

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci

Hedvika Mládková

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Hedvika Mládková

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

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 v konkrétní 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

Klíčová slova

Motivace, motivační systém, motivační teorie, řízení lidských zdrojů, styly vedení, hodnocení pracovníků, odměňování

Doporučené zdroje informací

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KALNICKÝ, J. *HRM: řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-300-0.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

ROBBINS, S P. COULTER, J. ŠAFAŘÍKOVÁ, V. *Management*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

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.

VOCHOZKA, M. VÁCHAL, J. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 19. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 04. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci" jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6.4. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Monice Jadrné, Ph. D. za cenné rady při psaní této diplomové práce a také společnosti Intersnack a.s. za poskytnutí materiálů pro zpracování praktické části práce.

Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci

Abstrakt

Zaměstnanci pro společnost představují nejvyšší kapitál, o který společnost nechce přijít. Proto se snaží neustále zlepšovat současný stav motivačních faktorů, které působí jak na kmenové pracovníky, tak i na nové uchazeče o zaměstnání. Cílem práce je navrhnout nový motivační systém nebo změny týkající se současného motivačního systému společnosti Intersnack a.s.

Teoretická východiska tvoří základ pro následný výzkum problematiky ve zvolené společnosti. Jsou rozdělena do osmi oblastí a zaměřují se na motivaci, motivační teorie, motivační systém, motivační strategie, řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků a jejich odměňování. Praktická část diplomové práce je zaměřena na charakteristiku zvolené společnosti, její historii a současnost. Následně na základě kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody polostrukturovaného rozhovoru jsou navrženy změny motivačního systému v akciové společnosti Intersnack.

Je navržen ucelený motivační systém zahrnující zvýšení hodnoty stravovacích poukázek, přidání nových benefitů, častější hodnocení pracovníků a podpory morální motivace.

Klíčová slova: Motivace, motivační systém, motivační teorie, řízení lidských zdrojů, styly vedení, hodnocení pracovníků, odměňování.

Design of the Incentive System for a Chosen Organization

Abstract

Employees represent the highest capital that the company does not want to lose. Therefore the company makes efforts to continuously improve the current state of motivation factors which work on the core workers as well as for the new job seekers. The goal of this work is to propose a new incentive system or changes related to the current incentive system of Intersnack a.s.

The first part of the thesis focuses on the theoretical view of the issue and presents eight areas: motivation, motivation theory, motivation system, motivation strategy, human resource management, employee evaluation and remuneration. The practical part of the thesis is focused on the company Intersnack a.s introduction. Then, based on the quantitative method of the questionnaire survey and the qualitative method of the semi-structured interview, changes in the incentive system in the joint-stock company Intersnack are proposed.

The incentive system is suggested, including increasing the value of eating vouchers, adding new benefits and backing moral motivation.

Keywords: Motivation, incentive system, motivational theories, human resource management, evaluation of workers, leadership styles, remuneration.

Obsah

1 Úvod	13
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska	16
3.1 Motiv, stimul, potřeba	16
3.2 Motivace.....	17
3.2.1 Vnitřní a vnější motivace	17
3.2.2 Motivace hmotná a nehmotná.....	18
3.2.3 Motivace hmotná, sociální a morální.....	19
3.2.4 Proces motivace	19
3.2.5 Motivační teorie	20
3.3 Motivační systém	29
3.4 Motivační strategie.....	31
3.5 Řízení lidských zdrojů.....	32
3.6 Styly vedení.....	33
3.7 Hodnocení pracovníků	35
3.8 Odměňování	37
3.8.1 Finanční odměňování.....	37
3.8.2 Nefinanční odměňování	40
3.8.3 Zaměstnanecké benefity	40
4 Vlastní práce	42
4.1 Charakteristika společnosti	42
4.1.1 Historie společnosti.....	42
4.1.2 Současnost společnosti	43
4.1.3 Organizační a řídicí struktura	45
4.1.4 Motivační systém společnosti.....	46
4.2 Dotazníkové šetření.....	47
4.2.1 Identifikační znaky	48
4.2.2 Motivace	52
4.2.3 Pracovní prostředí	63
4.3 Polostrukturovaný rozhovor.....	67
5 Výsledky a diskuze	71
5.1 Výsledky	71
5.2 Diskuze.....	75

6 Závěr.....	80
7 Seznam použitých zdrojů	82
Přílohy.....	I

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Proces motivace Robbins, Coulter	19
Obrázek 2 - Proces motivace Koontz, Weihrich.....	19
Obrázek 3 - Proces motivace Armstrong.....	20
Obrázek 4 - Maslowova pyramida potřeb.....	21
Obrázek 5 - Teorie ERG	22
Obrázek 6 - Teorie očekávání	26
Obrázek 7 – Intersnack	42
Obrázek 8 - Obal Bohemia chips	43
Obrázek 9 – Bohemia	43
Obrázek 10 - CHIO.....	44
Obrázek 11 - POM- BÄR	44
Obrázek 12 - CANTO.....	44
Obrázek 13 - NUTLINE	45
Obrázek 14 - Organizační struktura.....	46

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Hygienické, motivační faktory 1	23
Tabulka 2 - Hygienické, motivační faktory 2	24
Tabulka 3 - Hygienické, motivační faktory 3	24
Tabulka 4 - Tradiční pohled na spokojenost.....	25
Tabulka 5 - Herzbergův pohled na spokojenost	25
Tabulka 6 - Teorie spravedlnosti vstupy a výstupy	27
Tabulka 7 - Teorie atribuce podle Fritze Heidera 1	28
Tabulka 8 - Teorie atribuce podle Fritze Heidera 2.....	28
Tabulka 9 - Teorie atribuce podle Harolda H. Kelley	29
Tabulka 10 - Tvorba motivačního systému	30
Tabulka 11 - Obsah motivační strategie	31
Tabulka 12 - Zákonné příplatky.....	39
Tabulka 13 - Stávající stav a navrhovaný stav	79

Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví.....	48
Graf 2 - Věkové kategorie	49
Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání.....	49
Graf 4 - Průměrná hrubá měsíční mzda	50
Graf 5 - Jak dlouho už pracujete pro Intersnack a.s.?.....	51
Graf 6 - Kolik pracovních pozic jste za dobu činnosti v podniku vykonával/a?	51
Graf 7 - Odpovídá Vaše aktuální náplň práce s Vaším nejvýše dosaženým vzděláním(kvalifikaci)?	52
Graf 8 - Je pro Vás motivace v zaměstnání důležitá?.....	53
Graf 9 - Shledáváte práci, kterou vykonáváte jako smysluplnou?	53
Graf 10 - Motivuje Vás Váš vedoucí pracovník?	54
Graf 11 - Čím konkrétně Vás motivuje Váš vedoucí pracovník?.....	55
Graf 12 - Motivuje Vás finanční odměna (mzda)?.....	55
Graf 13 - Myslíte si, že jste řádně odměněn za svou práci?	56
Graf 14 – Přemýšlel/a jste někdy o ukončení pracovního poměru kvůli nízké mzdě?.....	57
Graf 15 – Jak jste spokojen s nabízenými benefity společnosti?.....	58
Graf 16 - Pokud by Vaše společnosti nenabízela žádný z benefitů a byl byste odměňován pouze měsíční mzdou, byl by to důvod pro opuštění zaměstnání?.....	59
Graf 17 - Máte pocit, že jste svým nadřízeným respektován?	59
Graf 18 - Jak často Vás hodnotí vedoucí pracovník?	60
Graf 19 - Ceníte si pochvaly od svého vedoucího pracovníka před ostatními kolegy?.....	61
Graf 20 - Dává Vám Váš nadřízený najevo, že se Vám něco nepovedlo před ostatními kolegy?.....	61
Graf 21 – Máte ve společnosti možnost kariérního růstu?	62
Graf 22 - Váš podnik je vedoucí značkou na trhu. Vnímáte tento fakt jako čest pracovat právě v této společnosti?.....	63
Graf 23 - Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?	64
Graf 24 - Komunikace na pracovišti s kolegy probíhá:	64
Graf 25 - Máte potřebné pracovní prostředky ke svému pracovnímu výkonu?	65
Graf 26 - Do jaké míry je pro Vás důležitá práce? Na stupnici od 1 do 10 (10 je nejdůležitější).....	66
Graf 27 - Doporučil/a byste společnosti Intersnack a.s. svým přátelům a známým?	66

1 Úvod

V současné době, kdy se nezaměstnanost v České republice pohybuje okolo 3,1 % (Český statistický úřad, 2020), což je nejnižší číslo celé Evropské unie, je potřeba se věnovat pracovnímu trhu, a to především pracovníkům v organizacích i z hlediska konkurence. Nejdůležitější pro organizace je samozřejmě dosahování zisku, aby organizace na trhu mohla vůbec setrvat. A s tím souvisí jak finance organizace, tak technické a technologické zázemí společnosti, tak hlavně zaměstnanci, kteří vytváří pro podnik ty hodnoty, se kterými se pak organizace uplatňuje na trhu. Všechny společnosti si tento fakt uvědomují, a snaží se k lidským zdrojům přistupovat jako k nejhodnotnějšímu kapitálu společnosti. Snaží se jak pro své stávající, tak pro možné budoucí pracovníky vytvořit v organizaci takové zázemí, ve kterém budou rádi a dobře pracovat a budou chtít ve společnosti zůstat. Už dávno zaměstnanci nechtějí jen každý měsíc dostávat mzdu, ale chtějí od společnosti „něco“ navíc, to „něco“, kvůli čemu odvedou dobře svoji práci a kvůli čemu ve společnosti setrvávají a nepůjdou pracovat jinam, kde by jim to „něco“ nabídli. V tomto ohledu společnosti nabízejí nejrůznější zaměstnanecké benefity pro své zaměstnance např.: dovolenou nad rámec Zákoníku práce, příspěvky na dopravu, příspěvky na stravování, příspěvky na sportovní a kulturní akce, příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění. Kulturní akce pořádané společností, občerstvení na pracovišti, flexibilní pracovní dobu, dny zdravotního volna a mnohé další benefity, které zaměstnanci ve společnostech chtějí a v současné době už mnohdy vyžadují. Proto organizace vytvářejí motivační systémy, které poskytují informace nejen o benefitech společnosti ale i o finančních odměnách a morální motivaci. Motivační systémy mohou být zaměřeny celkově na všechny pracovníky nebo si organizace může vytvořit konkrétní skupiny, a ty budou disponovat různými odměnami a benefity podle jejich zájmů. Často opomíjená je v motivačních systémech morální motivace, kterou vyžadují především zaměstnanci, kteří nechtějí být odměňováni jen finančními prostředky, ale chtějí mít pocit, že jsou užiteční a svými činnostmi přispěli organizaci.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

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

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První z nich je část teoretická, která obsahuje poznatky ze studia odborné literatury, ty jsou podstatné pro problematiku návrhu motivačního systému ve zvolené společnosti. Problematika obsahuje pojmy jako je motiv, stimul, potřeba, motivace a její nejrůznější podoby, motivační proces, veškeré známé motivační teorie například Maslowova teorie potřeb nebo teorie spravedlnosti či vzorů, motivační systém a jeho tvorbu, motivační strategie. Dále pak co je obsahem řízení lidských zdrojů a jeho úkoly v organizaci. U hodnocení pracovníků jsou popsány formy hodnocení a základní funkce hodnocení. Odměňování pracovníků je rozděleno na oblast finanční, nefinanční a na zaměstnanecké výhody. Komparace názorů autorů, kteří se touto problematikou zabývají je vytvořen odborný základ pro vlastní část práce.

V praktické části je zvolena akciová společnost Intersnack. Je zde charakterizován předmět činnosti, místo, kde se společnost nachází, její historie a současný stav společnosti i s organizační a řídicí strukturou. Dále jsou popsány značky, které akciová společnost Intersnack vyrábí a nabízí na českém trhu. Nejznámější značkou pro organizaci je Bohemia. Následně jsou analýzou vnitropodnikových směrnic identifikovány společnosti nabízené zaměstnanecké benefity. K identifikaci současné situace motivačního systému ve společnosti je použita analýza primárních dat, která jsou získána pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření. Tento způsob poskytuje respondentům anonymitu, a mohou se tak bez obav vyjádřit k danému tématu. Dotazníkové šetření je prováděno v jednom ze dvou závodů společnosti, konkrétně v závodě Choustník.

Dotazníkové šetření je rozděleno do tří částí. První částí jsou identifikační otázky, které konkretizují strukturu respondentů dotazy dle věku, nejvýše dosaženého vzdělání, průměrné měsíční mzdy a doby trvání pracovního poměru, počtu vykonávaných pozic ve

společnosti a zda koresponduje pracovníkova náplň práce s nejvyšším dosaženým vzděláním. Druhá část dotazníkového šetření je zaměřena na motivaci. Zda je pro pracovníky motivace důležitá, zda shledávají svou práci jako smysluplnou a čím je vedoucí pracovník motivuje. V rámci hmotné motivace jsou zmíněny otázky, například na motivaci finanční odměnou, jestli jsou respondenti za svou práci řádně odměněni a zda už přemýšleli o odchodu ze zaměstnání kvůli nízké mzdě. V oblasti sociálních stimulů je položena otázka, jaké benefity organizace zaměstnancům poskytuje, zda jsou s nimi spokojeni a které další benefity by v nabídce společnosti uvítali. Morální motivace je zastoupena otázkami, zda jsou pracovníci respektováni svým nadřízeným, zda je chválí nebo kárá před ostatními pracovníky a zda mají možnost kariérního růstu ve společnosti. Třetí část dotazníkového šetření je zaměřena na pracovní prostředí zaměstnanců atmosféru a komunikaci na pracovišti. Dotazníkové šetření obsahuje celkem třicet otázek. Dotazníkové formuláře byly distribuovány ve formátu Microsoft Word personalistce, která je předala pracovníkům společnosti v papírové podobě. Pracovníci měli na vyplnění dotazníkového šetření čtrnáct dnů, a to od 27. ledna 2020 do 9. února 2020. Dotazníkové šetření bylo možné vyplňovat jak na pracovišti, tak doma. Celkem bylo osloveno 85 zaměstnanců, na dotazníkovém šetření se participovalo 58,8 % z oslovených. Výsledky dotazníkového šetření byly zformátovány pomocí grafů a seřazeny dle identifikačních otázek, motivačních otázek, a to jak hmotné, sociální, morální motivace a otázek zaměřených na pracovní prostředí zaměstnanců.

Dále byla využita kvalitativní metoda polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou osobně v závodu Choustník. Částečně řízený rozhovor proběhl po vyhodnocení dotazníkového šetření a to 24. února 2020. Personalistka se vyjadřovala k otázkám dotazníkového šetření, ale nebyla seznámena s jeho výsledky. Vyjádřila svůj názor na danou problematiku ve společnosti.

Pomocí komparace názorů respondentů a personalistky byly navrženy změny v rámci motivace, vytvořením nového motivačního systému společnosti, zařazením dalších zaměstnaneckých výhod, zavedení adaptačního dne, častějšího hodnocení pracovníků a vyšší zastoupení morální motivace používané v každodenním styku s podřízenými. Formulář dotazníkového šetření a otázky polostrukturovaného rozhovoru jsou uvedeny v přílohách práce číslo 1 a číslo 2.

3 Teoretická východiska

Tato část práce je zaměřena na teoretické pojmy, které patří k problematice motivace a následně návrhu motivačního systému ve zvolené organizaci. Jsou zde vysvětleny pojmy jako je motiv, stimul, motivace a proces motivace, motivační teorie, motivační systém a strategie, řízení lidských zdrojů, styly vedení podřízených pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků jak finanční, tak nefinanční složky a zaměstnaneckých výhod.

3.1 Motiv, stimul, potřeba

Motiv reprezentuje psychologický popud, důvod lidského konání. Úzce s motivem je spjat cíl, motiv určuje pouze intenzitu, směr a trpělivost daného cíle dosáhnout (Cejthamr, Dědina, 2010).

Motiv obsahuje dvě složky:

- Řídící složka – dává směr motivu, jednatel se rozhoduje pro určitou věc, a nikoliv pro jinou.
- Energizující složka – dodává sílu a energii k jednání (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Stimuly jsou věci, které podporují výkonnost jednotlivce a působí na jednotlivce z okolního prostředí. Stimuly jsou tedy ceny nebo pobídky, které člověka motivují ke splnění cíle (Koontz, Weihrich, 1993).

Potřeba je vnitřní stav člověka, pro kterého jsou určité cíle velice lákavé. Neuspokojené potřeby člověka vedou k dosažení uspokojení převážně vnitřní silou. Autoři uvádí, že neuspokojená potřeba vytváří v člověku jakési napětí, které s dosaženým cílem zaniká. Jelikož jsme v pracovní sféře měly by cíle, kterých chtějí pracovníci dosahovat být totožné s cíli organizačního systému, ve kterém se nacházejí (Robbins, Coulter, 2004).

Cejthamr a Dědina (2010) formulují potřebu jako nedostatek něčeho, co si člověk uvědomuje, ale i něčeho, co si neuvědomuje.

Potřeba podle Koontze a Weihricha (1993) je jak vědomá, tak nevědomá. Mezi její primární nároky patří fyziologické potřeby jako je potřeba vzduchu, vody, jídla, odpočinku, spánku a potřeba bydlení. Mezi sekundární požadavky se zařazuje sebeúcta, společnost spolu

s přátelstvím a úspěch. Jak primární, tak sekundární potřeby se v průběhu lidského života mění.

3.2 Motivace

Podle Berelsona a Steinerja (1964) je motivace vysvětlena jako všechna vnitřní síla pohánějící člověka ke konkrétnímu cíli.

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) uvádí, že motivace obsahuje snahu, neústupnost a cíl. Motivace je touha člověka něco vytvořit.

Armstrong (1999) uvádí definici motivace takto: *„Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.“* (Armstrong, 1999, s. 295)

„Motivace je ochota vynaložit značné úsilí pro dosažení cílů organizace, podmíněná tím, že jednotlivec současně uspokojí své potřeby.“ (Robbins, Coulter, 2004, s. 390)

Podle Šikýře (2016) je motivace ochota člověka provozovat činnost s určitým cílem.

3.2.1 Vnitřní a vnější motivace

Motivace se dle Armstronga (2007) dělí na dva typy, na motivaci vnitřní a motivaci vnější.

„Vnitřní motivace jsou faktory, které si lidé sami vytvářejí, které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.“

Vnější motivace je to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny (zvýšení platu, pochvala, povýšení), ale také tresty (disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika).“ (Armstrong, 2007, s. 221)

Šikýř (2016) uvádí, že motivace určuje chování lidí vnitřními faktory, které má člověk uvnitř sebe v psychice a vnějšími faktory, takzvanými stimuly, které působí na psychiku.

3.2.2 Motivace hmotná a nehmotná

Urban (2017) vidí hmotnou motivaci jako finanční prostředky, kterými lze v dnešním světě uspokojit skoro všechny potřeby člověka. Hmotná motivace působí nejsilněji a musí být alespoň z části poskytována jako mzda či plat dle paragrafu 109 Zákoníku práce (2019). Nehmotná motivace je hlavním důvodem proč pracovník pracuje kvalitně a odpovědně i bez neustálé kontroly vedoucího pracovníka na pracovišti. Mezi nehmotnou motivací řadí uznání, pochvala, získání nových zkušeností. Zaměstnanci chtějí být kvalifikovanější a žádanější ve svém oboru a chtějí se uplatňovat smysluplně. Nehmotnou motivaci nikdy nemůže nahradit hmotná motivace. Nehmotná motivace je podle Urbana stále společnostmi přehlížena, vedoucí pracovníci ji nepoužívají k motivaci podřízených pracovníků. Některé společnosti si neuvědomují, že potřeby se nedají uspokojit pouze peněžními prostředky. Autor tvrdí, že hmotná a nehmotná motivace musí fungovat společně a že nehmotnou motivací společnosti podporují většinu zaměstnanců, neocenění ji ti, kteří svou práci vykonávají neradi, ti pracují převážně kvůli finančnímu ohodnocení. (Urban,2017; Urban 2018).

Podle Dyrtra (2006) je hmotná motivace závislá na vytvořené hodnotě pracovníkem pro společnost. Patří do ní výše mzdy, platu, prémie, mimořádné odměny, osobní finanční ohodnocení, podíly na zisku společnosti, výhodný odkup akcií pro zaměstnance. Nehmotnou motivaci specifikuje jako uznání, kariérní růst, oslavu úspěchů zaměstnance či zaměstnanců, symbolické akce pro pracovníky, slavnostní předání cen za odvedenou práci.

Martinovičová, Konečný, Vavřina (2014) zařazuje do hmotné motivace přímé finanční odměňování, mzdu, plat či různé příplatky. Dále pak nepřímé odměny vyjádřené finančními prostředky například příspěvky na penzijní připojištění, také na nepřímé odměny, které lze vyjádřit penězi. Do nehmotné motivace řadí účast na důležitých rozhodnutích, pravomoc ke konkrétnímu rozhodování, možnost osobního růstu, více volnosti na pracovišti v rámci pracovní doby a také vyšší zabezpečení v pracovní smlouvě.

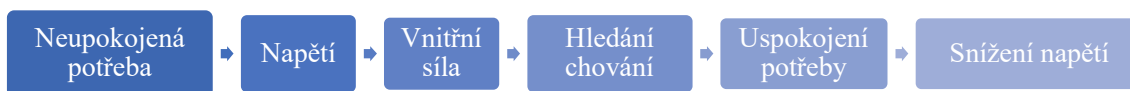
3.2.3 Motivace hmotná, sociální a morální

Hron a Traxler (2018) uvádějí rozdělení na hmotnou, sociální a morální motivaci. Jako základní kámen motivace považují hmotnou motivaci, která má velmi malé působení na výkon pracovníka. Hmotnou motivací je tedy mzda, plat a drží pracovníka v organizaci. Sociální motivace se spojuje s postavením zaměstnance v organizaci. Prvky sociální motivace jsou odměny, flexibilní pracovní doba, homeoffice, mobilní telefon a další benefity. Morální motivace je jakýsi vrchol, tou je vytvořen hierarchický vztah na pracovišti. Její součástí jsou pochvaly, ale i výtky a tresty.

3.2.4 Proces motivace

Robbins a Coulter (2004) vyobrazili proces motivace jako neuspokojenou potřebu, která vytváří napětí. Toto napětí se přeměňuje na vnitřní sílu jednotlivce, který hledá určité chování, aby uspokojil svou potřebu. Po uspokojení potřeby se napětí jednotlivce sníží, ale celý proces nastává s jinou neuspokojenou potřebu znovu.

Obrázek 1 - Proces motivace Robbins, Coulter



Zdroj: Robbins, Coulter (2004)

Podle Koontze a Weihricha (1993) je proces motivace řetězec, který po uspokojení prvotní potřeby nekončí a je zcela pravděpodobné, že povede k uspokojení dalších potřeb. Proces začíná potřebou, která vede ke vzniku přání, to způsobuje napětí, napětí vedou ke vzniku aktivity a výsledkem je uspokojení potřeby.

Obrázek 2 - Proces motivace Koontz, Weihrich



Zdroj: Koontz, Weihrich (1993)

Další schéma procesu motivace uvádí Armstrong (1999). Vše začíná u potřeby, následně jsou stanovené cíle, podniknutí kroků k závěrečnému dosažení cíle, po dosažení cíle probíhá motivační proces znovu s další potřebou.

Obrázek 3 - Proces motivace Armstrong



Zdroj: Armstrong (1999)

Bělohávek, Košťan, Šuleř (2001) uvádějí, že motivační proces může být vyvolán určitým tématem, faktem – tedy incentivem.

3.2.5 Motivační teorie

Motivační teorie se snaží o co nejlepší popsání motivace jako celku. Postupem času se zvýšil počet motivačních teorií, které se rozšířily po celém světě. Některé teorie jsou již zastaralé, ale přesto zajímavé pro další vývoj.

Teorie instrumentality

Teorie instrumentality byla objevena v 2. polovině 19. století a je chápána tak, že člověk pracuje pouze pro peníze a je tedy důležité, aby jeho odměna podléhala jeho skutečnému výkonu.

Teorie potřeb neboli teorie zaměřené na obsah

Základním kamenem teorií je neuspokojená potřeba, která vytváří nedostatek. Člověk musí vykonávat určité aktivity k uspokojení potřeby. Ne všechny potřeby jsou pro všechny osoby stejně tak důležité v ten stejný čas.

Mezi teorie zaměřené na obsah patří Maslowova teorie potřeb, teorie ERG, McClellandova teorie (Armstrong, 1999).

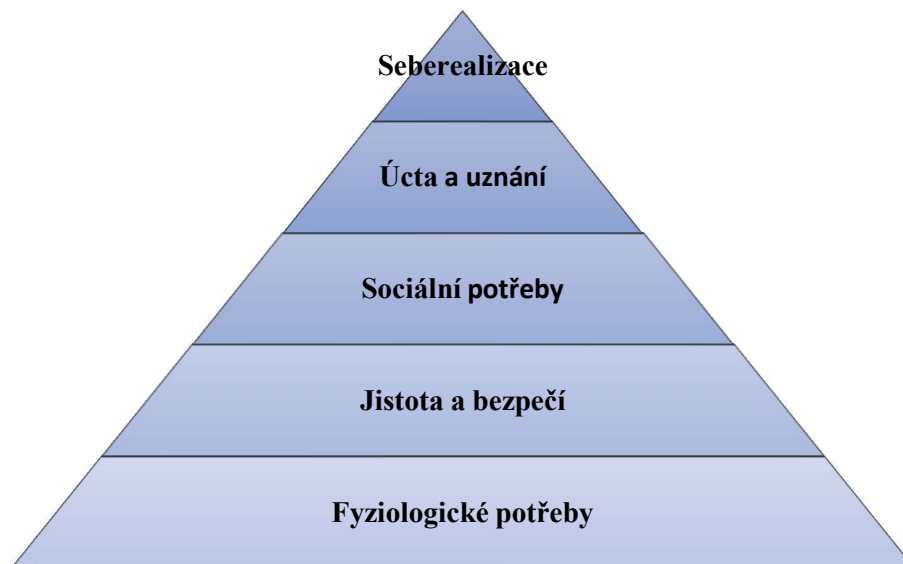
Maslowova teorie potřeb

Nejnámější teorie potřeb. Vytvořil ji Abraham Maslow roku 1954. V jeho teorii se nachází 5 skupin potřeb, které jsou pro všechny obyvatele světa stejné. A jsou jimi:

- Fyziologické potřeby – základní potřeby, potřeba vzduchu, jídla, vody, odpočinku.
- Jistoty a bezpečí – zajištění bydlení a jistoty pro budoucí život a naplnění fyziologických potřeb.
- Sociální potřeby – potřeba přátelství, lásky, kontaktu s lidmi.
- Potřeba úcty a uznání – sebeúcta, uznání od ostatních lidí.
- Potřeba seberealizace – pocit sebeaktualizace, využít všechny svoje schopnosti a dovednosti.

Každá ze skupiny potřeb musí být uspokojena předtím, než se hierarchicky posune výš. V některých případech může být potřeba uspokojena jen z části a je možno se přesunout o stupeň výš. Maslowova teorie je stále využívanou teorií, avšak se vyskytují pochyby a její kritika, která vyčítá přesnou kvalifikaci skupin potřeb (Maslow, 2016).

Obrázek 4 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001)

Teorie ERG

Teorie ERG vytvořil Clayton Alderfer roku 1972. Alderfer se nechal inspirovat Maslowovou hierarchií potřeb z pěti klasifikačních skupin vytvořil pouze tři. Název této teorie vychází ze tří anglických slov:

- Existence – existenční potřeby, jsou fyziologické potřeby spolu se zabezpečením bydlení, stálého příjmu do budoucnosti.

- Relatedness – vztahové potřeby, jsou jakékoliv vztahy mezi lidmi. Přátelství, láska, nenávisť.
- Growth – růstové potřeby, potřeba jednotlivce se rozvíjet.

Obrázek 5 - Teorie ERG



Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001)

Alderfer nesouhlasil s Maslowovou hierarchií. Potřeby charakterizuje pouze svojí skutečností. Potřeby existenční jsou určité, vztahové už však méně určité a potřeby růstové už jsou zcela neurčité. Alderfer uvádí, že pokud se uspokojí kterákoliv potřeba, pak nemizí a při uspokojování dalších potřeb, může tato potřeba nabývat na významu. Také připouští takzvanou frustrační regresi ve dvou případech:

- Frustrační cyklus růstových potřeb – nastává, když se nedaří jednotlivci uspokojit růstové potřeby a pak spadá do uspokojování potřeb vztahových.
- Frustrační cyklus vztahových potřeb – vzniká, pokud nejsou uspokojeny vztahové potřeby, pak se jednatlivec dostává do uspokojování existenčních potřeb (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001; Armstrong, 1999).

McClellandovy potřeby

Jinak provedené utřídění potřeb uvedl David McClelland roku 1975. Vycházel z vlastního výzkumu manažerů. Uvádí tři nejdůležitější potřeby:

- Potřeba výkonu – je potřeba uspět mezi ostatními.
- Potřeba spojenectví – potřeba spokojených mezilidských vztahů.
- Potřeba moci – potřeba dohlížet na lidi, mít na ně vliv a kontrolovat jejich činnosti.

Každý jednatlivec disponuje všemi výše zmíněnými potřebami, ale jinak úrovně nastavenými. Může se tedy stát, že jedna z potřeb je výrazně viditelná a převládá (McClelland, 1987).

Robbins a Coulter (2004) uvádí, že nejvíce prozkoumaná je potřeba výkonu. U pracovníků je zřejmé, že jejich pocit úspěchu je lepší než odměna za práci. Chtějí se co nejvíce zlepšovat a vidět na sobě změnu.

Teorie X a Y

Teorie známá také pod názvem McGregorova teorie X a Y, vytvořil Douglas McGregor. Předpokládal, že lidé disponují předpoklady teorie X anebo teorie Y. Jako první je předpoklad, že lidé nepracují rádi, chtějí se práci vyhnout, neodpovídat za ní a nejsou ničím podporováni k vytyčeným cílům. Tito pracovníci pak musí být neustále pod kontrolou, aby vytvářeli efektivní hodnoty organizaci. Opakem je teorie Y, která je na rozdíl od teorie X daleko optimističtější. Pracovníci chtějí pracovat, protože je to činnost, která k lidem patří, činnost sami cíleně vyhledávají a snaží se mít za ni odpovědnost (Robbins, Coulter, 2004; Koontz, Weihrich, 1993).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg vytvořil tuto teorii roku 1959. Tato teorie vychází ze studia dvou set technických a účetních pracovníků. Při výzkumu byli tito pracovníci dotazováni na dobré i špatné chvíle na pracovišti. Při studiu odpovědí získal dva faktory:

- Hygienické faktory – dissatisfactory – udržující faktory. Tyto faktory způsobují na pracovišti nespokojenost pracovníka.
- Motivační faktory – satisfactory – motivátory. Motivační faktory však mohou v pracovníkovi vyvolat spokojenost.

Tabulka 1 - Hygienické, motivační faktory 1

Hygienické faktory	Motivační faktory
Pracovní řády, směrnice	Výkon
Technické vybavení	Uznání
Pracovní podmínky	Práce samotná
Vztahy k nadřízeným	Uznání
Vztahy ke spolupracovníkům	Odpovědnost
Osobní život, výdělek	Služební postup

Zdroj: Bělohávek, Košťan, Šuleř (2001)

Tabulka 2 - Hygienické, motivační faktory 2

Hygienické vlivy	Motivační faktory
Vedení, dohled	Dosažení něčeho
Firemní politika	Uznání
Vztahy s nadřízenými	Práce jako taková
Pracovní podmínky	Odpovědnost
Mzda	Obohacení práce
Vztahy se spolupracovníky	Růst
Osobní život	Rozvoj
Vztahy s podřízenými	
Status, jistota	

Zdroj: Robbins, Coulter (2004)

Tabulka 3 - Hygienické, motivační faktory 3

Hygienické faktory	Motivační faktory
Podniková politika a správa	Dosažení cíle
Odborný dozor	Uznání
Vztahy s nadřízenými	Povýšení
Vztahy s pracovníky stejné úrovně	Práce sama
Vztahy s podřízenými	Možnost osobního růstu
Plat	Odpovědnost
Jistota práce	
Osobní život	
Pracovní podmínky	
Postavení	

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)

Běžný pohled na spokojenost je pozitivního charakteru a nespokojenost je negativního charakteru. Herzbergova dvoufaktorová teorie přichází s novým pojmem, a to neexistující spokojeností. Pokud pracovník nepocítuje spokojenost s hygienickými faktory, pak mluvíme o nespokojenosti. S druhou skupinou, a to motivátory, je to jinak pokud se na pracovišti nacházejí vytvářejí silnou motivaci pracovníka, pokud se nenacházejí pak neexistuje spokojenost s nimi (Robbins, Coulter, 2004; Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997; Armstrong, 1999; Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Tabulka 4 - Tradiční pohled na spokojenost

Tradiční pohled

Spokojenost	Nespokojenost
-------------	---------------

Zdroj: Robbins, Coulter (2004)

Tabulka 5 - Herzbergův pohled na spokojenost

Pohled na spokojenost podle Herzberga

Hygienické faktory		Motivační faktory	
Nespokojenost	Neexistující nespokojenost	Spokojenost	Neexistující nespokojenost

Zdroj: Robbins, Coulter (2004)

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) vidí největší problém Herzbergovy teorie v uplatnění na technické a účetní pracovníky. Zaměstnanci s nižším vzděláním považují dissatisfactory za satisfactory. Bělohávek, Košťan a Šuleř (2001) zase uvádí, že výsledky dalších výzkumů na stejném základě jako je Herzbergova teorie nebyly ověřeny. Závěry této teorie se objevují jako základní prvek obohacování práce.

Teorie zaměřené na proces

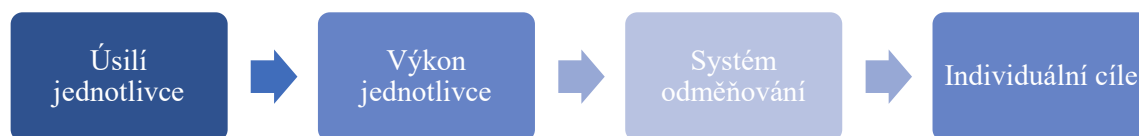
Mezi tyto teorie, které jsou pro vedoucí pracovníky prospěšnější než teorie potřeb, a to hlavně díky psychologii jsou:

- Teorie očekávání.
- Teorie cíle.
- Teorie reaktence.
- Teorie spravedlnosti (Armstrong, 1999).

Teorie očekávání

Teorie očekávání, jinak expektační teorie, vytvořena Victorem Vroomem roku 1964. Teorie spočívá v chování jednotlivce, které vede k činnostem, které jsou pro něj něčím impozantní a chce jich dosáhnout.

Obrázek 6 - Teorie očekávání



Zdroj: Robbins, Coulter (2004)

Mezi úsilím jednotlivce a výkonem jednotlivce je vztah úsilí a výkonu. Poté mezi výkonem a systémem odměňování je vztah výkonu a odměny. Mezi dvěma posledními se nachází vztah atraktivností odměny pro jednotlivce (Robbins, Coulter, 2004).

Vroomova teorie očekávání byla v roce 1968 rozvinuta Porterem a Lawlerem, kteří došli k výsledku, že na pracovníkovo úsilí působí dva vlivy. Jedním z vlivů je, jaký význam pro ně má odměna a jak přesně uspokojuje jejich potřeby. Druhým vlivem je očekávanost pravděpodobného úsilí k odměně (Armstrong, 1999).

Teorie cíle

Základní tvrzení o teorii cílů je „určité cíle výkonnost zvyšují a obtížné cíle, jsou-li akceptovány, vedou k vyšší výkonnosti než cíle snadné.“ (Robbins, Coulter, 2004) Byla vyslovena v roce 1979 Lockem a Lathamem. Robbins a Coulter (2004) uvádí, že teorie cíle má kromě zpětné vazby další tři prvky. Člověk bere dosažení cíle jako svůj slib, který je všeobecně známý, kontrolovatelný a definovaný (Robbins, Coulter, 2004; Armstrong, 1999).

Teorie reaktence

Teorie voleb chování k uspokojení potřeb. Pracovníci tedy volí to chování, které považují za nejvhodnější k uspokojení svých potřeb. Pracovníci hledají ty nejkonkrétnější možnosti, a snaží se co nejvíce porozumět svému okolí. Možnost vybrat si své chování k dosažení konkrétního cíle je svobodná volba. Pokud ji však někdo ohrozí, zvětší se po ní zájem (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001; Armstrong, 1999; Robbins, Coulter, 2004; Koontz, Weihrich, 1993).

Teorie spravedlnosti

Vytvoření J. Stacy Adamsem roku 1965. Jak již z názvu vyplívá, jde o spravedlnost mezi lidmi, protože každý člověk vnímá, jak s ním kdo zachází a také vnímá, jak se zachází s ostatními v jeho okolí. Základem této teorie je fakt, že se bude s pracovníky zacházet spravedlivě a pokud se tak nestane, pak budou demotivováni. V této teorii se nachází dva typy spravedlnosti a jsou jimi:

- Distributivní spravedlnost – pracovníkův pocit při odměně, čím přispěl a vše porovnává s ostatními.
- Procedurální spravedlnost – vnímání pracovníka na celý organizační postup při odměňování (Armstrong, 1999; Robbins, Coulter, 2004).

Odměna jednoho pracovníka je porovnávána se vstupy a výstupy daného pracovníka, tak i jiného pracovníka. V tabulce níže můžeme vidět některé vstupy a výstupy.

Tabulka 6 - Teorie spravedlnosti vstupy a výstupy

Vstupy	Výstupy
Čas	Výdělek
Vzdělání, výcvik	Příplatky
Zkušenost	Důležité prověření
Dovednosti	Bezpečnost práce
Tvořivost	Povýšení, kariéra
Praxe	Statusové symboly
Kladný vztah k organizaci	Dobré pracovní prostředí
Věk	Možnosti osobního rozvoje
Osobní kvality	Dobrý vedoucí
Vynaložené úsilí	Uznání
Image osoby	Účast na rozhodování

Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001)

Teorie vlastní účinnosti

Teorie vytvořená roku 1982 Albertem Bandurou. Vypovídá o odvaze jednoho člověka, který přes veškeré překážky splní své cíle, úkony či úkoly a přizpůsobí tomu své chování, aby jich dosáhl (Armstrong, 1999).

Teorie zaměřené na chování

Burrhus Frederic Skinner, americký psycholog, který se nad touto teorií zamýšlí poukazuje na to, že jedinec se chová podle zkušeností, které získal (Armstrong, 1999).

Teorie atribuce

Teorie kauzální atribuce podle Fritze Heidera je založena na přisouzení rozmanitých jednání sobě samému nebo cizím lidem v okolí. Pracovníci, kteří jsou v organizaci s vnitřní kontrolou jejich práce, pak přisuzují výsledky svým schopnostem. Pracovníci s vnější kontrolou pak výsledky přisuzují okolí. Pak vznikají některé atribuce z tabulky níže.

Tabulka 7 - Teorie atribuce podle Fritze Heidera 1

Prostředí	Osobní příčiny	Situační příčiny
Stálé	Schopnosti	Náročnost úkolu
Proměnlivé	Úsilí	Štěstí

Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001)

Pozitivní nebo negativní výsledek práce je různě chápán pracovníkem. Pozitivní výsledek vidí jako něco, co se povedlo jemu samému, ale okolí to přisuzuje spíše okolním faktorům. Naopak negativní výsledek pracovník přisuzuje svému okolí, ale ostatní spíše jemu samému.

Tabulka 8 - Teorie atribuce podle Fritze Heidera 2

Výsledek	Pracovník připisuje	Vedoucí připisuje
Úspěch	Svým aktivitám	Situaci
Neúspěch	Situace	Kvalitám pracovníka

Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001)

Také je zde pracovníkova motivace spojována s jeho vlastními činnostmi, které jsou konány z jeho nitra. Ovšem ostatní v tom vidí jen vidinu zisku motivovaného pracovníka, a ne jeho snahu. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001) (Armstrong, 1999)

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) uvádí, že podle Harollda H. Kelleyho pracovníci vytvářejí tři dimenze chování.

- Konsensus – lidé srovnávají jedincovo chování s ostatními. Je intenzivní, pokud se lidé chovají stejně jako ostatní.
- Odlišnost – různorodé postupy ve splňování určitých cílů.
- Konzistence – člověk postupuje v některých situacích stejně jako minule.

Pokud se pracovník chová běžně jako ostatní, některé úkoly jsou přesně splněny jiné mu trvají poměrně dlouhou dobu nebo jsou necelé, pak na něj působí vnější příčiny, které se vymezují vysokým konsensem, vysokou odlišností a nízkou konzistencí. Pokud je to naopak jsou to vnitřní příčiny.

Tabulka 9 - Teorie atribuce podle Harolda H. Kelley

	Vnější příčina	Vnitřní příčina
Konsensus	Vysoký	Nízký
Odlišnost	Vysoká	Nízká
Konzistence	Nízká	Vysoká
	V situaci	V osobě pracovníka

Zdroj: Bělohávek, Košťan, Šuleř (2001)

Společenskovední teorie

Nad touto teorií se pozastavil Bandura už v roce 1977, kdy spojil teorie zaměřené na chování a expektační teorii. Armstrong (1999) uvádí, že posiluje jedince, aby vycházel ze svých zkušeností a podle nich se choval, ale také vyzdvihuje psychologické stavy člověka. Jako je očekávání cíle jeho hodnotu pro jedince a samozřejmě také jeho schopnosti, bez kterých by cíle nemohl dosáhnout.

Vytváření vzorů

Pracovníky podle Armstronga (1999) můžeme motivovat také pomocí jakýchsi vzorů nebo vzorových pracovníků. Tito pracovníci jsou ve své práci dobří, odvádějí kvalitní práci a ostatní zaměstnanci se jím mohou inspirovat a chtít odvést stejně dobrou práci.

3.3 Motivační systém

Motivační systém společnosti obsahuje podle Kociánové (2010) cíle, které souvisí se strategií dané organizace a je také součástí vedení podřízených pracovníků. Motivační

system, který si každá společnost vytváří obsahuje pravidla a postupy, které vedou k tvorbě kladné motivace pracovníků v pracovním prostředí a vychází z rozboru struktury zaměstnanců. Úkoly motivačního systému, někdy i motivačního programu stanovuje jako ovlivnění pracovní ochoty zaměstnanců, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizační složky.

Podle Dvořákové (2012) vychází motivační systém ze strategií personálního oddělení nebo oddělení lidských zdrojů a také z celkové strategie podniku. Uvádí postupy formování motivačního systému. Prvním krokem je zjištění současného stavu motivace k pracovní činnosti a spokojenost s ní. Následně dle vyhodnocení stanovení motivačního stavu. Dále stanovit cíle motivačního systému, konkrétně stanovení cílů jednotlivých motivačních faktorů, které jsou potřebné k plnění cílů společnosti. Tyto cíle mají za úkol zvýšit výkonnost pracovníků, a tedy i společnosti. Zlepšit výběr zaměstnanců a více dbát na jejich hodnocení, kariérní růst a vzdělávání. Tvorba řádně definovaného finančního odměňování a benefitů, které společnost poskytuje zaměstnancům. Brát ohled na volný čas pracovníků a do jejich životů zařadit vhodné aktivity. Vytvářet soulad mezi zaměstnanci a kulturou společnosti, možnost nechat je účastnit se na důležitých rozhodnutích. Posledním krokem motivačního systému je vytvořit formální dokumentovou podobu, stanovit časový horizont a řídit se všemi body v motivačním systému zmíněnými.

Tabulka 10 - Tvorba motivačního systému

Postup	Výsledek
Čeho chceme dosáhnout?	Cíl
Proč je to důležité?	Konečný cíl
Jak to vypadá nyní?	Současný stav
Kdo brání k dosažení cíle?	Překážky a příčiny
Jaká opatření budou provedena?	Možnosti řešení teoretické
Kterou jsou možná?	Možnosti řešení praktické
Jaká opatření a v jakém rozsahu?	Průběh opatření
Kdo bude komu odpovědný?	Organizační kompetence
Jak zabezpečit dosažení cíle?	Kontrola
Čeho bylo dosaženo?	Vyhodnocení

Zdroj: Dvořáková (2012)

3.4 Motivační strategie

Motivační strategií mají vedoucí pracovníci možnost dát vzniknout takovému pracovnímu prostředí, které jejich podřízené usměrní k vyšší činnosti a většího zájmu o svou práci. Do motivačních strategií podle Armstronga (1999) patří:

- Příznivá atmosféra a soulad s podnikovou kulturou a pracovníky v organizačním systému.
- Vzdělávání pracovníků a rozšiřování jejich kvalifikace.
- Ocenění pracovníků a jejich postavení v organizačním systému.
- Vytvářet stále nové a zajímavé úkony pro pracovníky, kteří za ně budou odpovědní a budou moci získat kariérní postup.
- Odměňování zaměstnanců jak finančními, tak nefinančními složkami.
- Mírou motivace z minulosti získaná především produktivitou, pohybu pracovníků v organizačním systému a hodnocením pracovníků ze stejných pozic.

Tabulka 11 - Obsah motivační strategie

Autonomie	Vytváření pracovních míst
Splnění cíle	Stanovení cílů
Odpovědnost	Zodpovědné chování
Sebedůvěra	Vlastní vědomí
Stimuly	Expektační teorie
Postup	Personální rozvoj

Zdroj: Armstrong (1999)

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) přidávají ještě do motivačních strategií obohacování práce. Pracovníci vykonávající stejnorodé činnosti, jsou často nedůslední, často mění zaměstnání, mají nároky na zvýšení odměny za práci. Proto je důležité, aby pracovníci odváděli efektivní výkon na pracovišti, a tak se vedoucí pracovníci snaží o vícero možností, jak dosáhnout cíle, vkládají vyšší odpovědnost na zaměstnance a chtějí je rozvíjet a kvalifikovat v různých oblastech.

3.5 Řízení lidských zdrojů

Lidskými zdroji jsou označovány lidé, kteří jsou zaměstnáni ve společnostech či organizacích, ale také personální činnosti i personální úsek v organizaci (Šikýř, 2016).

Řízení lidských zdrojů obsahuje cíle, které vytváří lidé ve společnosti, kterých je třeba si vážit už od začátku působení v organizaci. Autoři považují řízení lidských zdrojů jako systém, do kterého proudí vstupy a očekávají se výstupy. Základními výstupy ze systému řízení lidských zdrojů:

- Výkonnost společnosti jako celku, ale i jednotlivých útvarů či úseků.
- Stabilita pracovníků, jejich spokojenost ve společnosti a jejich vzdělávání.

Jako vstupy do systému vymezují strategie společnosti, počet pracovníků a jejich kvalifikaci jak ve společnosti, tak na trhu práce v okolí organizace.

Řízení lidských zdrojů obsahuje:

- Strukturu zaměstnanců, jejich množství, kvalifikaci, věkovou kategorii.
- Popis a náplň pracovních pozic.
- Získávání nových zaměstnanců.
- Vzdělávání pracovníků a jejich osobní rozvoj.
- Hodnocení pracovníků.
- Vedení pracovníků.
- Motivaci pracovníků (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001).

Kalnický (2012) tvrdí, že pracovníci jsou to nejvzácnější, čím podnik, organizace disponuje. Dále uvádí lidské zdroje jako konkurenční výhodu oproti ostatní společností, které mohou mít stejné technické a technologické vybavení, ale znalost pracovníků nemusí být dostačující. Vysvětluje také, že se personální řízení a řízení lidských zdrojů považuje za synonyma, i když tomu tak není. Personální řízení definuje jako práci personálního útvaru, který řeší pouze otázky výkonnosti pracovníka a jeho odměňování.

Řízení lidských zdrojů, Human Resource Management, je formováno v 50. a 60. letech 20. století a pracovníkovi dává statut nejdůležitějšího článku ve společnosti. Je částí řízení společnosti, které je zaměřeno na všechno, co se týče pracovníka v organizaci. Stává se součástí práce nejen personálních specialistů, ale také se včleňuje do práce vedoucích pracovníků.

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů podle Kalnického patří kooperaci s odbory, tvorbu personálního informačního systému a v neposlední řadě získání pracovníků, umístění do společnosti a odměňování.

V řízení lidských zdrojů a personálním řízení vidí Koubek (2007) tři základní znaky, které je odlišují a to: „*Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem, orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace. Mezi vnější faktory pak řadí populační vývoj, ekonomické ukazatele, zákon. Posledním znakem je, že personální práce se stává součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.*“ (Koubek, 2007, s.15)

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů dle autora:

- Vytvářet co nejbližší shodu počtu a složení pracovních míst s počtem a složením pracovníků.
- Efektivní využití pracovních sil.
- Efektivní využití vedoucích pracovníků a jejich týmů, pozitivní mezilidské vztahy.
- Rozvoj a sebeaktualizace pracovníků jak v rovině osobní a personální, tak v kvalifikaci.
- Neporušovat zákon a vytvářet dobrou pověst společnosti.

Současné řízení lidských zdrojů by se mělo zaměřit na zvyšování a zlepšování hodnoty pracovního života, spokojenosti na pracovišti, individuálního rozvoje a připravenosti na obměny.

3.6 Styly vedení

Styly vedení podřízených pracovníků sahají do 20. let minulého století, kdy si nadřízený pracovník sám volil své podřízené podle obecných znalostí, podřízené pracovníky prověřoval testy, které rozdělily podřízené do tří skupin: fyzické skupiny pracovníků, do skupiny schopností a do skupiny rysů osobnosti. Tato teorie je nazývána teorií rysů, ovšem je vyvrácena.

Další ze stylů vedení podřízených pracovníků je teorie dle způsobu chování vedoucích pracovníků. Rozdělena do tří stylů:

- Demokratický styl vedení podřízených pracovníků – vedoucí deleguje úkoly na podřízené pracovníky a ti mohou svým jednáním působit na rozhodování. Demokratický styl byl ve velké míře používán, hlavně kvůli domněnce že je jediný správný, avšak tomuto stylu se dalo snáze naučit.
- Autoritativní styl vedení podřízených pracovníků – vedoucí pracovník má ve své pozici moc a nekompromisně rozhoduje o všech činnostech.
- Volný průběh vedení – vedoucí má znaky z demokratického stylu jen doplněné o to, že nechá veškeré rozhodování na svých podřízených.

Teorie o úctě a struktuře je daná tím, že v prvním případě, úcty, vedoucí pracovník dává důvěru svým podřízeným a ve druhém případě se pak zaměřuje na pracovní výkon. Vedoucí pracovník si tak udržuje vztahy mezi pracovníky a dává důraz na vysokou výkonnost podřízených (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Styly vedení obsahuje také teorie GRID, která poučuje o několika stylech.

- Vedoucí spolku zahrádkářů – vedoucí, který se stará o potřeby a vztahy pracovníků, ale pracovní výkon není prioritou.
- Týmový vedoucí – vedoucí je schopný dostát požadovaným úkolům, jeho podřízení spolupracují.
- Volný průběh – vedoucí, který se nikdy nevzdá pozice a setrvává.
- Autorita, poslušnost – nadřízený pracovník má svou moc a nehodlá řešit vztahy na pracovišti.
- Organizační člověk – schopný vedoucí, udržuje dobré vztahy na pracovišti.
- Paternalista – podřízení pracovníci jsou vedoucímu loajální.
- Oportunističtí – vedoucí zaměřující se na postup v kariéře.

Teorie vytvořená Fredem Fiedlerem založená na stylu vedení a na stupni kontroly. K této teorii je vytvořeno dotazníkové šetření s názvem Las preferred co-worker.

Vroom a Yetton zpracovali další styly vedení, a to skupinové vedení, autoritativní vedení a třetí konzultativní vedení pracovníků (Robins, Coulter, 2004; Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Situační vedení popisují autoři Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001) jako postup vedoucího pracovníka od dirigování úkolů přes koučování, podporu vedoucí pracovníka k samostatnosti podřízeného pracovníka až po delegování, které obnáší pravomoci a důvěru od nadřízeného.

Teorie od House, v níž jsou zakotveny tři styly vedení, a to direktivní styl vedení, který má přesně dané kroky ve výkonu práce. Druhý je podporující styl vedení, ten se zajímá o své podřízené, kteří přispívají k rozhodování a třetí je styl zaměřený na výkon podřízených pracovníků (Robbins, Coulter, 2004).

Styl vedení nazván transakčním stylem označil vedoucí pracovníky za vůdce. Tito vůdci, charismatičtí a inspirativní jedinci, poskytují odměnu za práci svých podřízených, ve formě sebeaktualizace a seberealizace (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

3.7 Hodnocení pracovníků

Autoři Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) a i další autoři (Vodák, Kucharčíková, 2007) uvádějí hodnocení pracovníků jako uspořádaný systém silných a slabých stránek pracovníků, kteří jsou hodnoceni jak individuálně, tak skupinově. Hodnocení obsahuje pozorování a zařazení do skupiny v organizaci. Hodnocení pracovníků ve společnostech je prováděno převážně kvůli stanovení výše finanční odměny, prémie, dále pak jako motivační faktor jednotlivých pracovníků i pro kariérní postup, k uvědomění si slabých stránek. Tvrdí také, že bez přítomnosti hodnocení pracovníků nebo nedostatečného hodnocení pracovníků vznikají situace, kdy pracovníci jsou demotivováni a je jim jedno, jestli se budou snažit vykonávat svou práci dobře či nikoli.

Hodnocení pracovníků autoři rozdělují:

- Hodnocení pracovníků každý den.
- Hodnocení dokončených úkolů.
- Hodnocení dlouhodobé práce pracovníků.
- Hodnocení znalostí, schopností, dovedností.

Kalnický (2012) vidí hodnocení pracovníků ve dvou formách:

- Neformální – vždy příležitostně ohodnotit pracovníka. Zde vedoucí hodnotí svého podřízeného v úzkém časovém intervalu, např.: denně.
- Formální – vždy plánované hodnocení pracovníků, probíhá jednou za rok ve většině organizací vždy ve stejný čas. Plánované hodnocení je rozdělené do hodnocení vykonané činnosti za rok, rozhovor s pracovníkem a návrhy pro jeho lepší činnost.

Všeobecnými cíli hodnocení pracovníků je zvednout úroveň pracovníka v jeho činnosti, motivace, rozvoj pracovníka jak v jeho pracovním životě, tak i soukromém.

Základní funkce hodnocení pracovníků:

- Poznávací – pozorování výkonu pracovníků.
- Srovnávací – srovnání pracovníků, dle hmotné, sociální a morální motivace.
- Regulační – zařazení pracovníků do skupin dle pozorování a jejich znalostí, schopností a dovedností.
- Kauzální – věnována změnám na pracovišti a jejich posílení či zeslabení.
- Stimulační – snaha o získání dobrého hodnocení.

Požadavky, které jsou kladeny na hodnocení pracovníků – pravidelnost, znalost hodnocení pracovníky, objektivita. Hodnocení musí být v souladu se systémem odměňování a je stabilní, konkrétní a celistvé (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

Další autoři (Čojnerová a kol., 2008) uvádějí následující k hodnocení pracovníků. Musí být vytvořen systém hodnocení pracovníků, který bude obsahovat diskusi s každým pracovníkem, motivaci pro seberealizaci a ostatní pracovní úkoly, a jeho výkon musí být odměněn, jeho mzda může být měněna.

Koubek (2007) nazývá hodnocení pracovníků procesem, který obsahuje přípravnou fázi, získávací fázi a vyhodnocovací fázi. V přípravné fázi hodnocení pracovníků uvádí následující stupně: určení objektu hodnocení a jeho pravidel, popis pracovního místa s jeho přesnou specifikací, kritéria pro samotné hodnocení, podání informace pracovníkovi, že bude hodnocen. Ve druhé fázi získávání informací o pracovníkovi ve výkonu činnosti a jeho zaznamenání. Třetí fázi je vyhodnocení pracovníkova výkonu, následná diskuse

s pracovníkem o jeho výsledcích a sledování pracovníka po sdělení informací o hodnocení a náležitá pomoc při dalším rozvoji pracovníka.

3.8 Odměňování

Odměňování pracovníků je zařazeno do personální činnosti organizace. Dle Koubka (2007) jde o neustále prohlubovanou oblast, o kterou se zajímá organizace ale i zaměstnanci.

Odměňování zaměstnanců organizačního systému se podle Armstronga (1999) skládá z finanční části, která se dělí na pevnou a proměnlivou část, ze zaměstnaneckých benefitů a v neposlední řadě také nefinanční části, která se skládá z pochval, uznání pracovníků na pracovišti, ale také výtek.

3.8.1 Finanční odměňování

Plat

Plat poskytuje zaměstnavatel, kterým je buď stát nebo jeho podřízené samosprávné celky např.: příspěvková organizace, školské právnické osoby zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, kraje, obce a další. Má peněžní hodnotu a je rozdělen do platových tříd. Platové třídy jsou tabulky, ve kterých je přehledně zobrazena výše platů podle vzdělání a doby praxe

Mzda

Mzdu poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci v soukromém sektoru a je finanční či její část nabývá naturální hodnoty dle jejich domluvy. Zákoník práce ji definuje pod paragrafem číslo 109.

Dohoda o provedení práce

Dohoda o provedení práce je jednou z dohod, kterou využívají zaměstnavatelé jak pro sezónní pracovníky, tak pro externisty a další pracovníky. Její doba je striktně stanovena na 300 hodin v jednom kalendářním roce. U jednoho zaměstnavatele může však pracovník mít více těchto dohod, ale počet hodin se sčítá dohromady (Zákoník práce, 2019).

Dohoda o provedení činnosti

Dohoda o provedení pracovní činnosti je druhá z dohod, ve které může pracovník přesáhnout u jednoho zaměstnavatele 300 hodin v kalendářním roce. Pracovník ale nesmí odpracovat průměrně více jak 20 hodin týdně, tento průměr se počítá od data začátku dohody o provedení činnosti po její konec, nejvíce však za kalendářní rok a to tedy 52 týdnů. Vytváří se stejně jako pracovní smlouva a dohoda o provedení práce v písemné podobě, kde jsou informace o vykonávané práci a délce dohody o pracovní činnosti (Zákoník práce, 2019).

Odměny z dohod

Odměnou z dohod je myšlena peněžní částka, která je za vykonanou práci poskytována pracovníkovi, který má s organizačním systémem podepsanou dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti (Čornejová a kol., 2008).

Určitou složkou mzdy a platu jsou příplatky, ty dělí Koubek (2007) na zákonné a nezákonné. Zákonné příplatky jsou uvedeny v zákoníku práce a musí být ve společnosti dodržovány. Pracovníkům musí zaměstnavatel konkrétní příplatky vyplatit ke mzdě či platu. Nezákonné příplatky jsou ty, které si vydobyli sami pracovníci přes zaměstnanecké odbory společně s organizačním systémem nebo jim je společnost sama poskytuje.

Zákonné příplatky uvedené v Zákoníku práce:

Tabulka 12 - Zákonné příplatky

Příplatek	Procento ze mzdy
Příplatek za práci přesčas	Příplatek 25 % průměrného hodinového výdělku nebo náhradní volno.
Příplatek za práci ve státní svátek	Prioritně náhradní volno nebo příplatek 100 % průměrného hodinového výdělku.
Příplatek za práci v noci	Příplatek nejméně 10 % průměrného hodinového výdělku za každou noční hodinu práce.
Příplatek za práci ve ztíženém prostředí	Příplatek 10 % základní sazby minimální mzdy, za každý špatný vliv na pracovišti.
Příplatek za práci v sobotu a v neděli	Příplatek nejméně 10 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce v sobotu a v neděli.
Příplatek za rozdělenou směnu	Příplatek 30 % průměrného hodinového výdělku.

Zdroj: Zákoník práce (2019) a Čornejová a kol (2008)

Mezi nezákonné příspěvky, které organizační systém poskytuje svým zaměstnancům kvůli odborům nebo je to jeho samostatné rozhodnutí, patří například příplatky na oblečení, ubytování, na dopravu. Tyto příplatky ve velké míře souvisejí s organizačním systémem, který si je na základě potřeb svých zaměstnanců vytváří.

Prémie jako další finanční složka odměňování představuje dvojí čerpání. Prémie vyplacená pouze jednou – bonus, anebo v pravidelných intervalech, její výše je však stanovena až po vykonání práce a tím je i pracovník ohodnocen. Prémie může mít i nefinanční podobu.

Finanční složkou odměny pracovníků je také osobní příplatek, který se stanoví pomocí procenta ze základní mzdy. Je odrazem výkonů pracovníka v organizačním systému a stanoví se pro každého jednotlivce zvlášť (Koubek, 2007).

3.8.2 Nefinanční odměňování

Nefinanční odměňování dělí autoři na hmotnou část a na nehmotnou část. Hmotná část lze vyjádřit penězi a jsou to body do bufetu, dobité karty na sport, kulturu apod. Motivační programy u přátelých organizací a jejich slevy.

Nehmotnou část nevyjádříme peněžní formou. Do nehmotného nefinančního odměňování řadíme pochvalu, článek v podnikovém časopise, účast na důležitém firemním projektu, uznání od vedoucího pracovníka, a i od kolegů (Armstrong, 1999; Koubek, 2007).

3.8.3 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity představují výhody, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec Zákoníku práce. Poskytuje je v první řadě všem zaměstnaným, kteří pro organizaci pracují bez ohledu na jejich postavení a výkon, anebo pro stejně zaměřené skupiny zaměstnanců. Tímto způsobem si chce zaměstnavatel pracovníky udržet.

Mezi zaměstnanecké výhody neboli benefity řadíme:

- Stravování – příspěvky na stravování od zaměstnavatele, nealkoholické nápoje na pracovišti zdarma.
- Doprava – příspěvek na dopravu do a z organizace, ale také zajištění dopravy zaměstnavatelem.
- Dovolená – dovolené nad rámec zákoníku práce.
- Pojištění – příspěvek na penzijní připojištění a na životní pojištění.
- Vzdělávání – příspěvek nebo platba celkových nákladů na rekvalifikaci nebo na zvýšení kvalifikace a rozvoje pracovníků.
- Flexibilita – práce z domova, možnost proměnlivé pracovní doby.
- Sport – příspěvky na sportovní aktivity – tzv. Multisport karty.
- Kultura – příspěvky na kulturní akce.
- Rekreace – příspěvky na odpočinek a dovolenou.
- Zdraví – příspěvky na očkování, na doplňky stravy, na nadstandartní lékařskou péči a na fyzioterapeuta.
- Rodina – příspěvky na hlídání dětí nebo péči o jiné osoby, příspěvek na přechodné ale i trvalé bydlení, sociální pomoc pozůstalým.

- Automobil – příspěvek na provozování firemního automobilu nebo využívání ho i pro soukromé účely zcela zdarma.
- Mobilní telefon – příspěvek na provoz nebo pokrytí nákladů na jeho koupi a na jeho využívání zaměstnavatelem.
- Odměny – při životních nebo pracovních výročí, při odchodu do penze, odstupné nad rámec zákoníku práce.
- Odškodnění v době pracovní neschopnosti nad rámec zákoníku práce.
- Sociální výpomoci zaměstnavatelem při živelných pohromách nebo při tíživé finanční situaci pracovníka.
- Možnost zakoupení vyráběných produktů zaměstnavatele za nižší ceny nebo zcela zdarma.

V každé organizaci najdeme různá zastoupení benefitů, záleží na postoji zaměstnavatele a na potřebách zaměstnanců (Koubek, 2007; Čornejová a kol., 2008; Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997; Armstrong, 1999).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti

Název podniku: Intersnack a.s.

Sídlo: Choustník 164, 391 18 Choustník, okres Tábor, Jihočeský kraj.

Právní forma: Akciová společnost.

Identifikační číslo: 14504031

Obrázek 7 – Intersnack



Intersnack

Zdroj: Intersnack a.s. (2020)

Intersnack a.s. je zapsán ve veřejném rejstříku vedeném krajským soudem v Českých Budějovicích oddíl B, vložka 51 (Justice, 2020).

4.1.1 Historie společnosti

Smažené bramborové lupínky společnost začala vyrábět v Československé socialistické republice v roce 1982. Vše za podpory národního podniku Zelenina se zaměstnancem Františkem Jarošem a se zemědělským družstvem Zeus z Choustníku. Tyto dva subjekty využily obchodní potenciál okolních polností, a dovezli do jižních Čech nové odrůdy brambory k výrobě křupavých lupínků. Ve svých počátcích vyrobily 200 kg smažených bramborových lupínků za hodinu. Značka Bohemia Chips setrvala na trhu i po sametové revoluci díky investicím ze zahraničí. Společnost vznikla 6. února 1991 jako Bohemia Chips, poté 21. listopadu 2000 se přejmenovala na Intersnack a.s. Od roku 2007 prochází společnost postupnou modernizací, která je převážně technologického charakteru pro zlepšení výroby a komfort zaměstnanců (Intersnack a.s., 2020).

Obrázek 8 - Obal Bohemia chips



Zdroj: Intersnack a.s. (2020)

4.1.2 Současnost společnosti

Společnost se zabývá výrobou a obchodem se slanými snacky a službami s touto činností spojenými. Nabídka společnosti začíná tradičními smaženými bramborovými lupínky, slanými specialitami z různých obilovin a brambor přes pečivo až k ořechům a mixům se sušeným ovocem. Akciová společnost dováží tyto druhy výrobků do 70 zemí světa. Intersnack a.s. je spolu s dalšími společnostmi, které jsou zastoupené v šestnácti zemích světa, dceřinou společností Intersnack International B.V, která se nachází v Nizozemském království v Arnhemu a nepojí ji s ní ovládající smlouva. Tyto společnosti se jednotně nazývají Intersnack Group a disponují 26 závody a 6000 zaměstnanci na světě. Společnost je i s početnou konkurencí vedoucí značkou na trhu.

V České republice má společnost Intersnack a.s. v nabídce následujících pět značek těchto oblíbených snacků, jsou jimi Bohemia, Chio, Pom-bär, Canto a Nutline.

BOHEMIA

Česká značka Bohemia je známá především díky smaženým bramborovým lupínkům, které společnost začala vyrábět v roce 1982. Nyní do obsahu značky zařazují preclíky, arašídy a tyčinky.

Obrázek 9 – Bohemia



Zdroj: Intersnack a.s. (2020)

CHIO

Značka Chio je zaměřená také na smažené bramborové lupínky se specifickým kořením a chutí. CHIO je společností považována především za exportní značku.

Obrázek 10 - CHIO



Zdroj: Intersnack a.s. (2020)

POM – BÄR

Intersnack a.s. tuto značku představuje jako ideální pro děti, nabízí jí v různých variantách, které si spotřebitelé oblíbili. Vznikla v roce 1987 a je také exportována do více jak 30 zemí na světě.

Obrázek 11 - POM- BÄR



Zdroj: Intersnack a.s. (2020)

CANTO

Je spolu s Bohemia českou značkou, která byla do společnosti Intersnack a.s. zařazena roku 2009. Zaměřena na bramborové a pšeničné pochutiny jako jsou například arašídové křupky, tyčinky.

Obrázek 12 - CANTO



Zdroj: Intersnack a.s. (2020)

NUTLINE

NutLine je oproti ostatním značkám společnosti na trhu novinkou, zaměřena především na ořechy, ořechové mixy spojené se sušeným ovocem.

Obrázek 13 - NUTLINE



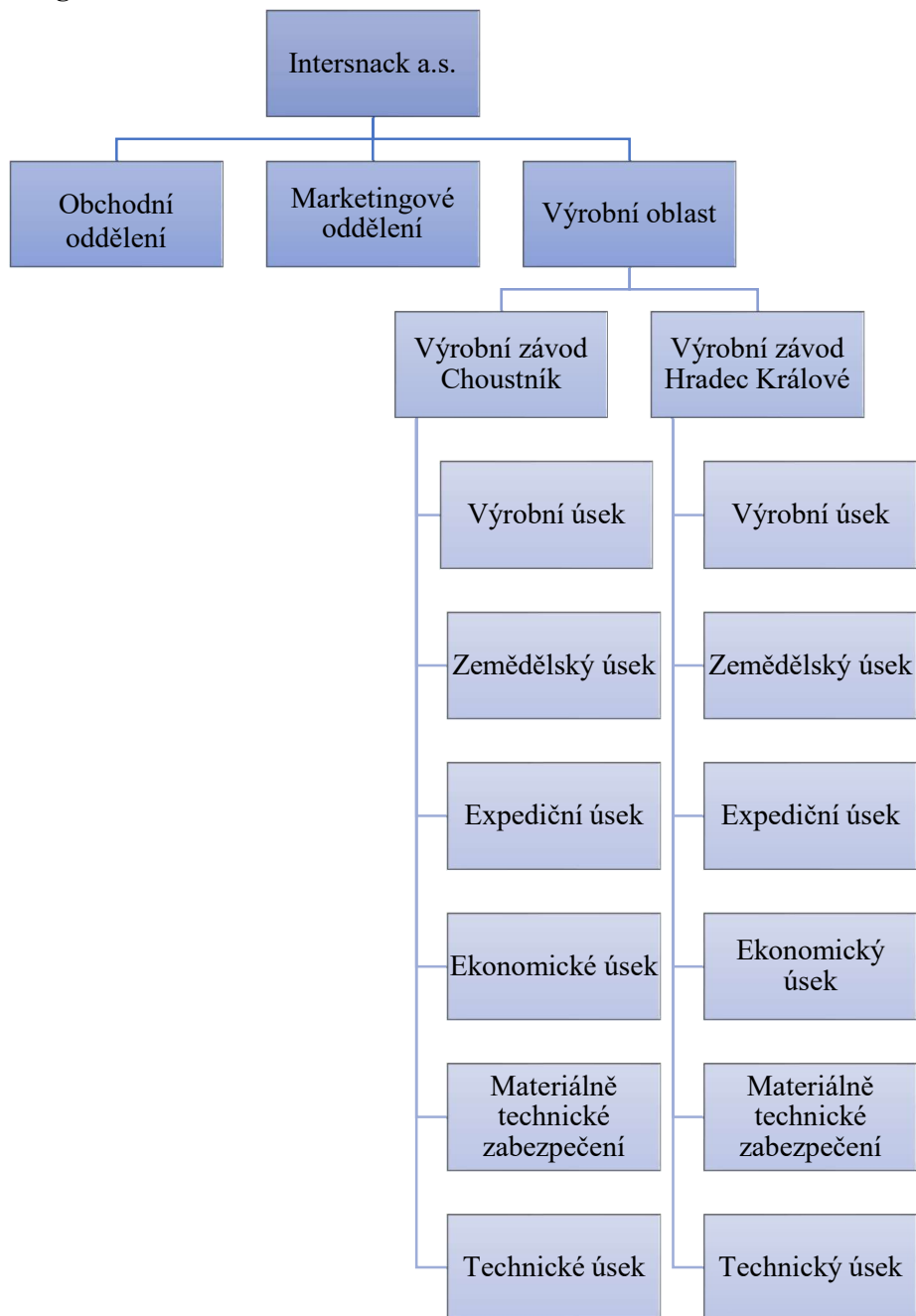
Zdroj: Intersnack a.s. (2020)

4.1.3 Organizační a řídicí struktura

Společnost Intersnack a.s. disponuje dvěma výrobními závody v Choustníku a Hradci Králové. K závodům náleží výrobní, zemědělský, ekonomický, technický úsek, materiálně technické zabezpečení a expediční sklady. Marketingové a obchodní oddělení sídlí v Praze kvůli vyššímu zastoupení obchodních příležitostí. Dva sklady má společnost v Chraštanech a v Hradci Králové. V organizaci je zaměstnáno 343 zaměstnanců včetně řídicích pracovníků.

Intersnack a.s. má ve svém představenstvu tři členy. Předsedu Pavla Šercla, který je zároveň generálním ředitelem českého Intersnacku, místopředsedu Ing. Pavla Slance a člena Tibora Hevesi. Dozorčí rada je sestavená z nizozemských členů, a to Maartena Leerdama a doktora Henrika Bauwense.

Obrázek 14 - Organizační struktura



Zdroj: Intersnack (2019), interní zdroj

4.1.4 Motivační systém společnosti

Motivační systém společnosti Intersnack a.s. nemá ucelenou textovou podobu. Vydávány jsou pouze vnitřní směrnice, ve kterých jsou zaznamenávány zaměstnanecké benefity, prémie a jejich výše. Všichni zaměstnanci do vnitřních směrnic společnosti mohou

nahlédnou na svém pracovišti, kde s nimi svým podpisem souhlasí a jsou s nimi srozuměni. Benefity uváděné ve vnitropodnikových směrnících jsou poskytovány všem zaměstnancům. V rámci vnitropodnikových směrnic je nejvíce upravena motivace finanční, konkrétně 10% prémie z průměrné mzdy za řádně odvedenou práci ve svém úseku dále pak další prémie a odměny v případě životních jubileí a také za setrvání ve společnosti po dobu pěti, deseti, patnácti a dvaceti let. Dále osobní ohodnocení za výjimečně dobře odvedenou práci, kterou hodnotí nadřízený pracovník. Vnitropodnikové směrnice upravují motivace sociální, která nabízí následující benefity:

- Příspěvky na stravování ve formě stravenek v hodnotě 80 Kč za odpracovaný den.
- Doprava zdarma do práce a zpět, zajištěná externí firmou ve stanovených časech.
- Příspěvek na penzijní připojištění v hodnotě 600 Kč měsíčně.
- Specifické poukázky na nákup oblečení, drogerie, pohonných hmot jako forma odměny jednou za 3 měsíce v hodnotě 500 Kč.
- Pět dní dovolené nad rámec Zákoníku práce.
- Zdarma 20 ks – 30 ks podnikových produktů měsíčně. Počet není konkretizován, protože výrobky nejsou stejných parametrů a jsou vydány pořád ve stejně velkých krabicích.
- Poskytnutí mobilního telefonu a pokrytí nákladů s ním spojeným.

Morální motivace není ve vnitropodnikových směrnících vymezena (Intersnack, 2019, interní zdroj).

4.2 Dotazníkové šetření

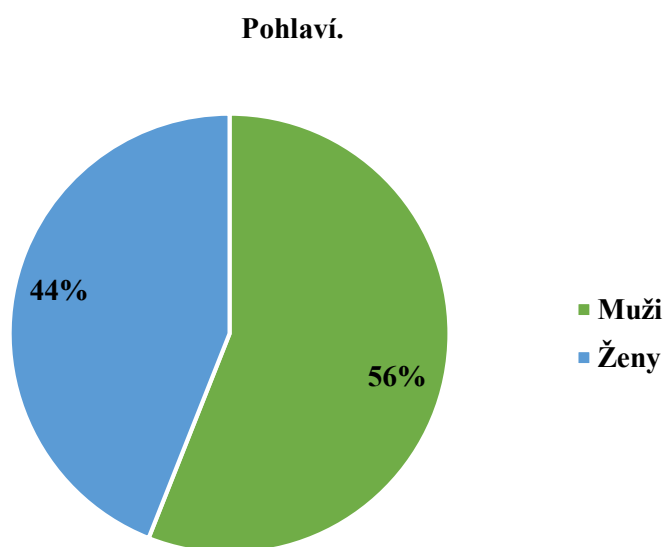
Kvantitativní metoda, dotazníkové šetření, která respondentům společnosti Intersnack a.s. poskytuje anonymitu, a tak se mohou bez obav vyjádřit k dané problematice motivace. Ve společnosti dohromady pracuje 343 zaměstnanců, v závodě Choustník je jich zaměstnaných 85. Dotazníkové šetření byla rozdána všem zaměstnancům závodu. Celková míra návratnosti dotazníkového šetření je 58,8 %, tedy padesát respondentů. V ostatních případech dotazníkové šetření nebylo zpět odevzdáno. Někteří pracovníci vyplnění odmítli ihned z důvodu jejich pracovního vytížení. Jiní nedonesli formulář dotazníkového šetření zpět personalistce. Respondenti, kteří se vyjádřili pouze k některým otázkám, jsou také vyhodnoceny, ale do návratnosti započítány nejsou. Dotazníkové šetření je rozděleno do tří částí. První z nich jsou identifikační otázky, které určují strukturu respondentů, dále pak

motivační otázky směřující k hmotné, sociální a morální motivaci. A třetí část je zaměřena na pracovní prostředí a spokojenost zaměstnanců s ním. Celkem tedy třicet otázek. Formulář s otázkami dotazníkového šetření je uveden v přílohách na konci diplomové práce.

4.2.1 Identifikační znaky

Ve výběrovém souboru respondentů z jednoho ze dvou závodů společnosti Intersnack a.s. v Choustníku, je vyšší zastoupení mužů 56 %. Ženy jsou ve společnosti zastoupeny 44 %.

Graf 1 - Pohlaví

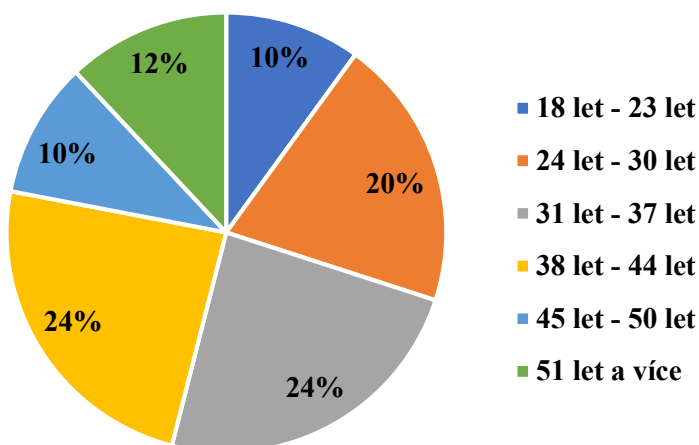


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Respondenti jsou rozděleni do 6 věkových kategorií. Nejvíce jsou zastoupeny dvě věkové skupiny 31 let až 37 let dále v 24 % stejně tak 38 let až 44 let v 24 %. Dále ve 20 % je zastoupena věková skupina 24 let až 30 let. Věk 51 let a více se vykytuje ve 12 %. Méně zastoupenou skupinou, ale pro podnik neméně významnou jsou zaměstnanci od 18 do 23 let, kteří se ve společnosti vyskytují v 10 % a věk 45–50 let je zastoupen také v 10 %.

Graf 2 - Věkové kategorie

Věkové kategorie.

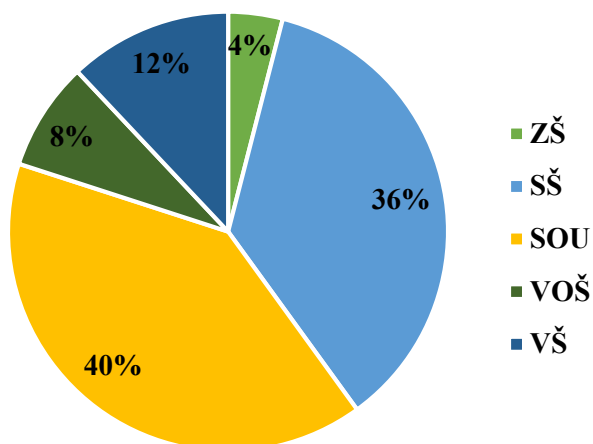


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další z identifikačních otázek se týká nejvyššího dosaženého vzdělání, kterým pracovníci disponují. V odpovědích se v 40 % objevilo střední odborné učiliště (SOU), dále pak v 36 % střední škola s maturitní zkouškou (SŠ) ve třetím případě a v 12 % zastoupení je vysoká škola (VŠ). V 8 % je nejvyšším vzděláním vyšší odborná škola (VOŠ) a v pouhých 4 % základní škola (ZŠ).

Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání.

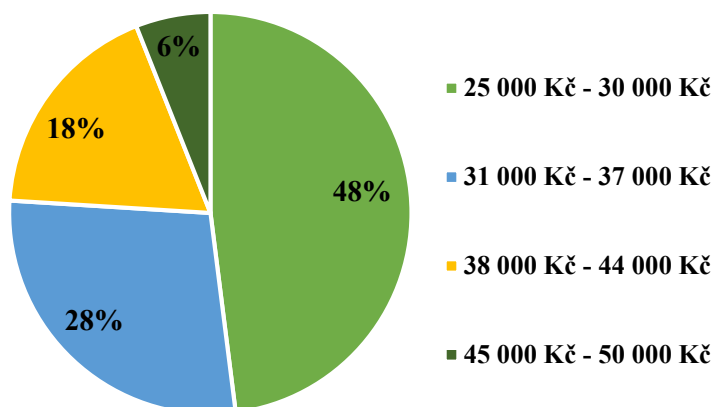


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V 48 % získají pracovníci průměrnou hrubou měsíční mzdu v rozmezí 25 000 Kč – 30 000 Kč. U dalších 28 % respondentů je mzda ve výši 31 000 Kč – 37 000 Kč, a dalších 18 % respondentů uvedlo mzdu kolem 38 000 Kč – 44 000 Kč. Pouze 6 % pracovníků má mzdu okolo 45 000 Kč – 50 000 Kč.

Graf 4 - Průměrná hrubá měsíční mzda

Průměrná hrubá měsíční mzda.

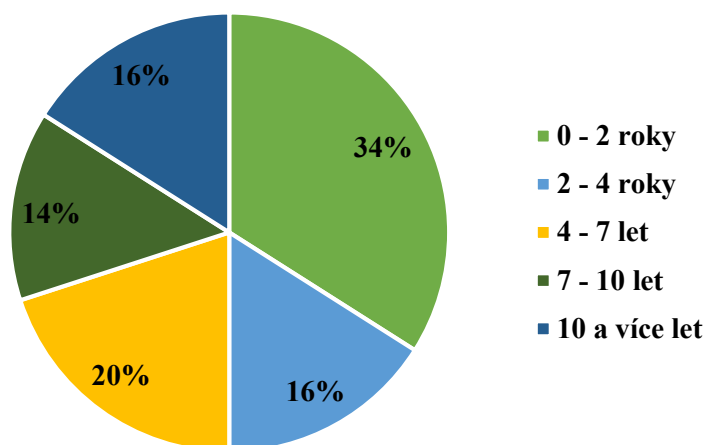


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V nejvyšším procentuálním podílu 34 % je zastoupena možnost 0–2 roky, dále pak v 20 % 4–7 let. V 16 % jsou pracovníci zaměstnáni ve společnosti 2–4 roky. Zaměstnanci pracující pro společnost více jak deset let se vyskytují také v 16 % a jsou převážně z vyšší věkové kategorie. Nejméně ve 14 % jsou zastoupeny zaměstnanci, kteří pro společnost pracují 7–10 let.

Graf 5 - Jak dlouho už pracujete pro Intersnack a.s.?

Jak dlouho už pracujete pro Intersnack a.s.?

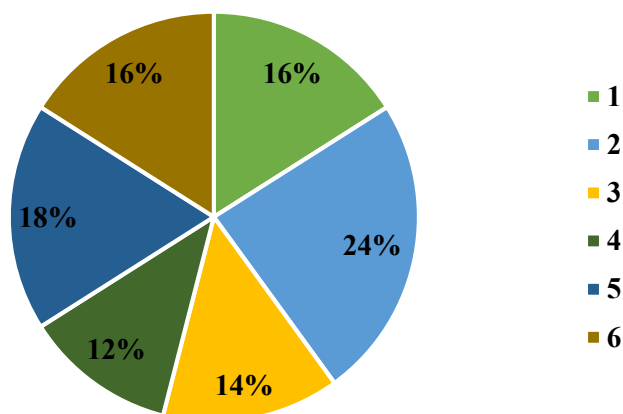


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Následující otázka se zaměřuje na vnitropodnikovou fluktuaci pracovníků. Pracovníci v 16 % zůstávají na pozicích, na které byli přijati v ostatních případech, tedy v 84 % zaměstnanci vystřídali více jak dvě pozice ve společnosti.

Graf 6 - Kolik pracovních pozic jste za dobu činnosti v podniku vykonával/a?

Kolik pracovních pozic jste za dobu činnosti v podniku vykonával/a?

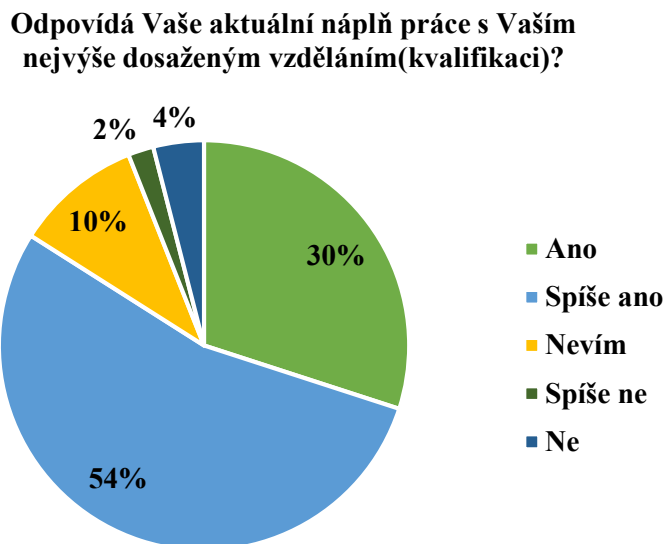


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Poslední identifikační otázka je zaměřená na náplň práce pracovníků a jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Tato otázka byla zařazena právě pro podhodnocování pracovníků.

V grafu níže vidíme 84 % soulad s náplní práce a nejvyšším vzděláním pracovníků ve společnosti Intersnack a.s.

Graf 7 – Odpovídá Vaše aktuální náplň práce s Vaším nejvýše dosaženým vzděláním(kvalifikací)?



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

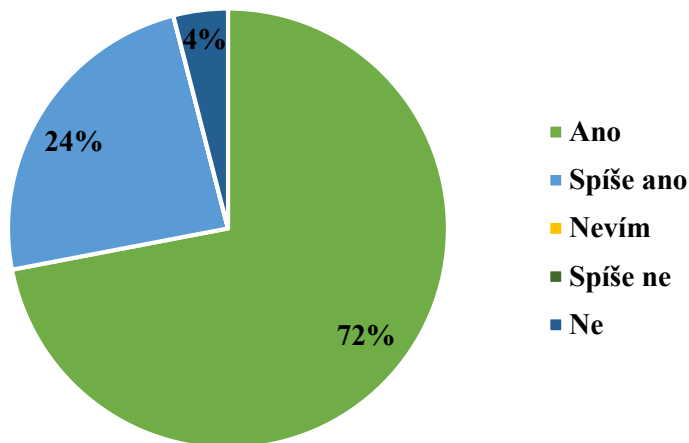
4.2.2 Motivace

Po úvodních identifikačních otázkách následuje část zaměřená na motivaci, konkrétně pak na pracovníka a jeho vedoucího, který podřízeného něčím motivuje.

První otázka v této sekci měla v 96 % kladné odpovědi. Pouze 4 % respondentů uvedli, že pro ně motivace v zaměstnání důležitá není.

Graf 8 - Je pro Vás motivace v zaměstnání důležitá?

Je pro Vás motivace v zaměstnání důležitá?

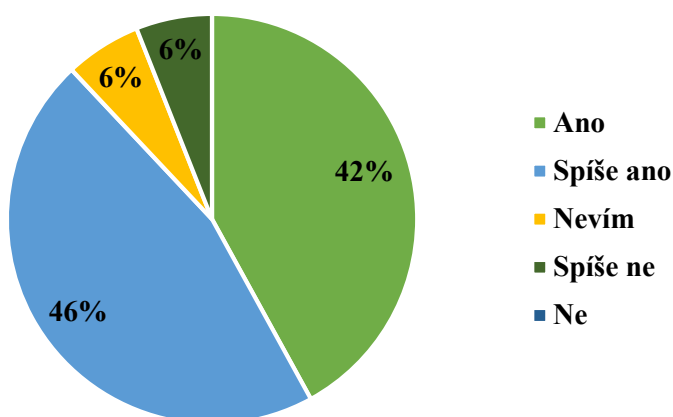


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Následně byl položen dotaz na smysluplnost práce, kterou zaměstnanci vykonávají. Odpovědi byli v 88 % pozitivní, jen v 6 % případů respondenti odpověděli nevíím a práci jako nesmyslnou považuje také 6 % respondentů.

Graf 9 - Shledáváte práci, kterou vykonáváte jako smysluplnou?

Shledáváte práci, kterou vykonáváte jako smysluplnou?

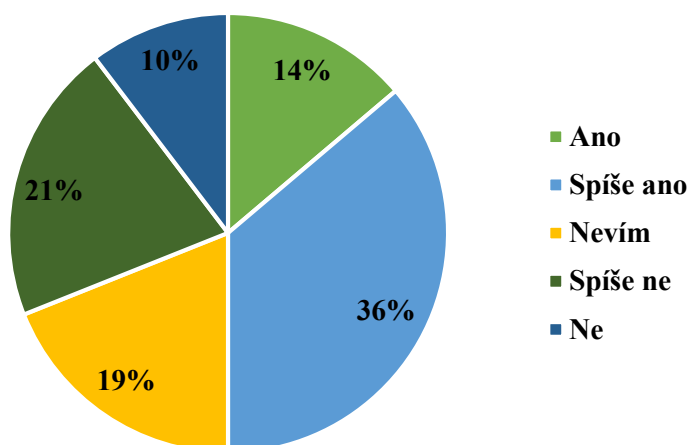


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V odpovědích na následující otázku je názor z 50 % pozitivní a vedoucí pracovník respondenta motivuje. 19 % respondentů neví, zda je jejich nadřízený motivuje. Ve 21 % respondenti odpověděli spíše ne a v 10 % je vedoucí pracovník vůbec nemotivuje.

Graf 10 - Motivuje Vás Váš vedoucí pracovník?

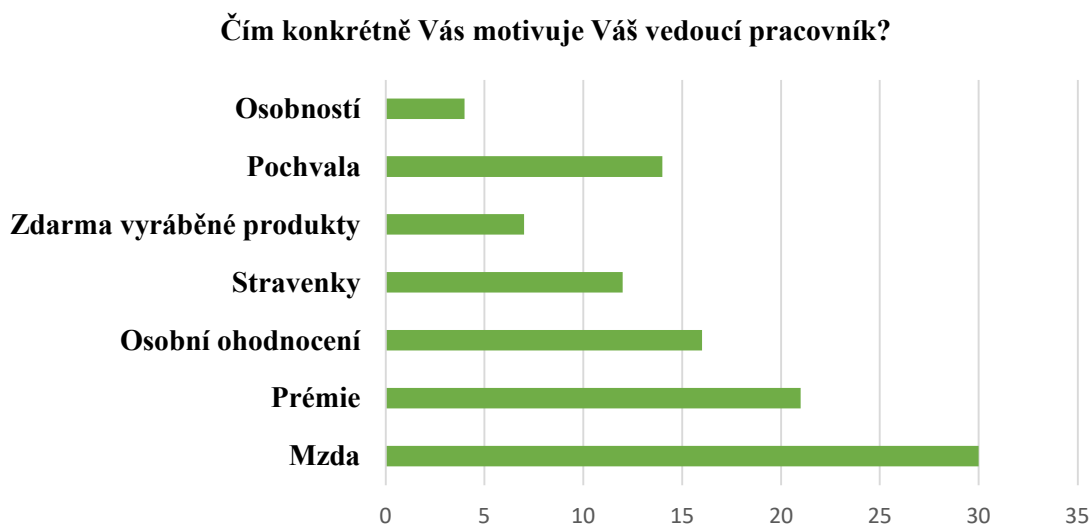
Motivuje Vás Váš vedoucí pracovník?



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka, čím přesně Vás vedoucí pracovník motivuje, měla otevřenou formu. Zaměstnanci se tedy mohli volně vyjádřit. Převažuje finanční motivace, kterou zmínili pracovníci jako mzdu ve 29 %, prémii ve 20 %, osobní ohodnocení v 15 %. Dále jsou zmíněny ve 12 % stravenky a v 7 % zdarma vyráběné produkty pro zaměstnance. Podřízení pracovníci jsou vedoucím motivováni pochvalou ve 13 % a také uvádějí vedoucího pracovníka jako svůj pracovní vzor ve 4 %, mohou se od něj něco naučit.

Graf 11 - Čím konkrétně Vás motivuje Váš vedoucí pracovník?



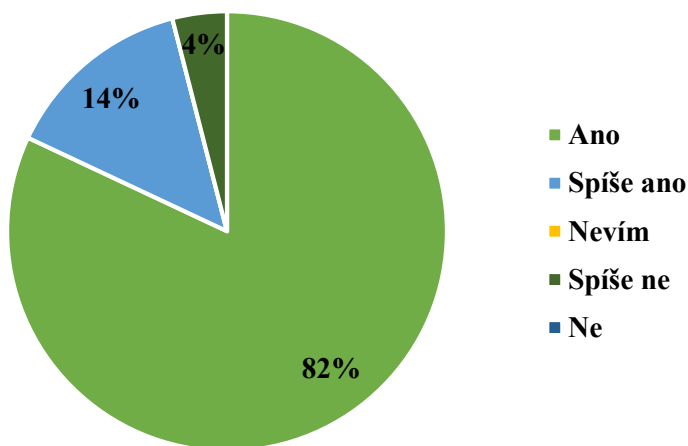
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Hmotná motivace

Odpovědi na otázku, zda zaměstnance motivuje finanční odměna (mzda) jsou v 96 % pozitivní. 4 % respondentů odpovědělo, že spíše nejsou motivováni finanční odměnou.

Graf 12 - Motivuje Vás finanční odměna (mzda)?

Motivuje Vás finanční odměna (mzda)?

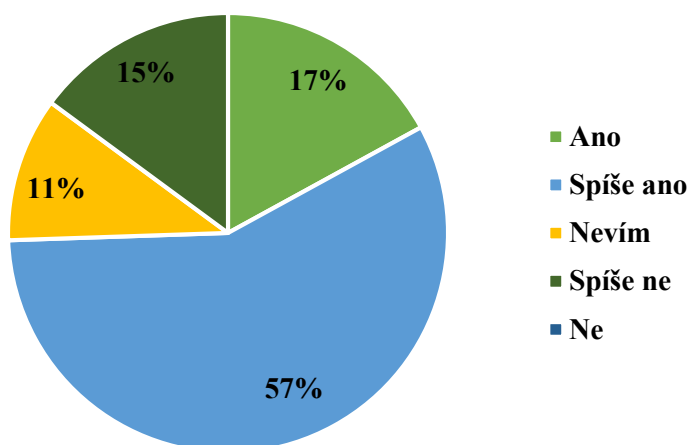


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Následovala otázka, zda si pracovníci myslí, že jsou řádně odměněni za práci. Zde se také ve většině, přesně v 74 % případů shodli. Jedenáct procent respondentů neví, zda jsou za svoji práci řádně odměněni. Zaměstnanců nespokojených s odměnou je 15 %.

Graf 13 - Myslíte si, že jste řádně odměněni za svou práci?

Myslíte si, že jste řádně odměněni za svou práci?

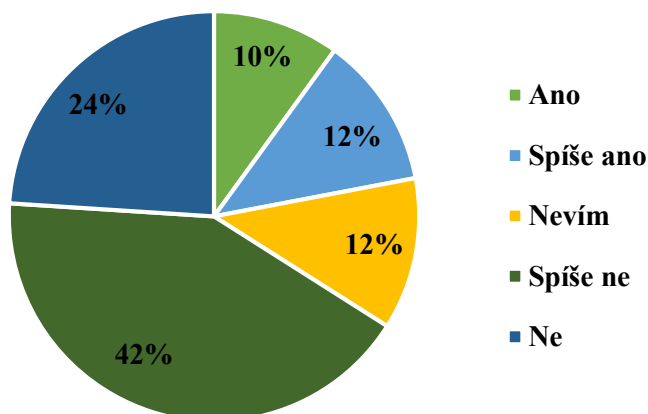


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázka byla zaměřená na ukončení pracovní činnosti v podniku kvůli nízké mzdě, pracovníci v 66 % případů nepřemýšlejí o ukončení pracovního poměru kvůli výši mzdy, jsou tedy spokojeni se mzdou, kterou za odvedenou práci získají. 12 % respondentů neví nebo nepřemýšlelo o této variantě. O ukončení pracovního poměru kvůli výši mzdy přemýšlelo 22 % zaměstnanců.

Graf 14 – Přemýšlel/a jste někdy o ukončení pracovního poměru kvůli nízké mzdě?

Přemýšlel/a jste někdy o ukončení pracovního poměru kvůli nízké mzdě?



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Sociální motivace

V části sociální motivace jsou řešeny nabízené benefity zaměstnancům, níže je seznam zaměstnaneckých výhod, které respondenti vypsalí do otevřené otázky na toto téma.

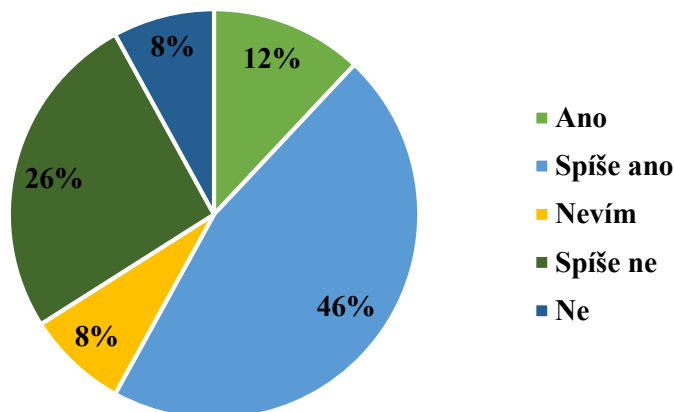
Zaměstnavatel poskytuje přímo respondentům:

- Stravenky.
- Peněžní poukázky
- Doprava zdarma do práce a zpět.
- Dovolená nad rámec Zákoníku práce – 25 dní dovolené.
- Příspěvek k penzijnímu připojištění.
- Každý měsíc vyráběné produkty zdarma.
- Mobilní telefon.
- Firemní večírky.

Na grafu č. 15 vidíme spokojenost s benefity, které společnost nabízí zaměstnancům. Více jak 58 % respondentů je s nabídkou benefitů spokojená, ostatní respondenti v 8 % neví, v 44 % s nimi spokojeni nejsou.

Graf 15 – Jak jste spokojen s nabízenými benefity společnosti?

Jak jste spokojen s nabízenými benefity společnosti?



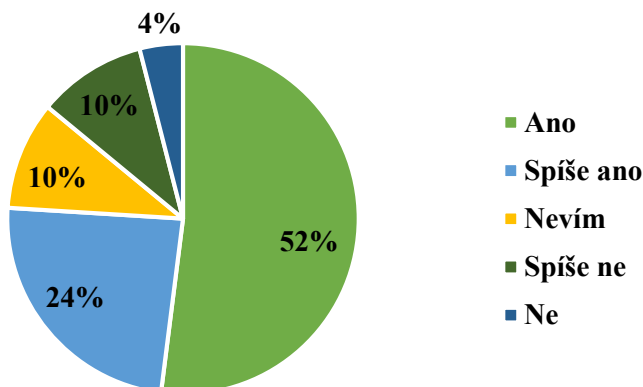
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Pracovníci se v následující otevřené otázce měli možnost rozepsat o benefitech, které znají a které by ve společnosti uvítali, odpovědí bylo hned několik. Nejčastěji zmiňované je zvýšení hodnoty stravenek, multisport karty, 13. a 14. platy a s nimi spojené příspěvky na letní a zimní dovolené, dále pak dny zdravotního volna, stravenkové karty místo jednotlivých papírových stravenek, příspěvky na osobní rozvoj (knihy, kulturní akce), kratší pracovní týden, flexibilní pracovní dobu, možnost homeoffice, vitamínové balíčky pro zaměstnance v období chřipek, více dovolené, častější konání různých firemních akcí (plesy, letní akce převážně pro děti), výstavba závodní jídelny pro zaměstnance.

Další z otázek je zaměřena na neposkytování benefitů a odměnění pracovníků pouze mzdou. 76 % respondentů by bylo schopno opustit zaměstnání v případě, že by jim podnik nabízel pouze mzdu. Ve zbylých 10 % respondenti nevěděli, co by v takovémto případě dělali a pouze ve 14 % by ve společnosti setrvali

Graf 16 - Pokud by Vaše společnosti nenabízela žádný z benefitů a byl byste odměňován pouze měsíční mzdou, byl by to důvod pro opuštění zaměstnání?

Pokud by Vaše společnost nenabízela žádný z benefitů a byl byste odměňován pouze měsíční mzdou, byl by to důvod pro opuštění zaměstnání?



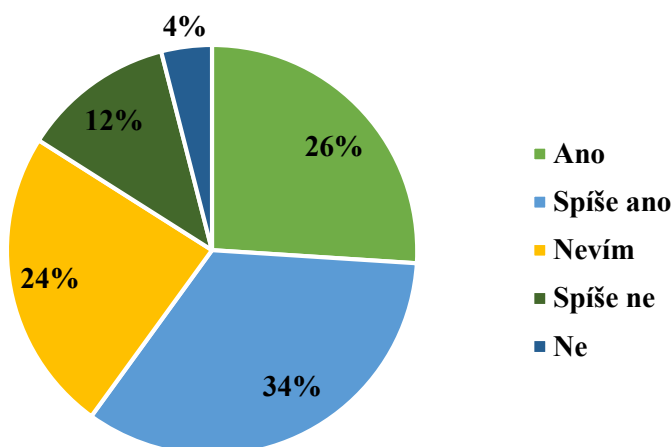
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Morální motivace

První otázka z morální motivace se věnuje pocitu, zda je pracovník nadřízeným respektován, ve 60 % případů respondenti odpověděli že ano, ve 24 % respondenti odpověděli, že neví, zda jsou respektováni svým nadřízeným a pouze v 16 %, že nadřízeným pracovníkem respektováni nejsou.

Graf 17 - Máte pocit, že jste svým nadřízeným respektován?

Máte pocit, že jste svým nadřízeným respektován?

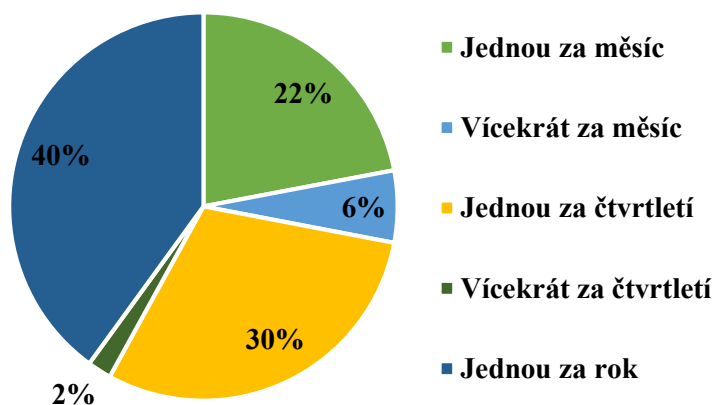


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Následující otázka se věnuje hodnocení podřízených pracovníků vedoucím pracovníkem. Nejvíce, a to 40 % pracovníků uvedlo, že jsou hodnoceni pouze jednou ročně, dalších 30 % uvádí hodnocení jednou za čtvrt roku, 22 % zaměstnanců je hodnoceno jednou za měsíc, v 6 % jsou hodnoceni vícekrát za měsíc a ve 2 % je vedoucí pracovník hodnotí vícekrát za čtvrtletí.

Graf 18 - Jak často Vás hodnotí vedoucí pracovník?

Jak často Vás hodnotí vedoucí pracovník?

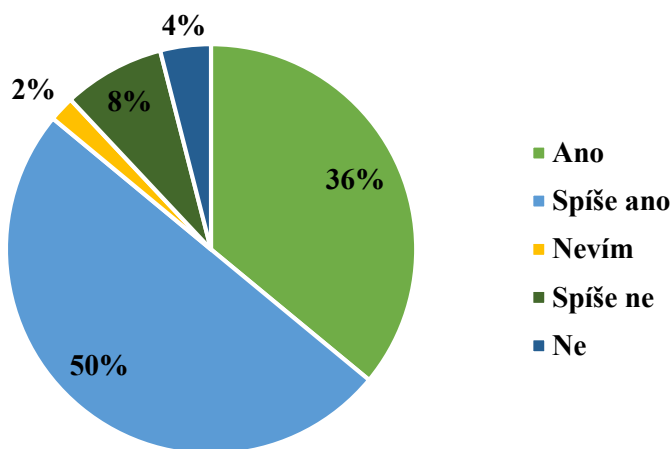


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Následně byli respondenti dotázáni, jestli si cení pochvaly od svého nadřízeného pracovníka před ostatními kolegy. 86 % dotázaných si této pochvaly cení. 10 % respondentů si pochvaly před ostatními necení a 2 % respondentů odpověděli, že neví.

Graf 19 - Ceníte si pochvaly od svého vedoucího pracovníka před ostatními kolegy?

Ceníte si pochvaly od svého vedoucího pracovníka před ostatními kolegy?

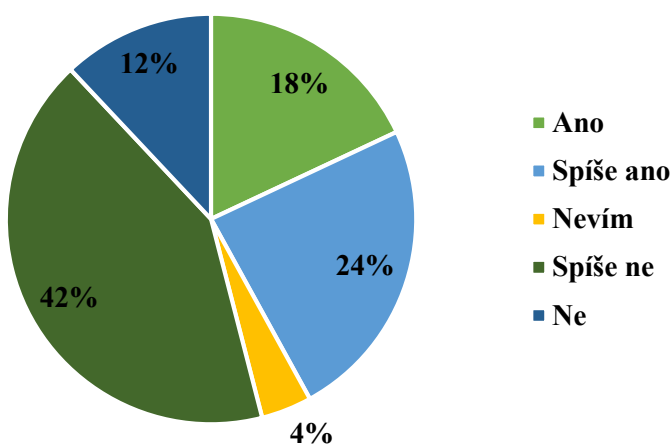


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Opakem pochvaly před kolegy jsou výtky či zda je vedoucí pracovník na pracovišti kárá před ostatními kolegy. Na otázku odpovědělo kladně 42 % respondentů, což je skoro polovina. Ve 4 % respondenti nevěděli a 54 % respondentů se vyjádřilo, že se jim tato skutečnost před kolegy nestává.

Graf 20 - Dává Vám Váš nadřízený najevo, že se Vám něco nepovedlo před ostatními kolegy?

Dává Vám Váš nadřízený najevo, že se Vám něco nepovedlo před ostatními kolegy?

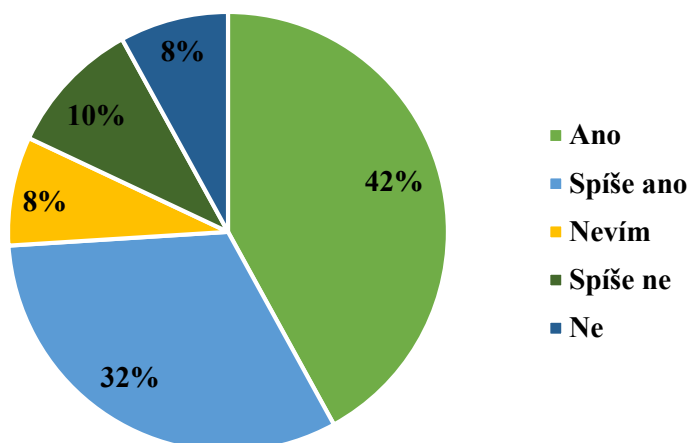


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázkou je možnost dalšího kariérního růstu. Zde pracovníci v 74 % uvedli, že tuto možnost mají. V 8 % nevěděli a v 18 % se kariérně výš posunout nemohou.

Graf 21 – Máte ve společnosti možnost kariérního růstu?

Máte ve společnosti možnost kariérního růstu?

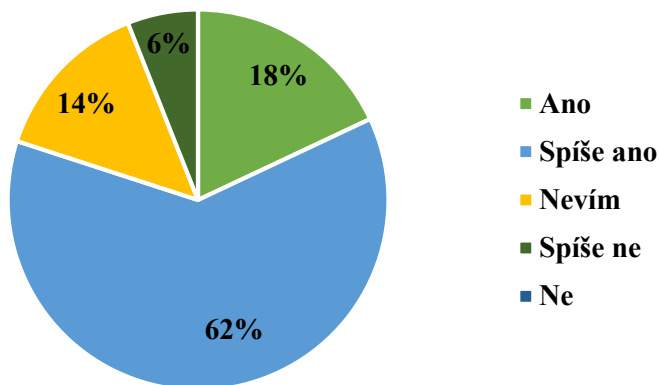


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Poslední otázkou části motivace je, zda jsou pracovníci hrdí na to, že mohou pracovat právě pro společnost, která je jedničkou na českém trhu. Zde jsou respondenti v 80 % jisti, že jsou poctěni pracovat právě v jedničce na českém trhu. Ve 14 % respondenti neví. A 6 % respondentů tímto faktem poctěno není.

Graf 22 - Váš podnik je vedoucí značkou na trhu. Vnímáte tento fakt jako čest pracovat právě v této společnosti?

Váš podnik je vedoucí značkou na trhu. Vnímáte tento fakt jako čest pracovat právě v této společnosti?

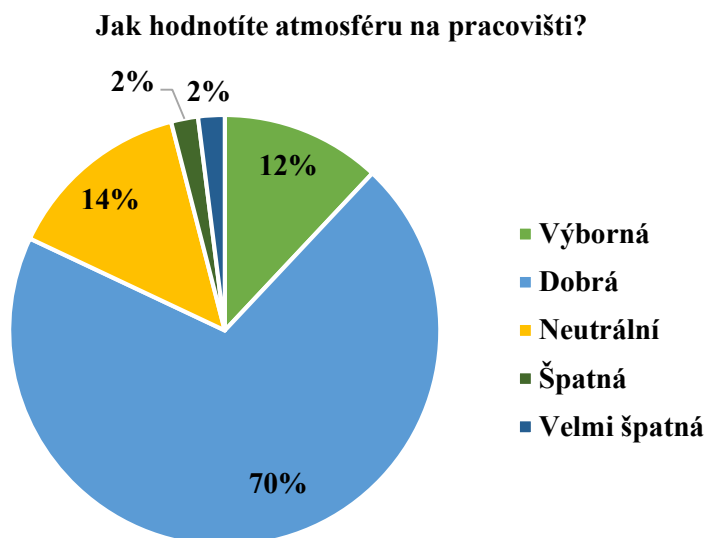


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

4.2.3 Pracovní prostředí

V poslední části dotazníkové šetření byli respondenti dotázáni na pracovní prostředí, jeho atmosféru, komunikaci s kolegy, zda pracovníci disponují potřebnými pracovními pomůckami k výkonu práce a do jaké míry je pro ně důležitá jistota práce. První otázka je zaměřena na atmosféru na pracovišti, kterou pracovníci hodnotí v 82 % jako dobrou až výbornou. Ve 14 % hodnotí atmosféru neutrálně a 2 % považují atmosféru na pracoviště za špatnou a další 2 % jako velmi špatnou.

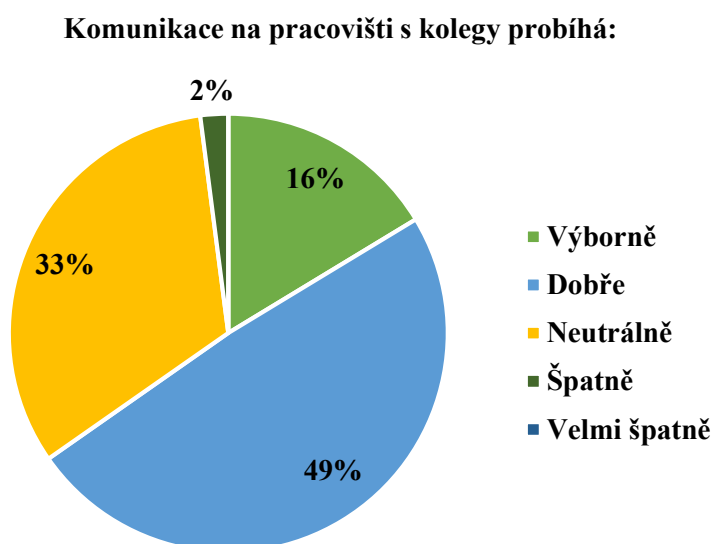
Graf 23 - Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Ke komunikaci na pracoviště se respondenti v 65 % vyjádřili, že probíhá výborně či dobře. Dále v 33 % o komunikaci tvrdí, že je neutrální a ve 2 % je pohlíženo na komunikaci s kolegy špatně. Komunikaci mezi kolegy na pracovišti žádný z respondentů nehodnotil velmi špatně.

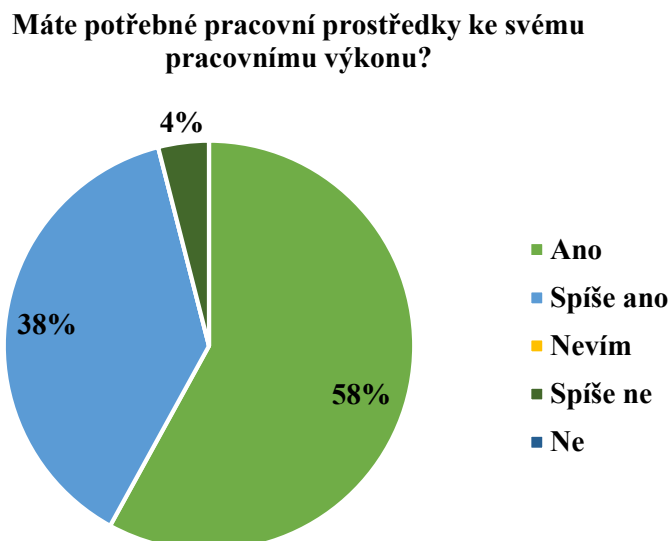
Graf 24 - Komunikace na pracovišti s kolegy probíhá:



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Na otázku, zda mají respondenti potřebné pracovní prostředky a pomůcky ke svému výkonu práce jsou jen 4 %, kteří je nemají. V 96 % všemi potřebnými pracovními prostředky k výkonu své práce disponují.

Graf 25 - Máte potřebné pracovní prostředky ke svému pracovnímu výkonu?

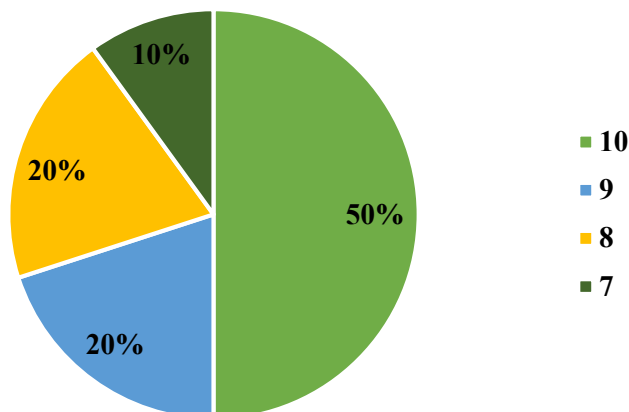


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázka je zaměřená na jistotu práce. Pro 50 % respondentů je jistota práce nejdůležitější, 20 % respondentů uvedlo stupeň 9 na stupnici od jedné do deseti, dalších 20 % uvedlo osm a pouze 10 % respondentů uvedlo číslo sedm. Pro všechny respondenty je tedy jistota práce vysoce důležitá.

Graf 26 - Do jaké míry je pro Vás důležitá práce? Na stupnici od 1 do 10 (10 je nejdůležitější).

Do jaké míry je pro Vás důležitá práce? Na stupnici od 1 do 10.

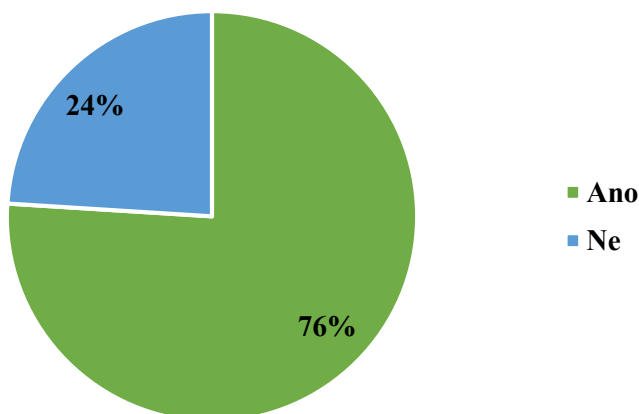


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Respondentům byla položena otázka, zda by doporučili společnost Intersnack a.s. svým přátelům a známým jako zaměstnavatele. V 76 % by společnost doporučili, a pouze ve 24 % by společnost doporučení nebyla.

Graf 27 - Doporučil/a byste společnosti Intersnack a.s. svým přátelům a známým?

Doporučil/a byste společnost Intersnack a.s. svým přátelům a známým?



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Závěrečná otázka se týkala informací, které chtějí respondenti společnosti poskytnou navíc. Respondenti se zde zajímali o hospodaření podniku dále o výstavbu vodovodu přímo

pro společnost, dále chtějí zvýšit počet benefitů ve společnosti jak pro pracovní život, tak pro ten osobní. Další informací je vytvoření adaptačního kolečka, které by sloužilo převážně novým zaměstnancům, kteří by mohli nahlédnout do ostatních oddělení a zjistit tak, jak společnost funguje jako celek. Dalšími zmiňovanými informacemi bylo zlepšit úklid na pracovišti a zbytečně neplýtvat jak surovinami, tak materiály a obaly k výrobě i hotovými výrobky, které je, jak respondenti uvádějí více než časté.

4.3 Polostrukturovaný rozhovor

Po zpracování dotazníkového šetření byl proveden polostrukturovaný rozhovor s personalistkou ze společnosti Intersnack a.s. Personalistka nebyla dopředu informována o výsledcích dotazníkového šetření a odpovídala na následující otázky. První z nich je otázka na reakce zaměstnanců při rozdávání dotazníků v papírové podobě. Nejčastější reakcí bylo překvapení z toho, že mají dotazník vyplnit proto, aby se v rámci motivace pracovníků něco změnilo či vylepšilo. Brali to jako spoluúčast na řešení věci, kterou pracovníci mohou jen získat. Jejich reakce byla odpovídající, protože v podniku se takovéto dotazníkové šetření uskutečňují jednou za 5 let.

Ihned při vrácení dotazníků se respondenti personalistky dotazovali, za jakou dobu bude dotazníkové šetření vyhodnoceno a kdy by se případná opatření promítla do jejich pracovních životů.

V akciové společnosti Intersnack je dle dotazníkového šetření zastoupeno více mužů než žen. Personalistka uvádí, že důvodů může být několik. Například, že v zemědělském úseku, převážně k nakládce a vykládce brambor a dalších velkoobjemově zabalených surovin je potřeba síly. Dále pak v materiálně technickém zabezpečení je také nutná zdatnost při výdeji a příjmu obalů, koření a dalších surovin a materiálů do výrobního úseku. Ve výrobním úseku se už pohlaví mísí. Při začátku výroby jsou důležití muži, při průběhu výrobního procesu a na konci ženy. Pouze ekonomický úsek, je zcela pod vedením žen.

Věkové kategorie jsou podle personalistky především v produktivním věku. Samozřejmě se personalistka snaží včleňovat do kolektivu mladší jedince, kteří by byli pro společnost přínosem a budoucností.

V rámci otázky v dotazníkovém šetření byli respondenti v převážné většině, a to v 76 %, studenti středních škol či středních odborných učilišť. Personalistka si cení tohoto vzdělání právě kvůli praktické výuce, která na školách probíhá.

Průměrná hrubá měsíční mzda dle dotazníkového šetření je v 48 % kolem 25 000 Kč – 30 000 Kč. Dalších 28 % respondentů uvedlo mzdu ve výši 31 000 Kč – 37 000 Kč. Personalistka uvádí celkově nabízené mzdy společností Intersnack a.s. za nadprůměrné v daném regionu. Společnost se snaží mzdové výměry pracovníků co nejčastěji zvyšovat. Dotazovaná tvrdí, že jsou s nimi zaměstnanci vysoce spokojeni.

Respondenti uvádí, že pro společnost v 66 % pracují více jak dva roky, více jak čtyři roky uvádí 50 %. Personalistka v těchto číslech vidí to, že pracovníci jsou se svojí prací spokojeni a snaží se ve společnosti setrvat a posouvat se dál.

Dále byla personalistce položena otázka na fluktuaci pracovníků uvnitř společnosti, 50 % respondentů vystřídalo za svoje působení ve společnosti už více než čtyři pracovní pozice. Tuto fluktuaci zaměstnanců vyhodnotila příznivě v rámci kariérních postupů pracovníků a vyjádřila se ke změnám názvů pracovních pozic, které jsou také zahrnuty do fluktuace pracovníků. Změny jsou vytvářeny, protože do pracovních pozic přibývají nové a nové činnosti, které pracovníci vykonávají a musí být v popisu každé pracovní pozice ve společnosti. Tyto změny vyžaduje mateřská společnost a nařizuje uvádět názvy pracovních pozic v anglickém jazyce v rámci mezinárodního styku.

Personalistka je ráda, že nejvyšší dosažené vzdělání souvisí s aktuální náplní vykonávané práce, je to také její zodpovědnost při výběru uchazečů o zaměstnání a jejich přijímání a umístování.

Dotazovaná souhlasí s respondenty, kteří jsou v 96 % přesvědčeni, že motivace v zaměstnání je důležitá. Říká, že motivace je důležitá jak v pracovním životě, tak v tom osobním. Ale je těžké se přizpůsobit všem, protože každý má jiné motivy, které ho podněcují k určitému cíli.

Jako nesmyslnou práci označilo 12 % respondentů. To může být zaviněno nevyhovujícími úkoly v době vyplňování dotazníku, či určitý nesouladem s výkonem práce ve společnosti Intersnack a.s., uvádí personalistka.

Vedoucí pracovníci motivují pouze 50 % respondentů. 31 % pracovníků tvrdí, že nadřízeným pracovníkem motivováni nejsou. Personalistka uvádí, že pracovníci vidí motivaci ve společnosti jako celku. Alespoň polovina pracovníků motivována je a snad si uvědomuje, že jejich osobní ohodnocení je v kompetencích vedoucích pracovníků. Ostatní mohou motivaci připisovat společnosti jako celku.

Dle respondentů nadřazení pracovníci motivují stravenkami, pochvalami, sami sebou, prémie, mzdou či osobním ohodnocením. Personalistka uvádí za relevantní prémie, osobní ohodnocení a také motivování samotným vedoucím pracovníkem a pochvalou. Ostatní případy jsou nabízeny pracovníkům plošně, nelze jim neposkytnout mzdu za jejich práci či snížit počet stravenek.

Dle dotazníkového šetření je vyhodnoceno, že u pracovníků převažuje hmotná motivace nad ostatními. Personalistka uvádí, že finanční motivace tu bude vždy, je povinná ze zákona a lidé by bez ní nemohli žít, je zkrátka pro všechny potřebná. O sociální a morální motivaci tvrdí, že dokáže zázraky a je doplňkem k té finanční.

Řádně odměněno za svou vykonanou práci je 74 % respondentů, personalistka tvrdí, že určitě nebude spokojeno 100 % pracovníků a nikdy se nelze zavděčit všem pracovníkům.

Personalistka říká, že nabízené benefity společnosti jsou dostačující kolektivu, který je využívá. Ale dává prostor ke zlepšení stavu nabízených benefitů, všímá si nabídky benefitů u ostatních společností, a snaží se vnímat co lidé chtějí a využijí. O možnosti poskytnout další benefity zaměstnancům společnost aktivně přemýšlí a zhodnocuje klady a zápory jednotlivých změn

V další otázce dotazníkového šetření respondenti uvedly seznam benefitů, které by uvítali, personalistka tvrdí, že není možné uspokojit všechny zmiňované benefity, které by pracovníci chtěli, společnost si to jednoduše nemůže dovolit, jsou to pro něj náklady. Konkrétně se mluví o zvýšení hodnoty stravenek, dále pak o zavedení 13. a 14. platu poskytovaném zaměstnancům, což by bylo pro společnost finančně náročné uvažuje se o zavedení pouze jednoho platu, a to v období listopadu. Je třeba dát důraz na spolupráci i mimo pracovní prostředí, a to formou společných akcí, převážně pak pro děti zaměstnanců, které uvítají všichni. Pokud se ptáme na otázku, zda by pracovali lépe pokud by všechny uvedené benefity získali, nikdo není schopen říct, že ano. Mohlo by se stát, že by je považovali za samozřejmost, kterou jim podnik poskytuje, ale věří že pracovníci by takhle nesmysleli. V rámci osobního života zaměstnancům není kromě dovolené nad rámec zákona, a to 5 dní poskytována žádná z výhod. Personalistka tvrdí, že možností je spousta, ale vše bude společnost stát peníze, které raději vloží do mezd zaměstnanců.

V rámci neposkytování benefitů je jasné, že většina zaměstnanců by zaměstnání opustila a možná by šli tam kde benefity dostanou. Dnes už jen pracovníky odměňovat mzdou nestačí.

Pracovníci jsou respektováni svými nadřízenými, jak vyplývá z dotazníkového šetření, ale jsou hodnoceni vedoucími jen ve 22 % jednou za měsíc. Personalistka si je vědoma faktu, že většina pracovníků je hodnocena pouze jednou za rok a že to nestačí. Bohužel vedoucí pracovníci jsou pracovníčně vytíženi a je těžké měsíční hodnocení jednotlivých pracovníků zařadit do jejich kalendářů.

Dále v otázkách morální motivace, je především brán ohled na schopnosti vedoucích pracovníků. Žádné školení, které by vytvořilo objektivní pohled na danou problematiku, společnost neprovádí. Personalistka uvádí, že ihned při výběru vedoucích pracovníků zjišťuje jejich pocity, empatii, komunikaci a hodnotí ji.

Možnost kariérního růstu společnost nabízí a je dobré vidět posun jednotlivých pracovníků. Samozřejmě někteří po něm netouží a je to převážně těžká práce, často k postupu je potřeba dalšího vzdělání, a to už někteří pracovníci nechtějí absolvovat, protože se už například zapomněli učit nebo mají jiné starosti.

Poslední část dotazníkového šetření vyhodnocuje atmosféru a komunikaci na pracovišti kladně, personalistka uvádí, že je to především zásluha všech optimistických pracovníků, kteří se mezi sebou znají, někteří už od útlého dětství a všichni bydlí v okolí společnosti, ve které společně pracují a tráví společně čas i mimo pracovní dobu. Je také ráda, že pracovníci disponují skoro ve všech případech potřebnými pracovními pomůckami k výkonu své práce a těm, kteří jimi nedisponují se je bude snažit zabezpečit.

Zaměstnanci jsou si vědomi skutečnosti, že je akciová společnost Intersnack a.s. považovaná za jedničku se slanými snacky na trhu v České republice a doporučují společnost dalším přátelům a známým jako zaměstnavatele. Personalistka uvádí, že během pohovorů se zájemci o zaměstnání často dostane informaci o doporučení od stávajících zaměstnanců. Jako důvody jsou uváděny dostatečně vysoké mzdy v rámci místa výkonu práce, také vidinu být součástí kolektivu, ve kterém znají zaměstnance, jsou jejich přáteli.

Na závěr polostrukturovaného rozhovoru personalistka uvádí, že bude očekávat návrhy, které by udrželi stávající pracovníky a přilákali nové zaměstnance.

5 Výsledky a diskuze

5.1 Výsledky

Návratnost dotazníkového šetření byla 58,8 %. Výsledky dotazníkového šetření, ve kterém odpovídalo na třicet otázek padesát respondentů, zaměstnanců, společnosti Intersnack a.s. jsou následující. V první části, identifikačních otázkách, bylo zastoupení mužů ve společnosti vyšší než zastoupení žen, tuto skutečnost následně v polostrukturovaném rozhovoru vysvětlila personalistka, která uvádí, že ve společnosti je nutná zdatnost mužů a ženy jsou převážně zastoupeny ve výrobním a ekonomickém úseku. Věk respondentů byl do dotazníkového šetření zahrnut pro získání vzorku respondentů ze všech věkových kategorií. Věkové kategorie pracovníků se prolínají od 18 let po 51 let a více. Nejvíce zastoupeny jsou věkové skupiny od 31–37 let a 38–44 let. Personalistka uvádí, že je zastoupen především produktivní věk a že mladší věkové kategorie pracovníků představují pro společnost budoucnost. Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců je převážně střední odborné učiliště nebo střední škola s maturitní zkouškou, překvapivě 12 % zaměstnanců má vystudovanou vysokou školu. Personalistka je se vzděláním pracovníků spokojená převážně pak vyzdvihuje praktickou výuku v rámci středních škol. Nejčastěji uváděná průměrná hrubá měsíční mzda je v rozmezí od 25 000 Kč až po 30 000 Kč. Druhá nejčastější odpověď je 31 000 Kč – 37 000 Kč. Personalistka uvádí výši mezd také jako odpovídající regionu, ve kterém se vyplácejí, a podle ní jsou nabízené mzdy nadprůměrné. Odpovědi jsou v tomto regionu zcela očekávané, protože průměrná hrubá měsíční mzda v Jihočeském kraji je okolo 29 175 Kč (Český statistický úřad, 2019). Z pohledu setrvání pracovníků ve společnosti je další otázka věnována době spolupráce s organizací. Zaměstnanci pro společnost pracují nejčastěji v 66 % případů více než dva roky, více jak čtyři roky pracuje ve společnosti 50 % zaměstnanců. Tento fakt personalistku těší z důvodu setrvání pracovníků. V rámci fluktuace pracovníků na pracovišti je počet vykonávaných pracovních pozic v 60 % vyšší než tři. Pouze 16 % zaměstnanců vykonává práci na kterou byli přijati. Zaměstnanci podle personalistky byli povýšeni nebo pozici, kterou dosud vykonávali společnost přejmenovala či změnila její náplň práce. Personalistka tuto vnitropodnikovou fluktuaci hodnotí kladně a je s ní spokojená, převážně kvůli kariérním postupům. Výsledek otázky, zda náplň práce odpovídá se zaměstnancovým nejvyšším vzděláním byla zvolena pro možné podhodnocení pracovníků a je v 84 % hodnocena

pozitivně. Personalistka uvádí, že tak vysoké číslo souladu se vzděláním a náplní práce je výborné, protože v zásadě je to její práce. Snaží se pracovníky vybírat a umisťovat podle jejich klasifikace a vzdělání na konkrétní pracovní pozice. Tvrdí tedy, že ve společnosti nedochází k podhodnocování pracovníků.

Druhá část dotazníkového šetření je zaměřená na motivaci. Na otázku, zda je pro zaměstnance motivace důležitá odpověděli v 96 % kladně. V tomto případě personalistka uvádí, že všichni jsme si vědomi, že motivace je součástí každého z nás jak v pracovním prostředí, tak i v osobním životě, a bez ní by člověk nic nedokázal totéž uvádí Šikýř (2016). V rámci všech motivačních teorií je vždy potřeba něčeho dosáhnout k uspokojení potřeb a tužeb člověka.

Otázka smysluplnosti práce byla zvolena z důvodu užitečnosti zaměstnance ve společnosti. Na smysluplnost práce byli odpovědi ve velké míře, a to v 88 %, pozitivní, ale objevil se i nesouhlas. Personalistka uvádí, že právě tato skutečnost může být zaviněna nevyhovujícími úkoly v době vyplňování dotazníkového šetření, či určitým nesouladem s výkonem práce ve společnosti Intersnack a.s.

Přesně polovina respondentů odpověděla, že nejsou motivováni nadřazeným pracovníkem. Dále pak 31 % není svým vedoucím pracovníkem motivováno. V odpovědích, čím konkrétně je jejich vedoucí pracovník motivuje, převažují finanční prostředky, dále pak stravenky, zdarma vyráběné produkty a objevila se i pochvala za dobře odvedenou práci i motivace vedoucím pracovníkem. Personalistka se vyjádřila, že respondenti nemusí vědět, čím je vedoucí pracovník motivuje. Uvádí, že zaměstnanci jsou skrze vedoucího pracovníka motivováni pouze prémie, osobním ohodnocením a pochvalou. Mzdu musí společnost poskytovat všem zaměstnancům podle Zákoníku práce (2019), a další benefity jako jsou stravenky či zdarma poskytované produkty jsou poskytovány také plošně. Pokud jsou vedoucí pracovníci pro podřízené vzorem objevuje se na pracovišti transakční styl vedení lidí, jak uvádí Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997).

Na otázku z hmotné motivace, konkrétně na motivaci finanční odměnou, zaměstnanci ve 96 % odpověděli, že jsou finanční odměnou (mzdou) motivováni. Personalistka pouze utvrzuje výsledek tím, že finanční odměna za práci je ze zákona povinná a nelze bez ní fungovat. Tyto výsledky potvrzuje i Urban (2017) a také Zákoník práce (2019). Pracovníci se také domnívají, že jsou za svou práci v 74 % řádně odměněni. Respondenti v 66 % nepřemýšlí o ukončení činnosti v podniku kvůli nízké mzdě. Tyto dvě otázky personalistku

utvrzují v přesvědčení, že výše mzdy poskytovaná společnostmi je v rámci daného regionu průměrná až nadprůměrná, její názor odpovídá Českému statistickému úřadu (2019).

Společnostmi poskytované benefity jsou stravenky v hodnotě 80 Kč, doprava zdarma do práce a zpět. Pět dní dovolené nad rámec Zákoníku práce, příspěvek 600 Kč k penzijnímu připojištění, získání 20–30 ks vyráběných produktů měsíčně zdarma, mobilní telefon, notebook, firemní akce. Koubek (2007) uvádí, že poskytovanými benefity si chce společnost zaměstnance udržet. S těmito benefity je spokojeno 58 % zaměstnanců. Respondenti ale uvádí další benefity, které by chtěli využívat. Jsou jimi navýšení hodnoty stravenek, multisport karta, 13. a 14. plat, dny zdravotního volna, příspěvky na osobní rozvoj, kratší pracovní týden, flexibilní pracovní doba, homeoffice, více dovolené a častější pořádání firemních akcí. Personalistka uvádí, že poskytované benefity jsou pro zaměstnance společnosti dostačující, ale nebrání se zlepšení jejich nabídky. Tvrdí, že se téma benefitů s vedením společnosti neustále komunikuje. Zároveň ale poukazuje na to, že veškeré další benefity pro zaměstnance jsou náklady pro společnost. V tomto směru společnost raději zvýší mzdové výměry, než aby poskytovala další benefity, které by možná zaměstnanci ani nevyužili. Podle autorů Koubka (2007), Čornejové a kol., (2008) není nikde přesně uveden počet a struktura poskytovaných benefitů zaměstnancům. Benefity si organizace vůči svým zaměstnancům přizpůsobuje sama.

Pokud by společnost neposkytovala žádný z nynějších benefitů, o pouštění zaměstnání by uvažovalo 76 % respondentů. Podle personalistky je jasné, že pouze za poskytnutu mzdu už v dnešní době pracovníci nebudou vykonávat práci. Koubek (2007) uvádí, že benefity mají za úkol pracovníky udržet ve společnosti. Hron a Traxler (2018) tyto benefity spojují spíše s postavením pracovníka ve společnosti.

60 % zaměstnanců uvádí, že jsou respektováni svým nadřízeným. Hodnocení vedoucím pracovníkem probíhá nejčastěji jednou za rok nebo jednou za čtvrtletí. V rámci hodnocení nadřízeným před ostatními se v 86 % případů respondenti vyjádřili, že si cení pochvaly, ve 42 % pak vyšlo najevo, že vedoucí pracovník dokáže udělit i výtku před kolegy. Personalistka je nerespektováním podřízených zaměstnanců překvapena, bude se snažit tuto situaci napravit a je si vědoma faktu, že většina pracovníků je hodnocena pouze jednou za rok a také uvádí, že není jednoduché zařadit hodnocení pracovníků do časového harmonogramu všech pracovníků. Hodnocení pracovníků by mělo být prováděno každý den, po dokončení úkolů, po delším časovém horizontu a také podle pracovníkova znalostí,

dovedností, schopností uvádí Bělohávek, Košťan a Šuleř (2001) a také Vodák a Kucharčíková (2007). Autoři také uvádí, že je potřeba hodnotit jak individuálně, tak skupinově. Podle Urbana (2018) je stále téma nehmotné motivace společnostmi přehlíženo a nadřazení pracovníci ji ve většině případů nepoužívají. Uvádí, ale že hmotná a nehmotná motivace musí fungovat společně.

Na otázku, zda zaměstnanci mají možnost kariérního růstu převažují odpovědi v 74 % kladné. Personalistka hodnotí procento velice pozitivně, zaměstnanci se chtějí posouvat dál. Zároveň se personalistka pozastavuje nad ostatními, kteří kariérní postup neuskutečňují. Dytrt (2006) a Martinovičová, Konečný a Vavřina (20014) zařazují kariérní růst také do nehmotné motivace. Urban (2017) uvádí, že kariérní růst nelze nahradit financemi.

V 80 % odpovědí si respondenti cení toho, že mohou pracovat pro společnost, která je vedoucí značkou na českém trhu. Personalistka si toho faktu také cení a uvádí, že je příjemné říkat kde pracuje. Martinovičová, Konečný, Vavřina (2014) tento vjem řadí do nehmotné motivace, Hron a Traxler (2018) do motivace morální.

Atmosféra na pracovišti je hodnocena dobře v 82 % odpovědí. Komunikace na pracovišti probíhá v 65 % také dobře. Personalistka je přesvědčená, že takto vysoký procentuální podíl je kvůli optimistickým pracovníkům, kteří spolu tráví čas i mimo pracoviště a bydlí v okolí. Odpovídající pracovní prostředky k výkonu své práce má 96 % respondentů a personalistka uvádí, že se pokusí zajistit pracovní prostředky všem.

Pro respondenty je míra důležitosti jistoty práce vysoká, personalistka souhlasí a tvrdí, že je to nutnost, kterou všichni lidé potřebují. Tyto faktory se řadí do hygienických faktorů Herzbergovy dvoufaktorové teorie a při jejich nedostatku nebo při negativním působení způsobují na pracovišti nespokojenost (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001; Robbins, Coulter, 2004).

76 % respondentů by doporučilo společnost Intersnack a.s. jako zaměstnavatele svým přátelům a známým. Pouze 24 % by společnost nedoporučilo, personalistka si nedoporučení vysvětluje tím, že pracovníci nechtějí vždy pracovat se svými známými či přáteli v jedné společnosti. S doporučeními se setkává při své každodenní práci, během pohovorů s uchazeči o zaměstnání. Zaměstnanci převážně doporučují vyšší mzdy, místo výkonu práce.

5.2 Diskuse

Na základě dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou byly vyhodnoceny následující příležitosti ke zlepšení motivačního systému ve společnosti Intersnack a.s. Tyto návrhy by měly zvýšit spokojenost stávajících zaměstnanců, zapůsobit na nové zájemce o zaměstnání a omezit fluktuaci pracovníků v rámci ostatních společností na trhu. Následující možnosti byli zvoleny jako klíčové:

- Vytvoření ucelené textové podoby motivačního systému společnosti.
- Zvýšení hodnoty stravenek a změna jejich formy.
- Zařazení nových benefitů.
- Vytvoření adaptačního dne.
- Častější hodnocení pracovníků.
- Podpora morální motivace.

Společnosti Intersnack a.s. nedisponuje žádným uceleným dokumentem, který by zahrnoval motivační systém. Jsou vydány pouze jednotlivé vnitropodnikové směrnice, které se zabývají motivací. Ucelená textová podoba motivačního systému společnosti je zcela nezbytná jak pro vedení, tak i pro informovanost zaměstnaných pracovníků. Motivační systém by tedy měl obsahovat veškeré vnitropodnikové směrnice, které byly společností vytvořeny pro motivování zaměstnanců. Dokument by měl obsahovat části hmotné, sociální a morální motivace. Část hmotné motivace by obsahovala rozmezí mzdových výměřů, které společnost poskytuje za odvedenou práci na pracovních pozicích, o mzdových výměřech společnost dosud své zaměstnance neinformovala. Dále pak veškeré příplatky, které jsou uvedeny v Zákoníku práce a zaměstnavatel je musí pracovníkům poskytnout ke mzdě. V dalších bodech by byly stanoveny výše prémie a osobních ohodnocení, které pracovníci získávají od svých nadřízených pracovníků. Byli by uvedeny činnosti, které ovlivňují výši prémie a osobních ohodnocení. Mezi činnosti by patřilo splnění požadovaných úkolů, kvalitně odvedená práce ve svém úseku, dostatečná komunikace se spolupracovníky, splnění měsíčních plánů výroby, výkon pracovní činnosti o víkendu, připravenost, pořádek na pracovišti. V části sociální motivace by byly poskytnuty informace o všech nabízených benefitech společnosti a také informace o tom, zda jsou poskytovány ihned po nástupu do zaměstnání. V tomto ohledu by byly benefity poskytovány až po uplynutí zkušební doby, hlavně kvůli setrvání pracovníků. Nástroje morální motivace by byly upraveny v poslední

části motivačního systému a zahrnovaly by možnosti kariérního růstu, pochvaly a podpory od vedoucího pracovníka. Také by zde bylo popsáno, jak by probíhalo hodnocení pracovníků. Tento dokument by měl být s každou změnou aktualizován a zpřístupněn všem pracovníkům společnosti. Do uceleného dokumentu motivačního systému by byly zařazeny nové benefity či změny.

Pracovníci jsou s nabízenými benefity dle dotazníkového šetření spokojeni z 58 %. Dalších 44 % respondentů spokojeno není. Je tedy nutné nabídnout zaměstnancům další možnosti benefitů. Zvýšení hodnoty stravenek respondenti uvádí nejčastěji. Průměrný oběd v Jihočeském kraji stojí 121,30 Kč (Edenred,2019), stávající hodnota stravenky je 80 Kč, což nestačí na průměrné jídlo s nápojem. Hodnota stravenek by se měla zvýšit alespoň o 40 Kč, aby bylo zapláceno alespoň za jídlo. Počet zaměstnanců v závodě Choustník je 85 a každý pracovník odpracuje průměrně 20 dní, pak se hodnota finanční náročnosti pohybuje okolo 68 000 Kč za měsíc, za rok je to 816 000 Kč. Pokud by společnost se zvýšením hodnoty stravenek souhlasila, mohla by finanční částku, kterou poskytne na stravné zaměstnanců, uplatnit jako daňově uznatelný náklad.

Společnost nemusí poskytovat pouze stravenky v papírové podobě. V dnešní době bezkontaktního platebního styku je potřeba se zamyslet nad dalšími možnostmi, které trh nabízí. Například společnost Sodexo poskytuje Gastro Pass CARD, která umožňuje zaměstnancům platit stejně jako debetní či kreditní kartou přes terminál jak ve stravovacích službách, tak i v potravinách. Veškerý stav svých finančních prostředků a své přehledy o nákupech najdou zaměstnanci na webových stránkách společnosti Sodexo, kde je zajištěna i podpora (Sodexo,2020).

V rámci sportovního a relaxačního vyžití pracovníků společnost nic nenabízí v tomto případě je navrženo zavést multisport kartu. V rámci této karty zaměstnanci využívají partnerská zařízení ke sportu či odpočinkovým aktivitám. Karta je za spoluúčasti zaměstnavatele i zaměstnance pravidelně dobíjená a ten může využívat výhod i s rodinou. Pokud by společnost na tyto aktivity přispívala 500 Kč měsíčně každému pracovníkovi. Celková měsíční suma by byla 42 500 Kč, za rok 510 000 Kč. Finanční prostředky nebo alespoň jejich část, která je potřebná jak k navýšení stravenek, tak k zavedení multisport karet by mohla být ušetřena z plýtvání společností, které uvedli respondenti.

Další možností zajištění většího zastoupení benefitů je založení nepeněžního odměňování pracovníků takzvaného Cafeteria systému. V němž zaměstnanci sbírají určité body, které mají finanční hodnotu. Za získané body si mohou vybrat z katalogu odměn. Cafeteria systém je systém který spravuje externí společnost. Tak by společnosti odpadla tvorba systému a zabývala by jen svou činností. Cafeteriasystems (2020) uvádí, že tento systém odměňování pracovníků je výhodný pro společnost, která by touto formou uplatňovala možnost daňového benefitu. Pro pracovníky by byl vytvořen nezdanitelný příjem. Jako výhodu uvádí, že tento způsob je levnější variantou než navýšení mezd pracovníkům.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci by uvítali více společenských akcí, převážně pak akce pro ně a děti. V rámci celého kalendářního roku je možné vytvořit pro děti karnevalová, velikonoční setkání či den otevřených dveří. Dále pak pálení čarodějnic, oslavení začátku a konce prázdnin, čertovské a vánoční setkání. To vše spojit s drobným občerstvením, a vytvořit hry, které si s dětmi zahrají i jejich rodiče. Jako výhry může společnost poskytnout své reklamní předměty. Veškeré aktivity mohou, ale také nemusí souviset se společností Intersnack.

Dalším poznatkem z dotazníkového šetření je vytvoření jakéhosi adaptačního kolečka. Návrhem pro společnost tedy je vytvoření adaptačního dne pro nové zaměstnance. Tento den by byl součástí prvního týdne nového pracovníka ve společnosti. Nový zaměstnanec by měl tu možnost projít si veškeré úseky závodu a prohlédnout si všechny činnosti, které se v daných úsecích dělají. Získal by tak povědomí o celkové výrobě produktů, o prostorech závodu a také informace o vedoucích jednotlivých úseků, kdyby s nimi potřeboval jednat. Tímto adaptačním dnem by ho provedl jeden zvolený pracovník z každého úseku. Adaptační den by nového pracovníka seznámil s celým závodem a sloužil by k pocitu, že se o nového zaměstnance společnost stará už od začátku pracovního poměru.

Pracovníci jsou hodnoceni ve 40 % pouze jednou za rok. V rámci péče o své zaměstnance by měla společnost a její nadřízení pracovníci hodnotit pracovníky minimálně jednou měsíčně, nyní je hodnoceno 22 % respondentů jednou za měsíc. V rámci hodnocení by určili své cíle a zlepšení jak podřízení, tak jejich vedoucí. Byl by vymezen časový interval, krátkodobý i dlouhodobý ve kterém by cílů a zlepšení měli dosáhnout. Dále by

v hodnocení probrali činnosti, které se podřízeným pracovníkům nedaří a byl by zde prostor pro nápady, které by se mohly zavést do pracovního procesu. Pracovník by se zde dozvěděl, co mu jde a co má zlepšit. Z každého hodnocení by byl výstup ve formě dokumentu, ke kterému by se v příštích hodnoceních pracovníci vraceli a zpětně je posuzovali. V rámci měsíčního hodnocení by pak vedoucí jednotlivých úseků vyhodnotili nejlepšího pracovníka. Nejlepší pracovník by musel vykonat určitý pokrok, nebo uspět v náročném úkolu a byl by prohlášen za pracovníka měsíce a jeho fotka umístěna na nástěnku v daném pracovním úseku. Na nástěnce by měl možnost se vyjádřit ke svému úspěchu a motivovat své spolupracovníky. Další možností je pozvat pracovníky, které vedoucí pracovníci vyberou na společenskou akci a tam by byly předány ocenění za vynikající řešení úkolů či práci.

Komunikace je součástí každého jedince a je potřebná jak v osobním, tak v pracovním životě, kde je nutná k tvorbě hodnot pracovníkem pro organizaci. Ke komunikaci náleží i respekt, který je důležitý v organizaci především ve vztazích mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Je součástí mravnosti, kterou by měl mít každý člověk. Respekt mezi lidmi znamená, že si neubližují jak psychicky, tak ani tělesně. Z dotazníkového šetření má pocit, že není respektováno, 16 % respondentů. 24 % respondentů neví, zda je vedoucí pracovník respektuje. Tento pocit, kteří pracovníci mají, by měla společnost změnit. Snažit se pracovníky, alespoň v mezích upozornit, že pocit nerespektování nadřízenými se objevil a je nutné ho řešit. Školení, která se zaměřují na respekt jsou k nalezení na různých webových stránkách. Společnost Intersnack určitě disponuje partnerskou školící společností, která bude mít v nabídce téma, které pomůže vedoucím pracovníkům ke zlepšení.

42 % respondentů uvedlo, že jim jsou sdělovány výtky před ostatními kolegy na pracovišti. V rámci strategie nadřízených pracovníků je dobré výtku udělovat převážně jen mezi podřízeným a nadřízeným pracovníkem mezi čtyřma očima. Naopak pochvalu je třeba vyzdvihnout před ostatním kolegy. V dotazníkovém šetření si této pochvaly na veřejnosti cení 86 % respondentů. Těmto taktikám se vedoucí pracovníci mohou lehce naučit v rámci školení, které jim pomůže s tím, jak se chovat k podřízeným.

V následující tabulce je přehledně zobrazen současný a navrhovaný stav v oblasti motivace jak hmotné, sociální a morální ve společnosti.

Tabulka 13 - Stávající stav a navrhovaný stav

STÁVAJÍCÍ STAV	NAVRHOVANÝ STAV
Motivace zaměstnanců upravena jednotlivými vnitropodnikovými směrnici.	Motivace zaměstnanců v uceleném dokumentu.
HMOTNÁ MOTIVACE	
Nedostatečné informace o mzdě, příplatcích, prémiech, osobních ohodnocení.	Rozmezí mzdových výměrů všech pracovních pozic. Konkretizované příplatky, prémie, osobní ohodnocení.
SOCIÁLNÍ MOTIVACE	
Stravenky.	Zvýšení hodnoty stravenek, stravenkové karty.
Doprava zdarma do práce a zpět.	Doprava zdarma do práce a zpět.
Dovolená nad rámec Zákoníku práce.	Dovolená nad rámec Zákoníku práce.
Příspěvek k penzijnímu připojištění.	Příspěvek k penzijnímu připojištění.
20–30 ks vyráběných produktů zdarma.	20–30 ks vyráběných produktů.
Mobilní telefon.	Mobilní telefon.
Firemní společenské akce.	Častější konání společenských akcí pro děti.
	Multisport karta.
	Cafeteria systém.
MORÁLNÍ MOTIVACE	
Minimálně zastoupena morální motivace.	Vytvoření adaptačního dne,
	Zlepšení komunikace mezi podřízeným a nadřízeným pracovníkem.
	Školení vedoucích pracovníků v jednání s podřízenými.

Zdroj: Interní zdroj (2019), vlastní zpracování

6 Závěr

Všechny společnosti, které zaměstnávají zaměstnance si je chtějí udržet a zdokonalovat. Společnosti lidských kapitál považují za důležitý prvek ve svých činnostech, protože zabezpečují chod celé organizace. V dnešní době disponovat kvalitními, kvalifikovanými, neustále se učícími, a hlavně motivovanými pracovníky je na trhu velká konkurenční výhoda. Právě proto je potřebné, aby zaměstnavatelé pečovali o své zaměstnance pomocí vhodných motivačních faktorů, které jsou zakomponovány do motivačních systémů společností.

Cílem práce bylo zhodnotit současný stav motivačního systému ve společnosti Intersnack a.s. a navrhnout změny, které povedou ke zvýšení spokojenosti a setrvání stávajících pracovníků.

Teoretická východiska této práce byla zpracována na základně odborné literatury související s problematikou motivace. Vysvětlovanými pojmy byly motivace, motivační teorie, motivační systém, motivační strategie, řízení lidských zdrojů, styly vedení, hodnocení pracovníků a jejich odměňování jak finanční, nefinanční tak formou zaměstnaneckých benefitů.

Praktická část se zabývala zvolenou společností Intersnack a.s., ve které byl charakterizován předmět činnosti, historie a současnost společnosti. Dále byl uveden její historický a současný stav s organizační a řídicí strukturou, a i s motivačním systémem. Následně proběhlo v jednom ze závodů společnosti, konkrétně v závodu Choustník, dotazníkové šetření, které bylo rozděleno do tří částí a obsahovalo třicet otázek, na které odpovědělo padesát respondentů. Dotazníkové šetření doplňoval polostrukturovaný rozhovor s personalistkou závodu Choustník, která na danou problematiku poskytla svůj pohled. Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo vytvořeno několik návrhů, které by zvýšily spokojenost pracovníků a utvrdily by zaměstnance v setrvání v organizaci.

Navrženy byly následující body, které by měly přispět ke zvýšení spokojenosti stávajících pracovníků a k jejich setrvání v organizaci. Prvním návrhem je vytvoření ucelené textové podoby motivačního systému ve společnosti. V rámci nově vytvořeného motivačního systému pak zavedení zcela nových benefitů nebo změny v poskytovaných benefitech společnosti:

- Navýšení hodnoty stravenek a trendy v jejich poskytování.
- Zařazení nových benefitů, multisport karty, cafeteria systém, akce pro děti.

- Vytvoření adaptačního dne pro nové zaměstnance.
- Měsíční hodnocení pracovníků.
- Podpora komunikace na pracovišti a morální motivace.

Veškeré návrhy byly předloženy společnosti Intersnack a.s., závodu v Choustníku. Následně je pouze v jejich kompetenci, zda návrhy využijí, nechají se jimi inspirovat anebo je zcela odmítnou.

7 Seznam použitých zdrojů

Oborná literatura

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BERELSON, Bernard a Gary A. STEINER, 1964. *Human behavior: an inventory of scientific findings*. 1. New York: Harcourt, Brace & World, Inc., New York; Not Given edition (1964).

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-858-3945-8.

ČORNEJOVÁ, Helena, Vlasta LEŠTINSKÁ, Petr PELECH, Zdeněk ŠENK, Jiří VALENTA, Hana D'AMBROSOVÁ, Jiří STÝBLO a Ladislav TRYLČ, 2008. *Abeceda personalisty*. 2. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-441-5.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DYTRT, Zdeněk, 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1589-9.

HRON, Jan a Arnošt TRAXLER, 2018. *Dovednosti v řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2833-4.

KALNICKÝ, Juraj, 2012. *HRM – řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis. ISBN 978-80-7329-300-0.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

MASLOW, Abraham, 2016. *A Theory of Human Motivation*. 1. United States: Midwest Journal Press. ISBN 978-1614274377.

MCCLELLAND, David C., 1987. *Human motivation*. 1. Boston University: Cabridge University Press. ISBN 0-521-36951-0.

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER, 2004. *Management*. Praha: Grada. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1

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

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

URBAN, Jan, 2018. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0571-7.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: EKON. ISBN 978-80-247-1904-7.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1998. *Management*. 10.vydání. Praha: East Publishing. Ars magna. ISBN 80-721-9014-8.

Internetové zdroje

Intersnack a.s., 2020. In: *Intersnack a.s.* [online]. [cit. 2020-02-05]. Dostupné z: <http://www.intersnack.cz/>

Intersnack a.s., 2020. In: <Http://www.intersnack.cz/> [online]. Praha [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: http://www.intersnack.cz/uploads/tx_templavoila/logo-nutline.png

Intersnack a.s., 2020. In: <Http://www.intersnack.cz/> [online]. Praha [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: http://www.intersnack.cz/uploads/tx_templavoila/new-logo-canto-nobg.png

Intersnack a.s., 2020. In: <Http://www.intersnack.cz/> [online]. Praha [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: http://www.intersnack.cz/uploads/tx_templavoila/Pombaer_160x95.png

Intersnack a.s., 2020. In: <Http://www.intersnack.cz/> [online]. Praha [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: http://www.intersnack.cz/uploads/tx_templavoila/Chio_160x95.png

Intersnack a.s., 2020. In: [Http://www.intersnack.cz/](http://www.intersnack.cz/) [online]. Praha [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: http://www.intersnack.cz/uploads/tx_templavoila/Bohemia-logo-sRGB-150dpi_1536585798.7598__1_.png

Intersnack a.s., 2020. In: *Intersnack a.s.* [online]. [cit. 2020-02-05]. Dostupné z: <http://www.intersnack.cz/detail-novinky/chipsy-se-v-cechach-zacaly-vyrabet-pred-30-lety-socialismu-navzdory-16/>

Český statistický úřad, 2019. *Český statistický úřad* [online]. České Budějovice [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/mzdy-v-jihoceskem-kraji-vzrostly-v-1-ctvrtleti-2019-mezirocne-o-2-035-kc>

Justice, 2020. *Justice* [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=62443>

Český statistický úřad, 2020. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413_VUZEMI_97_19

Edenred, 2019. *Edenred* [online]. Praha: Edenred [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/tiskove-zpravy/utraty-za-obedy-za-rok-vzrostly-o-7-korun-platime-uz-pres-120-korun>

Sodexo, 2020. *Sodexo* [online]. Praha: Sodexo [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <http://www.gpcard.cz/zamestnavatel>

Cafeteriasystems, 2020. *Cafeteriasystems* [online]. Praha: Cafeteriasystems [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <http://www.cafeteriasystems.cz/>

Další zdroje

Interní zdroje akciové společnosti Intersnack a. s.

Přílohy

Příloha 1 - Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jmenuji se Hedvika Mládková a jsou studentkou 5. ročníku Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze. Dovoluji si Vás touto formou oslovit v rámci své diplomové práce s názvem Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci. Diplomová práce je zaměřena na teoretické poznatky motivace, motivačních teorií, hodnocení a odměňování pracovníků a skutečnou motivaci a odměňování pracovníků Intersnack a.s.

Následuje dotazník, který vyplňujete zcela anonymně a bude sloužit jak pro účely diplomové práce, tak pro akciovou společnost, která bude s výsledky dále pracovat. Otázky jsou jak otevřené, kde se můžete volně vyjádřit k danému tématu a u uzavřených otázek Vás žádám o zakroužkování jedné odpovědi.

Identifikační otázky:

1.Jste?

Muž

Žena

2.Věk:

18–23

24–30

31–37

38–44

45–50

51 a více let

3.Nejvyšší dosažené vzdělání:

Základní škola

Střední odborné učiliště

Střední škola

Vyšší odborná škola

Vysoká škola

4.Průměrná měsíční hrubá mzda:

25 000 Kč - 30 000 Kč

31 000 Kč - 37 000 Kč

38 000 Kč - 44 000 Kč

45 000 Kč - 50 000 Kč

51 000 Kč a více Kč

5.Jak dlouho už pracujete pro Intersnack a.s.?

0-2 rok

2-4 roky

4-7 let

7-10 let

10 a více let

6.Kolik pracovních pozic jste za dobu činnosti v podniku vykonával/la? Vypište.

7.Odpovídá Vaše aktuální náplň práce s Vaším nejvýše dosaženým vzděláním(kvalifikací)?

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

Motivace

8. Je pro Vás motivace v zaměstnání důležitá?

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

9. Shledáváte práci, kterou vykonáváte jako smysluplnou?

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

10. Motivuje Vás Váš vedoucí pracovník?

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

11. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ano, spíše ano, čím konkrétně Vás motivuje Váš vedoucí pracovník? Vypište.

Hmotná motivace

12. Motivuje Vás finanční odměna(mzda)?

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

13. Myslíte si, že jste řádně odměněn za svou práci?

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

14. Přemýšlel/a jste už o ukončení pracovního poměru ve společnosti kvůli nízké mzdě?

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

Sociální motivace

15. Jaké benefity přímo Vám podnik poskytuje? (Můžete vybrat i více možností)

Stravenky

Příspěvky na kulturní aktivity

Společenské akce

Příspěvek na dopravu do/z práce

Doprava zdarma z/do práce

Zdarma vyráběné produkty

Dovolená nad rámec zákona

Flexibilní pracovní doba

Notebook

Mobilní telefon

Příspěvek k penzijnímu připojištění

16. Jak jste spokojen s nabízenými benefity společnosti?

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

17. Jaké další benefity znáte a uvítali byste je ve společnosti? Vypište.

18. Pokud by Vaše společnost nenabízela žádný z benefitů a byl byste odměňován pouze měsíční mzdou, byl by to důvod pro opuštění zaměstnání?

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

Morální motivace

19. Máte pocit, že jste svým nadřízeným respektován?

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

20. Jak často Vás hodnotí vedoucí pracovník?

Jednou za měsíc

Vícekrát za měsíc

Jednou za čtvrtletí

Vícekrát za čtvrtletí

Jednou za rok

21. Ceníte si pochvaly od svého vedoucího pracovníka před ostatními kolegy?

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

22. Dává Vám Váš nadřízený pracovník najevo, že se Vám něco nepovedlo před ostatními kolegy?

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

23. Máte ve společnosti možnost kariérního růstu?

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

24. Váš podnik je vedoucí značkou na trhu. Vnímáte tento fakt jako čest pracovat v této společnosti?

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

Pracovní prostředí

25. Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?

Výborná

Dobrá

Neutrální

Špatná

Velmi špatná

26. Komunikace na pracovišti s kolegy probíhá:

Výborně

Dobře

Neutrálně

Špatně

Velmi špatně

27. Máte potřebné pracovní prostředky ke svému pracovnímu výkonu?

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

28. Do jaké míry je pro Vás důležitá jistota práce? Na stupnici od 1 do 10. (10 je nejdůležitější)

29. Doporučil/a byste podnik svým přátelům a známým?

Ano

Ne

30. Jsou ještě nějaké další informace, které chcete společnosti poskytnout? Vypište.

Příloha 2 – Polostrukturovaný rozhovor

Dobrý den,

tento polostrukturovaný rozhovor je součástí mé diplomové práce na téma Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci a doplňuje dotazníkové šetření, které jste mi pomohla provést ve společnosti Intersnack a.s.

Rozhovor bude zapisován pouze pro účely analýzy dat, veškeré Vaše osobní údaje budou zcela anonymní.

Úvod:

1. Dotazníky jste rozdala ve firmě Vy a poté Vám byly odevzdávány. Jaké byly reakce od pracovníků, kteří je dostali?

(Další otázky: Měli o ně zájem? Nebo to byl problém? Jak často provádíte dotazníkové šetření v rámci spokojenosti zaměstnanců?)

2. Jaké byly reakce při návratu dotazníků?

(Další otázky: Potěšilo je, že se mohou zapojit do možné tvorby benefitů? Zajímali se o následující průběh, který nastane po vyhodnocení těchto dotazníků?)

3. Jak vnímáte strukturu mužů a žen na pracovišti?

(Další otázky: Proč je ve společnosti zastoupeno více mužů než žen?)

4. Co si myslíte od věkovém rozložení respondentů?

(Další otázky: A co mladší věkové kategorie?)

5. Jak hodnotíte nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků?

6. Je společností nabízená průměrná hrubá měsíční mzda dostačující?

7. Co si myslíte o délce pracovních poměrů?

8. Jak si vysvětlujete odpovědi na otázku Kolik pracovních pozic jste za působení ve společnosti vykonával/a?

(Další otázky: Proč se tato skutečnost děje? Je podle Vás dobré, aby probíhala takto velká fluktuace na pracovních pozicích? Proč měníte názvy pracovních pozic?)

9. **Jak vnímáte odpovědi na otázku, zda respondentovo nejvyšší dosažené vzdělání je v souladu s jeho náplní práce?**

Hmotná motivace:

10. **Jak vnímáte důležitost motivace u vašich zaměstnanců?**
11. **Proč si myslíte, že někteří respondenti nepovažují svoji práci za smysluplnou?**
12. **Jak si vysvětlujete 50 % respondentů, kteří nejsou nebo neví, zda jsou vedoucími pracovníky motivováni?**
13. **Respondenti uvádějí, že jsou motivováni vedoucími pracovníky stravenkami, pochvalami, penězi, mzdou osobním ohodnocením. Jak to vidíte Vy?**
14. **Finanční odměna je pro zaměstnance pořád důležitější než sociální motivace a morální motivace, jak to vnímáte Vy z hlediska postavení personalisty ve společnosti?**
15. **Proč si myslíte, že respondenti nejsou za svou práci řádně odměněni?**

Sociální motivace:

16. **Zaměstnanci mi podali informace o poskytovaných benefitech, které společnost nabízí. S ohledem na neustálý tlak v tomto směru, ale nabídkou benefitů nějak zvlášť nevynikáte, proč?**
17. **Zaměstnanci napsali výčet dalších benefitů, které by uvítali, myslíte si, že je společnosti schopná jim vyhovět?**

(Další otázky: Kdyby tyto benefity měli pracovali by lépe nebo více? Co myslíte, že by zaměstnanci udělali, kdyby jim společnost nenabízela žádný z benefitů?)

Morální motivace:

18. Co říkáte na výsledky z dotazníkového šetření v rámci hodnocení pracovníků?

19. V dotazníkovém šetření jsem se ptala zaměstnanců, zda jsou chváleni nebo káráni před kolegy. Jak školíte vedoucí pracovníky v tomto směru?

(Další otázky: Jak je školíte, nebo to necháváte na nich, ať si vedou své podřízené, jak uváží sami?)

20. Vidíte ráda kariérní postupy? Proč se myslíte, že zaměstnanci nechtějí kariérně růst?

(Další otázky: Proč se nechtějí učit?)

Pracovní prostředí a kolektiv:

21. Tato část dotazníků je hodnocena ve velké míře kladně, či si myslíte že je to zásluha?

(Další otázky: Vedoucích pracovníků nebo všemi pracovníky dohromady? Chtějí mít hezké pracovní prostředí a hezké vztahy s lidmi na pracovišti?)

22. Jsou si vědomi, že je tato firma jedničkou na trhu se slanými snacky, a kladně se také vyjádřili k doporučení dalších zájemců o zaměstnání. Setkáváte se s lidmi, kteří dostali doporučení?

(Další otázky: Jaké důvody uvádějí?)

23. Závěrem snad jen napadá Vás něco, co bychom doplnili?

Děkuji za odpovědi jak Vám, tak i zaměstnancům a přeji hezký den.