, nápady a návrhy svých zaměstnanců. V poslední kategorii „Pracovní spokojenost“ jsou respondenti dotazováni na existenci zpětné vazby mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem, spokojenost zaměstnanců s ní a případné návrhy na zlepšení.

Výsledky získané provedeným dotazníkovým šetřením a částečně řízenými rozhovory jsou zpracovány pomocí výsečových a sloupcových grafů a k nim příslušících komentářů. Následně je metodou syntézy vytvořen návrh na změnu motivačního systému v organizaci. Současný stav, navržené změny a spočítané orientační náklady jsou zobrazeny v tabulkách v 5. kapitole.

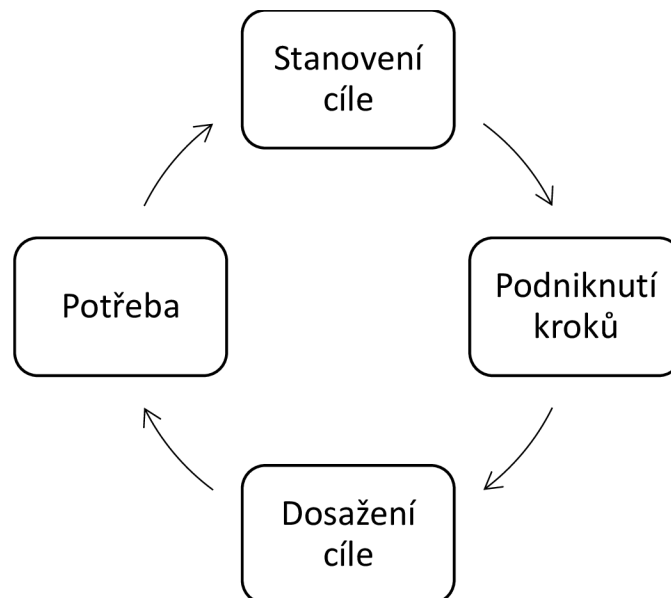
3 Teoretická východiska

V této části je popisován pojem: Motivace, Teorie motivace, Hodnocení pracovníků a Odměňování pracovníků.

3.1 Motivace

Armstrong (2015) definuje motivaci jako něco, co má vliv na jedince, aby se choval určitým způsobem. Pojem motivace má původ v latinském „*movere*“, jež znamená pohyb.

Obrázek 1 - Model motivace



Zdroj: Armstrong, 2015, upraveno autorem

Jednání lidí probíhá určitým způsobem s určitou intenzitou a udává se určitým směrem, a to vše směřuje k nějakému cíli. Lze odpovědět dvěma způsoby na otázku proč se jedinec chová určitým způsobem. První způsob je vztažen ke struktuře chování, jeho vzorci, který je podmíněn různými situacemi, tedy jedinec se chová v odlišných situacích také odlišně. Druhý způsob je vztažen k cíli chování, k důvodu psychologického charakteru. Konkrétně je to otázka motivace chování, a tedy proč někdo udělal to, co udělal. Například proč dítě uteklo z domova či proč někdo atakoval jiného člověka (Nakonečný, 2011).

Motivace je chápána jako jedna ze základních osobnostních substruktur a současně také jako velmi důležitou součást dynamiky osobnosti. Motivace jako pojem znázorňuje

skutečnost, že v psychice lidí působí velmi konkrétní vnitřní hybné síly, a to ne vždy vědomé či uvědomované. Tyto vnitřní hybné síly jsou pohnutky a motivy, které usměřují člověka určitým směrem. Motivace působí současně ve třech dimenzích. První z nich je dimenze směru, jež motivaci lidí orientuje určitým směrem a od jiných směrů zase odvádí. Nejčastěji je možné dimenzi směru vyjádřit výrazy jako: „chci to a to“ či „toužím po tom a tom“. Druhá dimenze je dimenze intenzity, tato dimenze je přímo závislá na síle, tedy na intenzitě motivace. Podle síly motivace vynakládá jedinec adekvátní množství energie. Mezi výrazy popisující dimenzi intenzity můžeme uvést např.: „docela bych chtěl“ či „velmi toužím“. V neposlední řadě se jedná o dimenzi stálosti. Tato charakteristika motivace se projevuje jedincovou schopností setrvat ve snažení a určitá schopnost překonávat překážky, a to jak vnitřní, tak vnější. (Bedrnová, Nový, 2007)

Motivace je definována jako určitý stav, jež podněcuje chování a určuje jeho směr. (Atkinson, 2003)

Motivace je uměním vedení pracovníků, jejich podněcení k určité angažovanosti v organizaci, jejich ochoty se stále rozvíjet a ochotu k určitým činnostem uvnitř firmy vedoucí k pocitu uvnitř jedince, který vede ještě k větší míře angažovanosti. Cílem motivace je tedy jakási konstrukce osobního zájmu jedince, tvorba úsilí k pokračování tohoto zájmu, a nakonec propojení zmíněného s potřebami organizace. (Častorál, 2013)

Optimální motivace je nejdůležitější pro co možná největší pracovní výkon. Jedinec může být přemotivován či podmotivován. Pokud dochází k této skutečnosti, vede to poté ke snížení pracovního výkonu. Každý zaměstnanec má optimální motivaci v jiném bodě a musí se tedy řešit individuálně a velmi záleží na konkrétním pracovníkovi. (Wagnerová, 2007)

Podle Nakonečného (1996) je motivace postulovaný proces, který určuje zaměření, trvání a intenzitu chování. Je to proces, který nachází svůj původ ve vnitřní a vnější situaci jednotlivce. Vnitřní stav, kterým je například únava, může ovlivňovat i stav vnější, jakým je například vnější ohrožení. Pojem motivace znázorňuje psychologickou proměnlivost chování, tedy proč jsou různí jednotlivci zaměřeni na odlišné cíle. Motivace je hypotetický proces, jehož hlavním poznávacím znakem je soustředění a energetizace chování (určování jeho síly). Je to proces, který je odstartovaný počátečním motivačním stavem, kde se v jeho jádru reflektuje určitý nedostatek, a to ať v bytí jedince sociálním či fyzickým. Následně směřuje k odstranění tohoto nedostatku až k následnému uspokojení.

3.1.1 Typy motivace

Motivace se podle Armstronga (2009) dělí na vnitřní a vnější motivaci. Vnitřní motivace je motivace vycházející ze samotné práce. K takové motivaci dochází ve chvíli, kdy jednotlivci cítí že je jejich vykonávaná práce užitečná a zajímavá. Dále je z jejich pohledu podnětná a důležitá a mají pocit, že na jejich práci záleží a že jejich rozhodnutí mají význam. U práce mají lidé pocit, že je v ní přítomna určitá odpovědnost, pravomoc a autonomie. Dále také vykonávaná práce dává možnost používat a dále rozvinout dovednosti a schopnosti a v neposlední řadě dává možnost růstu v hierarchii pracovních pozicí. Tyto faktory mohou mít zásadně citelný, hlubší a déle působící efekt, jelikož působí na jedince „zvnitřku“ a jsou jeho součástí a nejsou mu pobízeny zvenčí.

Jsou rozlišovány dva druhy motivace: vnitřní motivace kde jsou faktory, které jsou vytvářeny lidmi samotnými a kterými jsou ovlivňovány, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Motivace vnější je to, co je děláno pro lidi, aby byli motivováni (Charvát, 2006).

Následně se motivace dělí na motivaci vnější, která vyjadřuje to, co je děláno pro lidi, aby došlo k jejich motivování. Patří sem odměny, které obsahují mimo jiné zvýšení platu, povýšení či pochvala. Zároveň se sem řadí také tresty, kterými mohou být také odepření platu, kritika, či dokonce disciplinární řízení. Vnější motivátory se mohou pojit s okamžitým a znatelným účinkem, které mají značný vliv na motivaci lidí. Tyto faktory, tedy faktory vnější, avšak nemusí působit dlouhodobějším charakterem (Armstrong, 2009).

Urban (2017) rozděluje faktory motivace také na vnitřní a vnější. Ty vnitřní se pojí se samostatností, která je jedincům dopřávána při vykonávání práce, následně možnost uplatnit jejich nové schopnosti, díky kterým poté mohou vidět výsledky své práce a její význam. Poté máme faktory vnější, do kterých patří to, co jedinec získá za svou odvedenou práci od organizace. Součástí jsou mzdy, prémie, bonusy a obecně všechny typy finanční odměny. Patří sem ale i vidina povýšení či různé formy pochval.

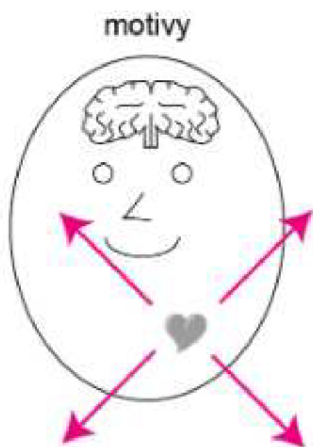
Podle Nakonečného (1996) je zásadní motivace odlišovat na motivy a vnější motivující podněty, jež jsou v některých literaturách také označovány jako takzvané incentivy. Rozlišuje impulsy, které působí tlakem na chování jedince jakoby zevnitř a o impulsy, vyvíjející tlak zvenčí.

Podle Konečného (2006) se motivace rozlišuje na motivaci pozitivní a motivaci negativní. Pozitivní motivace by měla značně převyšovat motivaci negativní. Z dlouhodobého pohledu má pozitivní motivace za následek vyšší výkonost pracovníků. Pozitivně motivovat se dá například vymezením určitého pracovního cíle, o který se pracovník snaží a může ho dosáhnout a za něj ho čeká odměna, ta může mít charakter uznání, či lepší pracovní pozice. Avšak nelze vyloučit využití motivace negativní, jež trestá zaměstnance za určité nechtěné chování. Tato motivace má za úkol, aby se pracovník určitého postihu bál při nedosažení zadaných cílů. Následkem pak může být například napomenutí či snížení platu.

3.1.2 Motivy

Motivy jsou ovlivňovány vnitřními pohnutkami. Motivujeme, pokud působíme na jedince pomocí jeho existujících vnitřních motivů k dosažení určité ochoty (Plamínek, 2015).

Obrázek 2 - Motivy



Zdroj: Plamínek, 2015

Motiv je představován vnitřní psychickou silou, mluvíme pak o popudu, pohnutku. Je chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování. Cílem motivů je jejich následné dosažení svého cíle, konkrétně stavu nasycení. Působení motivu je udržováno do té doby, dokud právě nedojde k jeho dovršení, nasycení a uspokojení (Bedrnová, Nový,

2007). Motivy vyjadřují obsah dovršující reakce (uspokojení), a jako takové jsou to dále neanalyzovatelné psychologické příčiny chování. Motivy mají za účel vyjadřovat určitý smysl vzájemného působení motivovaného jedince, tedy konečný cíl motivace (Nakonečný, 1996).

Motivy jsou utvářeny za využití rozumových schopností a pocitů. Potřeby dělíme na potřeby jednotlivců, potřeby skupin a potřeby organizací. Uspokojení potřeb, konkrétně proces uspokojování je jednodušší pro jedince, který je kvalifikovaný než pro pracovníka, co kvalifikovaný není (Deibl, 2005).

Motivy se pojí s dosažením jistých vlivných emočních zážitků. Jsou zde uplatněny životní úrovně, jež jsou spojeny s historií i kulturou společnosti. Základním motivačním činitelem lze tedy chápat afekt či emoci (Nakonečný, 1996).

Tabulka 1 - Motivy

Motiv	Snahy	Instrumentální aktivity	Objekt (zpředmětnění)	Cíl	Dovršující reakce
potřeba lásky	imponovat	mluvit o tom, co dokázal	slečna Y	vyvolat u slečny Y projevy lásky	pocit, že je milován
	projevovat sympatie	živě souhlasit s názory partnerky			
	být něžný	držet ji jemně za ruku			
	být pozorný	koupit dárek			

Zdroj: Nakonečný, 1996, upraveno autorem

Podle Deiblové (2005) lze motivy chápat jako motor jedincova jednání. Motivy se dělí jako hlavní, spolu motivy a vedlejší a v jejich návaznosti se mohou promítat i do jiných zmíněných kategorií. Konkrétně se motiv hlavní může přeměnit na motiv vedlejší a podobně. Pro člověka jsou jednotlivé motivy jinak důležité a mohou být naprosto odlišné od jiného člověka.

3.1.3 Stimuly

Stimuly jsou ovlivňovány vnějšími podněty. Stimulujeme, pokud se snažíme vyvolat ochotu k nějaké činnosti pomocí vnějších stimulů. Za využití stimulace zaměstnaný jedinec vykonává práci jen dokud je stimulace prováděna. Stimulace využívá vnějších faktorů, jako příklad poskytování vnějšího faktoru jsou odměny za výkon (Plamínek, 2015).

Obrázek 3 - Stimuly



Zdroj: Plamínek, 2015

Podle Blažka (2014) hraje zásadní roli v efektivitě motivace podnícení tzv. pozitivní „rezonance“. Je naprosto přirozené, že určitý stimul, fungující u určitého jedince, nemusí fungovat u jedince druhého. Platí, že pro každého člověka jsou různé stimuly jinak důležité a nelze na každého aplikovat stejnou strategii.

Stimuly jsou děleny na:

- Morální (pochvala od nadřízeného, dobrá pověst, ...)
- Sociální (služební automobil, služební mobil, ...)
- Hmotné (mzda a jednotlivé příplatky)

Stimulace a stimul bývají často brány jako synonyma či ekvivalenty. Stimulaci můžeme chápat jako vnější působení podnětů na lidskou psychiku na základě kterých dochází v člověku ke změně psychických procesů, zejména pak k ovlivnění motivace. Nejobecnější rozdíl mezi motivací a stimulací je tedy to, že stimulace působí zvnějšku na lidskou psychiku, nejčastěji pak prostřednictvím aktivního jednání jiného jedince. (Bedrnová, Nový, 2007)

3.2 Teorie motivace

Koncept motivace hraje vitální roli v oborech jako je klinicko-psychologická praxe, psychologie řízení sociálních systémů a jiných oborech aplikované psychologie. Díky němu je možné pochopit psychologické důvody chování jedinců, a dokonce ho i v mezích upravovat. (Nakonečný, 1996)

Tabulka 2 - Přehled základních pojetí motivace

Teorie	Autor	Základní pojmy	Empirické těžiště
psychoanalytická	S. Freud (1900-1920)	id, ego, superego, pud, princip slasti, princip reality	neurózy, sny, obrana, chybné úkony, nevědomí
behavioristická	Hull, Spence, Miller (1930-1950)	drive, habit, incentiva, redukce popudu (drivu), anticipační cílová odpověď	deprivační vlivy na intenzitu chování a rezistenci k vyhasínání, podmiňování bolestivých reakcí, sekundární drivy
topologická	K. Lewin (1920-1940)	tenze, valence, životní prostor, psychologická distance	návrat k nedokončeným úkolům, substitute, úroveň aspirace, konflikt
výkon	Atkinson, McClelland (1950-1970)	motiv, expektance, incentiva, emoční anticipace, tendence	persistence ve výkonových úkolech, preference rizika, úroveň aspirace
sociální učení	J. B. Rotter (1955-1975)	expektance, generalizovaná expektance, „lokus kontroly“	změna expektanci a jejich generalizace, hledání a využití informací

Teorie	Autor	Základní pojmy	Empirické těžiště
atribuce	Heider, Kelley, Weiner (1960)	atribuce kauzality, schémata, dimenze expektance, afekt	kauzální inference, změny expektance, interpersonální hodnocení, emocionální reakce
humanistická	Maslow, Rogers (1950-1970)	pozitivní sebepojetí, sebeaktualizace, hodnoty	diskrepance ego-ideál, otevřenost zkušenosti, seberealizující se osobnost

Zdroj: Nakonečný, 1996, upraveno autorem

3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Existuje pět základních kategorií potřeb, které jsou důležité pro každého jedince. Jsou seskládány podle důležitosti v hierarchii. Tyto potřeby jsou od nejdůležitějších základních fyziologických potřeb, potřeby bezpečí, společenské potřeby, potřeby uznání až po konečnou potřebu seberealizace. Platí, že v případě dosažení či naplnění nižší potřeby, je započata potřeba vyšší a pokračuje stejným trendem. Mezi nejzákladnější motivátor patří výlučně neuspokojení potřeby – tato skutečnost motivuje k chování. Jakmile tedy není potřeba uspokojena, je to pro jedince motivující faktor k uspokojování této potřeby (Blažek, 2014).

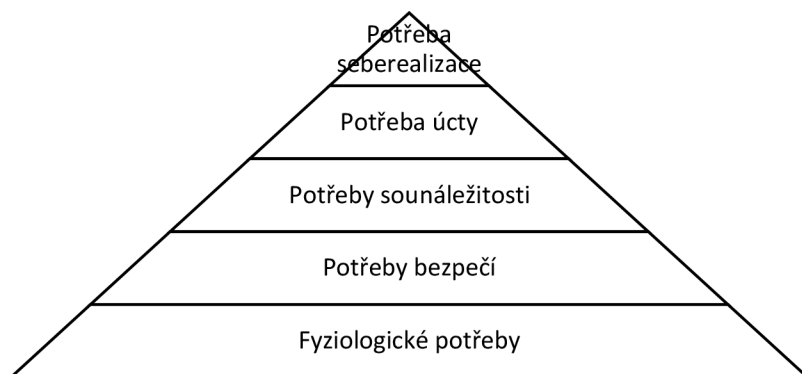
Hierarchie je rozdělena do pěti vzestupně uspořádaných skupin, fyziologické potřeby a potřeba bezpečí jsou označovány také jako potřeby nižší nebo nedostatkové a zbylé tři skupiny jsou tvořeny potřebami vyššími neboli růstovými. Podle původních předpokladů má jít o obecnou teorii motivace, jednotlivé skupiny mají být použitelné univerzálně a být společné pro většinu lidí a také by měly být potřeby uspokojovány postupně od nejnižší úrovně po tu nejvyšší (Tureckiová, 2004).

Do pěti hlavních kategorií potřeb patří následující:

1. **Fyziologické potřeby** (potřeba dýchat, pít, jíst, vylučován)
2. **Potřeba bezpečí a jistoty** (jistota příjmů, ochrana před násilím, jistota zdraví)
3. **Potřeba sounáležitosti a lásky** (přátelství, potřeba mít rodinu, potřeba partnera)
4. **Potřeba uznání** (sebedůvěra, samostatnost, pochvala, uznání)
5. **Potřeba seberealizace** (rozvíjet svůj talent a schopnosti, snaha být nejlepší)

Podle Blažka (2014) má jedinec vytyčeny cíle, kterých se snaží dosáhnout a bude pro to vyvíjet určitou aktivitu, kterou se bude snažit cíli přiblížit a následně jej dosáhnout. Pokud jedinec tohoto cíle dosáhne jedná se o uspokojení. Potřeby lidí se skládají z pěti skupin uspořádané v hierarchii. Mezi tyto potřeby se řadí fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, potřeby sounáležitosti, potřeby úcty a potřeby seberealizace.

Obrázek 4 - Pyramida potřeb



Zdroj: Blažek, 2014, upraveno autorem

Ovšem tato teorie je kritizována odborníky, jelikož podepírá předpoklad, že každý jedinec má stejné potřeby. Lidé ale mohou mít naprosto odlišné potřeby a jejich důležitost se může značně měnit a rozhodně platí to, že co pro jednoho je důležité, pro druhého nemusí znamenat skoro nic (Armstrong, Taylor, 2015).

3.2.2 Alderferova teorie ERG

Tato teorie se opírá o existenci tří základních kategorií potřeb. Jedná se konkrétně o tyto:

1. **Existence** – jedná se zejména o hlad či žízeň, ale také mimo jiné například finanční ohodnocení nebo pracovní podmínky
2. **Sounáležitost** – člověk je tvor společenský a sám o sobě není soběstačný a ke svému životu se potřebuje angažovat v prostředí, kde se pohybuje. V obecnější míře se pak jedná o přijetí společností, pochopení či jedincův vliv.
3. **Růst** – tato kategorie patří k nejvýznamnější kategorii potřeb. Lidé hledají způsoby, které vedou k jejich zdokonalení a dosažení jejich cílů (Armstrong, 2015).

3.2.3 McClellandova teorie potřeb

Tato teorie je založena na studiu manažerů. Uvedl tři potřeby, kde mezi nejdůležitější pařila potřeba orientovaná na dosažení úspěchu. Tyto klasifikace jsou následující:

1. **Potřeba úspěchu** – tato potřeba se definuje jako potřeba zvítězit nad konkurencí a je posouzena na základě osobního standardu kvality.
2. **Potřeba sounáležitosti** – potřeba rozmanitých přátelských, soucitných vztahů ve společnosti
3. **Potřeba moci** – potřeba mít vliv na ovlivňování ostatních jedinců ve společnosti, či jejich řízení (Armstrong, 2015)

3.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Tento dvoufaktorový model byl sestojen za pomoci zkoumání spokojenosti a nespokojenosti u účetních a techniků, konkrétně pak jejich zdrojů. Tito lidé dostávali otázky, co je na jejich práci naplňuje spokojeností a nespokojeností. Výsledkem tohoto výzkumu byla existence dvou skupin faktorů ovlivňujících spokojenost a nespokojenost. Tyto faktory byly definovány jako faktory motivační a faktory hygienické (Armstrong, 2015).

Obrázek 5 - Rozdělení faktorů podle Herzberga

Motivační faktory	Hygienické faktory
<ul style="list-style-type: none">• samotná práce• úspěch• uznání• zodpovědnost• růst a povýšení	<ul style="list-style-type: none">• mezilidské vztahy• dozor• pracovní podmínky• plat a bezpečí• firemní politika

Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015, upraveno autorem

Motivační faktory jsou faktory týkající se obsahu práce, vykonávání práce, následného dosažení úspěchu, zájmu o práci, odpovědnost či potenciální povýšení. Tyto

faktory úzce souvisí s vnitřní motivací a vnitřními motivátory, které vychází z práce samotné (Forsyth, 2009).

Druhé faktory, faktory hygienické, se vyznačují kontextem práce společně s otázkou mzdy a podmínek práce. Pojem „hygiena“ pochází z terminologie týkající se lékařství a vyjadřuje souvislost mezi hygienickými faktory s prevencí a prostředím. Tyto faktory mají sloužit k potenciální prevenci nespokojenosti s prováděnou prací. Jako příklad lze uvést, že nízká mzda může vyvolat nespokojenost, ale její vyplácení v řádném termínu nevede k trvalé spokojenosti. V závěru lze tedy říct, že pokud chceme, aby jedinec odváděl poctivou a dobrou práci, je potřeba mu takovou práci poskytnout (Armstrong, Taylor, 2015).

3.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců je důležité pro manažery, jelikož jim dává nástroj k podněcování, usměrňování a kontrole zaměstnanců v průběhu plnění strategických cílů v organizaci a jejich výkonem sjednané práce a pracovního výkonu. Hodnocení pracovníků je zařazeno mezi nástroje řízení pracovního výkonu zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Hodnocení pracovníků je důležitou činností, díky které organizace může získávat vitální informace o výkonu a pracovních schopnostech jednotlivých pracovníků. Je zde velmi důležitá zpětná vazba, díky které se zaměstnanci mohou dozvědět názory od vedoucích pracovníků o jejich výsledcích, či získat různé informace například o možnosti kariérního postupu. Hodnocení jako takové je uskutečňováno buď průběžně, tzn. hodnocení daného pracovního výkonu bezprostředně po jeho skončení formou zpětné vazby, nebo příležitostně, a to například po zaučení zaměstnance a v neposlední řadě systematicky, kdy je zaměstnanec hodnocen podle předem stanovených kritérií (Kociánová, 2010).

Zaměstnanci se hodnotí za účelem posuzování a shrnutí předcházejícího roku. Dále je využíváno pro stanovování plánů na roky nadcházející. Ukazují se slabé a silné stránky, vytváří se určitá školení a vymýšlí se rozvoj zaměstnanců. Hodnocení pracovníků má za cíl jeho dlouhodobý rozvoj a kariéry. Tento systém je efektivní, pokud je kvalitní a správně sestavený (Forsyth, 2009).

Hodnocení pracovníků spočívá ve zjištění, jak pracovník vykonal svoji práci a jakým způsobem plní úkoly své pracovní pozice. Dále spočívá ve sdělování zjištěných poznatků každému zaměstnanci a projednání těchto výsledků s nimi a v neposlední řadě ke hledání

cest k možnému zlepšení výkonu pracovníka v organizaci a jakým způsobem je realizovat (Koubek, 2011).

3.3.1 Cíle hodnocení pracovníků

Cíle hodnocení pracovníků jsou úzce vázané na personální strategii podniku. Jako nejčastější cíl vidíme sledování výkonu v minulosti ke stanoveným cílům. Hodnocení pracovníků usnadňuje rozhodování v odměňování zaměstnanců. Má také za úkol odhalit a rozvíjet potenciál pracovníků a poskytovat jim zpětnou vazbu ohledně jejich výkonů či výsledků (Hroník, 2006).

Cílem hodnocení pracovníků je zjistit nároky svých pracovních míst, zároveň zvýšit motivaci zaměstnanců a stabilizovat je. Mezi cíle také patří zvýšení pracovního výkonu, zvýšení kvality a efektivnosti práce a v neposlední řadě také zlepšení vztahů mezi nadřízeným a podřízeným (Kociánová, 2010).

Každý zaměstnavatel musí a potřebuje vědět, jaké zaměstnance má, jak tyto pracovníci provádějí jejich práci a přispívají k růstu a dobré pověsti organizace. Současně zaměstnanec potřebuje vědět, jaký pohled na něj má zaměstnavatel a jak je uspokojován s jeho pracovním výkonem (Koubek, 2011).

3.3.2 Metody hodnocení pracovníků

Je velké množství metod pro hodnocení pracovníků. V této kapitole jsou uvedeny metody vhodné zejména pro malé a střední firmy.

Hodnocení podle stanovených cílů

Metoda využívaná zejména u nedělnických kategorií pracovníků. Postup je následující:

1. Stanovení jasných a přesně definovaných a termínovaných dílů práce, které má pracovník dosáhnout.
2. Zpracování plánu postupu ukazujícího, jak se má těchto cílů dosáhnout.
3. Vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli tento plán realizovat.
4. Měření a posuzování plnění cílů.
5. Návrh a realizace opatření ke zlepšení, jsou-li zapotřebí.
6. Stanovení nových cílů.

Pro cíle je nutností, aby byli měřitelné, dosažitelné, podnětné a musí být pro jejich dosažení vytvářeny potřebné podmínky (Koubek, 2011).

Tato metoda stanovuje plán mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, který obsahuje jak a kdy budou určité cíle plněny, jsou vymezena kritéria k hodnocení, zda bylo cíl dosaženo a je pravidelně hodnocena míra splnění cílů (Dvořáková, 2007).

Hodnocení na základě plnění norem

Hodnocení na základě plnění norem je metoda, která je orientovaná pouze na pracovní výsledky (Kociánová, 2010)

Tato metoda je využívána především u dělnických prací a její postup je následující:

1. Stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu.
2. Seznámení pracovníků s normami.
3. Porovnávání výkonu každého pracovníka s normami.

Podobně jako u předchozí metody musí být normy reálně splnitelné a objektivně postavené. Pro jejich plnění musí organizace také vytvořit přiměřené podmínky (Koubek, 2011).

Hodnocení pomocí stupnice

Tato univerzální a snadno použitelná metoda umožňuje hodnocení jednotlivých kritérií práce a její základní hodnotící stupnice jsou: číselné stupnice, grafické posuzovací stupnice a slovní posuzovací stupnice. Tyto stupnice je mezi sebou možné kombinovat (Kociánová, 2010).

Podle Koubka (2011) se tato metoda nejčastěji využívá pro její univerzálnost v malých a středních firmách. Zpravidla je zde využito stupnice slovní či číselné a tato metoda se řadí mezi metody analytické, která dokáže nejen souhrnně hodnotit výkon ale hodnotit výkon i s jednotlivých částí a rozpoznávat tak u kterých pracovníků je výkon lepší a u kterých horší. Je vhodné využívat standardizovaný firemní formulář, který obsahuje zmíněné stupnice společně se jménem hodnoceného, názvem pracovního místa či funkce, datumem hodnocení, délkou zaměstnání ve firmě, prostorem pro doporučení vyplývající z hodnocení, podpisem hodnotitele i hodnoceného atd.

3.4 Odměňování pracovníků

Odměna má různorodé formy. Mezi tyto formy patří forma peněžní, která v sobě zahrnuje mzdu, odměny z dohod, plat, prémie či provize. Jako další formu vidíme formu nepeněžního odměňování, do kterého patří například pochvaly, a to jak formální, tak neformální. Mimo jiné do nich spadají i zaměstnanecké benefity a výhody (Bělohlávek, 2016).

System odměňování se skládá ze dvou typů odměn. První typ je složen z odměn peněžních, tedy pevné a pohyblivé části mzdy a platu. Do druhého typu patří odměny v podobě zaměstnaneckých výhod. Tyto dva typy odměn ve výsledku tvoří odměnu celkovou (Armstrong, 2009).

Odměňování pracovníků patří mezi základní a nejdůležitější prvky personálního řízení. Odměňování zahrnuje odměny jako mzda, plat nebo jinou finanční odměnu. Zároveň sem ale patří i pochvala, povýšení a jiné výhody pro pracovníka (Koubek, 2007)

Cíle odměňování podle Armstronga (2009):

- Odměňování lidí podle hodnoty, kterou vytváří
- Propojování postupů v odměňování s cíli organizace a podnikání i s potřebami a hodnotami zaměstnanců
- Odměňování správných věcí, aby bylo zřejmé, co je podstatné z pohledu chování a výsledků
- Pomáhání získávat a udržet si potřebné výkonné a vysoce kvalifikované pracovníky
- Motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti
- Vytváření kultury vysokého výkonu

Těchto cílů je dosahováno za pomoci vytvoření a následné uskutečňování strategií, politiky, procesů a postupů. Tyto složky vychází z filozofie odměňování.

Hodnotově orientované systémy odměňování jsou modernější systémy, které jsou zaměřeny na propojení cílů osobního charakteru zaměstnance s cíli zaměstnavatele. Cílem těchto systémů je zajišťování zaměstnancům více peněžních prostředků a současně zvyšování hodnoty pro vlastníky (Staňková, 2010).

System odměňování zahrnuje jak finanční složky, konkrétně mzdu nebo plat a nefinanční složky. Význam nefinančních složek se časem stále více dostává do popředí a získává větší důležitost. Spravedlivé odměňování má pozitivní dopad na spokojenost s prací a s motivací zaměstnanců (Urbancová, Šnýdrová, 2017).

3.4.1 Mzdové formy

Podle Šikýře (2016) se mzdové formy dělí na:

- Časovou mzdu a plat
- Úkolovou mzdu
- Provizi
- Prémie
- Osobní ohodnocení
- Podíly na výsledcích hospodaření

Zaměstnanec je odměňován v případě časové mzdy podle délky jeho pracovní doby, a to nezávisle na jeho výkonu a veličinami mohou být hodiny, týdny nebo měsíce. Časová mzda je konstantní a mzdové jednotkové náklady jsou variabilní (Wöhe, Kislingerová, 2007). Časová mzda a plat vyjadřuje základní mzdovou formu využívanou pro odměňování zaměstnanců. Nejčastěji se rozděluje na dva typy. První nejčastější typ je mzda hodinová, která se vyjadřuje ohodnocením za hodinu a zaměstnanec je odměněn za skutečně odpracované hodiny. Druhým nejčastěji využívaným typem je mzda měsíční, kdy zaměstnanec dostává mzdu za odpracování pracovní doby v průběhu celého měsíce dle rozvrhu (Šikýř, 2016). U časové mzdy a platu není spatřován dostatečný pobídkový účinek. Podle zákoníku práce je mzda vymezena jako „peněžitě plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Platem se podle zákoníku práce rozumí „peněžitě plnění poskytované za práci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízená ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, s výjimkou peněžitě plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky (Kociánová, 2007).

Šikýř (2016) tvrdí, že je úkolová mzda využívána v situacích, kdy zaměstnanec může ovlivnit svým jednáním a svojí prací, tedy výkonem, objem produkce. Je vyjádřena za každou jednotku odvedené práce. Tato složka přirozeně motivuje k vysokému výkonu,

ale může také vést hned k několika negativním následkům za účelem zvýšení výkonu, či dosažení na nutnou hranici výroby. K takovým následkům patří například porušování bezpečnosti práce či plýtvání zdroji.

Oproti tomu Dvořáková (2007) zmiňuje, že je úkolová mzda efektivní zejména při odměňování výrobních dělníků. Tato mzda je závislá na množství odvedeného výkonu, který je vyjádřen plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách.

Podílová mzda má charakter doplňkové mzdové formy nejvíce využívána při odměňování zaměstnanců pracujících ve službách či obchodu. Konkrétně se jedná například o procenta z prodeje, a je možné ji určovat podle procenta z tržeb, zisku či prodeje apod (Šikýř, 2016). Podílová mzda je závislá na obratu nebo dosaženém zisku zaměstnavatele. Je možné motivovat například prodavačku tak, že pokud obrat společnosti vzroste o určité procento, dostane procentuální podíl na zisku (Lipovská, 2017).

Prémie mají také charakter doplňkové formy mzdy, která slouží k podpoření úkolové či časové mzdy. Mohou se vyplácet buď jednorázově nebo pravidelně. Mezi prémie patří prémie za kvalitu, produktivitu, nadstandardní výkon, stálé plnění povinností ale i prémie za věrnost. Pravidla vyplácení prémie jsou stanovena předem (Šikýř, 2016). Prémie jsou rozlišovány na jednorázové a pravidelné. Jednorázové jsou využívány za mimořádné plnění pracovních povinností (např. věrnostní prémie za počet odpracovaných let v organizaci). Prémie jsou zpravidla vypláceny opakovaně za měřitelné výsledky práce (Dvořáková, 2012).

Osobní ohodnocení slouží jako doplňková mzdová forma. Její hodnota se stanovuje nadřizným v souvislosti s jeho pravidelným hodnocením zaměstnance. Hlavním důvodem existence této doplňkové mzdové formy je motivace zaměstnance, aby dosahoval stanovených cílů a potřebného výkonu (Šikýř, 2016). Osobní ohodnocení je využíváno k motivování zaměstnance k pracovnímu výkonu a k nasměrování jeho jednání, žádaného organizací. Toto ohodnocení je stanoveno přímým nadřizným, který posuzuje množství, kvalitu práce, jedincovy schopnosti a dovednosti (Dvořáková, 2007).

Podíly na výsledcích hospodaření, které jsou poskytovány zaměstnavatelem za účelem odměňování a posilování sounáležitosti zaměstnanců s prací, jež vykonávají. Dále mají za účel zesílit zaměstnancův zájem o organizaci, organizačními cíli a celkově utvrdit zaměstnance na jeho pozici. Mají charakter doplňkové mzdové formy – vyplácí se k jiným formám mzdy (Šikýř, 2016).

Činnost zaměstnance může být odměněna také podílem na výsledku hospodáře, tento podíl je odvíjen od výsledku hospodaření účetní, či daňové rozvahy (Wöhe, Kislíngrová, 2007).

3.4.2 Složky mzdy

Složky mzdy jsou jednotlivé části mzdy, kterými zaměstnavatel ohodnocuje různá hlediska, podle nichž se mzda či plat poskytuje. Základní mzda má za úkol ohodnotit složitost, odpovědnost a namáhavost práce, avšak již neohodnocuje výkonnost a výsledky. K ohodnocení výkonnosti je využíváno pružněji koncipovaných mzdových složek, mezi které patří: osobní ohodnocení, výkonnostní příplatek, prémie, bonusy a mimořádné odměny (Šubrt, 2014).

Mzda je tvořena jednotlivými složkami mzdy. Nejčastěji mezi tyto složky patří základní složky mzdy, příplatky a doplňkové složky mzdy. Základní složka mzdy je definována za využití základní mzdové formy, nejčastěji pak použitím mzdových tarifů či časových mezd. Tato složka má charakter pevné nepohyblivé části mzdy, která odráží hodnotu práce, její namáhavost a odpovědnost (Šikýř, 2016). Největší část mzdy je obvykle tvořena právě základní mzdou. Na její výši má největší vliv vykonávaná pracovní pozice, tedy funkce a v nějakých případech hrají roli zkušenosti, kompetence a dlouhodobá výkonnost zaměstnance. Výše základní mzdy rozhoduje o tom, zda se zaměstnanec bude o práci v dané firmě ucházet, či nikoliv (Prazak, 2019).

Podle Šikýře (2016) jsou příplatky dané zákonem, mzdovým výměrem, smlouvou nebo vnitřním předpisem. Je to ocenění za mimořádné pracovní podmínky, související se škodlivostí, rizikem prostředí, ve kterém je vykonávána práce, či s obtížností práce.

Dle Kociánové (2010) jsou nejvíce využívané lokální příplatky, které mají za úkol vyrovnávat rozdíly v nákladech na bydlení, diety, což jsou různé sazby na ubytování a stravování na služebních cestách, příplatky za práci přes čas, příplatky za směnovou práci a příplatky za pohotovost.

Doplňkové složky mzdy jsou pohyblivé a nejsou zaručené a představují odměnu za mimořádný výkon pracovního charakteru. Zohledňují zejména výsledky práce a jsou determinovány na základě doplňkových mzdových forem. Patří mezi ně osobní ohodnocení, prémie a provize (Synek, Kislíngrová, 2010).

Tabulka 3 - Složky celkové odměny

transakční odměny	základní peněžní odměna	celková hmotná odměna	celková odměna
	doplňková peněžní odměna		
	zaměstnanecké výhody		
relační odměny	práce sama	nehmotné/vnitřní odměny	
	pracovní zkušenosti		
	nepeněžní uznání		
	úspěch a růst		

Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015, upraveno autorem

Všechny dílčí části mzdy popsané výše jsou ovlivňovány působením poptávky a nabídky práce. Na straně nabídky jsou pracovníci a na straně poptávky zaměstnavatelé (Šikýř, 2016).

3.4.3 Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny jsou důležitým prvkem uspokojování potřeb lidí. Konkrétně dává možnost uspokojovat rozdílné potřeby lidí a otázky uznání, úspěchu, osobního růstu nebo prostředí ve kterém člověk vykonává svoji práci. Jejich obsahem jsou tedy nepeněžní formy uznání za práci, za úspěchy apod. Mohou mít charakter vnějších, konkrétně pak pochvaly nebo uznání či vnitřních, které jsou spjaty s výzvami v práci a s následným pocitem, že jejich práce má smysl (Armstrong, Taylor, 2015).

Odměny nepeněžního charakteru představují široké spektrum výhod, které jsou poskytovány zaměstnanci a mezi ně patří například: dotované stravování, zvýhodněné využívání rekreačních zařízení, odměňování nadprůměrných pracovních výsledků a stanovení vhodnější pracovní doby (Vašítková, 2008).

3.4.4 Zaměstnanecké výhody

Organizace mají ve snaze vytvořit kombinaci nástrojů, které mají za úkol motivovat zaměstnance k co největšímu výkonu. Těmto plněním, které zaměstnavatel poskytuje ke mzdě navíc, se říká zaměstnanecké výhody či jednodušeji – benefity. Benefity slouží k větší spokojenosti zaměstnanců, ke zvýšení jejich motivace a vylepšení týmové spolupráce. Existence zaměstnaneckých výhod má velkou roli v rozhodování uchazeče

o pracovní pozici v dané firmě. Kombinace těchto faktorů vedoucí k optimálnímu nastavení systému zaměstnaneckých výhod zesiluje věrnost pracovníků a vede k vyšší motivaci k co nejvyššímu pracovnímu výkonu. Některá plnění, která jsou poskytována formou benefitů, jsou osvobozena od daně z příjmů a nejsou z nich odváděny odvody do systému zdravotního a sociálního pojištění (Čornejová, Pelech, 2016).

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány navíc k různým formám peněžní odměny, zahrnující položky, které nejsou přímo odměnou. Tyto zaměstnanecké výhody se mohou velmi lišit v různých organizacích a jsou výrazem personální politiky, která je uplatňována vůči pracovníkům v oblasti odměňování (Kociánová, 2010). Systém benefitů (zaměstnaneckých výhod) má za úkol motivovat jak stávající pracovníky, tak i ty potenciální. Je několik možností, které se používají pro konkrétní výběr. Je možné využít například tradičních plnění či lze kombinovat tyto tradiční benefity s aktuálně novými trendy na trhu práce. Mezi ty tradiční patří zejména vytváření zdravých a funkčních pracovních prostředí či vzdělávání. Dále je sem možné zařadit rekvalifikaci, regeneraci, aktivní využívání volného času, příspěvky na kulturu, stravování apod. Narozdíl od tradičních zaměstnaneckých výhod se je možné více zaměřit na rozvoj zaměstnanců včetně aktivního podporování zdravého životního stylu. Lze sem zařadit příspěvek na jazykový kurz, sick days (placené volno na překonání nemoci). Patří sem i příspěvek a penzijní připojištění, životní pojištění. Současně je zde možné zařadit i benefity, které se používají jako kompenzace k vysokému pracovnímu vyčerpání – sport, rehabilitace, kultura a cestování (Čornejová, Pelech, 2016).

Zaměstnanecké benefity je možné považovat za optimální, pokud jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nejsou zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou tyto benefity na straně zaměstnavatele daňově účinným nákladem, který snižuje základ daně z příjmu (Macháček, 2010).

Co se týče četnosti benefitů není pravidlem, že čím větší kvantita zaměstnaneckých výhod, tím větší efektivita nabídky a větší motivace nebo spokojenost zaměstnanců. Tento systém motivačních benefitů je třeba pravidelně kontrolovat a upravovat. Benefity jsou poskytovány buď po dobu neomezenou, či předem vymezenou dobu. Mezi benefity poskytované neomezenou dobu patří např. slevy na stravování. Benefity, které jsou vymezeny předem určenou dobou slouží ke zhodnocení efektivit jednotlivých plnění a zda

je o ně zájem. Některé benefity jsou dle výzkumu zaměstnancem považovány za samozřejmost a nejsou jimi vnímány jako forma motivace. Zaměstnanci jsou na druhou stranu velmi citliví na změnu, konkrétně na rušení zaměstnaneckých výhod a je zde možno vidět korelaci mezi jejich výkoností (Čornejová, Pelech, 2016). Poskytování zaměstnaneckých výhod – benefitů je velmi silný nástroj personálního managementu a slouží zejména k získávání a setrvání kvalitních pracovníků a k stimulaci jejich motivace a produktivity. Zaměstnanecké výhody jsou občas formulovány jako součást celkového odměňování (Pelc, 2009).

Existují dvě formy realizování zaměstnaneckých výhod. První možností je poskytování jednotného programu pro všechny zaměstnance, ke mají všichni zaměstnanci stejné nabízené benefity a mohou si sami určit, zda je budou využívat nebo ne. Jako druhou možnost lze uplatnit tzv. diferencovaný přístup („systém obsahově odlišných balíčků“), kde jeho účelem je poskytovat výhody jednotlivě nebo pro určitou skupinu zaměstnanců. Systém plošné nabídky všech benefitů všem zaměstnancům se užívá zejména u OSS, příspěvkových organizacích a ve státních podnicích. Využití tohoto systému je však možno nalézt i u jiných subjektů při čerpání sociálních fondů. Mezi jeho největší výhodou patří uplatnění principu solidarity – zaměstnanci mohou využívat všechny tyto benefity a je pouze na nich, zda je využívat budou. Jako hlavní nevýhodu lze vidět volení spíše levnějších zaměstnaneckých výhod a zároveň benefity, které jsou alespoň částečně daňově zvýhodňovány. Diferencovaný přístup může být oproti jednotného programu pro všechny zaměstnance více motivující. Každá skupina zastoupená ve firmě má své vlastní potřeby, které se mohou velmi lišit od jiných skupin. Mezi potřeby mladších zaměstnanců patří jejich individuální rozvoj a rovnováha mezi pracovním a rodinným životem. Naopak pro starší zaměstnance jsou důležitější příspěvky na penzijní připojištění nebo zdravotní péči. Skupina zaměstnanců vyznačující se nižšími příjmy preferuje benefity blízké finančnímu plnění, např. bezúročné půjčky či sociální výpomoci. Existují benefity, které jsou důležité pro všechny skupiny a patří mezi ně delší dovolená, úrazové pojištění, příspěvky na dopravu a podobné (Čornejová, Pelech, 2016). Společnost snižuje své náklady na zaměstnanecké výhody, pokud dochází k optimalizaci těchto benefitů a respektuje motivační zaměření zaměstnanců. Pro pracovníky jsou důležité i nefinanční nehmotné odměny. Mezi tyto odměny se řadí například pochvala za mimořádně odvedenou práci (Dvořáková, 2012).

Mezi formy můžeme zařadit hned několik možností. Mezi první řadíme „jednotný program benefitů“ pro všechny zaměstnance firmy včetně „nadstandardního balíčku“, který je určen pro vybranou skupinu klíčových zaměstnanců a manažerů. Tyto výhody, které jsou poskytovány nadstandardně mají za úkol udržení důležitých a kvalitních pracovníků. Mezi tyto výhody patří například poskytnutí služebního vozidla i pro soukromé účely, notebooku, bydlení, mobilního telefonu apod. Jako druhou formu vidíme „jednotný systém benefitů“, kdy zde jsou součástí i některé speciální výhody, které jsou určené svým zaměřením spíše pro sociálně slabší zaměstnance. Jedná se zde hlavně o různou sociální výpomoc, půjčky apod. Tento systém je zejména využíván v prostředí, kde je více manuální práce s menší kvalifikací a je zde také možno pozorovat nižší výdělky. Mezi další formu řadíme „cafeteria systém“, jež nabízí zaměstnancům volnost ve výběru benefitů podle svých preferencí do míry stanovených prostředků. Jako další formu lze zařadit systém „osobních účtů“, či nově „systémem virtuálních internetových účtů“. Tento systém mají většinou možnost využívat všichni zaměstnanci. Ve své podstatě je tento systém velmi podobný „cafeteria systému“, jelikož každý zaměstnanec disponuje svým kontem, kde má určité body, které může přeměnit na plnění, které si sám vybere. Tato částka (body) může být stanovena ve stejné výši pro všechny, či se může lišit podle pozic. Obě tyto formy, konkrétně „cafeteria systém“ a systém osobních účtů jsou dle moderních norem vnímány jako ty nejvíce spravedlivé a motivačně i finančně efektivní řešení. Benefity lze řešit i formou outsourcingu, kdy firma přenechá specializované firmě administrativní stránku poskytování benefitů (Čornejová, Pelech, 2016).

4 Vlastní práce

Vlastní práce, tedy práce praktická je rozdělena do pěti částí. Nejprve je stručně představená vybraná organizace. Organizace je popsána z hlediska místa sídliště, typu organizace a čím se konkrétně zabývá. Následně je vyobrazena a popsána struktura daného podniku, kde jsou znázorněny pracovní pozice a její struktura. Potom je představena charakteristika aktuálního motivačního systému, jež se v podniku nachází a jsou zde popsány zejména stimuly hmotného, sociálního a morálního charakteru. Poté jsou vyhodnoceny částečně řízené rozhovory s vedoucími pracovníky a v neposlední řadě se týká vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo získáno z dat poskytnutých zaměstnanci podniku.

4.1 Představení společnosti

Společnost XY byla založena roku 2002 jako společnost s ručením omezeným a nachází se v Pardubicích. Společnost provozuje moderní analytické laboratoře akreditované ČIA podle ČSN EN ISO/IEC 17025:2018. Nabízí širokou škálu služeb v oblasti chemických, radiochemických, mikrobiologických a fyzikálních měření. Analýzy se týkají především životního prostředí, potravin, farmacie a olejů.

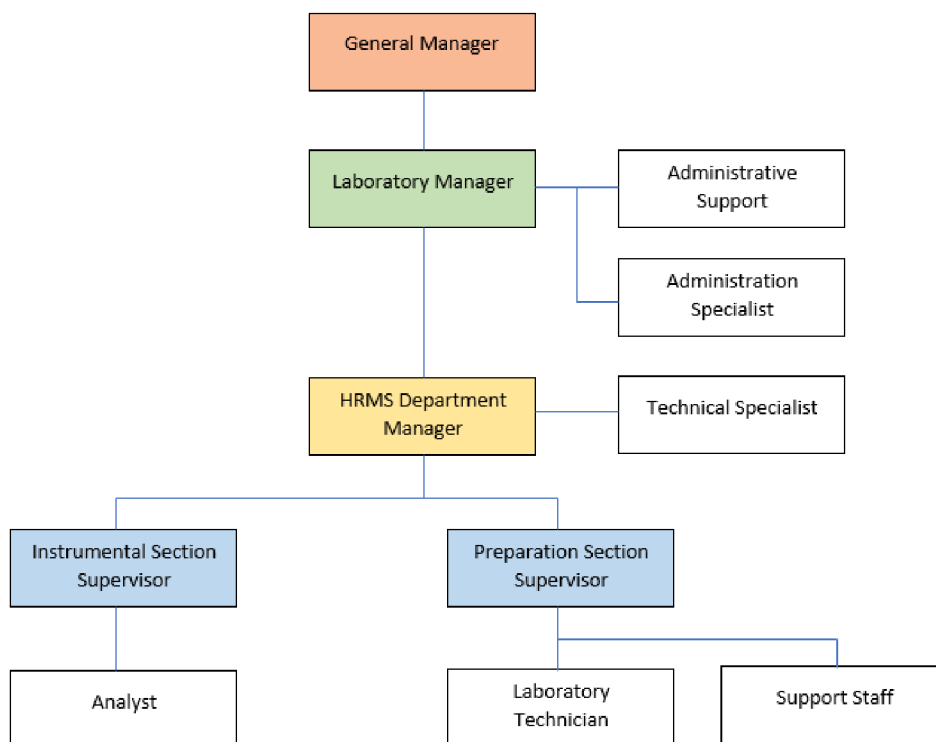
Společnost konkrétně analyzuje vzorky jako jsou: voda, zemina, sedimenty, čistírenské kaly, odpady, chemikálie, popílký a pasivní vzorkovače SPMD. Mimo jiné také analyzují vzorky biologické a to: potraviny, krmiva, tkáně a emisní a imisní materiály.

4.2 Řídící struktura podniku

V organizaci pracuje 38 zaměstnanců. Na vrcholu je General Manager, který má na starosti celou organizaci. Jeho úkolem je dohled na dodržování podnikových cílů a komunikaci s mezinárodními organizacemi. General Manager řídí celou společnost, vytváří podnikovou strategii, vyhodnocuje finanční a další analýzy, které se týkají činnosti organizace. Jeho dalším úkolem je schvalování rozpočtů a kontrola a řízení výsledků práce vrcholového managementu. Pod General Managerem je v hierarchii Laboratory Manager, který má na starost provoz a řízení laboratoře. Dohlíží na své zaměstnance a na dodržování předepsaných pracovních postupů. Dále má na starosti rozdělení a přijímání pracovníků. Přímou podřízenou pozicí je Administrative Support a Administration Specialist. Administrative Support má na starosti administrativu organizace. Částečně vykonává

zákaznický servis. Pomáhá s administrativními úkony podniku, jako jsou faktury a část logistických úkonů. Administration Specialist má zejména na starosti zákaznický servis a také řeší celou část administrativních úkonů. Přijímá informace, které předává dále v organizaci či mimo ni. Další v hierarchii je HRMS Department Manager, který má za úkol vézt tým svých pracovníků. Má za úkol také nabírání nových zaměstnanců a s tím spojené i spravování a evidování smluv. Přímou podřízenou pozicí je Technical Specialist, který má na starosti technickou stránku organizace. Stará se o to, aby všechny stroje a systémy fungovaly správně. Dále v hierarchii je pozice Instrumental Section Supervisor, který má na starosti vedení týmu analytiků. Dále vyhodnocuje a předává výsledky svým nadřízeným a tvoří různé analýzy. Na úrovni s touto pozicí je pozice Preparation Section Supervisor, který vede tým laboratorních techniků a pomocného personálu. Pod Instrumental Section Supervisorem je pozice Analyst, jehož náplní práce je vyhodnocování vzorků a následná interpretace výsledků. Pod Preparation Section Supervisorem je pozice Laboratory Technician a Support Staff. Laboratory Technician mají na starosti přípravu vzorků pro vyhodnocování. Pozice Support Staff úzce spolupracuje s pozicí Laboratory Technician a pomáhají se všemi možnými dílčími úkoly při přípravě vzorků či likvidaci odpadu.

Obrázek 6 – Řídící struktura organizace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4.3 Zhodnocení aktuálního motivačního systému

V organizace je využíváno několik způsobů motivování zaměstnanců. Jsou používány formy jak peněžní, tak nepeněžní motivace. Využívány jsou také stimuly hmotné, sociální a morální. Pracovníkům jsou tedy nabízeny zaměstnanecké výhody – benefity. Dále bylo zjištěno, že jim je nabízena možnost osobního rozvoje.

4.3.1 Hmotné stimuly

Mezi hmotné stimuly je řazena základní mzda, kterou zaměstnanec dostává za vykonávanou práci v pracovně-právním vztahu. Výše této mzdy je vyčíslena v pracovní smlouvě. Výše této mzdy postupně zvyšuje, a to na základě odpracovaných let, zkušeností či dokázaných dovedností.

Společně se mzdou jsou zaměstnancům vypláceny příplatky, osobní ohodnocení, prémie a odměny. Příplatky jsou ze zákona povinné a týkají se práce přesčas, ve svátek, v noci, v sobotu a neděli.

Organizace XY dále nabízí příplatek ve výši 10 % ke mzdě při splnění požadovaných pracovních cílů. Konkrétně pak může jít o splnění určitého počtu vyhodnocených vzorků, či odpracování určitého počtu hodin.

Dále je zaměstnancům poskytován příspěvek na penzijní připojištění ve výši 1500 Kč. Tento příspěvek je podporovaný státem formou příspěvků a daňových úlev.

Posledním hmotným stimulem v současném motivačním systému je příspěvek na obědy ve výši 45,50 Kč za den. Nejedná se o klasické přispívání na obědy formou stravenek, ale spíše o určitý hmotný příspěvek ze strany zaměstnavatele.

4.3.2 Sociální stimuly

Prvním sociálním stimulem je benefit jednoho týdnu dovolené navíc. Ze zákona má zaměstnanec právo na 4 týdny dovolené v jednom kalendářním roce. Týden dovolené navíc je tedy zaměstnaneckou výhodou. V případě nevyčerpání všech dnů dovolené je možné 3 dny převést do dalšího roku. Zpravidla ale musí být využity v období do kterého patří.

Organizace dále nabízí možnost využít zvýhodněných firemních mobilních tarifů a sdružených služeb.

V neposlední řadě je zaměstnancům nabídnut benefit ve formě programu Multisport. Každý zaměstnanec může využívat velké množství služeb sportovního a relaxačního charakteru. Karta, kterou zaměstnanec disponuje mu umožňuje denně jeden vstup do partnerských podniků programu Multisport.

4.3.3 Prostředí

Na základě sekundárních dat získaných z interních dokumentů je zjištěno, že pro udržování dobrých fyzikálních podmínek nejsou stanovena pevná pravidla.

4.3.4 Morální stimuly

Dle informací získaných z interních dokumentů není v organizaci XY stanoven pevný postup motivace pomocí morálních stimulů v oblasti pravidelných pochval ze strany zaměstnavatele, delegování pracovních úkolů či zapojování zaměstnanců do projektů. Rovněž není v organizaci XY definován jasný způsob komunikace nadřízeného se zaměstnanci.

4.3.5 Vzdělávání a profesní růst

Na základě sebraných dat z interních dokumentů organizace XY je pravidelně jednou ročně pořádáno školení pro všechny zaměstnance zaměřené na novinky v oblasti činnosti a nové základní postupy.

4.4 Částečně řízené rozhovory

V této kapitole jsou uvedeny otázky, které byly položeny dvěma vedoucím pracovníkům organizace a jejich odpovědi na ně.

4.4.1 Pracovní motivace

Je pro Vás motivace zaměstnanců důležitá? Jste podle Vás schopen dostatečně motivovat své zaměstnance? Jakým způsobem motivujete Vaše zaměstnance?

- a. *„Ano, je pro mě důležitá.“ „Nejsem, nemůžu rozhodovat o motivačních bonusech.“ „Za splněné cíle dostávají bonus ke mzdě, případně wellness či teambuilding.“*
- b. *„Za mě je velmi důležitá, a to hlavně aby podávali výkon a měla práce, co dělají pro ně smysl.“ „Z dostupných prostředků, které mám, si myslím, že ano. Ovšem nemohu*

tolik rozhodovat o výši mzdy, která je důležitá.“ „Zaměstnanci jsou motivováni bonusem, který získají při splnění svých cílů měsíčně.“

4.4.2 Formy motivace

Myslíte si, že máte v organizaci vhodně navržen systém odměňování? Hrají podle Vás peníze největší roli v motivování zaměstnanců? Máte v organizaci navržen systém benefitů a je tento systém podle Vás dostatečný? Hodnotí se zaměstnanci pravidelně jak ústní, tak písemnou formou?

- a. *„Jsou dostatečné až na mzdu, s kterou nelze tolik hýbat kvůli vedení podniku.“ „Jednoznačně.“ „Benefity jsou dostatečné.“ „Zaměstnanec dostane náhled zpracování o tom, jak splnil cíle oproti minulému roku. I na základě toho se stanoví cíle na následující rok. Potom se to celý připomínkuje a odešle nadřízenému. Poté se sjedná osobní schůzka, kde se to probere.“*
- b. *„Za mě je určitě co k vylepšování, není úplně špatný, ale nedá se hýbat například s tou mzdou a podpořit jejich výkony adekvátním bonusem.“ „Ano, peníze jsou největší motivací asi všech zaměstnanců.“ „Benefity jsou dobré ale prospěly by právě různé peněžní odměny navíc.“ „Zaměstnanci jsou hodnoceni slovně i písemně 1x za rok, s každým zaměstnancem máme samostatný meeting s přímým nadřízeným.“*

4.4.3 Pracovní náplň

Podílí se zaměstnanci na různých projektech, a to jak v pracovní době, tak mimo ni? Znají zaměstnanci dostatečně svou pracovní náplň? Je práce spíše stereotypní, či různorodá?

- a. *„Ano, snažím se zapojovat své zaměstnance do všech možných projektů, ať už v laboratorních či momentálně populárnějších ekologických.“ „Ne, tohle je oblast s mezerami a pracujeme na tom.“ „Práce je jednoznačně stereotypní, rutinní, kdy je pro mě těžko pro zaměstnance vymýšlet oživení pracovního procesu.“*
- b. *„Zaměstnanci jsou pobízeni a přiřazováni do velkého množství projektů souvisejících hlavně s ekologií, a to jak v místě výkonu práce, tak mimo ni.“ „No, je pravda, že se potýkáme s touto problematikou více, než bychom chtěli a často se o tom bavíme, bude potřeba s tím něco udělat.“ „Tak práce je velmi specifická*

a vyžaduje určité vzdělání a jasné postupy, takže je spíš stereotypní, ale zase při práci na různých projektech může být práce i mírně různorodější no.“

4.4.4 Mezilidské vztahy

Jaké jsou mezilidské vztahy na pracovišti? Jaký je Váš vztah k zaměstnancům? Je organizační struktura podle vás jednoduchá a přehledná? Je pro Vás problém respektovat názory, nápady a návrhy svých zaměstnanců?

- a. *„V naší firmě máme dobré mezilidské vztahy, protože se snažíme zaměstnávat lidi na doporučení stálých zaměstnanců.“* „Myslím si, že jsem přátelský typ manažera, jsem si vědom, že takto lidi vézt nemůžu a po patřičných školení se snažím držet si trochu odstup.“ „Struktura je jednoduchá, praktická a dostačující. Struktura není stálá, často se mění, přidávají se místa, či se ruší pracovní pozice.“ „Ano, je pravda že již nejsem nejmladší, ale snažím se naslouchat a dát jim volnou ruku ke zlepšování.“
- b. *„Vztahy jsou mezi námi i mezi zaměstnanci vesměs velmi dobré, občas se objeví nějaký konflikt, ale to je normální.“* „No myslím si, že spolu vycházíme dobře. Zaměstnanci se mi myslím svěřují a já jsem dost realista, nemíváme problém.“ „Organizační struktura je za mě přehledná a jednoduchá.“ „Názory mých zaměstnanců mě velmi zajímají, snažím se naslouchat, ale je pravda, že kolikrát prostě vím, že některý věci nejsou reálné. Ale i přesto se snažím poslouchat a znát jejich názory a stane se, že mi ukážou lepší pohled na věc.“

4.4.5 Pracovní spokojenost

Probíhá mezi Vámi a zaměstnanci zpětná vazba? Jsou podle Vás zaměstnanci spokojeni? Co by podle Vás šlo vylepšit či změnit, aby byli zaměstnanci spokojenější?

- a. *„Zpětná vazba probíhá ústně, protože jsem se zaměstnanci v denním kontaktu, jsem si vědom, že v období peeku své zaměstnance přetěžuji.“* „Většina zaměstnanců je spokojených.“ „Zvýšit platy, zlepšit pracovní prostředí, upravit pracovní dobu dle potřeb zaměstnanců.“
- b. *„Ano, jistě že probíhá, a to prakticky na denní bázi ústní formou.“* „Zaměstnanci jsou vesměs spokojeni, ale je pravda, že u některých pociťuji možnou nespokojenost a ta se často týká mzdy.“ „Přesně jak jsem říkal, prospělo by trochu přehodnotit velikost mzdy či případně nějakých finančních bonusů.“

4.5 Dotazníkové šetření

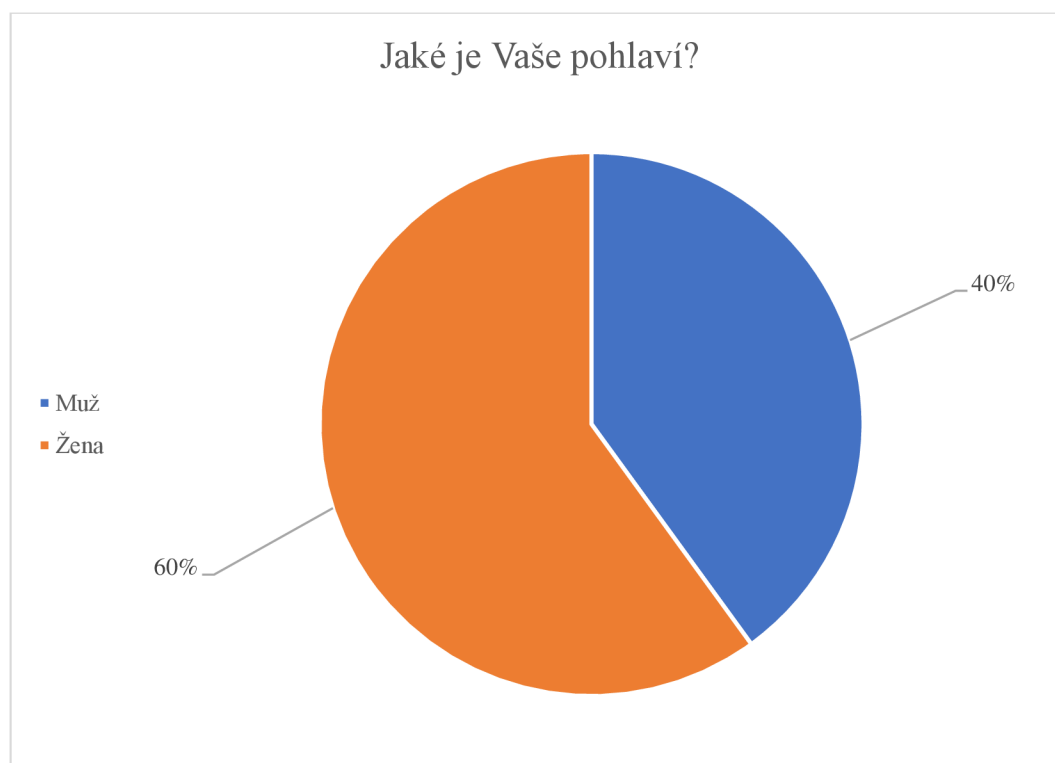
V dotazníkovém šetření bylo osloveno 32 zaměstnanců organizace XY a úspěšně bylo vyplněno přesně 30 dotazníků, tzn. návratnost 93,75 %. Dotazníkové šetření proběhlo od 10. 2. do 25. 2. 2022. Dotazník se skládá z 23 otázek a průměrně trvalo respondentům jej vyplnit pět minut. V následující části jsou podrobně vyhodnoceny odpovědi na jednotlivé otázky společně s grafickým zobrazením. Některé otázky byly koncipovány jako otevřené a bylo čistě na respondentovi, zda je vyplní, jelikož byly nepovinné. Otázky jsou následně rozděleny podle jejich charakteru, kde nejprve jsou uvedeny tzv. třídící otázky, které třídí respondenty podle věku, pohlaví a nejvyššího dosaženého vzdělání. Poté jsou otázky děleny na hmotné, sociální a morální stimuly, prostředí a v neposlední řadě na vzdělávání a profesní růst.

4.5.1 Třídící otázky

Otázka č. 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

První otázka pro respondenty byla na pohlaví. Z 30 získaných odpovědí uvedlo 60 % respondentů, že je jejich pohlaví žena a 40 % z nich uvedlo, že jejich pohlaví je muž. Mezi další možnou odpověď bylo mimo muž a žena zařazena i možnost „Jiné / nepřeji si uvádět“, kterou ale nezvolil žádný respondent. Tato možnost tedy není znázorněna v následujícím grafu.

Graf 1 - Otázka č. 1 - Pohlaví

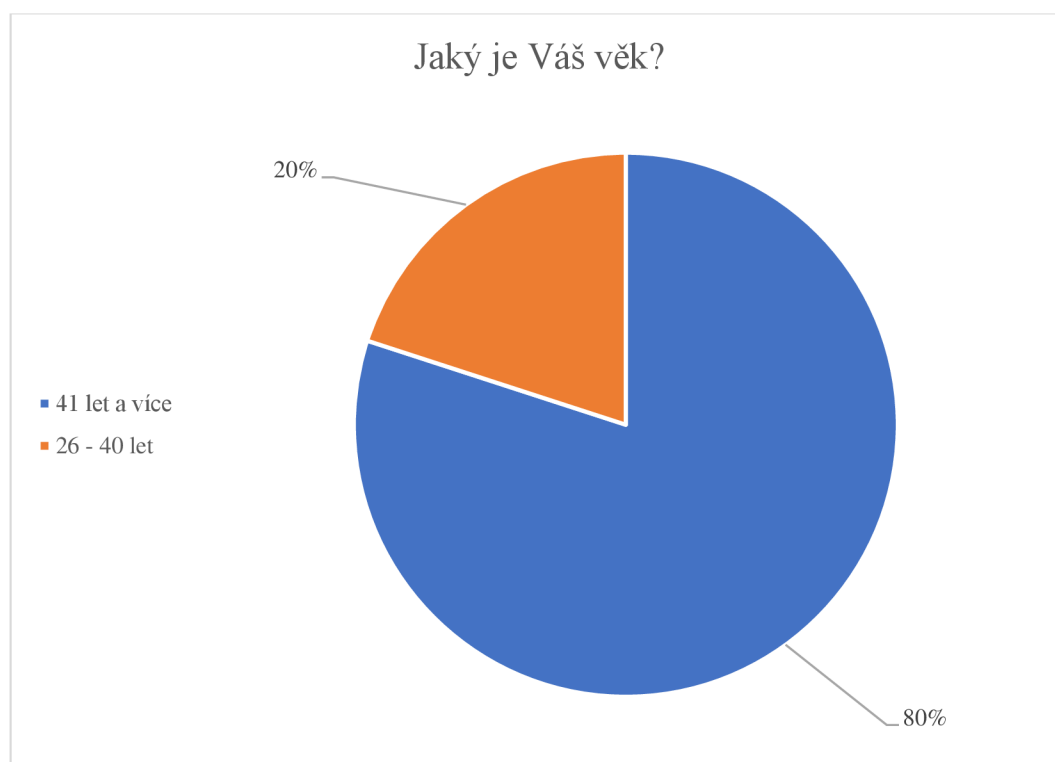


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 2 – Jaký je Váš věk?

Druhá otázka se týkala věkové skupiny respondentů. Z výběru odpovědí se nakonec ukázalo, že 80 % respondentů je ve věku 41 let a více a 20 % z nich je ve věku 26 – 40 let. Na grafu níže je možno vidět, že většina respondentů je ve stejné věkové skupině, a to právě 41 let a více.

Graf 2 - Otázka č. 2 - Věk

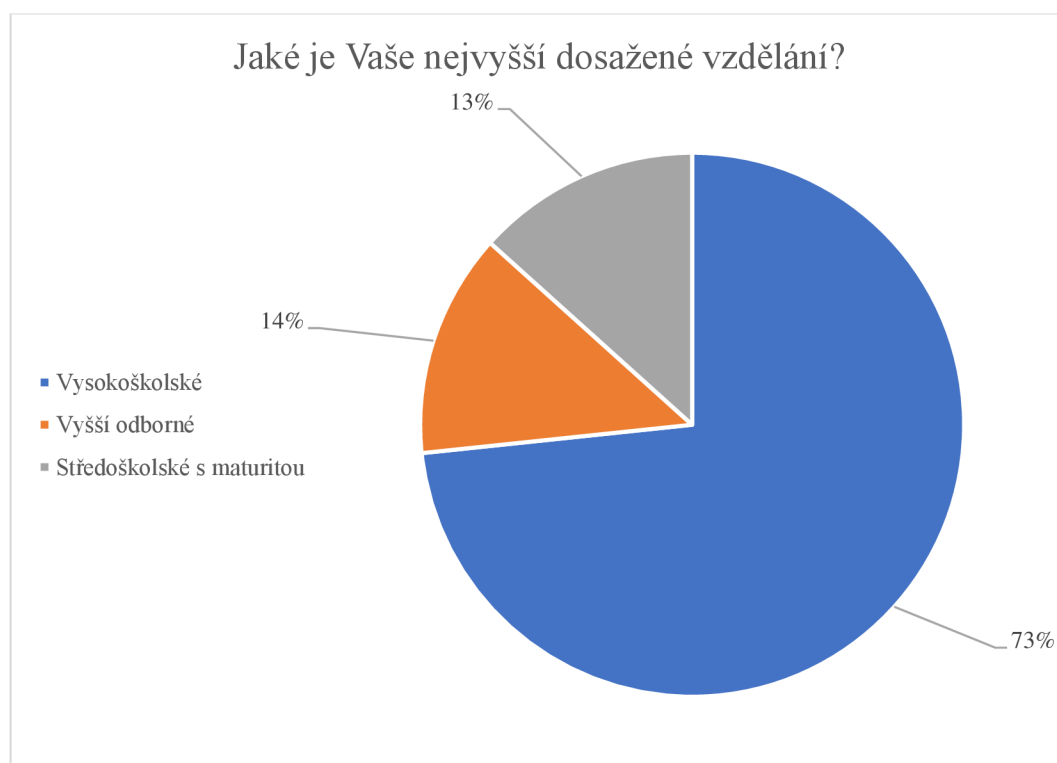


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 3 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Třetí otázka se dotazovala na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Z celkově 30 získaných odpovědí uvedlo 73 % respondentů, že jejich největší dosažené vzdělání je vysokoškolské. Poté 14 % respondentů uvedlo, že je jejich největší dosažené vzdělání vyšší odborné a v neposlední řadě 13 % z nich uvedlo, že je jejich největší dosažené vzdělání středoškolské s maturitou. Na grafu níže je možno vidět grafické zpracování jejich odpovědí.

Graf 3 - Otázka č. 3 - Vzdělání

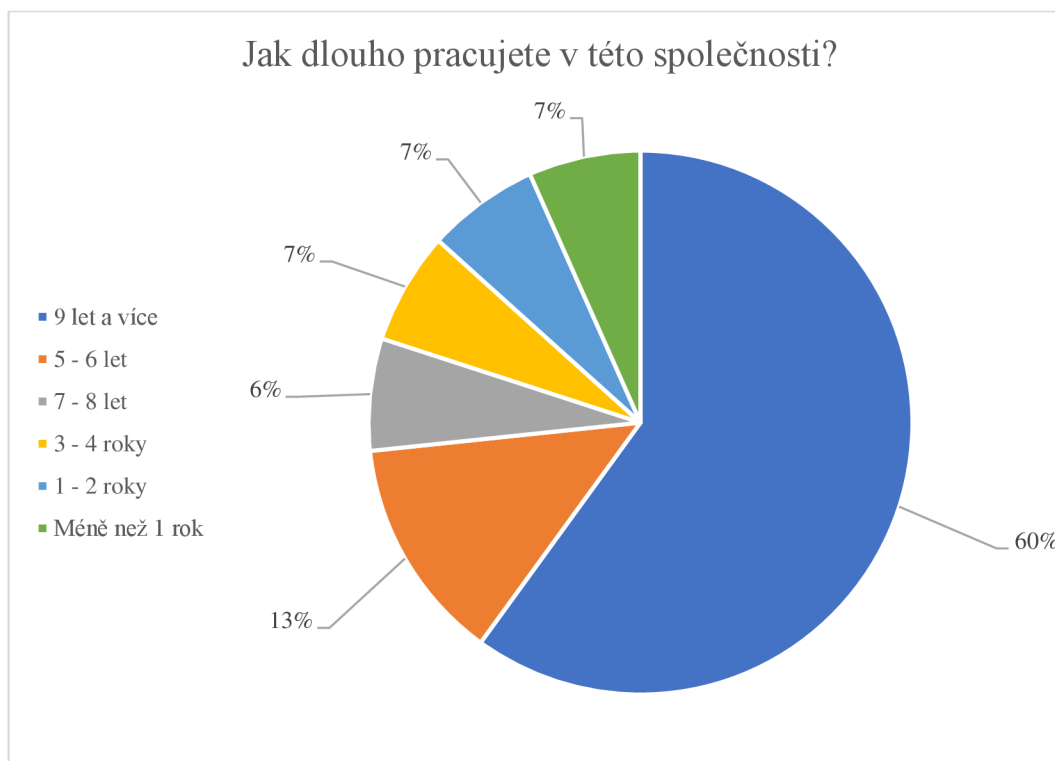


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 4 – Jak dlouho pracujete v této společnosti?

U otázky č. 4 je také zjištěno, že většina respondentů nabývá podobných znaků, tedy spadá do jedné většinové skupiny. Právě 60 % z nich odpovědělo na otázku „Jak dlouho pracujete v této společnosti?“ že ve společnosti pracují 9 let a více. Dále 13 % respondentů uvedlo, že ve společnosti XY pracují 5 – 6 let. Následně 6 % respondentů odpovědělo, že ve společnosti pracují 7 – 8 let, dalších 7 % respondentů uvedlo, že ve společnosti pracuje 3 – 4 roky, následně 7 % uvedlo, že ve společnosti pracují 1 – 2 roky a v neposlední řadě 7 % respondentů uvedlo v odpovědi, že pracují ve společnosti méně než 1 rok.

Graf 4 - Otázka č. 4 - Jak dlouho pracujete v této společnosti?

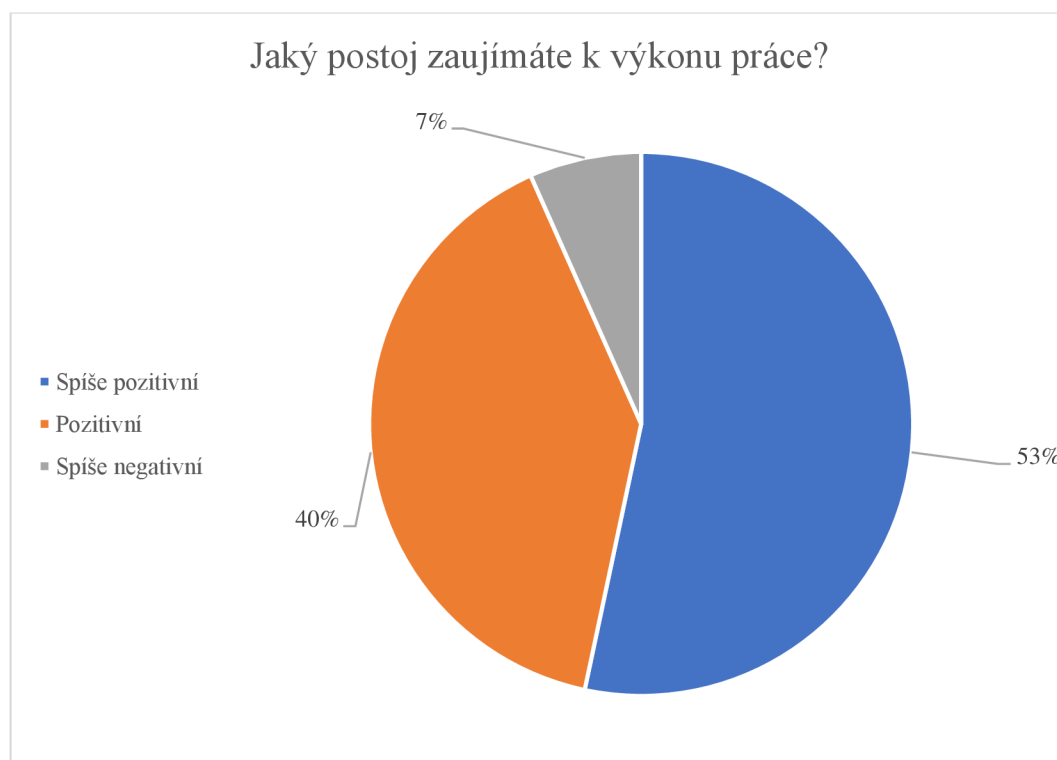


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 5 – Jaký postoj zaujímáte k výkonu práce?

Tato otázka se zabírala postojem zaměstnanců k výkonu jejich práce. Ze získaných 30 odpovědí v dotazníkovém šetření vidíme na následujícím grafu, že 53 % respondentů uvedlo, že je jejich postoj k výkonu práce spíše pozitivní, 40 % z nich uvedlo, že je jejich postoj pozitivní a pouze 7 % respondentů uvedlo, že je jejich postoj k výkonu práce spíše negativní. Zde je vidět, že většina zaměstnanců má tedy spíše pozitivní či pozitivní postoj k výkonu své práce.

Graf 5 - Otázka č. 5 - Pracovní postoj

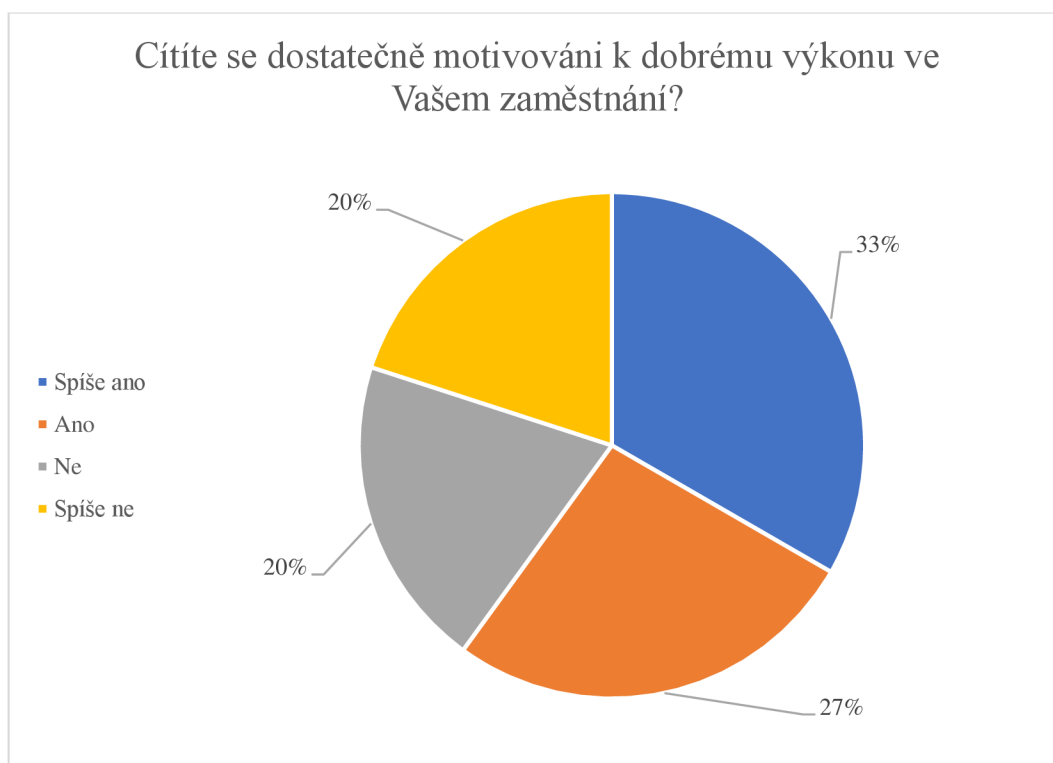


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 6 – Cítíte se dostatečně motivováni k dobrému výkonu ve Vašem zaměstnání?

Na následujícím grafu jsou graficky zobrazeny odpovědi 30 respondentů na otázku „Cítíte se dostatečně motivováni k dobrému výkonu ve Vašem zaměstnání?“. Celých 33 % respondentů uvedlo odpověď: spíše ano a 27 % z nich odpověď: ano. Tito lidé se tedy cítí dostatečně motivováni k dobrému výkonu v zaměstnání. Většina respondentů je dostatečně motivována. Dalších 20 % respondentů odpovědělo na otázku, zda se cítí dostatečně motivováni odpovědí: ne, a dalších 20 % respondentů odpovědělo: spíše ne.

Graf 6 - Otázka č. 6 - Motivace a výkon



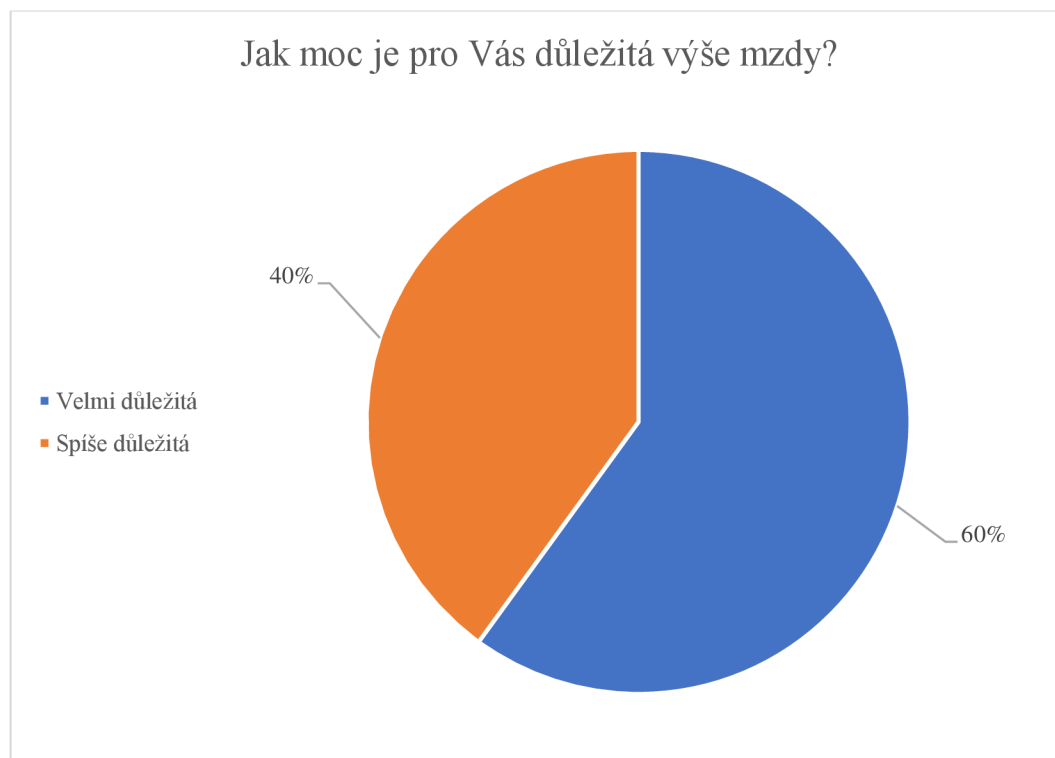
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4.5.2 Hmotné stimuly

Otázka č. 7 – Jak moc je pro Vás důležitá výše mzdy?

Tato otázka se zaměřovala na důležitost výše mzdy a je první otázkou v kategorii hmotných stimulů. Na následujícím grafu jsou graficky vyobrazeny odpovědi respondentů. Ze získaných 30 odpovědí uvedlo 60 % dotazovaných, že je pro ně výše mzdy velmi důležitá a 40 % z nich že je výše mzdy pro ně spíše důležitá. Nikdo z dotazovaných respondentů neuvedl, že pro něj výše mzdy není důležitá.

Graf 7 - Otázka č. 7 - Důležitost výše mzdy

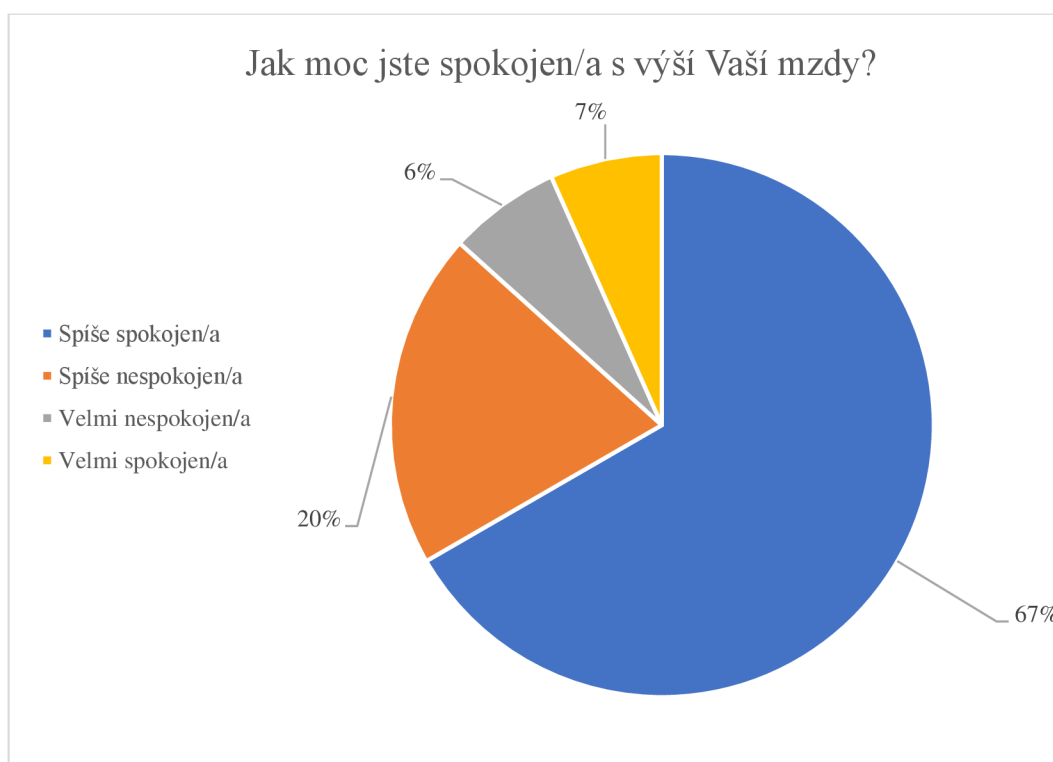


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 8 – Jak moc jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

Na následujícím grafu jsou graficky rozdělené odpovědi na otázku, jak moc jsou respondenti spokojeni s výší jejich mzdy, kde 67 % z nich uvedlo, že jsou spíše spokojeni a 7 % že jsou velmi spokojeni. Jako další uvedlo 20 % respondentů, že jsou spíše nespokojeni a 6 % respondentů, že jsou velmi nespokojeni. Zde je možno vidět, že většina respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni nebo velmi spokojeni s výší jejich mzdy, což je poněkud zajímavé s ohledem na jejich další odpovědi. Konkrétně pak na otázku „co by změnili“, která je rozebrána níže v této práci.

Graf 8 - Otázka č. 8 - Spokojenost s výší mzdy



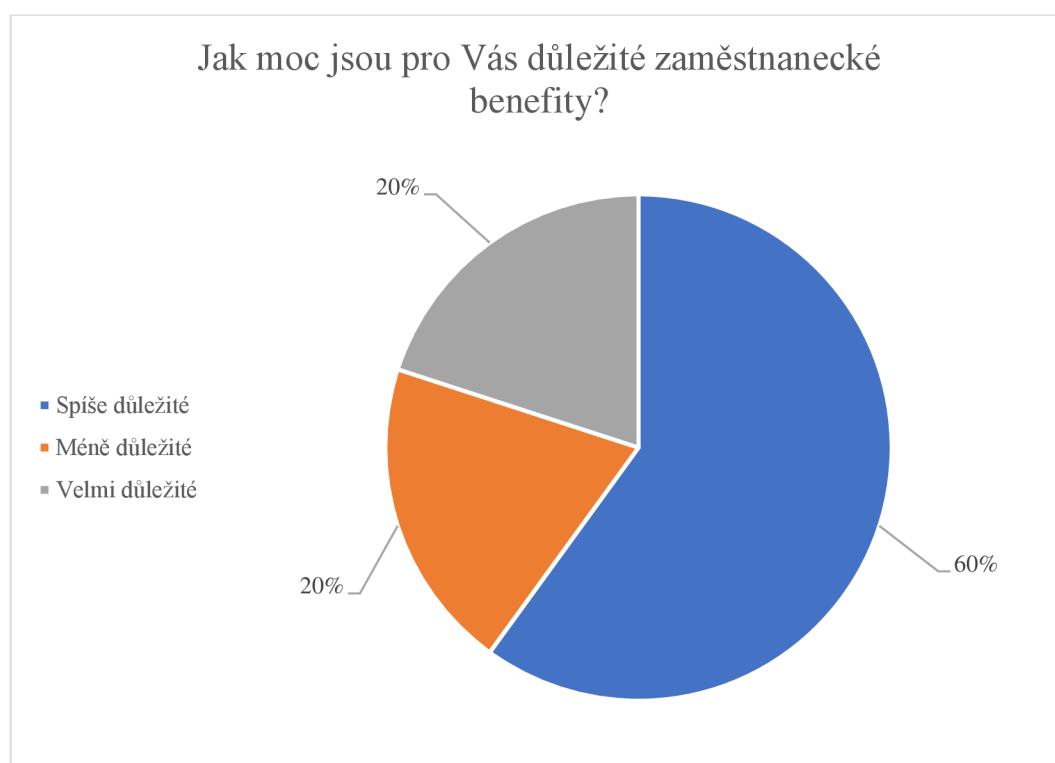
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4.5.3 Sociální stimuly

Otázka č. 9 – Jak moc jsou pro Vás důležité zaměstnanecké benefity?

Další otázka je zaměřena na důležitost zaměstnaneckých benefitů, zároveň je první otázkou ve skupině sociálních stimulů. Na následujícím grafu je možno vidět, že 60 % respondentů uvedlo, že jsou pro ně zaměstnanecké benefity spíše důležité a 20 % respondentů, že jsou pro ně velmi důležité. Dále pak 20 % respondentů uvedlo, že jsou pro ně zaměstnanecké benefity méně důležité. Zde je zřejmé, že pro většinu respondentů jsou zaměstnanecké benefity důležité a že mají pro ně smysl.

Graf 9 - Otázka č. 9 - Důležitost benefitů

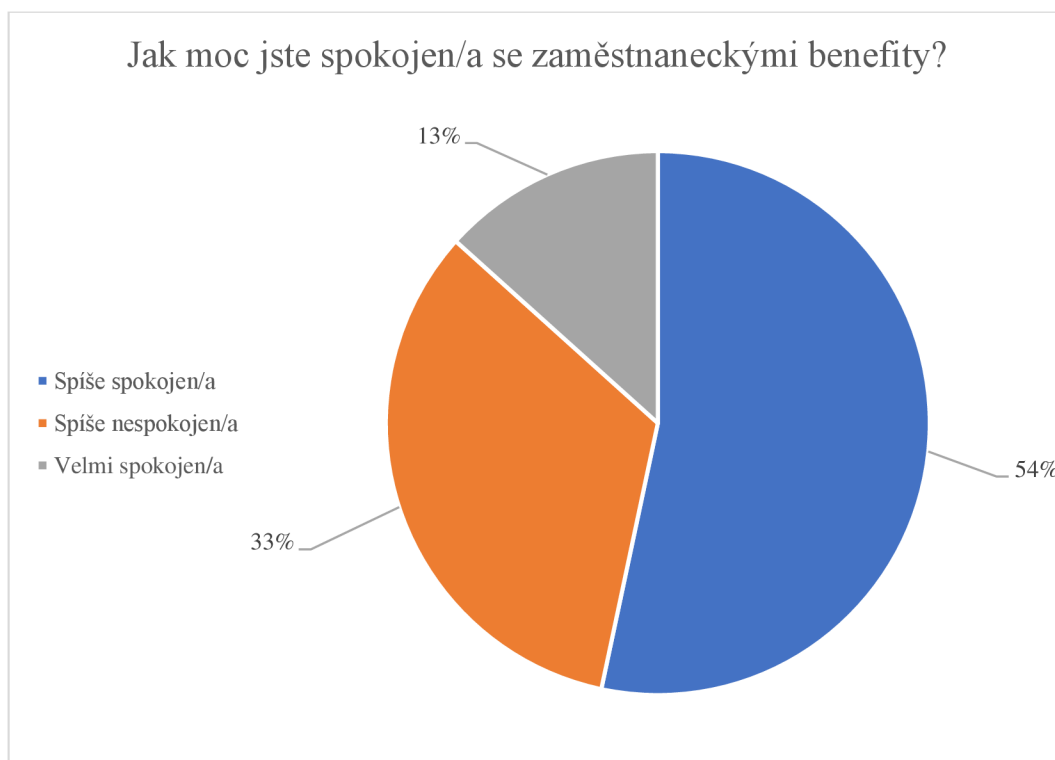


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 10 – Jak moc jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

Otázka číslo deset je zaměřena na míru spokojenosti respondentů se zaměstnaneckými benefity. Na tuto otázku odpovědělo 30 respondentů a 54 % z nich uvedlo, že jsou spíše spokojeni, 33 % z nich, že jsou spíše nespokojeni a pouze 13 % respondentů uvedlo, že jsou velmi spokojeni. Zde je možné pozorovat, že většina respondentů je se zaměstnaneckými benefity spíše spokojena či velmi spokojena. Avšak je zde vidět, že značná část, tedy třetina z dotazovaných se zaměstnaneckými benefity spokojena není.

Graf 10 - Otázka č. 10 - Spokojenost s benefity

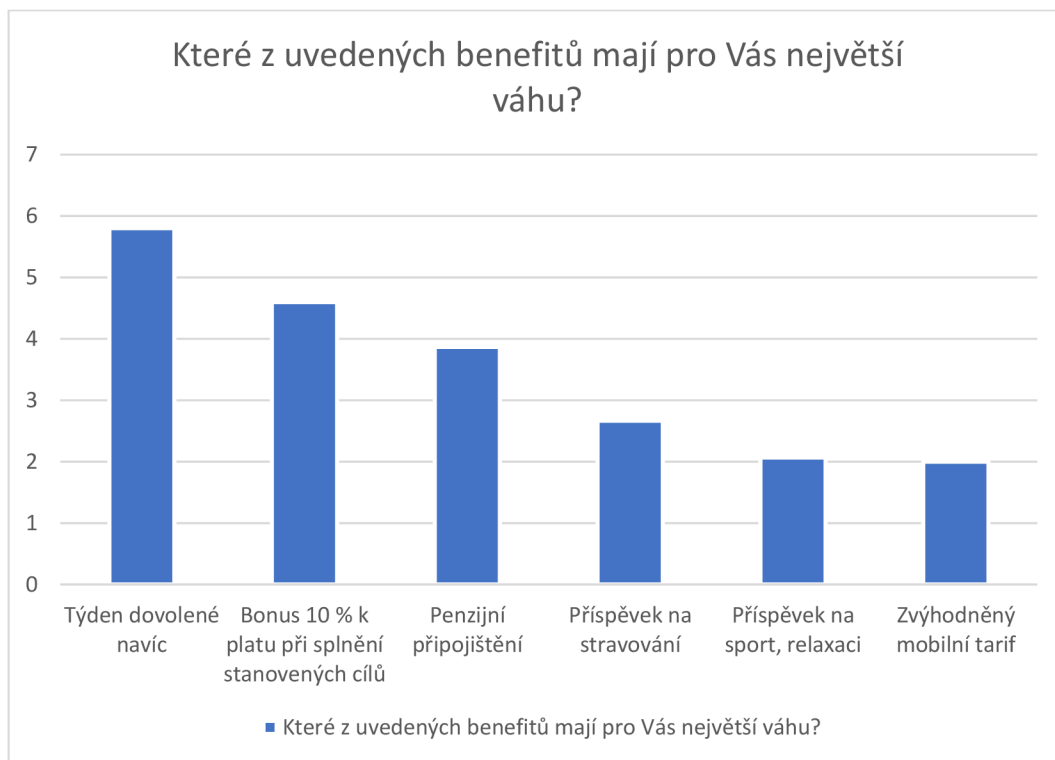


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 11 – Které z uvedených benefitů mají pro Vás největší váhu?

V otázce číslo jedenáct bylo sledováno konkrétně, který benefit, má pro respondenty největší váhu. Respondenti měli seřadit benefity podle pořadí od nejdůležitějšího benefitu po ten nejméně důležitý. Výsledky jsou reprezentovány za použití průměrné důležitosti zmíněných benefitů. Z grafu níže je zřejmé, že pro respondenty má největší váhu benefit, který nabízí „Týden dovolené navíc.“ Jako druhým benefitem s největší váhou byl zvolen „Bonus 10 % k platu při splnění stanovených cílů“. Třetí benefit s největší váhou je penzijní připojištění. Jako benefit, který má podle respondentů pro ně nejmenší váhu se umístil „Zvýhodněný mobilní tarif.“ Z těchto výsledků je možno pozorovat, že jsou pro respondenty důležité zejména benefity, které jsou finančního charakteru či benefity nabízející volný čas.

Graf 11 - Otázka č. 11 - Největší váha benefitů

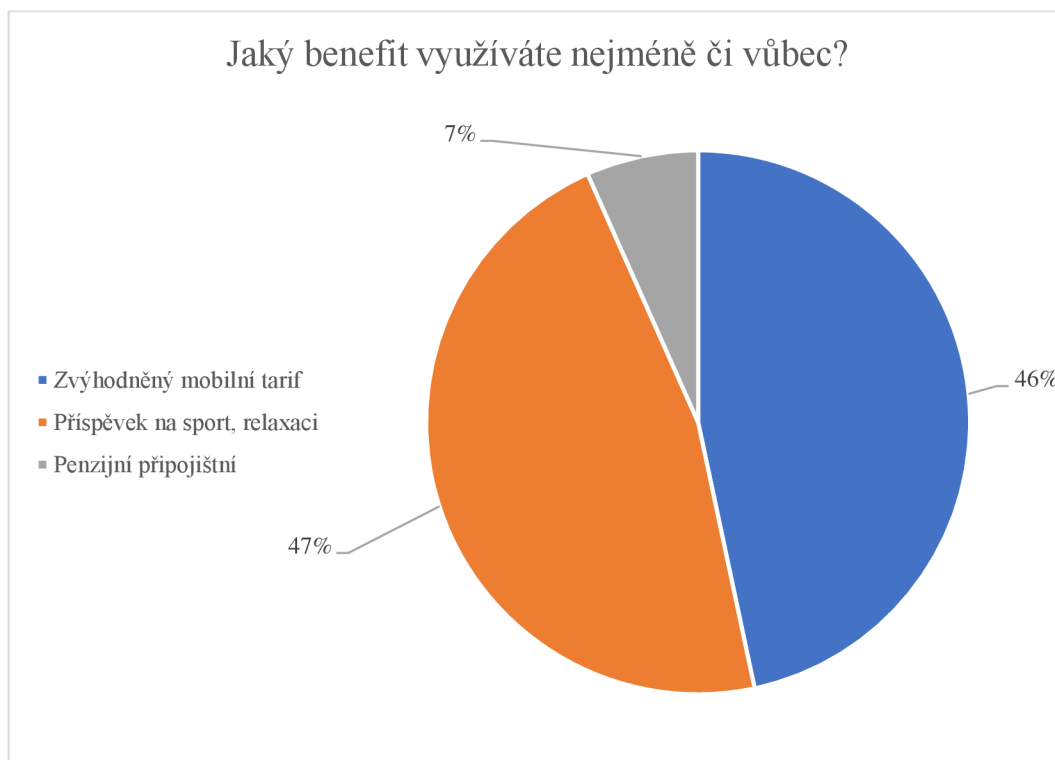


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 12 – Jaký benefit využíváte nejméně či vůbec?

Další otázka, konkrétně otázka číslo dvanáct je zaměřena na nejméně využívaný benefit. Bylo získáno také třicet odpovědí na dotazníkové šetření, přičemž 46 % z dotazovaných uvedlo, že benefit, který nejméně využívají je „Zvýhodněný mobilní tarif“ a dále 47 % respondentů uvedlo, že využívají nejméně benefit „Příspěvek na sport, relaxaci“. Zbýlých 7 % respondentů odpovědělo, že nejméně využívají „Penzijní připojištění“. Zde je vidět v návaznosti na předchozí otázku, že konkrétní benefity: „Zvýhodněný mobilní tarif“ a „Příspěvek na sport, relaxaci“ jsou pro respondenty nezajímavé, a tedy i nejméně využívané.

Graf 12 - Otázka č. 12 - Nejméně využívaný benefit

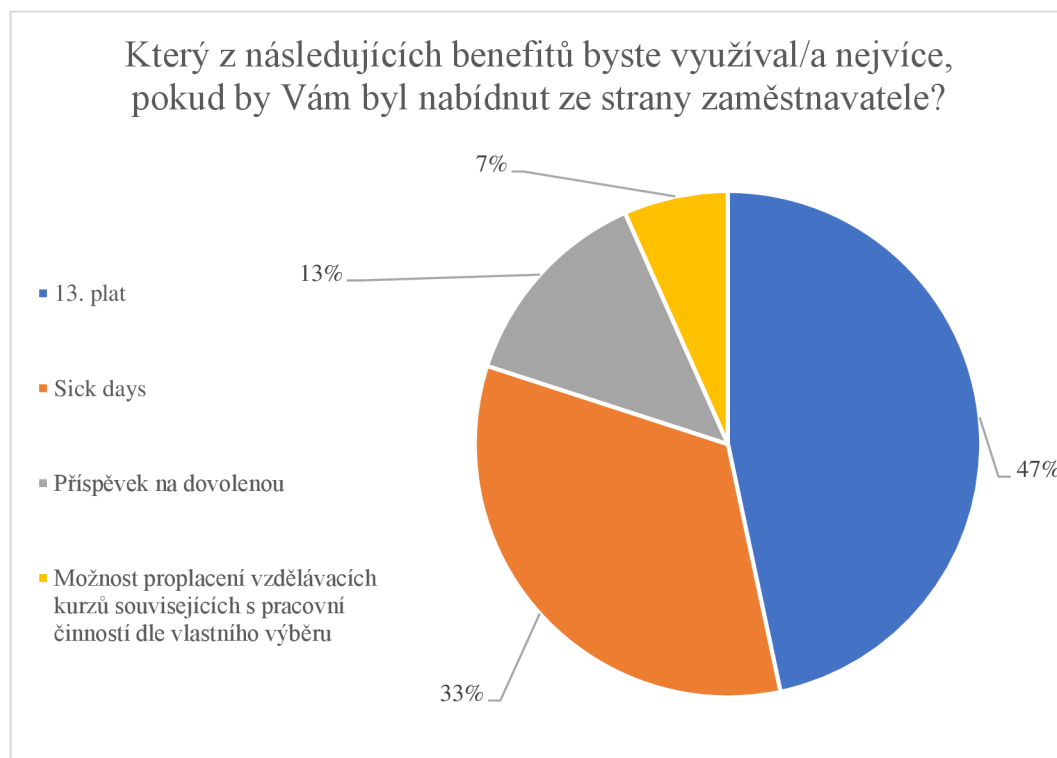


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 13 – Který z následujících benefitů byste využíval/a nejvíce, pokud by Vám byl nabídnut ze strany zaměstnavatele?

V této otázce bylo zjišťováno, který z benefitů z výběru by respondenti nejvíce využívali, kdyby jim byli nabídnuty ze strany zaměstnavatele. Opět bylo získáno celkově třicet odpovědí a 47 % respondentů zvolilo, že by nejvíce využívali benefit „13. plat“ a 33 % z nich, že by nejvíce využívali benefit „Sick days“. Poté 13 % respondentů uvedlo jako odpověď, že by nejvíce využívali benefit „Příspěvek na dovolenou“ a v neposlední řadě 7 % z nich uvedlo, že by nejvíce využívali „Možnost proplacení vzdělávacích kurzů souvisejících s pracovní činností dle vlastního výběru.“ Zde je vidět také určitá korelace mezi předchozími otázkami v tom, že respondenti většinou odpovídají, že by chtěli benefity peněžního charakteru či benefity ve formě volného času.

Graf 13 - Otázka č. 13 - Nejvíce využívaný benefit



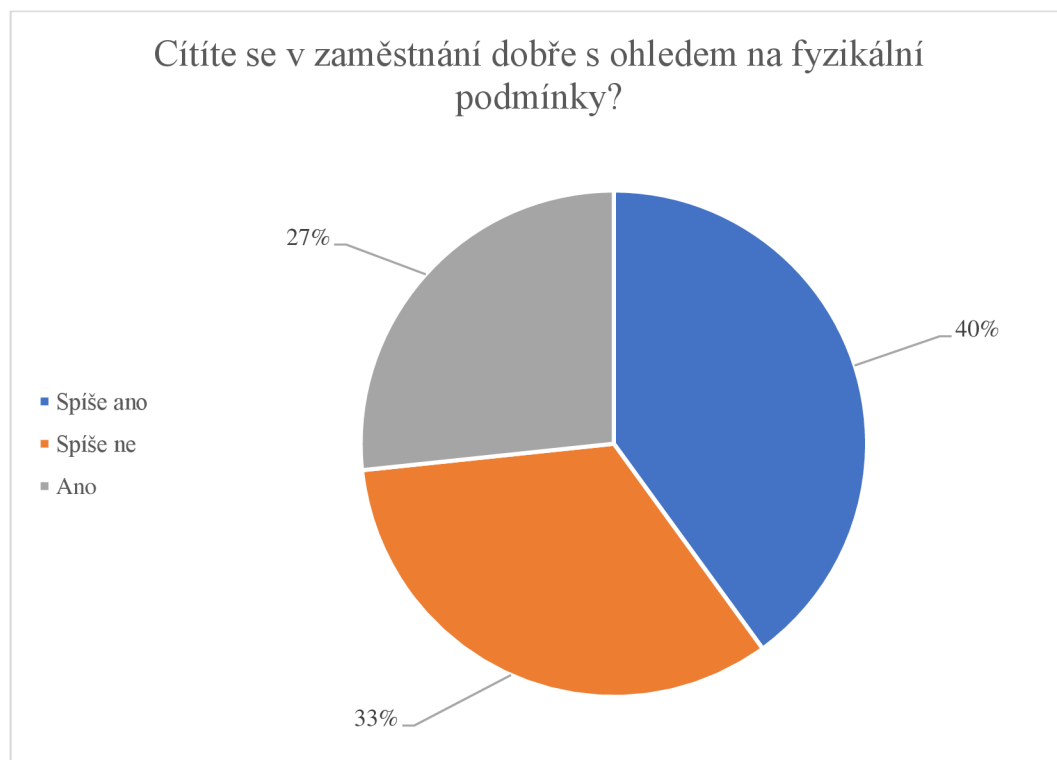
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4.5.4 Prostředí

Otázka č. 14 – Cítíte se v zaměstnání dobře s ohledem na fyzikální podmínky?

Otázka číslo čtrnáct je zaměřena na to, zda se respondenti cítí v zaměstnání dobře s ohledem na fyzikální podmínky. Z třiceti získaných odpovědí vyplynulo, jak je možno vidět na následujícím grafu, že 40 % respondentů uvedlo, že se v zaměstnání spíše cítí dobře s ohledem na fyzikální podmínky a 27 % z nich uvedlo, že se cítí dobře. Avšak 33 % respondentů uvedlo na otázku, zda se cítí v zaměstnání dobře s ohledem na fyzikální podmínky, že spíše ne. Je zde tedy možno vidět, že se s ohledem na prostředí může v dané organizaci vyskytovat určitý problém.

Graf 14 - Otázka č. 14 - Fyzikální podmínky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 15 – Prosím odůvodněte svoji volbu v předchozí otázce.

Další otázka je zaměřena na slovní odůvodnění otázky předcházejících. Tato otázka byla nepovinná a bylo čistě na respondentech, jestli na otázku odpoví. Otázka je konkrétně směřována k otázce: „Cítíte se v zaměstnání dobře s ohledem na fyzikální podmínky?“, jelikož z rozhovoru bylo zjištěno, že by mohl s fyzikálními podmínkami být problém. Na otázku, která byla otevřená a volitelná, překvapivě odpovědělo 14 respondentů z třiceti možných. Ve odpovědích byl nejčastěji zmiňován nadměrný hluk ve strojovnách, poté zápach v laborkách a také velké, až desetistupňové, rozdíly v teplotách mezi kanceláři a chodbou. Tyto faktory byly zmíněny prakticky ve všech získaných odpovědích. Dále bylo stěžováno na umělé osvětlení, které je v kancelářích přítomno po celý den. Na následujícím obrázku jsou možno vidět graficky zobrazené nejčastější a nejdůležitější problémy, které respondenti zmiňovali. Je zřejmé, že z pohledu prostředí v organizaci existují závažnější problémy, které poukazují na to, že by se měli co nejdříve začít hledat co nejefektivnější cesty, jak tyto problémy vyřešit, či alespoň zmírnit jejich dopady.

Obrázek 7 - Dotazník – Fyzikální podmínky – Doplňující otázka

Nadměrný hluk ve strojovnách

Zápach v laboratořích

Teplotní rozdíly mezi místnostmi

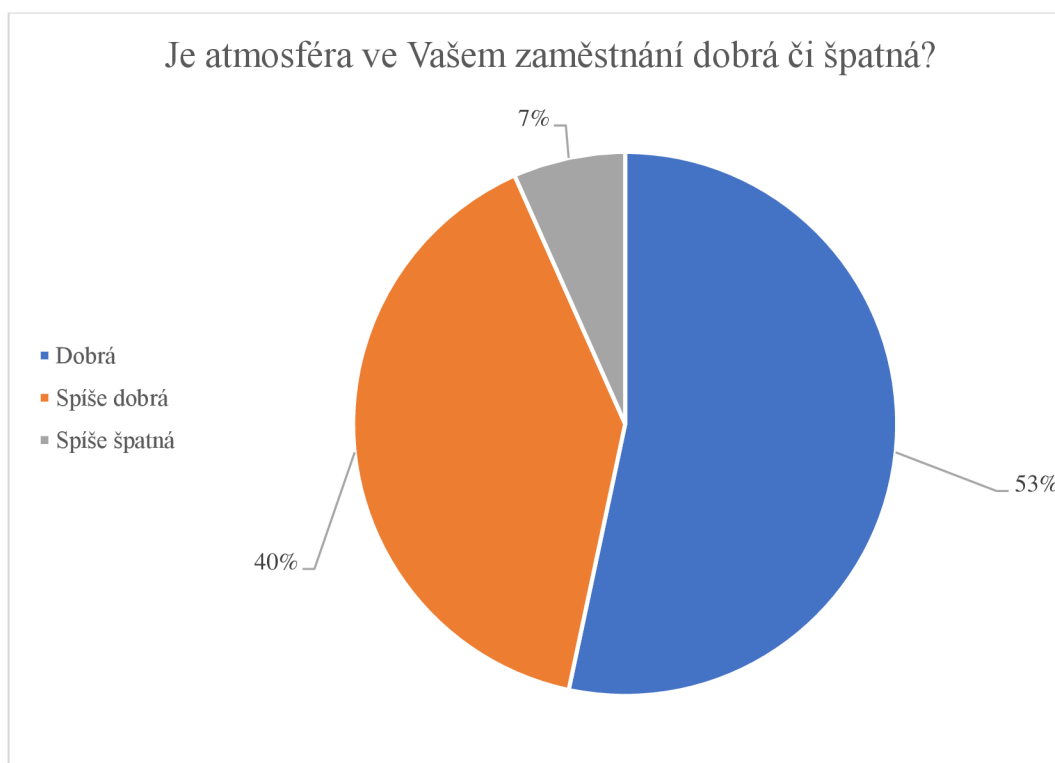
Umělé osvětlení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 16 – Je atmosféra ve Vašem zaměstnání dobrá či špatná?

Následující otázka měla za úkol zjistit od respondentů, jak vnímají atmosféru uvnitř organizace, konkrétně jestli je atmosféra v jejich zaměstnání dobrá či špatná. Z třiceti získaných odpovědí uvedlo 53 % respondentů že je atmosféra v zaměstnání dobrá a 40 % z nich uvedlo, že je atmosféra v zaměstnání spíše dobrá. Pouze 7 % respondentů uvedlo, že atmosféra je spíše špatná. Z tohoto důvodu je možno poznamenat, že respondenti atmosféru v jejich zaměstnání hodnotí jako dobrou či spíše dobrou.

Graf 15 - Otázka č. 16 - Atmosféra

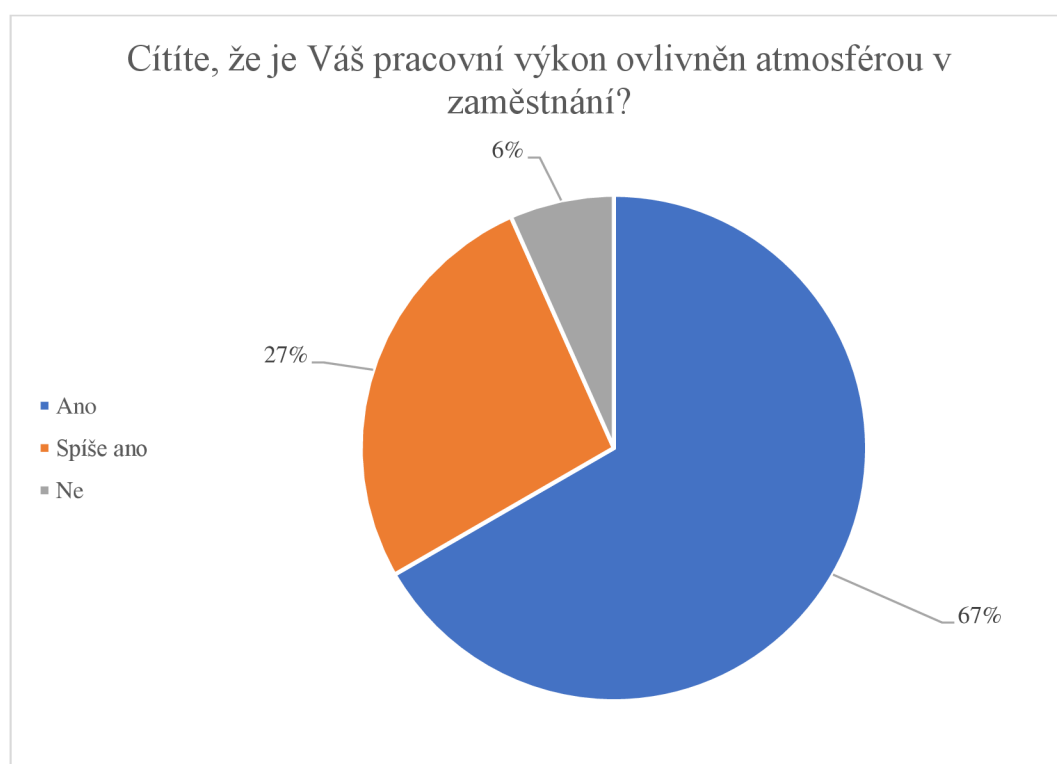


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 17 – Cítíte, že je Váš pracovní výkon ovlivněn atmosférou v zaměstnání?

Na následujícím grafu pozorujeme, že na otázku, zda je respondentův pracovní výkon ovlivněn atmosférou v zaměstnání odpovědělo 67 % z nich, že ano a 27 % z nich spíše ano. Pouze 6 % respondentů odpovědělo, že ne. Můžeme tedy předpokládat, že pro většinu respondentů je jejich výkon ovlivněn atmosférou v zaměstnání.

Graf 16 - Otázka č. 17 - Pracovní výkon



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 18 – Jak je pro Vás důležitá komunikace při práci?

Následující otázka se týká důležitosti komunikace při práci. Na následujícím grafu pozorujeme, že na otázku odpovědělo třicet respondentů, přičemž většina, tedy přesně 93 % respondentů odpovědělo, že je pro ně komunikace při práci velmi důležitá a pouze 7 % z nich odpovědělo, že je komunikace spíše důležitá. Komunikace se tedy jeví jako důležitá prakticky pro všechny respondenty.

Graf 17 - Otázka č. 18 - Důležitost komunikace

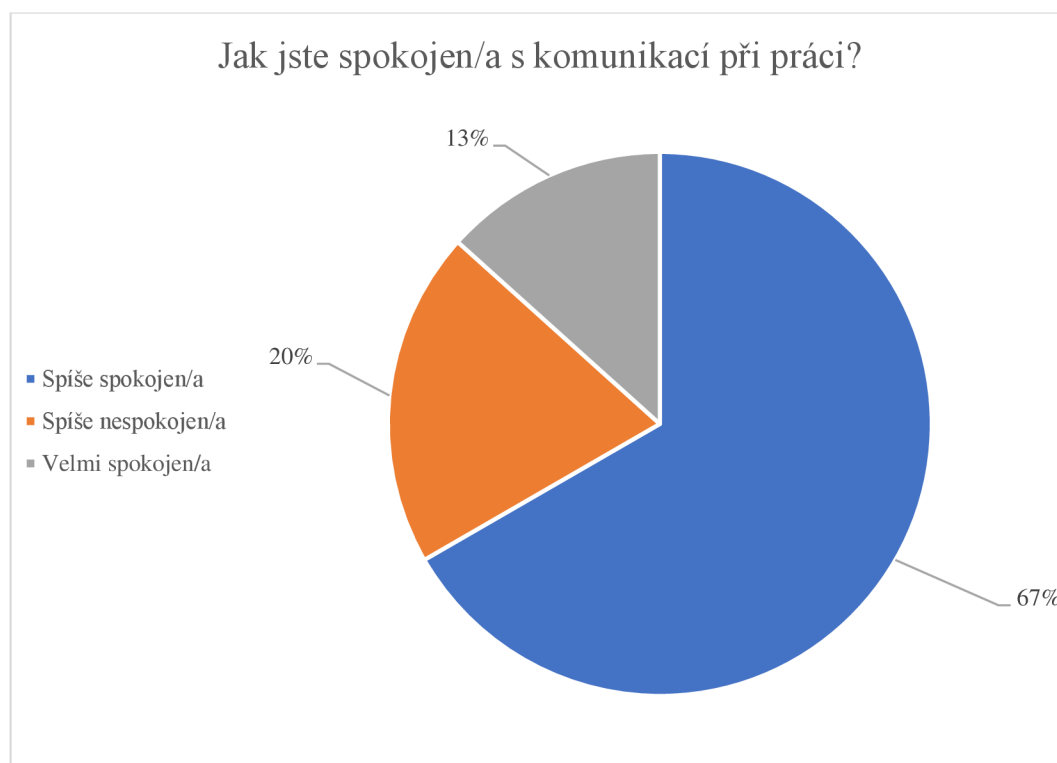


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 19 – Jak jste spokojen/a s komunikací při práci?

Následující otázka, otázka číslo 19 měla za úkol zjistit spokojenost respondentů s komunikací v zaměstnání. Na otázku odpovědělo celkem třicet respondentů. Celkově pak 67 % respondentů odpovědělo, že jsou spíše spokojeni s komunikací při práci a 13 % z nich odpovědělo, že jsou velmi spokojeni. Následně 20 % respondentů ale uvedlo, že jsou s komunikací při práci spíše nespokojeni. Zde je ale i přesto možno sledovat, že je opět většina respondentů s komunikací při práci spíše spokojena, či velmi spokojena.

Graf 18 - Otázka č. 19 - Spokojenost s komunikací



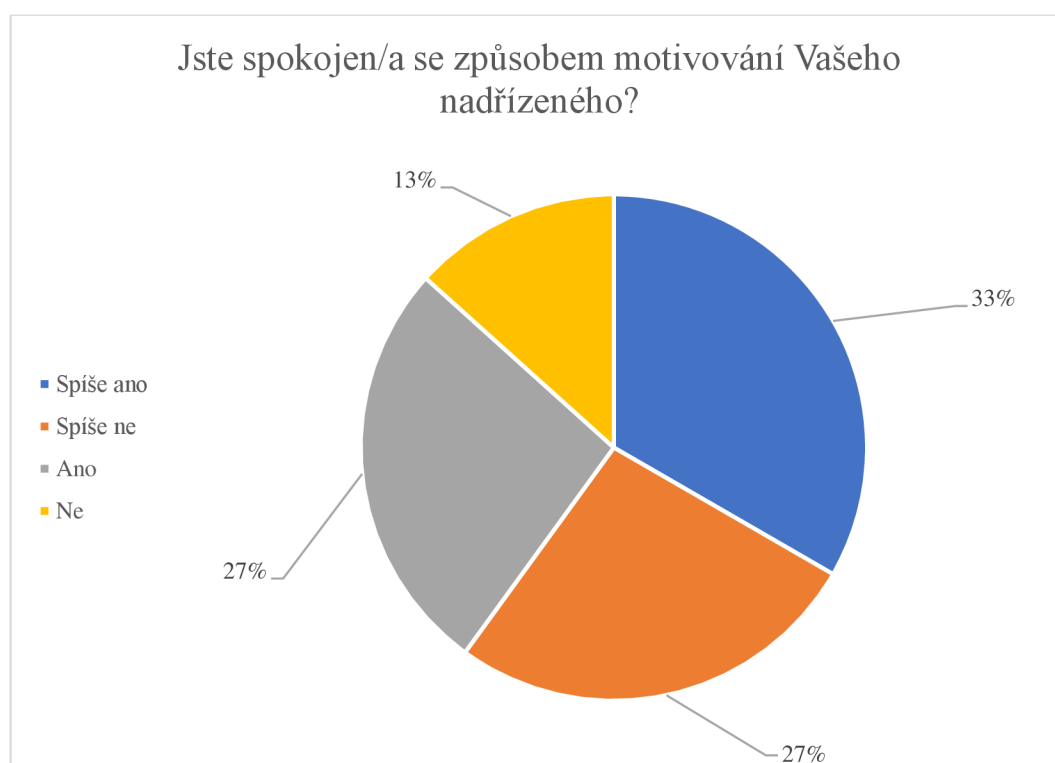
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4.5.5 Morální stimuly

Otázka č. 20 – Jste spokojen/a se způsobem motivování Vašeho nadřízeného?

Otázka číslo 20 se zaměřovala na spokojenost respondentů se způsobem motivování jejich nadřízeného a zároveň je první otázkou v kategorii morálních stimulů. Z třiceti respondentů odpovědělo 33 % z nich, že spíše ano a 27 % ano. Avšak 27 % respondentů uvedlo odpověď: spíše ne a následně 13 % respondentů: ne. Zde můžeme pozorovat rozdílné pocity v otázce spokojenosti s motivováním jejich nadřízeného, i přesto, že je většina respondentů s motivováním spíše či úplně spokojena.

Graf 19 - Otázka č. 20 - Spokojenost s motivováním nadřízeného

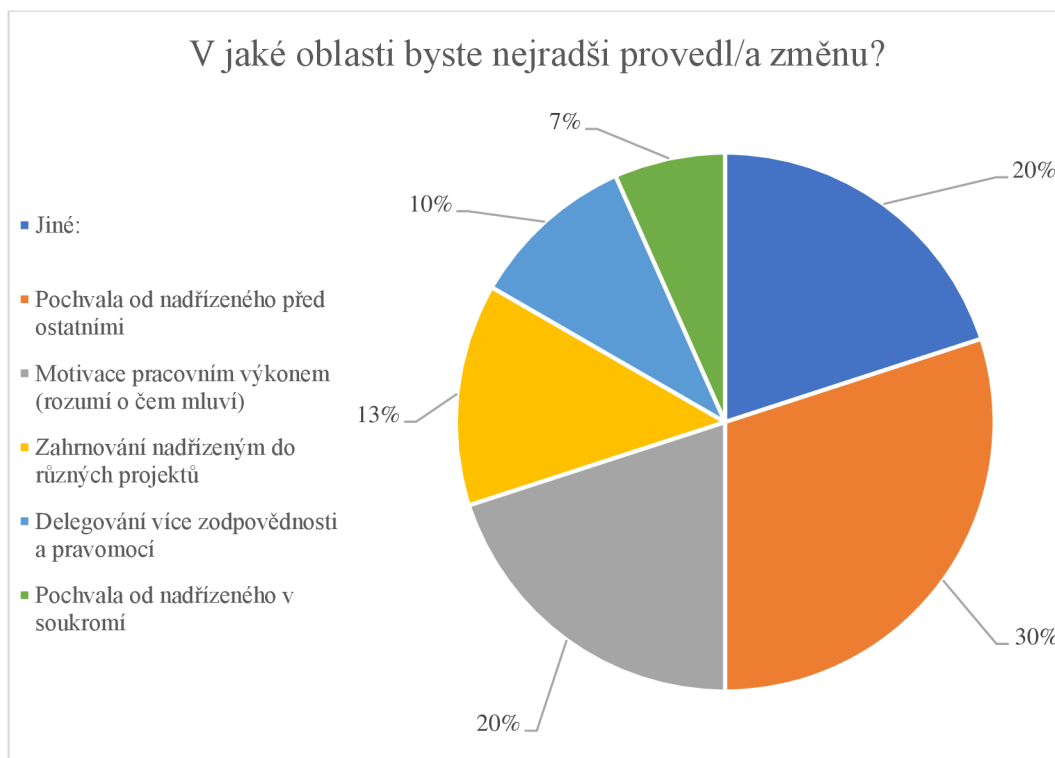


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 21 – V jaké oblasti byste nejradši provedl/a změnu?

V následující otázce bylo dotazováno na oblast, ve které by respondenti nejraději provedli změnu. Otázka umožňovala mimo níže zobrazených možných odpovědí i možnost „Jiné:“ umožňující respondentům vepsat jinou možnost než možnosti nabízené. Z třiceti získaných odpovědí 30 % respondentů uvedlo, že by nejradši provedli změnu u pochvaly od nadřízeného před ostatními a dalších 20 % uvedlo, že by nejradši provedli změnu v oblasti motivace pracovním výkonem nadřízeného. Následně 13 % respondentů by nejradši provedlo změnu v oblasti zahrnování nadřízeným do různých projektů, dalších 10 % z nich by nejradši uvítali změnu v oblasti delegování více zodpovědnosti a pravomoci od nadřízeného a v neposlední řadě 7 % respondentů by nejraději uvítalo změnu v oblasti pochvaly od nadřízeného v soukromí. Na možnou variantu odpovědi „Jiné:“ odpovědělo celkem 20 % respondentů. V jejich odpovědích se nejčastěji vyskytovala požadovaná změna ve formě peněžní, konkrétně finanční motivace a dále nejvíce zmiňovanou změnou byla motivace volnem.

Graf 20 - Otázka č. 21 - Změna v oblasti



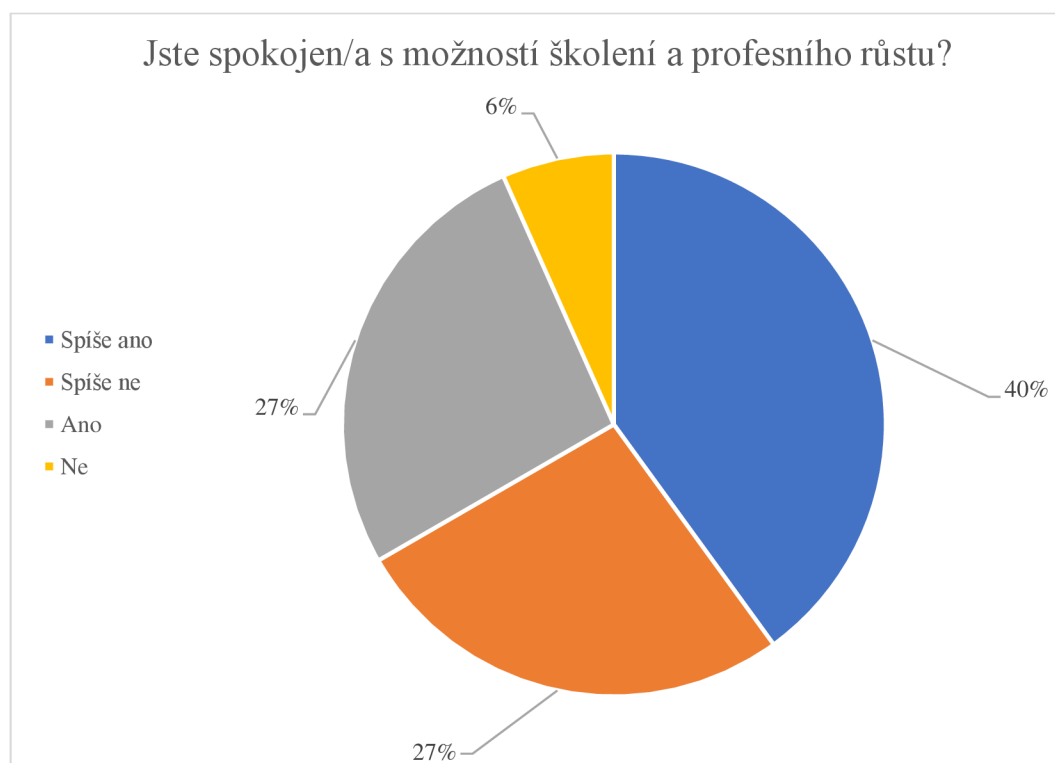
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4.5.6 Vzdělávání a profesní růst

Otázka č. 22 – Jste spokojen/a s možností školení a profesního růstu?

Tato otázka, která je graficky zobrazena na následujícím grafu se zaobírala spokojeností respondentů s možností školení a profesního růstu. Opět na tuto otázku odpovědělo 30 respondentů. Nejvíce z nich, tedy 40 %, odpovědělo, že spíše ano a 27 % z nich odpovědělo, že ano. Následně 27 % respondentů uvedlo jako odpověď, že spíše ne a v neposlední řadě 6 % z nich uvedli, že ne. Můžeme tedy vidět, že 67 % respondentů je spíše či úplně spokojeno a následně 33 % respondentů je spíše nespokojeno či úplně nespokojeno. Opět tedy můžeme pozorovat, že většina respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni.

Graf 21 - Otázka č. 22 - Spokojenost s profesním růstem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 23 – Máte nápad, jak zlepšit motivační systém organizace, případně co byste chtěl/a v organizaci změnit?

V poslední otázce tohoto dotazníkového šetření, tedy konkrétně v otázce číslo 23, byla respondentům zadána nepovinná otázka, která měla za úkol zjistit, zda mají respondenti nápad na zlepšení stávajícího motivačního systému v organizaci, či případně co by chtěli změnit. Na otázku odpovědělo 8 respondentů z 30 možných. Respondenty bylo zmiňováno, že by rádi uvítali 13. plat jako další, pro ně, motivační benefit. Toto úzce koreluje s ostatními získanými daty, kde si často respondenti stěžují na nedostatečné množství hmotných stimulů – a to opakovaně. V návaznosti na toto tvrzení se často objevoval komentář, že by se měli mzdy navýšit alespoň na celorepublikový průměr, jelikož prý v organizaci jsou momentálně podle nich mzdy velmi nízké. Další zmiňovaný problém se týkal nejasné možnosti kariérních posunů včetně jasně definovanou mzdou na daných pozicích. Respondenti se také zmiňovali o tom, že se podle nich nepřihlíží k požadavkům zaměstnanců. Podle nich se každý rok dělá motivační průzkum, který ale nikam nevede a změny nejsou patrné. Jako další z odpovědí vyplynulo, že by se mělo více využívat mimořádných odměn za nadstandardní výkony, a to i vzhledem k existující odměně ve výši 10 % k platu při splnění zadaných cílů. Dále se respondenti zmiňovali o problému zadávání nadměrného množství práce, kterou není zaměstnanec schopný ve své pracovní době stihnout a zvládnout. Respondenti uvedli, že jsou vytíženi nadměrným množstvím zadané práce, která je podle jejich názoru nezvladatelná. V neposlední řadě se zde vyskytl podnět na to, že se respondentům nevěří a mají pocit, že si jejich vedení organizace neváží. Respondenti mají pocit, že si jejich práce, a i samotných zaměstnanců vedení společnosti neváží a připadají si nedůležití.

5 Výsledky a diskuse

V návaznosti na dotazníkové šetření a částečně řízené rozhovory byly zjištěny návrhy na zlepšení motivačního systému v organizaci. Většina zaměstnanců zaujímá k výkonu práce pozitivní či spíše pozitivní přístup ale již skoro polovina z nich se necítí být dostatečně motivována k dobrému výkonu v zaměstnání, což odpovídá i názoru Wagnerové (2007), že má každý zaměstnanec optimální motivaci v jiném bodě.

S ohledem na výsledky částečně řízených rozhovorů bylo uvedeno, že vedoucí pracovníci nejsou schopni dostatečně motivovat své zaměstnance hlavně z důvodu toho, že nemůžou tolik rozhodovat o výši mzdy, která je podle nich pro zaměstnance důležitá. Zaměstnanci jsou motivováni zejména bonusem ke mzdě, který dostanou při splnění zadaných cílů. Pro všechny zaměstnance je výše mzdy důležitá a více než dvě třetiny z nich jsou s výší jejich mzdy spokojeni, ačkoliv jsou v podniku mzdy nastavené pod celorepublikovým průměrem v odvětví. I přes značnou kvantitu hmotných stimulů mají zaměstnanci pocit, že jich nemají dostatek a mělo by se více využívat mimořádných odměn za nadstandardní výkony. Mezi hmotné stimuly aktuálně existující v daném motivačním systému patří příplatek ve výši 10 % ke mzdě, příspěvek na obědy ve výši 45,5 Kč/den a penzijní připojištění 1500 Kč/měsíc.

Pro naprostou většinu zaměstnanců jsou zaměstnanecké benefity spíše důležité či velmi důležité. V návaznosti je jedna třetina zaměstnanců spíše nespokojena s aktuálními zaměstnaneckými benefity. Podle vedoucích zaměstnanců jsou benefity, které mají zaměstnanci k dispozici dostatečné a systém odměňování je dostatečný až na mzdu, se kterou se kvůli vedení podniku nedá tolik hýbat. Podle Čornejové (2016) optimální nastavení zaměstnaneckých výhod vede k vyšší motivaci a k co největšímu pracovnímu výkonu. Největší váhu z aktuálních benefitů má týden dovolené navíc, těsně před bonusem 10 % k platu při splnění stanovených cílů. Jako třetí nejdůležitější benefit bylo zvoleno penzijní připojištění. Naproti tomu benefitem s nejmenší váhou byl zvýhodněný mobilní tarif a za ním příspěvek na sport, relaxaci. Na prvních pozicích se umísťovaly benefity hlavně finančního charakteru a charakteru volného času. Kdyby měli zaměstnanci tu možnost, tak by podle výzkumu využívali nejraději benefit 13. platu, Sick days a příspěvku na dovolenou. Podle Pelce (2009) je poskytování zaměstnaneckých výhod, tedy benefitů, silným nástrojem personálního managementu a slouží zejména k získávání a setrvání

kvalitních pracovníků a k stimulaci jejich motivace a produktivity a tyto zaměstnanecké výhody jsou občas formulovány jako součást odměňování.

Z informací vyplynulo, že se třetina dotazovaných spíše necítí v zaměstnání dobře s ohledem na fyzikální podmínky. Nejvíce si stěžovali z pohledu prostředí na nadměrný hluk ve strojovnách a na zápach v laboratořích. Následně jim vadí velké, znatelné teplotní rozdíly mezi místnostmi a všudypřítomné umělé osvětlení po celý den. Tyto problémy se ukazují jako zásadní a velmi důležité, které nesou dalšího odkladu. Musí se co nejdříve zmírnit dopady těchto rušivých elementů.

Atmosféra je podle zaměstnanců dobrá, či spíše dobrá, a s komunikací v práci jsou převážně všichni spokojeni. Z pohledu částečně řízených rozhovorů z pohledu vedoucích pracovníků jsou mezilidské vztahy mezi zaměstnanci i mezi nadřízenými dobré a jejich vztahy také. Zároveň valná většina je přesvědčena o tom, že jejich výkon je úzce ovlivněn zmíněnou atmosférou v zaměstnání. S ohledem na spokojenost s motivací nadřízeného jsou zaměstnanci celkově rozděleni na ty, kteří spíše jsou a ty, kteří spíše nejsou s motivací spokojeni. Nejvíce zaměstnanců by chtělo změnu v kvantitě pochval nadřízeného před ostatními. Což odpovídá i názoru Dvořákové (2012), podle které jsou pro pracovníky stejně důležité hmotné i nehmotné odměny, a to právě například pochvala za odvedenou práci. Dále cítí, že jsou málo motivováni pracovním výkonem jejich nadřízeného a chtěli by více zodpovědností a pravomocí. S možností profesního růstu je opět třetina nespokojena a nejsou podle nich jasně definované možnosti kariérních posunů včetně jasně definované mzdy na konkrétních pozicích.

5.1 Návrh změn ve stávajícím motivačním systému

Ve stávajícím motivačním systému organizace XY byly zjištěny nedostatky ve všech oblastech, a proto jsou níže navrženy změny, které povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvání v organizaci. Tyto změny jsou blíže popsány v následujících kapitolách a shrnuty v tabulce číslo 12.

5.1.1 Hmotné stimuly

V aktuálním motivačním systému organizace XY jsou následující hmotné stimuly: Příplatek ve výši 10 % ke mzdě, Příspěvek na obědy ve výši 45,5 Kč/den a Penzijní připojištění 1500 Kč/měsíc. Na základě získaných informací z dotazníkového šetření jsou

tyto benefity pro respondenty důležité a z toho důvodu zůstávají v navrhovaném stavu beze změny. Benefit „Příplatek ve výši 10 % ke mzdě“ je hodnocen jako nejdůležitější z pohledu řadových zaměstnanců.

Dle zjištěných informací je v organizaci zaměstnancům vyplácena podprůměrná výše mzdy v odvětví. Na základě této skutečnosti je navrženo zvýšení mzdy alespoň na průměrnou hodnotu v odvětví. Z provedeného výzkumu vyplývá, že respondentům chybí zejména hmotné stimuly a je navrženo zavedení 13. platu ke zvýšení jejich spokojenosti.

Organizace neposkytlá údaj o výši hrubé mzdy pracovníků. Níže jsou zobrazeny náklady na uvedené změny, pokud by byla průměrná hrubá mzda v organizaci 37 000 Kč v porovnání s aktuálním průměrem hrubých mezd v odvětví, podle Českého statistického úřadu (2021), který činí 44 868 Kč.

Tabulka 4 – Náklady na zvýšení měsíční hrubé mzdy na průměrnou v odvětví

	Průměrná hrubá mzda v organizaci (v Kč)	Průměrná hrubá mzda v odvětví (v Kč)	Rozdíl mezi odvětvím a organizací (v Kč)
Náklady na 1 pracovníka	37 000	44 868	7 868
Náklady na 30 pracovníků	1 110 000	1 346 040	236 040

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Na tabulce č. 4 jsou zobrazeny náklady, které pro zaměstnavatele nastanou při zvýšení mezd zaměstnanců alespoň na průměrnou mzdu v odvětví. Výše nákladů na tuto změnu činí pro 30 pracovníků 236 040 Kč měsíčně a za rok, po vynásobení dvanácti, tyto náklady dosahují výše 2 832 480 Kč.

Níže jsou na tabulce č. 5 zobrazeny náklady související se zavedením 13. platu za použití průměrné hrubé mzdy pracovníků ve výši 37 000 Kč.

Tabulka 5 – Náklady na zavedení 13. platu

	Zavedení 13. platu (v Kč)
Náklady na 1 pracovníka ročně	37 000
Náklady na 30 pracovníků ročně	1 110 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Z tabulky uvedené výše je patrné, že při zavedení 13. platu jsou celkové náklady ve výši 1 110 000 Kč pro 30 zaměstnanců za rok.

5.1.2 Sociální stimuly

Mezi sociální stimuly v aktuálním motivačním systému organizace XY jsou řazeny tyto benefity: 1 týden dovolené navíc, Zvýhodněný mobilní tarif a Program Multisport. Benefit „1 týden dovolené navíc“ byl pro respondenty velmi důležitý a z toho důvodu zůstane nadále i v navrhovaném stavu.

Ze získaných informací vyplynulo, že benefit „Zvýhodněný mobilní tarif“ není pro respondenty důležitý a je zároveň nejméně využíváný a je proto navrženo jeho zrušení. Obdobně je zjištěno, že Program Multisport patří mezi nejméně důležité a využívané benefity a z toho důvodu je také navrženo jeho zrušení, které uvolní místo pro benefit jiný.

Mezi navrhovanou změnu patří zavedení programu Flexi Pass Sodexo, který se více shoduje s potřebami respondentů. Tento program je určen pro volnočasové aktivity jako je sport, cestování či vzdělávání. Je možné jej využít také v lékárnách, optikách či při hrazení nadstandardní zdravotní péče.

Dle zjištěných informací jsou respondenti velmi motivováni volným časem a z tohoto důvodu je navrženo zavedení 3 dnů Sick days za kalendářní rok.

V návaznosti na tyto navrhované změny jsou níže uvedeny náklady na tyto změny. Je zrušen „Zvýhodněný mobilní tarif“ a program Multisport, tyto změny vedou ke snížení nákladů. Tyto náklady je možné využít například pro zavedení programu Flexi Pass Sodexo. Zvýhodněný mobilní tarif má náklady ve výši 230 Kč na jednoho pracovníka za měsíc. Celkově pak náklady, které se touto změnou ušetří, činí 82 800 Kč za rok pro 30 zaměstnanců. Tyto náklady jsou zobrazeny níže v tabulce číslo 6.

Tabulka 6 – Náklady na zvýhodněný mobilní tarif

	Cena zvýhodněného mobilního tarifu (v Kč)
Náklady na 1 pracovníka	230
Náklady na 30 pracovníků	6 900

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Program Multisport má náklady pro organizaci XY ve výši 300 Kč na měsíc na jednoho zaměstnance. Pro 30 zaměstnanců činí roční náklady na tento program 108 000 Kč. Z důvodu zrušení tohoto programu dochází ke snížení celkových nákladů, a tyto náklady jsou zobrazeny v následující tabulce číslo 7.

Tabulka 7 – Náklady na program Multisport

	Cena programu Multisport (v Kč)
Náklady na 1 pracovníka	300
Náklady na 30 pracovníků	9 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

V návaznosti na zrušení zmíněných benefitů je navrženo zavedení programu Flexi Pass Sodexo. Náklady na 1 pracovníka za měsíc jsou 250 Kč a tedy pro 30 zaměstnanců činí roční náklady celkem 90 000 Kč. Tyto náklady jsou graficky znázorněny v následující tabulce číslo 8.

Tabulka 8 – Náklady na zavedení programu Flexi Pass Sodexo

	Cena programu Flexi Pass Sodexo (v Kč)
Náklady na 1 pracovníka	250
Náklady na 30 pracovníků	7 500

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

5.1.3 Prostředí

V aktuálním motivačním systému z pohledu prostředí zjištěno, že se respondenti v zaměstnání potýkají s nadměrným hlukem, který je zejména způsobován hlučnými stroji

na pracovišti. K vyřešení tohoto problému je navrženo využívání sluchátek ke snížení hlučnosti. Dále je zjištěna skutečnost, že je v laboratořích nadměrný zápach z různých vzorků. Jako řešení je navrženo využití odvětrávajících mechanismů ke zmírnění zápachu. Dle zjištěných informací jsou v současném stavu na pracovišti velké teplotní rozdíly mezi místnostmi a v navrhovaném stavu je zavedení automatické klimatizace ke snížení těchto rozdílů.

V neposlední řadě je v současném stavu zjištěn problém s umělým osvětlením na pracovišti, které pracovníky unavuje a ruší při výkonu jejich práce. Na základě této skutečnosti je navrženo zavedení plnospektrálních zářivek na pracovišti, které využívají plné spektrum barev a napomáhají k celkové regeneraci organismu.

Náklady na sluchátka ke snížení hlučnosti jsou porovnány podle dostupné nabídky na 3 internetových eshopech. Jsou vybrána sluchátka, která nejsou nejdražší ale ani nejlevnější a náklady na 1 ks činí 150 Kč. Pro 30 pracovníků náklady na sluchátka ke snížení hlučnosti činí dohromady 4 500 Kč a tyto náklady jsou vyobrazeny v tabulce číslo 9.

Tabulka 9 – Náklady na koupi sluchátek ke snížení hlučnosti

	Cena sluchátek pro snížení hlučnosti (v Kč)
Náklady na 1 pracovníka	150
Náklady na 30 pracovníků	4 500

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Pro zajištění odvětrávacích mechanismů byly kontaktovány 4 firmy, které se zabývají touto problematikou a provádí i montáže těchto zařízení. Na základě získaných dokumentů je vybrána cenová nabídka, která je průměrná vzhledem k nejdražší a nejlevnější variantě. Pro 7 kanceláří je navrženo 12 odvětrávacích mřížek při ceně 415 Kč/ks a s cenou montáže 7 000 Kč po zaokrouhlení. Celkové náklady na tuto změnu činí 11 980 Kč.

Pro zjištění nákladů spojených se zavedením automatické klimatizace byly telefonicky kontaktovány 2 firmy a z jejich nabídek byla vybrána neoptimálnější z pohledu ceny. Náklady spojené se zavedením klimatizace pro 7 kanceláří činí celkem i s montáží 245 000 Kč.

Pro řešení problémů spojených s citlivostí na umělé osvětlení na pracovišti je navrženo vybavení kanceláří plnospektrálními zářivkami. Pro 7 místností je zapotřebí 16 zářivek. Náklady na jednu zářivku byly porovnány mezi 5 dodavateli, z nichž byly vybrány zářivky, které mají průměrnou cenu vzhledem ke konkurenci. Náklady na jeden kus osvětlení je po zaokrouhlení 350 Kč.

Tabulka 10 – Náklady na zavedení plnospektrálních zářivek

	Cena za plnospektrální zářivku (v Kč)
Náklady na 1 zářivku	350
Náklady na 16 zářivek	5 600

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Celkově pak náklady na tuto změnu činí 5 600 Kč a tyto náklady jsou graficky znázorněny výše v tabulce číslo 10.

5.1.4 Morální stimuly

V současném motivačním systému organizace XY není stanoven pevný postup motivace pomocí morálních stimulů v oblasti pravidelných pochval ze strany zaměstnavatele, delegování pracovních úkolů či zapojování zaměstnanců do projektů. Dále je z interních dokumentů zjištěno, že pro udržování dobré atmosféry a fyzikálních podmínek nejsou stanovena pevná pravidla a rovněž není v organizaci XY definován jasný způsob komunikace nadřízeného se zaměstnanci. Navzdory tomu je ale z provedeného dotazníkového šetření a rozhovorů zjištěno, že je v organizaci dobrá úroveň komunikace a dobrá atmosféra na pracovišti. Na základě těchto poznatků a spokojenosti pracovníků s aktuálním stavem nejsou navrženy změny v této oblasti.

Ve stávajícím motivačním systému jsou pracovníci občasně pochváleni svým nadřízeným před ostatními pracovníky. V návaznosti na tuto skutečnost je navrženo pravidelné vyhlásování a vyvěšování „Zaměstnanec měsíce“ na nástěnku ve společných prostorách. Dále je v současném stavu zjištěno, že se vedoucí pracovník příliš nezapojuje do každodenních úkolů řadových pracovníků a je proto navrženo vyhrazení jednoho dne v měsíci, kdy bude vedoucí pracovník vykonávat každodenní úkony jeho podřízených, aby motivoval své podřízené svým vlastním výkonem. Pracovníci nejsou v současném

motivačním systému organizace XY pravidelně zahrnování do projektů a na základě toho jsou navrženy pravidelné výzvy řadovým pracovníkům k zapojení se do projektů napříč ČR.

Dále je ze získaných informací zjištěno, že není v organizaci pevně zavedeno delegování zodpovědností a pravomocí řadovým zaměstnancům. S touto skutečností jsou pracovníci nespokojeni a na základě toho je navrženo přiřazení odpovědnosti za stroje a místnosti jednotlivým pracovníkům. V neposlední řadě je zejména z informací získaných pomocí dotazníkové šetření zjištěno, že jsou pracovníci nedostatečně chváleni jejich nadřazeným v soukromí a proto je navrženo zavedení pravidelných měsíčních meetingů vedoucího pracovníka s jednotlivými zaměstnanci.

Mezi náklady navrhované změny patří náklady za nástěnku, která bude vyvěšena ve společné místnosti. Náklady na nástěnku o velikosti 90 x 120 cm činí dle Bonami.cz celkem 515 Kč. Dále se k nákladům spojeným se zavedením nástěnky pojí nákup 100 ks připínáčků v celkové ceně 42 Kč. Organizace XY si může zvolit z několika možných variant rozměrů, cen a dodavatelů. Celkové náklady na tuto změnu činí 557 Kč.

5.1.5 Vzdělávání a profesní růst

V aktuálním motivačním systému organizace XY v oblasti „Vzdělávání a profesní růst“ je zjištěno, že zde nejsou jasně stanovené možnosti kariérních postupů a že je pravidelně jednou ročně organizováno školení pro všechny zaměstnance, které je zaměřeno na novinky v odvětví a na nové základní postupy v oblasti činnosti.

Dle získaných informací jsou zjištěny nejasné možnosti kariérních postupů a na základě této skutečnosti je navrženo plánování dalšího působení zaměstnance ve společnosti, a to v rámci zavedených měsíčních meetingů. Dále je v současném stavu zahrnuto pravidelné roční školení pro všechny zaměstnance zaměřené na novinky a nové základní postupy v oblasti činnosti a na základě důležitosti tohoto školení nejsou v této oblasti navrženy změny. Dále je navrženo proplácení vzdělávacích kurzů souvisejících s pracovní činností, a to například v oblasti komunikace či bezpečnosti.

Pro návrh vzdělávacích kurzů bylo porovnáno 5 seminářů zabývajících se komunikací nebo bezpečností. Z těchto kurzů byl vybrán kurz zabývající se efektivní komunikací v pracovním prostředí. Tento kurz je zaměřen na dorozumění se s kolegy v pracovním týmu. Kurz je na jeden den a probíhá ve dvou tříhodinových segmentech. Náklady pro 30 zaměstnanců na tuto změnu činí 34 500 Kč.

5.1.6 Náklady navrhovaných změn

V následující tabulce číslo 11 jsou shrnuty náklady spojené s návrhem změn na zlepšení.

Tabulka 11 – Zvýšení nákladů při zavedení navrhovaných změn

Návrh	Náklady (v Kč)
Zvýšení hrubé mzdy na průměrnou hodnotu v odvětví	2 832 480
13. plat	1 110 000
Zrušení zvýhodněného mobilního tarifu	- 82 800
Zrušení programu Multisport	- 108 000
Program Flexi Pass Sodexo	90 000
Sluchátka ke snížení hlučnosti	4 500
Odvětrávací mechanismy	11 980
Automatická klimatizace	245 000
Plnospektrální zářivky	5 600
Nástěnka	557
Kurz na efektivní komunikaci	34 500
Suma nákladů na zavedení navrhovaných změn motivačního systému	4 143 817

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Celkové náklady společnosti XY první rok při zavádění navrhovaného motivačního systému by činily 4 143 817 Kč. Ačkoli je tato částka poměrně vysoká, dle získaných dat by měla vést ke zvýšení spokojenosti pracovníků a jejich setrvání v organizaci, a proto je na místě, do této oblasti investovat. Některé položky zmíněné v tabulce č. 11 jsou také pořizovací náklady, a proto je předpokládáno, že další roky budou o ně náklady na motivační systém poníženy. Další rok by tedy náklady navíc činily 3 876 180 Kč, a zahrnovaly by

následující: zvýšení hrubé mzdy, zavedení 13. platu, program Flexi Pass Sodexo a kurz na efektivní komunikaci.

5.1.7 Přehled změn ve stávajícím motivačním systému

Tabulka číslo 12 zahrnuje dva sloupce: Aktuální stav a Navrhovaný stav. Ve sloupci „Aktuální stav“ je zobrazen aktuální stav motivačního systému organizace XY a ve sloupci „Navrhovaný stav“ jsou zobrazeny navrhované změny v motivačním systému organizace XY. Pokud nedošlo k žádné změně je text označen šedou barvou. Tabulka je rozdělena na: Hmotné stimuly, Sociální stimuly, Prostředí, Morální stimuly a Vzdělávání a profesní růst.

Tabulka 12 - Návrh změn ve stávajícím motivačním systému

	Aktuální stav	Navrhovaný stav
Hmotné stimuly	Podprůměrná výše mzdy v odvětví	Zvýšení mzdy alespoň na průměrnou hodnotu v odvětví
	Příplatek ve výši 10 % ke mzdě	Příplatek ve výši 10 % ke mzdě
	Příspěvek na obědy ve výši 45,5 Kč/den	Příspěvek na obědy ve výši 45,5 Kč/den
	Penzijní připojištění 1500 Kč/měsíc	Penzijní připojištění 1500 Kč/měsíc
		Zavedení 13. platu
Sociální stimuly	1 týden dovolené navíc	1 týden dovolené navíc
	Zvýhodněný mobilní tarif	Zrušení benefitu zvýhodněného mobilního tarifu
	Program Multisport	Zrušení programu Multisport
		Zavedení programu Flexi Pass Sodexo
		Zavedení Sick days (3)

	Aktuální stav	Navrhovaný stav
Prostředí	Nadměrný hluk	Sluchátka ke snížení hlučnosti
	Zápach	Využití odvětrávacích mechanismů
	Teplotní rozdíly	Zavedení automatické klimatizace
	Umělé osvětlení	Zavedení plnospektrálních zářivek
Morální stimuly	Občasná pochvala od nadřízeného před ostatními pracovníky	Pravidelné vyhlásování a vyvěšování „Zaměstnanec měsíce“ na nástěnku ve společných prostorách
	Namátkové zapojení vedoucího pracovníka v každodenních úkolech řadových pracovníků	Vyhrazení jednoho dne v měsíci, kdy vedoucí pracovník vykonává každodenní úkony řadových pracovníků
	Nepravidelné zahrnování zaměstnanců do různých projektů	Pravidelné výzvy řadovým pracovníkům k zapojení se do projektů napříč ČR
	Ne pevně dané delegování zodpovědností a pravomocí	Přiřazení odpovědnosti za stroje a místnosti jednotlivým pracovníkům
	Nízká četnost pochval od nadřízeného v soukromí	Zavedení pravidelných měsíčních meetingů vedoucího pracovníka s jednotlivými zaměstnanci
	Dobrá úroveň komunikace a atmosféra na pracovišti	Dobrá úroveň komunikace a atmosféra na pracovišti

	Aktuální stav	Navrhovaný stav
Vzdělávání a profesní růst	Nejasné možnosti kariérních postupů	V rámci zavedených pravidelných měsíčních meetingů navrhování dalšího působení ve společnosti
	Pravidelné roční školení pro všechny zaměstnance zaměřené na novinky a nové základní postupy v oblasti činnosti	Pravidelné roční školení pro všechny zaměstnance zaměřené na novinky a nové základní postupy v oblasti činnosti
		Proplácení vzdělávacích kurzů v oblasti komunikace a bezpečnosti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

6 Závěr

Tato diplomová práce má za cíl navrhnouti změny motivačního systému ve vybraném podniku a účelem je zvýšit spokojenost, výkon zaměstnanců a jejich setrvání v organizaci.

Teoretická část, za pomoci literární rešerše, popisuje pojmy jako motivace, motivy, stimuly, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků a další. Tyto části, dohromady tvořící celou teoretickou část, jsou podkladem pro práci praktickou.

V části praktické byla stručně představena společnost, její struktura a zejména charakteristika aktuálního motivačního systému v organizaci. Dále byla data získána metodou dotazníkového šetření, které bylo předloženo řadovým pracovníkům a v návaznosti na to byla provedena kvalitativní metoda částečně řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky. Dotazníkové šetření ukázalo, že většina zaměstnanců má ke svému výkonu práce pozitivní přístup, avšak skoro polovina z nich se cítí nedostatečně motivována k dobrému výkonu v zaměstnání. Nejvíce si pracovníci stěžovali na nedostatek hmotných stimulů. Zjistilo se, že pro naprostou většinu zaměstnanců jsou zaměstnanecké výhody důležité a třetina respondentů uvedla, že jsou nespokojeni s dosavadními benefity. Často byla zmiňována nedostatečná výše mzdy či nedostatek volna. Nejdůležitějším stávajícím benefitem se stal konkrétně benefit: týden dovolené navíc a za ním hned benefit 10 % k platu navíc při splnění zadaných cílů. Ze získaných dat bylo zjištěno, že třetina zaměstnanců se necítí v zaměstnání dobře s ohledem na fyzikální podmínky, a to zejména kvůli nadměrnému hluku, zápachu, teplotním rozdílům a umělému osvětlení. Atmosféra v zaměstnání je ale podle získaných informací z dotazníkových šetření spíše dobrá a ze získaných dat, za pomoci částečně řízeného rozhovoru, se zjistilo, že i vztahy mezi nadřízeným a řadovým zaměstnancem jsou dobré. Závažnější nedostatky v aktuálním motivačním systému organizace lze jednoznačně spatřovat v nedostatku morálních stimulů, a to například nízká četnost pochval od nadřízeného před ostatními zaměstnanci.

Dle získaných dat a výsledků za pomoci dvou výzkumných metod vyplynulo, že ve stávajícím motivačním systému existují nedostatky a z toho důvodu byly navrženy změny v tomto motivačním systému, aby naplňovaly potřeby obou skupin.

Byl proveden návrh na zrušení určitých položek v motivačním systému a také doporučení na zavedení položek nových. V hmotných stimulech bylo navrženo zvýšení mzdy alespoň na průměrnou hodnotu v odvětví a také zavedení 13. platu. V sociálních

stimulech bylo navrženo zrušení benefitu zvýhodněného mobilního tarifu a zrušení programu Multisport, oba z důvodu jejich neoblíbenosti a nevyužívání u zaměstnanců. Místo nich bylo navrženo zavedení programu Flexi Pass Sodexo, který má širší záběr a větší využití pro pracovníky a zavedení celkově tří dnů Sick days. V oblasti prostředí existuje velká četnost rušivých elementů a je proto navrženo využití sluchátek ke snížení hluchnosti, využití odvětrávacích mechanismů, zavedení automatické klimatizace a zavedení plnospektrálních zářivek. V otázce morálních stimulů je navrženo zavedení soutěže zaměstnance měsíce, která bude vyhlášována na pravidelných měsíčních poradách. Dále je navržen den v měsíci, kdy bude nadřizený vykonávat každodenní úkony zaměstnanců řadových ke zvýšení motivace zaměstnanců jeho výkonem. Následně jsou v morálních stimulech navrženy pravidelné výzvy pro řadové zaměstnance k zapojení do projektů napříč ČR a přiřazení odpovědnosti za stroje a místnosti jednotlivým pracovníkům. V neposlední řadě je navrženo zavedení pravidelných měsíčních porad s vedoucím pracovníkem. V oblasti vzdělávání a profesního růstu byla navržena diskuse na zmíněných měsíčních poradách o návrhu dalšího působení zaměstnance ve společnosti a také navrženo proplácení vzdělávacích kurzů v oblasti komunikace či bezpečnosti. Pro navrhované změny jsou spočítány orientační náklady.

Vypracovaný návrh nového motivačního systému byl předán vedoucím pracovníkům organizace XY.

7 Seznam použitých zdrojů

1. 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.
2. ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada. Expert (Grada), 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. ATKINSON, Rita L. Psychologie. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3.
4. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
6. BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada), 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
7. BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. Abeceda personalisty. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění, 2016. ISBN 978-80-7554-003-4.
8. ČASTORÁL, Zdeněk. Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.
9. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy, náklady práce - časové řady. In: Český statistický úřad [online], 2022. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr
10. DEIBL, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
11. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
12. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie, 2012. ISBN 9788074003479.
13. FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024721286.
14. HORALÍKOVÁ, Marie. Personální řízení. Vyd. 5. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 8021315857.

15. HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 8024714582.
16. CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.
17. KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada. Psyché (Grada), 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
18. KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení. Vyd. 2. Praha: Mowshe. Edice celoživotního vzdělávání, 2007. ISBN 978-80-239-9946-4.
19. KONEČNÝ, Miloš. Management. Vyd. 2., přeprac. Brno: Sting, 2006. ISBN 80-86342-56-5.
20. KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada), 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
21. LIPOVSKÁ, Hana. Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0120-7.
22. NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
23. NAKONEČNÝ, Milan. Psychologie: přehled základních oborů. Praha: Triton, 2011. ISBN 978-80-7387-443-8.
24. PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Praha: Linde. Praktické ekonomické příručky, 2009. ISBN 978-80-7201-754-6.
25. 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.
26. PRAZAK, PETR, LinkedIn.com: Jak odměňovat zaměstnance [online], 2019. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/jak-odměňovatzaměstnancepetrprazak/?originalSubdomain=cz>
27. STAŇKOVÁ, M. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis 58(6 PART 2), pp. 473-482, 2010
28. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074003363.

29. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer, 2016. ISBN 9788024758701.
30. ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-
31. ŠUBRT, Bořivoj. Obsluha mzdy a platu. Olomouc: ANAG, c2014. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788072638871.
32. TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024704050.
33. URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada. Manažer, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
34. URBANCOVÁ, H, ŠNÝDROVÁ, M, Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis 65(1), pp. 357-368, 2017
35. VÁGNEROVÁ, Marie. Vývojová psychologie II.: dospělost a stáří. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1318-5.
36. WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. Úvod do podnikového hospodářství. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798972.

8 Přílohy

8.1 Příloha 1 – Částečně řízené rozhovory - otázky

1. Je pro Vás motivace zaměstnanců důležitá?
2. Jste podle Vás schopen dostatečně motivovat své zaměstnance?
3. Jakým způsobem motivujete Vaše zaměstnance?
4. Myslíte si, že máte v organizaci vhodně navržený systém odměňování?
5. Hrají podle Vás peníze největší roli v motivování zaměstnanců?
6. Máte v organizaci navržený systém benefitů a je tento systém podle Vás dostatečný?
7. Hodnotí se zaměstnanci pravidelně jak ústně, tak písemnou formou?
8. Podílí se zaměstnanci na různých projektech, a to jak v pracovní době, tak mimo ni?
9. Znají zaměstnanci dostatečně svou pracovní náplň?
10. Je práce spíše stereotypní, či různorodá?
11. Je pro Vás problém respektovat názory, nápady a návrhy svých zaměstnanců?
12. Jaké jsou mezilidské vztahy na pracovišti?
13. Jaký je Váš vztah k zaměstnancům?
14. Je organizační struktura podle vás jednoduchá a přehledná?
15. Probíhá mezi Vámi a zaměstnanci zpětná vazba?
16. Jsou podle Vás zaměstnanci spokojeni?
17. Co by podle Vás šlo vylepšit či změnit, aby byli zaměstnanci spokojenější?

8.2 Příloha 2 – Struktura dotazníkového šetření

Vážení respondenti,

jmenuji se Jan Svoboda a jsem studentem České zemědělské univerzity v Praze, konkrétně Provozně ekonomické fakulty a prosím Vás o vyplnění dotazníku.

Tento dotazník slouží jako důležitý podklad pro vypracování mé diplomové práce na téma “Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci.”

Dotazník je anonymní, dobrovolný a v žádném případě nebudou odpovědi jednotlivě prezentovány. Výsledky dotazníkového šetření budou využity pro analýzu současného motivačního systému ve Vaší organizaci s následným navržením změn a doporučení k současnému motivačnímu systému či k návrhu nového motivačního systému ve Vaší organizaci. Moc Vás prosím o upřímné odpovědi na tento anonymní dotazník. Výsledky a informace shromážděné tímto dotazníkem budou využity pouze pro vypracování mé diplomové práce a mimo ni nebudou nikde prezentovány. Při volbě odpovědi zaškrťaváte pouze jednu z uvedených možností, pokud u otázky není stanoveno jinak. Dotazník zabere asi 5 minut Vašeho času a povinné jsou otázky označené hvězdičkou (*).

Předem Vám moc děkuji.

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - a. Muž
 - b. Žena
 - c. Jiné / nepřeji si uvádět
2. Jaký je Váš věk?
 - a. 18-25 let
 - b. 26-40 let
 - c. 41 let a více
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a. Základní
 - b. Vyučen/a nebo středoškolské bez maturity
 - c. Středoškolské s maturitou
 - d. Vyšší odborné
 - e. Vysokoškolské
4. Jak dlouho pracujete v této společnosti?
 - a. Méně než 1 rok
 - b. 1-2 roky
 - c. 3-4 roky
 - d. 5-6 let
 - e. 7-8 let
 - f. 9 let a více
5. Jaký postoj zaujímáte k výkonu práce?

- a. Pozitivní
 - b. Spíše pozitivní
 - c. Spíše negativní
 - d. Negativní
6. Cítíte se dostatečně motivováni k dobrému výkonu ve Vašem zaměstnání?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
7. Jak moc je pro Vás důležitá výše mzdy?
- a. Velmi důležitá
 - b. Spíše důležitá
 - c. Méně důležitá
 - d. Není důležitá
8. Jak moc jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?
- a. Velmi spokojen/a
 - b. Spíše spokojen/a
 - c. Spíše nespokojen/a
 - d. Velmi nespokojen/a
9. Jak moc jsou pro Vás důležité zaměstnanecké benefity?
- a. Velmi důležité
 - b. Spíše důležité
 - c. Méně důležité
 - d. Nejsou důležité
10. Jak moc jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?
- a. Velmi spokojen/a
 - b. Spíše spokojen/a
 - c. Spíše nespokojen/a
 - d. Velmi nespokojen/a
11. Které z uvedených benefitů mají pro Vás největší váhu? (Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. – nejdůležitější, 6. – nejméně důležitá)
- a. Týden dovolené navíc
 - b. Příspěvek na sport, relaxaci

- c. Penzijní připojištění
- d. Zvýhodněný mobilní tarif
- e. Příspěvek na stravování
- f. Bonus 10 % k platu při splnění stanovených cílů
- g.

12. Jaký benefit využíváte nejméně či vůbec?

- a. Týden dovolené navíc
- b. Příspěvek na sport, relaxaci
- c. Penzijní připojištění
- d. Zvýhodněný mobilní tarif
- e. Příspěvek na stravování
- f. Bonus 10 % k platu při splnění stanovených cílů
- g. Všechny využívám

13. Který z následujících benefitů byste využíval/a nejvíce, pokud by Vám byl nabídnut ze strany zaměstnavatele?

- a. Sick days (zdravotní volno nad rámec řádné dovolené)
- b. 13. plat
- c. Pitný režim
- d. Příspěvek na dovolenou
- e. Příspěvek na dopravu
- f. Systém Kafeterie (body, které následovně lze využít dle osobních preferencí, např. vstupenky do kina)
- g. Podniková půjčka
- h. Mobilní telefon
- i. Možnost proplacení vzdělávacích kurzů souvisejících s pracovní činností dle vlastního výběru
- j. Jiné:

14. Cítíte se v zaměstnání dobře s ohledem na fyzikální podmínky? (světlo, hluk, teplota, ...)

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

15. Prosím odůvodněte svoji volbu v předchozí otázce:
16. Je atmosféra ve Vašem zaměstnání dobrá či špatná?
- Dobrá
 - Spíše dobrá
 - Spíše špatná
 - Špatná
17. Cítíte, že je Váš pracovní výkon ovlivněn atmosférou v zaměstnání?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
18. Jak je pro Vás důležitá komunikace při práci?
- Velmi důležitá
 - Spíše důležitá
 - Méně důležitá
 - Není důležitá
19. Jak jste spokojen/a s komunikací při práci?
- Velmi spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Velmi nespokojen/a
20. Jste spokojeni se způsobem motivování Vašeho nadřízeného?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
21. V jaké oblasti byste nejradši provedl/a změnu?
- Pochvala od nadřízeného před ostatními
 - Pochvala od nadřízeného v soukromí
 - Delegování více zodpovědnosti a pravomocí
 - Zahrnování nadřízeným do různých projektů
 - Motivace pracovním výkonem nadřízeného
 - Jiné:

22. Jste spokojen/a s možností školení a profesního růstu?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

23. Máte nápad, jak zlepšit motivační systém organizace, případně co byste chtěl/a v organizaci změnit? Pokud ano, prosím napište níže: