

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2013–2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Oldřich Nevyjel**

**Motivace pracovníků – Aspekt personální práce**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Jan Veselý, MBA

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

2013-2016

**BACHELOR THESIS**

**Oldřich Nevyjel**

**Motivation of staff - aspects of personnel work**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Jan Veselý, MBA

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

*Jméno autora* .....

## **Poděkování**

Děkuji tímto za odbornou pomoc a konzultaci při tvorbě bakalářské práce mému vedoucímu práce, panu profesorovi PhDr. Janu Veselému, MBA.

## **Anotace**

Cílem bakalářské práce „Motivace pracovníků – Aspekt personální práce“ je aplikovat základy motivace pracovníků v rostoucí soukromé společnosti. Vysvětlit pojmy a rozdělení motivace. Nastínit různé možnosti, jak motivovat zaměstnance. Ve druhé části práce je úkolem zjistit pomocí dotazníku, které motivační prvky preferují zaměstnanci společnosti Auto Průhonice a.s. Které ze stávajících způsobů motivace jim vyhovují a které nové by zavedli do procesu.

## **Klíčová slova**

Benefity, dotazník, motivace, odměňování, řešení, společnost, výzkum

## **Annotation**

The aim of the thesis "Motivation of staff - aspects of personnel work" is to apply the basics of motivation of workers in the growing private companies. Explain concepts and classification of motivation. Outline various ways to motivate employees. The second part is the task to find out the questionnaire that incentives prefer employees of Auto Průhonice Inc. Which of the existing methods of motivation suit them and which would have introduced a new process.

## **Keywords**

Benefits, company, compensation, motivation, questionnaire, research, solutions

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>9</b>
<b>1 TEORIE MOTIVACE OBECNĚ.....</b>	<b>9</b>
1.1 Základní pojmy motivace .....	11
1.2 Druhy motivačních teorií .....	17
1.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb .....	18
1.2.2 Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb .....	22
1.2.3 Herzbergova teorie motivace a hygieny .....	23
1.2.4 McClellandova motivační teorie úspěchu .....	25
1.2.5 Vroomova teorie expektance .....	26
<b>2 VÝKONOVÁ MOTIVACE/VÝKONOVÉ ODMĚŇOVÁNÍ.....</b>	<b>27</b>
2.1 Zásady výkonové motivace a výkonového odměňování .....	29
2.2 Formy výkonové motivace .....	31
<b>3 BENEFITY A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>34</b>
3.1 Nejčastější příklady benefitů .....	35
3.2 Výhody finančních a nefinančních benefitů .....	37
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>4 PRŮZKUM SPOLEČNOSTI AUTO PRŮHONICE A.S. ....</b>	<b>39</b>
4.1 Cíl průzkumu .....	42
4.2 Průzkumné otázky a hypotézy .....	42
4.3 Zkoumaný vzorek .....	43
4.4 Metodologie průzkumu.....	43
4.5 Časový harmonogram průzkumu .....	45
4.6 Analýza a interpretace získaných dat.....	45
4.7 Interpretace a diskuze výsledků.....	61
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>69</b>

## ÚVOD

Zaměstnanec, který je spokojený zároveň dobře a kvalitně odvádí svou práci. S takovýmto zaměstnancem je spokojený i jeho zaměstnavatel. Spokojený zaměstnanec ale není samozřejmostí. Na začátku kariéry ve společnosti je to stále jen zaměstnanec, případně dobrý zaměstnanec s potenciálem. Spokojeným zaměstnancem společnosti se teprve stane a je úkolem zaměstnavatele o jeho tvorbu. K tomuto účelu využívá motivace v co nejširší míře. Smyslem uplatnění motivace na zaměstnance tedy není snaha o okamžité skvělé výkony zaměstnance, ale o dlouhodobě zvýšenou kvalitu a produktivitu práce spokojeným zaměstnancem. Aby bylo možno tohoto dlouhodobého cíle dosáhnout, je potřeba věnovat zaměstnancům značnou pozornost a pro jejich motivaci použít ty správné nástroje, aby co nejlépe oslovili jednoho pracovníka, nebo ideálně co nejvíce pracovníků najednou.

Díky několika známým motivačním teoriím je snaha společností o spokojeného zaměstnance značná a v soukromém sektoru podnikání je tato snaha velmi dobře viditelná na stále větší úrovni.

Hlavní cíl bakalářské práce spočívá v analýze motivačních aspektů v rostoucí společnosti Auto Průhonice a.s. Vymezení možností motivace, které by zde mohly být použity a tvorba jejich přehledu a popisu. Pro zjištění stávající situace využiji anonymní dotazník, který bude vyplněn zaměstnanci dané společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická první část bude tvořena popisem a nastíněním motivačních principů a teorií, popisem výkonové motivace a ukázkou nejvíce zastoupenými druhy benefitů určených k motivaci zaměstnanců. Ve druhé, praktické části bude popsána společnost Auto Průhonice a.s.. Bude zde rozebrán cíl průzkumu, tedy zjištění stávajících motivačních prvků a možná aplikace nových prvků. Bude zde popsán a způsob zjištění výsledků a jejich analýza a diskuze s vedením společnosti Auto Průhonice a.s..



# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 TEORIE MOTIVACE OBECNĚ

Motivace je obecně chápána jako jakýsi motor našeho snažení. Je svázána s lidskou existencí od prvotní snahy přežít. Vše co děláme, musí mít nějaký daný cíl a motivace je snaha o jeho naplnění. Nakonečný popisuje motivaci jako „*Motivace je intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua. Taková vnitřní „situace“, jako je např. stav hladovění, vyjadřuje primárně endogenní zdroj motivace, ale motivující vnitřní stavy mohou ovšem vyvolávat i vnější situace člověka, jako je např. vnější ohrožení, ať už např. života nebo prestiže apod.*“<sup>1</sup>

Motivujícími podněty se jindy stávají takzvané vnější podněty. Mohou to být například peníze, pokud jsou stavem trvalých a aktuálních potřeb jedince. Vnější podněty sice mohou člověka stimulovat, ale ne ho přímo motivovat v chování. Příkladem je člověk, který nahlíží do showroomu s vystavenými novými vozy. Nahlíží dovnitř, ale nemusí vstoupit dovnitř a objednat si nový vůz. Je tedy nutné rozlišovat motiv a vnější motivující faktory.

Každou společnost by mělo zajímat, jakým způsobem lze dlouhodobě udržet vysokou úroveň lidského faktoru. Vysoké úrovně výkonu může společnost dosáhnout, jestliže bude věnovat vysokou pozornost nástrojům motivace, jimiž jsou různé stimuly, odměny a vedení lidí. Za jednu z nejdůležitějších nástrojů se považuje práce, jež zaměstnanci vykonávají a podmínky ve firmě.<sup>2</sup> Úkolem každé organizace je tvořit a vyvíjet procesy motivace a pracovní prostředí v zaměstnání. Snahou je docílit pozitivního způsobu ovlivňování výsledků, kterých zaměstnanci ve společnosti dosahují.

---

<sup>1</sup> NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Vyd. 1. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.s. 17.

<sup>2</sup> ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

Motivace je dynamický faktor. Může být aktivována různými podněty. Dvořáková na příklad popisuje motivaci takto: „*Motivace a motiv jsou odbornou užitnou abstrakcí. Motivace je abstrakce klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Vyjadřuje její permanentní aktivizovatelnost. Je energizující intervenující proměnnou ve vztahu ke struktuře osobnosti, jejímu prožívání a jednání. Má genotypické a fenotypické osobnostní nastavení, projevující se v motivačních preferencích při identifikování, zacílení a perzistenci. Garantuje kvalitu života, uspokojitelnost potřeb na všech úrovních, jež se u jedince v průběhu života vyskytují, i ve všech jejich modifikacích, v nichž se projevuje v osobnosti a vně osobnosti, tj. též jako zájmy, postoje, sklony, názory.*“<sup>3</sup> Motivy jsou také podle Dvořákové zaměřené buďto cílesměrně, nebo paracílesměrně (probíhající, ale nenaplněvané). Hnací síly motivace mají prioritně dispoziční charakter. Nemusí tomu ale tak být stále. Tyto hnací síly mohou zůstat na úrovni představy či tuhy. Tyto touhy jsou dnešní psychologií chápány jako vnitřní subjekty, myšleno síly směřující vůči subjektu zevnitř. Vnější síly subjektu bývají v podobě požadavků, sankcí a výzev. Ty jsou označovány jako incentive. O incentivech Dvořáková dále pojednává takto: „*Motivační akce vzniká jako výsledek působení deficitu uvnitř organismu a jeho biopsychické identifikace; jejím častým spouštěčem bývá vnější incentiva. Deficitem se rozumí jakýkoliv podnět, nutný anebo žádoucí k udržování fyziologické a psychické kondice. Incentiva však je schopna působit jen za předpokladu, že je rozpoznána jako signál příležitosti aktuální potřebu uspokojit*“.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice, s. 151. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>4</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice, s. 153. ISBN 978-80-7179-893-4.

Existují dva druhy motivace dle Herzberga:

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si jedinci sami vytvářejí. Vznikají uvnitř každého z nás a ovlivňují nás tak, abychom se chovali určitým způsobem, případně se vydali určitým směrem.
- **Vnější motivace** – obsahuje veškeré okolí působící na motivaci člověka. Obsahuje odměny, obecně považovány například jako zvýšení mzdy, ocenění, karierní postup. Na druhou stranu jsou její součástí také tresty, například snížení mzdy, případně disciplinární řízení.

## 1.1 Základní pojmy motivace

Před začátkem zabýváním se problematikou motivace a ostatním, s čím motivace souvisí, je důležité rozepsat a vysvětlit si základní pojmy. Především tedy pojmy motivace a motiv.<sup>5</sup>

Ačkoliv si to lidé ne úplně vždy uvědomují, provází je motivace prakticky celým jejich životem. Prakticky vše, co člověk během svého života dělá, dělá z nějakého podstatného, nebo nepodstatného důvodu, jinak řečeno motivu. Pojmeme motivace tak vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice téměř vždy působí specifické, avšak ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – motivy (pohnutky), které lidskou osobu, její činnost (chování, prožívání) určitým směrem probouzí a které vzbuzenou aktivitu udržují aktivní. Působení těchto sil se navenek projevuje v podobě činnosti motivované, tedy v období motivovaného jednání.<sup>6</sup> Existuje také stručnější a srozumitelnější

---

<sup>5</sup> ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.

<sup>6</sup> STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání, s. 33. ISBN 80-726-1097-X.

definice: Motivací člověka rozumíme soubor různých činitelů, které představují vnitřní hnací síly jeho činností, které ovlivňují jeho prožívání a jednání.<sup>7</sup>

Základním rysem motivace je fakt, že působí najednou hned ve třech dimenzích:

- **dimenze směru:** člověk je motivován vždy určitým směrem, je tak orientován,
- **dimenze intenzity:** člověk je motivován více či méně intenzivně v závislosti na daném směru motivace,
- **dimenze stálosti:** motivace je projevoována mírou schopnosti člověka překonávat vnější i vnitřní překážky, objevující se při uskutečňování motivované činnosti.

Z výše popsaného příkladu můžeme odvodit další ze základních pojmů – motiv. Motiv je kterákoliv vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Je nutné zdůraznit, že motiv a celkově proces motivace jsou produkovány zevnitř člověka a že představují jeho vnitřní hybnou sílu. Motivem chápeme důvod jednání člověka. Motivem žíznivosti je žízeň, motivem vraha je nenávisť, motivem cestovatele je objevování neprozkoumané krajiny, motivem studenta je touha po nových informacích.<sup>8</sup>

V případě, kdy motivovaná činnost nevede k danému cíli, dochází poruchám navazující motivace. Motivační klima na pracovišti narušují konflikty, stres a frustrace. Vznikají konfliktní situace a mezi pracovníky vlivem konfliktů dochází k nedůvěře, podezřavosti, citovým otřesům a zpřetrhání přátelských vztahů.<sup>9</sup> Mezi pracovníky na pracovišti nikdy nepanuje absolutní shoda názorů. Malá rozdílnost názorů má naopak stimulační důsledky. Umožňuje různá řešení k zadaným pracovním úkolům a

---

<sup>7</sup> MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H, 2000, s.110. ISBN 80-860-2265-X.

<sup>8</sup> MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H, 2000, ISBN 80-860-2265-X.

<sup>9</sup> ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.

činností. Může mít tedy pozitivní význam. Konflikty vznikají z mnoha různých důvodů. Z hlediska počtu zúčastněných lidí lze hovořit o konfliktech mezi dvěma jedinci, o konfliktech skupinových a o konfliktech více skupin.

Základní typy konfliktů:

1. **Apetence-apetence** – konflikt vzniká volbou mezi dvěma cíli s kladnou hodnotou. Jedinec musí zvolit jednu ze dvou příjemných možností. Rozhodnutí se v daném konfliktu je ze všech konfliktů nejméně bolestivé.
2. **Averse-averse** – konflikt vznikající volbou mezi dvěma momenty, oběma nepříjemného charakteru. Člověk jedinec volí tu lepší ze špatných možností. Volí menší zlo.
3. **Apetence-averse** – konflikt různých protikladných motivů náležitých jednomu cíli.
4. **Nechci, ale musím** – tento konflikt je vyvolán situací, kdy něco musím vykonat, ačkoli to vykonávat nechci.
5. **Chci, ale nesmím** – dokonalý opak předcházejícího. Také zde se jedná o problém mezi nadřazeným a podřazeným.

Jak již bylo zmíněno důsledky konfliktů, bývají většinou nepříznivé a vedou ke snížení pracovního výkonu jednotlivce a celého kolektivu. Vedoucí pracovníci proto musí zvládat konfliktní situace a ihned je řešit efektivně. Jen díky tomu lze docílit pozitivního pracovního klimatu.

S konfliktem blízce souvisí frustrace. Frustrace je odůvodněna zmařením nebo znemožněním motivované činnosti. Frustrovaný jedinec neuspokojí svou potřebu a dochází tím u něj k psychické nerovnováze. Frustrace nastává ve dvou případech:

1. v případě ztráty motivované činnosti
2. v případě, kdy se vyskytne překážka bránící člověku v realizaci motivované činnosti

Frustrace však může mít i pozitivní účinek. Záleží tak na frustrační toleranci, nebo také odolnosti jedince vůči negativním jevům. Jedinec s dost vysokou mírou frustrační tolerance dokáže frustraci překonat a tak i překážky vedoucí do cíle jeho činnosti. Dokáže tak zároveň získat zkušenosti i poznatky, které může využít v budoucím řešení

problémů.<sup>10</sup> Jedinec s nízkou frustrační tolerancí naopak propadá apatii. Reakce na frustrační stavy nabývají několika podob:

- **Racionalizace** – frustrovaný člověk se pokouší ospravedlnit neúspěch a vzít si ze stávajícího stavu něco pozitivního. Člověk, který nezískal požadované pracovní místo, hledá útěchu v tom, že nemusí dojíždět tak daleko do zaměstnání, nebo měnit pracovní kolektiv.
- **Kompenzace** – neúspěch v určité oblasti si člověk kompenzuje navýšením úsilí v jiné oblasti (neúspěch v zaměstnání kompenzuje větším úsilím v osobním životě, například s rodinou).
- **Identifikace** – jedinec se ztotožní se svým vzorem a přejímá jeho způsoby jednání pro překonání frustrující situace a vyhnutí se dalšímu neúspěchu.
- **Agrese** - často až nebezpečnou reakcí na frustraci. Získává formu vzdoru, odmítání spolupráce, někdy také verbálního nebo fyzického napadení.

Tyto frustrace se týkají přímo frustrovaného pracovníka. Dlouhodobý stav frustrace může vést ke stresu. Mezi zdroje stresu se často uvádějí čtyři hlavní faktory: příliš zodpovědnosti, zátěž pracovní pozice, mezilidské vztahy na pracovišti, nejasnost zastávané role na pracovišti.<sup>11</sup> Mezi příčiny stresu lze ale také zahrnout malý objem práce a nízkou odpovědnost.

Jestliže chceme ovlivňovat motivaci pracovníků, je nutné znát jejich **motivační profil**. Toto je jeden z hlavních předpokladů k vedení efektivní stimulace. Jednání jedince je jedním výběrovým a motivace rozhoduje, jakým způsobem se bude jedinec chovat a jakým způsobem bude jednat.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902-1058-9.

<sup>11</sup> GILBERTOVÁ, Sylva a Oldřich MATOUŠEK. *Ergonomie: optimalizace lidské činnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0226-6.

<sup>12</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Motivační profil představuje relativně trvalou či dlouhodobou orientaci, motivační preferenci jako dlouhodobou součást celkového profilu osobnosti jedince a podmíněné životní zkušenosti člověka.<sup>13</sup> Motivační profil lze rozdělit do několika vrstev, které si lze představit také jako nezávislé osy s protikladnými krajními body. Jednu z těchto vrstev tvoří například výkonová motivace. Pozice jedince na dané ose určuje jeho postavení na určité vrstvě motivačního profilu. To, že je známa tato pozice, činí dotyčného jedince ovlivnitelným. Znalost motivačního profilu pracovníka tak dává řídicím pracovníkům silnou zbraň a možnost motivace pracovníka podle svých představ k dosažení požadovaného úkolu. Je dobré znát motivační strukturu svých pracovníků alespoň v několika vrstvách (dimenzích), například:

- Zaměření se na dosažení úspěchu oproti vyhnutí se neúspěchu
- Orientování na úspěch oproti orientaci na činnost
- Situační orientace oproti perspektivní orientaci
- Orientace na jedince oproti orientaci na skupinu
- Činorodost oproti pasivitě
- Ekonomicky úspěšná orientace oproti morální uspokojenosti

Jedinec je nejúspěšnější faktor úspěšné činnosti organizace. K úspěchu tedy vede systematická práce s lidmi. Tuto práci lze rozdělit do tří oblastí: personální, sociální a vlastní vedení lidí. Specifickým přístupem vedení zaměstnanců je vytvoření **motivačního programu**. Motivační program chápeme také jako dokument výsledku řady předcházejících činností, specifikuje soubor prostředků a pravidel, využívaných v dané organizaci pro stimulaci zaměstnanců. Při samotné tvorbě motivačního programu jsou nejdůležitější informace. Hlavním souborem informací, kterými je program postaven, je souhrn spokojenosti zaměstnanců vůči všem faktorům ovlivňujícím jejich motivaci. Důležité jsou ovšem také ostatní informace dobarvující situaci v podniku. Například informace o technologických a informačních podmínkách, informace o

---

<sup>13</sup> MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. Moderní personální management. 1. vyd. Praha: H, 2000, s. 115-118. ISBN 80-860-2265-X.

demografii, kvalifikaci pracovníků, pracovním prostředím, stylu vedení lidí, systému ohodnocení a odměňování, sociální péči. Dostatek informací, jejich správný výběr a analýza jsou pak předpokladem ke správnému porozumění situacím v podniku a jejich úpravě.

K vytvoření a realizaci motivačního programu je potřeba zahrnutí několika fází:<sup>14</sup>

- Analýza motivačních struktur pracovníků, spokojenost se vším, čeho se jejich zaměstnání týká. Výsledkem této fáze je definice „hlučných míst motivace“.
- Přímá definice cílů objektu, oblasti zaměření stimulace.
- Zmapování současné výkonnosti zaměstnanců, objevení problémových bodů, na které se zaměří pozornost.
- Ujasnění a uskupení balíku stimulačních opatření.
- Formulace motivačního programu formou podnikového dokumentu.
- Zveřejnění dokumentu, dále seznámit všechny pracovníky se systémem stimulace v podniku, ideálně formou brožury, přístupné na každém místě a za jakékoli situace.
- Kontrola výsledků, uplatňování programu a případná úprava v souvislostech s aktuálními změnami ve výchozích podmínkách podniku.

Pečlivá a systematická práce týmu lidí tvoří motivační program. Jednotlivé kroky motivačního programu nelze definovat podrobně, jelikož každý motivační program je jako celek originál. V české republice se ne všechny podniky pouští do tvorby motivačních programů. Je však prokázáno, že motivační program je u těchto podniků představitelem základního vodítka ke stimulaci zaměstnanců.

---

<sup>14</sup> MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. Moderní personální management. 1. vyd. Praha: H, 2000, s. 115-118. ISBN 80-860-2265-X.



## 1.2 Druhy motivačních teorií

Odůvodněním pro studium motivace byla vždy hlavně snaha o co nejlepší pochopení toho, proč se lidé chovají právě tím určitým způsobem. Chování jedinců je pokaždé ovlivněno stimuly, jež na ně působí. Výkon jedinců tedy závisí nejen na jejich kvalifikacích a schopnostech, ale i na tom, co je motivuje k co nejlepšímu výkonu. Pokud chce vedoucí pracovník zvednout výkon na pracovišti, musí jeho pozornost být soustředěna na motivaci zaměstnanců za použití takových nástrojů, které je budou odměňováním směřovat k úspěšnému plnění úkolů a dosažení daných cílů. Toto platí jak pro veřejný, tak i soukromý sektor podnikání. Faktory, které ovlivňují chování a hlavně způsob, jakým lidé reagují na činnosti okolních jedinců, ostatní podněty z okolí identifikujeme díky motivačním teoriím.<sup>15</sup>

Studium různých teorií motivací pomáhá nejen k lepšímu pochopení problémům motivace, ale navíc také k pochopení pracovníků a vede k získání dovedností potřebných k ovlivňování pracovního výkonu zaměstnanců. Každý vedoucí pracovník by měl disponovat znalostí motivačních teorií. Motivace je předmětem psychologů již několik desítek let, avšak dosud nebylo dosaženo souladu o jejich zákonitostech. Toto bychom mohli klást za vinu příliš velkému množství výzkumných modelů.

Různorodost motivačních teorií spočívá například v jejich samotném členění. Bedrnová, Nový zmiňují šest základních výkladních modelů motivování chování lidí: 1. homeostatický model motivace, 2. hédonistický model situace, 3. aktivační, pobídkový model motivace, 4. kognitivní, poznávací model motivace, 5. humanistický koncept motivace – teorie potřeb A. Maslowa, 6. některé další přístupy k motivaci lidského chování.<sup>16</sup>

Kromě těchto zmíněných modelů motivace se dělí i teorie motivace pracovního jednání. Zde bychom mohli zařadit Herzbergovu dvoufaktorovou teorii motivace, expektační

---

<sup>15</sup> PERRY, J. L., WISE, L. R. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*. 1990, roč. 50, č. 6, s. 367 – 372

<sup>16</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 264. ISBN 978-80-7261-169-0.

teorii motivace jednání pracovníků, teorii kompetence, teorii spravedlnosti a další specifické teorie motivace (například teorie X a Y, teorie „cukru a biče“).

Nyní bych se rád rozepsal o pěti motivačních teoriích, z nichž dvě se budou týkat pracovní motivace. Všechny tyto teorie představují odlišný pohled na zkoumání motivace zaměstnanců a využití konkrétních prostředků k jejich stimulaci. Dle mého názoru však všechny tyto teorie mohou mít svůj význam.

### **1.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Teorie seberealizace Abrahama Maslowa<sup>17</sup> patří mezi ty nejznámější teorie motivace lidského chování. Jednak mezi humanistickými modely, kam je zařazována, jednak mezi ostatními teoriemi motivace. Abraham Maslow tuto teorii zaměřil na složitější rysy motivace a vycházel ze snahy lidí uskutečňovat vlastní potenciál. Tím je myšleno zajistit osobní růst jednotlivce a rozšířit obsah vlastního já. Maslow tak upozorňoval na tendenci lidí realizovat svůj potenciál vzhledem k hierarchii základních potřeb člověka, jež rozdělil do pěti úrovní jdoucimi po sobě. Ke každé potřebě bude uveden příklad uspokojování těchto potřeb.<sup>18</sup>

- **Fyziologické potřeby**

Patří sem ty nejzákladnější lidské potřeby jako například hlad, žízeň, potřeba spánku. Bez uspokojení těchto potřeb by člověk nemohl existovat. V dnešním světě je pro naplnění těchto potřeb využívána hlavně mzda. Můžeme sem ale zařadit také například příspěvky na stravování.

- **Potřeba jistoty a sociálního zabezpečení**

Tato potřeba je známa také jako potřeba bezpečí. Její neuspokojení se projevuje nejistotou, případně pocitem ztráty. Člověk se snaží neustále nalézt bezpečí, klid a

---

<sup>17</sup> Abraham H. Maslow byl vědcem zabývajícím se chováním jednotlivců a zároveň vedoucím oddělení psychologie na Brandyho univerzitě (*Brandies University*). Své nejznámější dílo s názvem Teorii hierarchie potřeb zveřejnil v roce 1954.

<sup>18</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3.

vyrovnanost. Současným příkladem je stálá práce a její jistota. Patří sem také výhoda v podobě platu v době, kdy je zaměstnanec nemocný a nemůže vykonávat svou práci. Patří sem také pravidla zajišťující bezpečnost práce.

- **Sociální a emoční potřeba**

Třetí úroveň v potřebách dle Maslowa se vztahuje na potřebu „lásky“, neboli emoční potřeby. Pokud člověk tuto potřebu dostatečně naplňuje, jeho sebevědomí roste. Pokud naopak tato potřeba není naplňována, projevuje se pocity bezcennosti, prázdnoty a osamělosti. Jako řešení této situace by mohla pomoci týmová práce a jiné aktivity, utužující vztahy na pracovišti. Zaměstnanec by měl nabýt pocitu, že je vítanou a platnou součástí kolektivu.

- **Potřeba uznání**

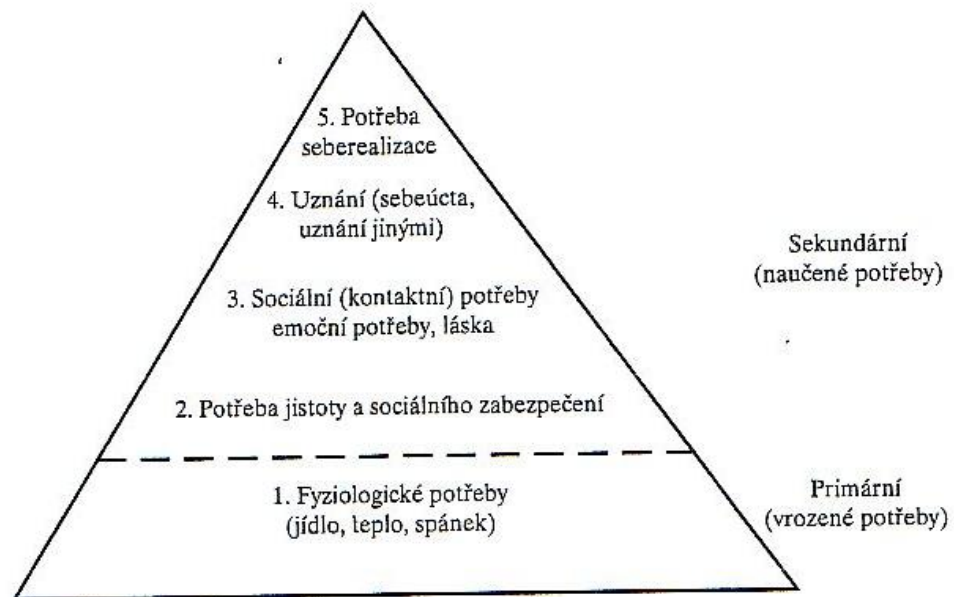
V pořadí čtvrtá úroveň se zaměřuje na potřeby vážnosti. Lze ji vysvětlit také jako pocit sebeúcty a uznání ze zvládnutí situace. Pokud člověk tuto potřebu nenaplňuje, vzbuzuje u něj tak pocit neschopnosti, méněcennosti a promarnění. Každý vedoucí pracovník by si měl uvědomovat důležitost těchto potřeb a měl by využívat všech dostupných prostředků pomáhajících k jejich naplnění. Pochvala za zvládnutý úkol, rychlá a dobrá rada podřízenému, nebo efektivně zvládnutí problému. Zaměstnanec by totiž měl nabýt dojmu, že jeho individuálních výsledků si vedoucí pracovník všímá a je v jeho podvědomí.

- **Potřeba seberealizace**

Vrcholem Maslowovy pyramidy potřeb je potřeba seberealizace. Nenaplněním této potřeby vzniká pocit odcizení, ztráta smyslu života a nuda. Na této úrovni vyžaduje uspokojení potřeby člověka zdravě zvědavého, schopného prožitku tvořivosti, pracujícího na něčem, představující vysokou obecní hodnotu. Jelikož je tato potřeba umístěna na vrcholku pomyslné pyramidy, je naplnění této potřeby velice obtížné. Na naplnění této potřeby má největší vliv jedinec, dokonce má tak větší vliv než jeho vedoucí pracovník. Ten sice může toto uspokojení ovlivnit, ale pouze v tom

případě, že bude sám zaměstnanec chtít.<sup>19</sup> Tuto potřebu totiž vnímají jen ti zaměstnanci, kteří od práce očekávají víc než jen jistotu pracovní pozice a finance. Takoví zaměstnanci touží po neustálém sebezdokonalování a dopomocť jim k tomu můžou právě úkoly zadané vedoucími pracovníky.

**Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb**



Zdroj<sup>20</sup>

Poslední čtyři kategorie jsou Maslowem označovány jako potřeby nedostatkové. První kategorii jako růstovou. Další členění dělí potřeby na primární a sekundární. Zde je hlavní myšlenka ta, že primární potřeby jsou vrozené a sekundární jsou naučené. Tvoří se tedy v průběhu života.

---

<sup>19</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-X.

<sup>20</sup> BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

Podle Maslowa v této struktuře hierarchie potřeb platí, že tehdy, kdy je uspokojena potřeba z nižší úrovně, přestane platit jako motivátor a motivátorem se stane potřeba za následující úrovně. Člověka tak motivují pouze zatím neuspokojené potřeby. Dle Maslowa není pravidlem, že každý člověk se dostane na vrchol těchto potřeb.

V některých vysoce profesionálních organizacích se mnoho zaměstnanců může zdát být motivováno hned třemi nejvyššími potřebami. U některých lidí se zdá být nemožné dosáhnoutí uspokojení potřeb, jelikož jejich cíle jsou velice vysoké. Proto se někteří autoři domnívají, že tři nejvýše položené úrovně Maslowovy pyramidy potřeb se mohou objevovat v jeden okamžik najednou a člověk tak jejich naplnění nedosahuje postupně, ale najednou.<sup>21</sup>

Ačkoliv byla Maslowova teorie motivace často kritizována, většina autorů se shodla na jejím přínosu pro motivaci zaměstnanců. Je zřejmě jednou z nejoblíbenější teorií díky své přehlednosti, srozumitelnosti a snadné aplikovatelnosti ve firemní praxi. Tato teorie je obecně známa mezi manažery a vedoucími pracovníky.

I přesto, že Maslowem ustanovený princip považován za hypotetický, lze jej snadno považovat za platný v manažerské praxi i v životě jako takovém. I přes určitou kritiku je tato teorie přínosem pro poznání motivace zaměstnanců a jejich vedení motivace požadovaným směrem.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> WILKINSON, H. E., ORTH, CH. D., BENFARI, R. C., Motivation Theories: An Integrated Operational Model. *Sam Advanced Management Journal*. 2001, roč. 15, č. 3, s. 26 – 28.

<sup>22</sup> SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1038-4.

### 1.2.2 Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb

Jako reakce na Maslowovu teorii potřeb vystoupil Alderfer se svou vlastní modifikovanou hierarchií potřeb. Ačkoli autor svůj model postavil na logických názorech, není mu věnováno tolik pozornosti od jiných autorů. Maslowovu hierarchii potřeb upravil do tří úrovní:

- **Existenční potřeby**

Základní úroveň shrnuje existenční potřeby do jedné skupiny. Sem patří potřeba zajistit přežití lidské existence, potřeba pokrýt fyzické potřeby jedince a potřeba materiální jistoty. Tato jediná skupina tak sloučila první dvě úrovně Maslowovy pyramidy – potřebu fyziologickou a potřebu sociální jistoty.

- **Potřeba vztahů**

Do druhé úrovně patří vztahy k sociálnímu prostředí, láska a pocit příslušnosti k určité skupině. Také sem lze zařadit příbuzenství a mezilidské vztahy, které jsou smysluplné na základě jistoty a úcty. Potřeba vztahů si tak lze představit jako sociální potřeby podle Maslowa.

- **Potřeba růstu**

Toto je poslední skupina, pod kterou lze rozumět rozvoj potenciálu, sebeúcty a seberealizace. Tato skupina odpovídá posledním dvěma úrovním Maslowovy hierarchie potřeb – uznání a seberealizaci.

Alderfer a Maslow se shodují v tom, že člověk nejdříve uspokojuje potřeby nižších úrovní a dále postupuje k potřebám vyšších úrovní. Alderfer však předpokládá, že se nejedná tolik o hierarchii, ale spíše o přímku, jelikož může být aktivováno více potřeb ve stejný čas. Alderfer se nebrání ani opačnému postupu, kdy člověk sestupuje hierarchií dolů. Přínos Alderferova modelu je tak ve zjednodušení Maslowovy teorie a v získání dalšího úhlu pohledu na motivaci zaměstnanců.

### 1.2.3 Herzbergova teorie motivace a hygieny

Další z významných teorií motivace je Herzbergova dvoufaktorová teorie. Tato teorie se také do určité míry podobá Maslowově teorii potřeb a také částečně Vroomově expektační teorii. Poznatky Herzbergovy teorie by měly být využity při motivaci zaměstnanců ve veřejné správě díky jejímu na motivátory, jakožto faktory, které potlačují nespokojenost pracovníků. Studií Frederika Herzberga bylo prokázáno, že existují dva typy faktorů ovlivňující pracovní motivaci:

- Faktory hygieny

Tyto faktory jsou předcházející pocitu nespokojenosti v zaměstnání. Existence těchto faktorů navozuje u pracovníků pocit spokojenosti, ale nefungují jako motivace vedoucí ke změně pracovního výkonu. Pokud neexistují u zaměstnanců faktory hygieny, vzbuzuje tento stav pocit nespokojenosti, jež může vést až k odchodu ze zaměstnání, ale nejsou nutně potřeba ke zlepšení pracovního výkonu. Tyto faktory jsou spojovány primárně s prostředím a vnějším okolím pracovníka.

Mezi faktory hygieny můžeme také zařadit jistotu pracovního místa, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, dohled a politika zaměstnavatele, vedení společnosti. Tyto faktory chápeme jako obdobu Maslowových potřeb nižších a částečně vyšších úrovní.

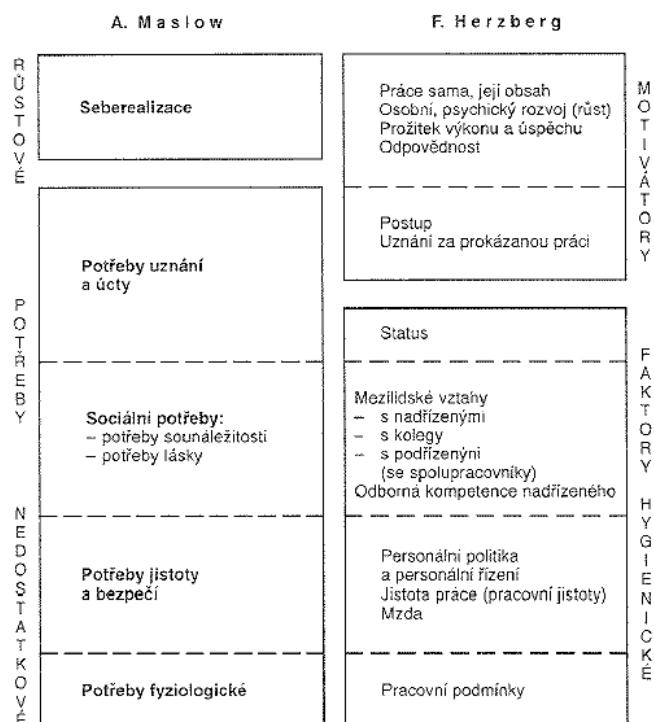
- Faktory motivace

Pracovníky nutí k vyššímu úsilí a výkonu motivátory. Jsou součástí náplně práce a ovlivňují pocity spokojenosti z výsledku činnosti. Korespondují s Maslowovými potřebami vyšších úrovní. Jako příklad faktorů motivace můžeme zmínit osobní růst, uznání od vedoucích pracovníků, růst vlastní zodpovědnosti.

Jak již bylo řečeno, Herzbergovy faktory hygieny odpovídají zhruba Maslowovým potřebám nižších úrovní a faktory motivace odpovídají vyšším úrovním. Pro názorné porovnání využijeme tabulku, kde každý sloupec představuje potřeby daných teorií.

Ačkoliv se graficky zdají podobné, vychází každý sloupec jednotlivých teorií z různých předpokladů.

**Obrázek 2: Srovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie**



Zdroj <sup>23</sup>

Herzberg se domnívá, že pouhá snaha o splnění nižších potřeb je ve výsledku pouze prevencí pracovní neschopnosti a vede k neutrálnímu vztahu k vykonané práci. Naopak motivátory znázorňují vyšší lidské potřeby. K vývoji osobnosti nám poslouží právě motivátory. Motivace vede pracovníky ke ztotožnění se s organizací a pobízí jej v jeho pracovním úsilí. Vedoucí práci by měli zaměstnancům nabídnout takovou práci, jež bude na konci výsledkem pro uznání, růst, zodpovědnost a úspěch. Zároveň musí vedoucí pracovníci mít na paměti hygienické faktory.

<sup>23</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s.270. ISBN 978-80-7261-169-0.



Jako primární přínos této teorie považujeme sloučení pracovní motivace a spokojenosti. Jsou uvedeny ve vzájemných souvislostech a důkladně popsány. Podle Herzberga je motivace k vyššímu výkonu podmíněna umožněním pracovníkům uspokojit jejich vyšší potřeby. Pokud práce naopak nenabídne možnost tyto potřeby uspokojit, bude výsledkem neutrální pracovní chování a nulová motivace.

#### **1.2.4 McClellandova motivační teorie úspěchu**

Zatímco většina autorů teorií při výzkumu motivace vycházela z Maslowovy teorie, McClelland se rozhodl prozkoumat nové motivy zaměstnanců. Přínos McClellandovy teorie úspěchu pro analýzu motivace pracovníků by tak neměl být opomenut.

McClellandova teorie je založena na uspokojení tří základních potřeb zaměstnance. Jsou jimi: úspěch, sounáležitost a moc. Ze začátku bylo myšleno, že chování pracovníka směřuje k uspokojení potřeby úspěchu. Později však bylo dokázáno, že všechny tři potřeby je nutné analyzovat současně v závislosti na druhu organizace, ve které se pracovník nachází.

V literatuře se objevuje určitý nesoulad s jejich počtem. Například autoři Orth, Benfari a Wilkinson se shodují na třech potřebách, autoři jako Steers, Dědina, Cejthamr se zmiňují o čtyřech faktorech. Výsledkem výzkumů tak podle nich jsou následující čtyři motivy:

- Motiv úspěchu
- Motiv moci
- Motiv sdružování
- Motiv vyvarování se

Rozdílem je u nich intenzita jednotlivých motivů. Vedoucí pracovníci mají například vyšší motivaci k úspěchu, než ke sdružování se v kolektivu. Motiv úspěchu je podle McClellanda právě tím nejdůležitějším motivem, jež vede k růstu ekonomiky a úspěchu země, jelikož spojuje podnikatelský duch a dostupné zdroje.

V McClellandově modelu je velká pozornost zaměřena na nutnost analyzovat zaměstnance, kteří jsou orientováni na potřeby úspěchu a moci. Ti by pak měli být u

vedoucích pracovníků centrem jejich pozornosti. Pokud se pracovník zaměřuje na potřebu úspěchu a moci, je jeho snahou dosáhnout menšího úspěchu za cenu nižšího úsilí a preferuje proto střední obtížnost při plnění úkolů. Krom toho preferuje osobní zodpovědnost za daný výkon a raději dosáhne úspěchu svými vlastními silami. Uspokojení pak vyplívá spíše z dokončení úkol samostatně, než naopak z týmové práce. Sebehodnocení vyžadují výsledky v rozumném čase a zpětná vazba určuje úspěch, či neúspěch v naplnění daného úkolu. Takový pracovník neustále vyhledává obměny a zdroje informací, podle kterých by mohl vykonávat věci novým způsobem.

### **1.2.5 Vroomova teorie expektance**

Za autora této teorie je považován V. H. Vroom<sup>24</sup>. Principem této teorie je skutečnost, že zaměstnanec nejprve racionálně vyhodnotí pracovní chování a následně vybere takové, které ho podle jeho názoru dovede k odměnám, o které usiluje (povýšení, zvýšení mzdy).

V této teorii vnímáme dva základní pojmy: expektance a valence. Expektance je zde chápána jako předpokládaná pravděpodobnost toho, že pracovní jednání a skutky povedou k očekávaným výsledkům. Pojem Valence představuje subjektivní výsledky jednání, ke kterému je přiřazena určitá hodnota a je k ní motivováno pracovní jednání. Každý zaměstnanec je motivován podle míry dosažitelnosti výsledku a jejich hodnot.

Výhodou teorie expektance je významné uplatnění při výkladu motivů pracovního jednání. Je zde zvýrazněno, že pracovníci reagují na podněty z okolí, jež potkávají a o kterých si vytvářejí vlastní názory a představy o budoucím vývoji. Je jasné, že jednotlivci vyvine o to větší snahu k dosažení odměny, čím je odměna atraktivnější. Každý jednotlivec má však o očekávané odměně jinou představu. Proto může být tato skutečnost nevýhodou expektační teorie.

---

<sup>24</sup> Někdy je za autory považován spolu s Porterem a Edardem Lawlerem, většinou jsou však považováni za jeho nástupce, kteří Vroomovu teorii rozšířili.

## 2 VÝKONOVÁ MOTIVACE/VÝKONOVÉ ODMĚŇOVÁNÍ

Výkonová motivace počítá s tím, že část mzdy jedince je odvozena objektivně od měřeného výkonu. Nejlépe se tak odměňuje podle předem stanovených cílů. Výkonová složka je pak odvozena od míry jejich splnění. Výkonovou motivací a odměňování tak můžeme chápat jako veškeré odměňování, ke kterému je používána pohyblivá složka mzdy.<sup>25</sup>

Výkonové odměňování není jediným druhem motivace pracovníků k co nejvyššímu výkonu a nemůže být považováno za lék na veškeré problémy zaměstnanců v organizaci. V praxi však bylo ukázáno, že vhodně zvolené systémy pro výkonové odměňování mohou být velice účinným nástrojem vedoucím ke zvýšení motivace pracovníků a zároveň jejich produktivity práce. Zároveň mohou vézt k hlubším změnám v chování zaměstnanců (např. pokles pracovní absence), nebo v celé firemní kultuře podniku. Mezi hlavní vývojové trendy patří rozšiřování výkonového odměňování a motivace mezi větší počet zaměstnanců. Zároveň dochází ke zvětšování podílu výkonového odměňování na celkovém podílu mzdy zaměstnance.

Momentálně již není otázkou, zda výkonové motivace a odměňování využívat, či ne. Otázkou je v jaké míře ji využívat tak, aby motivace byla účinná a efektivní pro různé kategorie pracovníků. Je třeba myslet na splnění firemní strategie cílů celé organizace, jejich skupin a týmů. Ačkoliv je totiž možno sestrojít mnoho různých systémů odměňování, žádný z nich není dokonalý plošně pro všechny a bez chyb.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>26</sup> PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. 1. Praha: Leges, 2011. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.

Výkonová motivace a odměňování mají stanoveny několik základních cílů:

- Tvořit odměnu z výsledku práce, který může pracovník sám ovlivnit a navýšit tak výkonnost jednotlivce, či celé skupiny pracovníků. Typickým příkladem je například úkolová mzda, nebo provize z prodeje. Výzkumy opakovaně prokazují, že rozdíl v efektivnosti práce při využití úkolové mzdy oproti časové mzdě je 20 - 25 %.
- Zvýšit spravedlnost odměňování. Chápeme jako přihlídnutí k rozdílům mezi výkony zaměstnanců a pracovních skupin. Odměna by měla být adekvátní jejich efektivnosti práce.
- Zlepšit chápání zaměstnanců cíle organizace. Smyslem je vůbec upozornit pracovníky na podnikové cíle a směřovat je k jejich splnění. Mezi tyto odměny chápeme hlavně roční bonusy, zaměstnanecké podíly ze zisku.
- Lepší kontrola mzdových nákladů společnosti. Vázání na výkonové cíle organizace znamená, že pokud organizace není schopna naplnit své cíle, její mzdové náklady jsou nižší.
- Zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce v ohledu podnikového odměňování. Schopným zaměstnancům je poskytnuta možnost vydělat více peněz právě díky výkonové složce mzdy tak, aby byl na stejné úrovni, kterou by mohla nabídnout konkurence. Schopným, zaměstnancům, kteří důvěřují své výkonnosti tak tento systém vyhovuje, protože mají pod kontrolou výkonovou složku mzdy a tak mohou předpokládat výši své mzdy. V rukou schopného podniku se tak tento systém odměňování stává předností v získávání a udržení si kvalitních zaměstnanců na trhu práce.

## 2.1 Zásady výkonové motivace a výkonového odměňování

Je potřeba mít možnost průběžně měřit a hodnotit výkony pracovníků za pomoci daných ukazatelů, případně kvalitativních kritérií. Je třeba vytvořit jasný vztah mezi výkonovou složkou mzdy a těmito ukazateli. Zaměstnanec sám by měl mít přímou kontrolu nad těmito ukazateli, protože čím vyšší je možnost pracovníka ovlivnit ukazatele výkonu, tím vyšší je jeho předpokládaná produktivita práce.<sup>27</sup> Výkonová motivace může být založena z části i na chování na pracovišti a postojům zaměstnance vůči společnosti. To ale vyžaduje odpovídající metodiku a trénované manažery, aby se zamezilo subjektivitě hodnocení. Výkon lze ocenit a odměnit také jednorázově, po nějaké události. Například vysoké pracovní nasazení v určitém období, nebo mimořádný pracovní úspěch. Jednorázová odměna však není tolik účinná jako výkonová mzda. Vztahuje se na mimořádné události a zaměstnavateli nedává záruku, že budoucí práce bude stejně kvalitní a výborná. Zaměstnanci naopak nedává záruku, že podobná práce, či úspěch bude hodnocen stejně.

U specializovaných a vedoucích pozic se neobejdeme bez více hodnotících kritérií. Je proto třeba mít dobře zvolený způsob sloučení několika výkonových ukazatelů dohromady. Každé z hodnotících kritérií musí mít svou vlastní váhu v celkovém součtu. Nejpoužívanější kritéria jsou odvozeny od metody Balanced Scorecard, která je založena na čtyřech skupinách ukazatelů. Tyto ukazatele jsou: finanční, vnitřní výkonosti, zákaznická a inovace a rozvoj schopností.

Stanovení relativní výše odměny. Výkonová složka mzdy může být stanovena určitým procentem z výše základní mzdy, nebo absolutní částkou. Procentuální verze je však výhodnější. Zvýšení základní mzdy se totiž automaticky promítne i do výkonové mzdy a nedojde tak k nepoměru mezi těmito složkami mzdy. Proto, aby měla výkonová mzda pozitivní dopad na pracovníky, měla by se pohybovat minimálně kolem 6 – 7 %

---

<sup>27</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

základního platu.<sup>28</sup> To je však opravdová minimální hranice. Většinou je dosahováno většího podílu ze základní mzdy podle toho, jak velká je u hodnotících pozic možnost ovlivnit výkon celého podniku, jak velké jsou rozhodovací pravomoci a odpovědnost. U dělnických a administrativních pozic je to 10 – 15 %. Specializované pozice v podniku jsou zpravidla hodnoceny 20 – 25 % základní mzdy. Střední management 30 – 35 %. Vyšší management 40 -60 % (krom vrcholového, nejvyššího řízení). U obchodních manažerů a prodejců je toto procento vyšší a je odvozeno od rozdílných pravidel. Bere se zde v úvahu hlavně samostatná akviziční činnost, podpora prodeje ze strany zaměstnavatele a samotná povaha prodávané produkce.

Výkonová složka by měla být vyplácena tehdy, kdy je možné dobře zhodnotit výsledky dosažené práce. Je proto potřeba vhodně zvolit správné termíny pro vyplácení odměn. Zpravidla u vedoucích a specializovaných pozic je to vždy na konci roku. U obchodníků to může být hned poté, co podnik získá z prodeje finance. U zaměstnanců na provozních pozicích, jejichž výkon lze hodnotit na základě kvality a produktivity práce, lze odměny vyplácet již na konci měsíce. U výkonových pozic by tedy měla výplata výkonových odměn častá, ideálně každý měsíc. U vedoucích pozic středního managementu a specializovaných pozic by frekvence výplat měla být půlroční, nebo roční. U pozic vysokého managementu je ustálená frekvence jednou za rok a u prodejních pozic čtvrtletně po zjištění kvartálních výsledků.

Každý systém odměňování vyžaduje kontrolu po čase a výkonová motivace odměňováním samozřejmě také. Kontrola by měla být prováděna periodicky. Kontroluje se, zda odměňování odpovídá cílům podniku, tedy zda motivace vede k plnění cílů podniku. Kontroluje se, zda přispívá k vyšší spokojenosti pracovníků a zda je nákladově efektivní.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> URBAN,J, Danaří [online]. ©206-2016 [CIT.2006-06-28]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d2364v3121-odmenovani-na-zaklade-vykonu/>

<sup>29</sup> HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-14 8-2.

## 2.2 Formy výkonové motivace

Podle kruhu zúčastněných osob lze rozdělit podoby výkonového odměňování do tří typů skupin:

- Individuální
- Kolektivní, pracovních týmů
- Kolektivní, všech zaměstnanců podniku

### **Individuální výkonová motivace a odměňování**

Individuální forma je ze všech nejčastější. Odměny jsou udíleny za dosažení, nebo překročení stanovených kritérií zaměstnavatelem, případně vedoucím pracovníkem. Tato forma je ideální k přesnému a spolehlivému měření pracovního výkonu jednotlivce. Nejčastěji pokud zaměstnanec pracuje sám s velkou mírou nezávislosti a má možnost ukázat své kvality a přednosti zaměstnavateli, který navrhuje práci právě s tímto účelem. Zaměstnanec si tak může sám volit pracovní tempo a sám se rozhodovat.

Zásadním prvkem pro úspěch individuálního výkonového odměňování je určit správný podíl mezi pevnou a variabilní složkou mzdy. Jako případ můžeme uvést prodejního zástupce, jehož základní mzda je příliš vysoká a výkonová část mzdy začíná působit motivačně až tehdy, kdy se cíl obratu začne blížit ke stanovenému cíli. Motivační význam je tak většinou oslaben. Pokud je základní mzda stanovena na nižší úrovni, je pro zaměstnance snadnější získat bonusy z obrátů a motivace výkonu tak začíná působit dříve. Problémem za těchto podmínek však může být získávání nových zaměstnanců z trhu práce.

Při individuálním výkonovém odměňování zaměstnanců může vznikat problém v tom, že stále odměňujeme stále jen jednotlivce a i při maximalizaci odměňování a snaze jednotlivce, nemusí výsledek vést k maximalizaci výkonu celé společnosti. I při velmi dobrém nastavení systému výkonového odměňování u jednotlivců to v celkovém měřítku podniku nemusí stačit. Je proto důležitá snaha o úspěch celých skupin pracovníků. Je proto kladen důraz na kolektivní výkonové odměňování.

### **Kolektivní výkonová motivace pracovních týmů**

Výkonové cíle jsou podobné jako u individuálního odměňování pracovníků. Sdílí i stejná kritéria. Berou v potaz cílové hodnoty objemu a kvality produkce výroby, obratu dosaženého za určité období, produktivitu, finanční ukazatele, dodržení časových plánů a termínů. Hlavním rozdílem skupinového hodnocení od hodnocení jednotlivců je zde snaha o podporu spolupráce, zastupitelnosti a soudržnosti skupin pracovníků.

Odměňování malých skupin pracovníků dle výkonu může být kombinováno také s individuálním výkonovým hodnocením. Obě tyto složky mohou být kombinovány v určitém poměru po dohodě se samotným týmem. Obvykle je to cca 60% odměny týkajících se individuálních výsledků a 40% týmových výsledků. Cílem takových systémů je podpora spolupráce a zastupitelnosti pracovních skupin při zachování přednosti individuální výkonové motivace.

### **Kolektivní výkonová motivace všech zaměstnanců podniku**

Vedle individuálního systému výkonové motivace a systému výkonové motivace týmů existuje také motivace a odměňování zahrnující celé složení zaměstnanců. Tento systém je založen na ukazatelích podnikového výkonu, např. dosažení plánovaného zisku či dokonce jeho překročení. Právě financování tohoto odměňování je odvozeno určitým procentem z dosaženého zisku. Toto procento se tedy může úměrně zvýšit podle toho, o kolik byl překročen plánovaný zisk společnosti. Částka plynoucí pro tento účel je odvozena z celkových mzdových nákladů. Každý pracovník dostane tuto odměnu jako určitý podíl svého ročního platu. Klasickým příkladem je vyplácení takové částky jednorázově ve výši cca 5% základního platu. Tento bonus lze taktéž uplatnit u manuálních zaměstnanců, jmenovitě například za kvalitu práce. Ta je měřena procentem produkce nejvyšší kvality výrobků z celkového objemu výroby. Nejen za kvalitu práce, můžeme odměňovat zaměstnance. Vhodné je například zhodnotit dodržení standardů kvality, nepřetržitý pracovní proces při nedostatku zásob. U funkcí administrativního typu, nebo technicky zaměřených oddělení lze bonus plošně přiznat za dosažení stanovených cílů a úkolů, za dokončení zadaných projektů, nebo případně za výsledky hospodaření oddělení.



Cílem je u všech zaměstnanců vzbudit zájem o podporu výsledků organizace jako celku. Umožnit zaměstnancům podílet se na úspěchu společnosti v odstupňované míře a zvyšovat tak jejich loajalitu vůči společnosti. Jako cíl lze označit i zvyšování podpory jednotlivých podnikových úseků, nebo motivace pracovníků k úspornému jednání.

Kolektivní odměňování všech pracovníků v podniku by mělo být kontrolováno tím způsobem, že by nemělo přesáhnout výši hodnot individuálního odměňování a odměňování skupin. U vysoce výkonných pracovníků by tak mohl být navozen pocit, že jejich vlastní výsledky nebyly dostatečně ohodnoceny. Stejně tak může význam plošného výkonového odměňování klesat tehdy, kdy jsou odměny vypláceny pravidelně a pracovníci si na ně až příliš zvyknou.

### 3 BENEFITY A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Systém zaměstnaneckých výhod a jeho individualizace prošla během posledních desetiletí výrazným propracováním, především kvůli změnám ve společnosti a v ekonomice.

Součástí personální politiky společností je poskytování zaměstnaneckých benefitů. Hlavní funkcí těchto benefitů je motivovat zaměstnance ke zvýšení výkonu a kvality práce v zaměstnání. Platí pravidlo úměrnosti o spokojenosti zaměstnanců a jejich loajalitě ke společnosti. Čím více je zaměstnanec spokojený, tím je jeho loajalita a pocit sounáležitosti vůči společnosti větší. Spokojený zaměstnanec nejenže tvoří lepší výstupy z pracovního procesu, ale navíc tvoří pozitivní reklamu společnosti, ve které pracuje. Taková společnost pak snáze získává nové kvalitní zaměstnance na trhu práce a také nové klienty. Značka společnosti a její duch se zároveň lépe šíří v podvědomí široké veřejnosti.

Smyslem politiky benefitů je tedy i získání a ponechání si kvalitních zaměstnanců. Množství a charakter benefitů, které společnosti poskytují svým zaměstnancům, vychází čistě z možností zaměstnavatele. Systém benefitů posiluje firemní kulturu podniku a image. Charakter benefitů také odlišuje podnik od konkurence a jeho atraktivitu pro potencionální zaměstnance na trhu práce.<sup>30</sup>

Ve většině společností mají zaměstnanci na výběr z několika různých benefitů. Nefinanční benefity jsou však prozatím výsadou spíše větších firem.

Menší velikost podniku však může být výhodou díky řešení personálních otázek v ne tak rozsáhlém kolektivu. Oproti společnostem se stovkami zaměstnanců je řešení těchto otázek mnohem přehlednější. Díky ne tak široké rozsáhlosti je mnohem snazší zavést některé z benefitů, konkrétně například home office, sick days (placené volno během nemoci) a pružnou pracovní dobu.

Benefity jsou zaměstnanci v poslední době chápány jako krátkodobá motivace. Jsou vnímány jako samozřejmost a zaměstnanci si na ně rychle zvykají a jsou brány jako

---

<sup>30</sup> PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Praha: Linde, 2009, s. 12-13. ISBN 978-80-7201-754-6.

jakýsi standard. I proto může být zrušení jakýchkoliv benefitů velice obtížné a je třeba přitom brát zřetel na to, aby nedošlo k jakékoliv diskriminaci zaměstnanců. Tuto problematiku jasně vymezuje zákoník práce<sup>10</sup>.

### 3.1 Nejčastější příklady benefitů

Mezi nejběžnější zaměstnanecké benefity, poskytované společnostmi v České republice patří:

- **Příspěvek na stravování.** Jedná se o částečně zvýhodněný benefit. Zaměstnavatel je povinen umožnit všem zaměstnancům, aby si v průběhu pracovní doby zajistili stravování. S tím jim může být organizačně i finančně nápomocen. Případně může stravování zaměstnanců sám plně zařídit. Zaměstnavatel může přispívat až do 70 % stravného vymezeného pro zaměstnance, dle zákona č. 586/1992 Sb. § 6 odst. 7 písm. a).<sup>31</sup>
- **Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění.** Jedná se mimořádně zvýhodněný benefit. Zaměstnavatel si lze uplatnit náklady na příspěvky jako daňově uznatelné a to v neomezené výši. Limitem příspěvků pro penzijní a životní pojištění je částka 24 000 Kč ročně a od téhož zaměstnavatele.
- **Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti.** Jedná se o další částečně zvýhodněný benefit. Nákup nápojů. Určených ke spotřebě na pracovišti hradí zaměstnavatel. Jde z pravidla o kávu, čaje, minerální vody, limonády a džusy. Lze však také přispívat zaměstnanci finančně na nákup nealkoholických nápojů. Obecně je tento benefit velmi užitečný, pohodlný pro zaměstnance, kterým zároveň umožňuje dodržovat pitný režim dne.

---

<sup>31</sup> *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy : s komentářem k .. 5.* Olomouc: ANAG, 2007, ^^sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-637-2.

- **Příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců.** Je považován jako mimořádně zvýhodněný benefit. Odborný rozvoj zahrnuje hlavně zaškolení zaměstnanců. Poskytování odborné praxe absolventům škol, poskytování školení a růst kvalifikace zaměstnance. Zaměstnavatel přispívá částkou na provoz vlastních školicích středisek, nebo jejich pronajímání. Případně zajišťuje školení a rekvalifikace u speciálně zaměřených společností.
- **Příspěvky na rekreační pobyty a zájezdy.** Jedná se o další částečně zvýhodněný benefit. Z pravidla se jedná o nepeněžní příjem do částky 20 000 Kč, kdy je zaměstnanec osvobozen od daně z příjmu. Příspěvek je tak často ve formě poukázek a slevových akcí u rekreačních středisek, pobytů a cestovních kanceláří.
- **Příspěvky na kulturní pořady, zájezdy a sportovní akce.** Jde také o částečně zvýhodněný benefit. Nepeněžní příjem je pro zaměstnance osvobozen bez limitu od daně z příjmu. Jedná se hlavně o volné vstupenky na kulturní a sportovní akce.
- **Poskytnutí automobilu pro služební i soukromé účely.** Jedná se o nezvýhodněný benefit. Osobní automobil je primárně určen zaměstnanci pro vykonávání svého zaměstnání. Pro dopravu do zaměstnání a zpět, ale také může být využíván pro osobní účely. Zaměstnanec zapisuje ujeté kilometry do knihy jízd a rozlišuje je na služební a soukromé cesty. V poslední době se využívá hlavně elektronického zápisu do zabudované GPS ve vozidle. Tato varianta je jednodušší na používání, monitorování a zpětnou kontrolu zaměstnavatele. Zaměstnavatel může bezplatně poskytnout zaměstnanci motorové vozidlo. Za příjem zaměstnance se pak považuje 1% z celkové ceny vozidla včetně DPH. U pronajatých vozidel se počítá částka ze vstupní ceny od původního vlastníka a to i tehdy, dojde-li k odkupu vozidla (např. leasing).

- **Příspěvky zaměstnancům na dopravu do zaměstnání.** Částečně zvýhodněný benefit. Využívá se pro usnadnění pracovního života zaměstnanců. Zaměstnavatel využívá tento benefit pro udržení si kvalitních zaměstnanců i tehdy, pokud bydlí daleko od zaměstnání. Stejně užitečný je tento benefit pro získávání nových zaměstnanců na trhu práce, protože v očích zaměstnanců je takový zaměstnavatel zajímavější i v případě, kdy je třeba dál než jiné než jiná podobná společnost.
- **Příspěvky poskytované zaměstnancům ze sociálního fondu.** Ze sociálního fondu lze financovat: zařízení pro kulturní a sociální rozvoj, půjčky na bydlení, půjčky pro zvládnutí mimořádné životní situace, sociální výpomoc, dary pro zaměstnance.
- **Flexi pass.** Jedná se o nepeněžní podporu zaměstnanců. Pokrývá prakticky všechny oblasti výhod zaměstnanců. Lze je využít pro kulturní vyžití, sport, relaxace a dovolené, nákup léků a zdravotního materiálu, lázeňské pobyty a dokonce i očkování.

### 3.2 Výhody finančních a nefinančních benefitů

Finanční benefity jsou jasným plusem pro zaměstnance jako možnost širokého využití. Zaměstnanec dostane finanční obnos a je pouze na něm, jakým způsobem ho využije. Potencionální využití je tak širší, takřka nekonečné. Finanční benefity však musí být zdaněny a jejich finální hodnota tak nemusí být tak vysoká. Pro zaměstnavatele má udělování finančních benefitů stejné výhody i nevýhody. Tím, že připisuje zaměstnancům finance navíc jako odměnu a výhodu za odvedenou práci, dává tak zaměstnancům volnou ruku v tom, jak s odměnou naložit. V některých společnostech je tak udělování finančních benefitů nejlepší možností. Záleží tak na složení zaměstnanců, na tom co zrovna preferují a na jejich životní situaci.

Nefinanční benefity nejsou tak problematické na danění státem. Mohou sloužit na motivování pracovníků určitým směrem vodným pro společnost a případně související

s duchem podniku. Flexipassy jsou ideálním řešením pro kulturně a sportovně založené podniky. Kupříkladu slevy na pobyty a zájezdy pro zaměstnance cestovních kanceláří. Nevýhodou nefinančních benefitů je právě absence financí.

Benefity tak mohou mít výhody i nevýhody, ale výhody většinou hodně převažují nad nevýhodami. Benefity jsou příjemným bonusem pro zaměstnance a zvyšují loajalitu vůči zaměstnavateli. Zlepšují celkové smýšlení zaměstnanců a firemní klima. Mohou pozitivně odlišit podnik od konkurence, posílit jeho postavení na trhu práce a být zajímavější a prestižnější podnik pro potenciální nové zaměstnance.<sup>32</sup> Způsobují pravidla dobrou reklamu podniku v široké veřejnosti.

---

<sup>32</sup> KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 2. Olomouc: ANAG, 2010. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-722-5.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 4 PRŮZKUM SPOLEČNOSTI AUTO PRŮHONICE A.S.

Společnost Auto Průhonice a.s. je největší autorizovaný servis a prodejce osobních vozů Volvo v České republice. Zároveň je také prodejcem ojetých vozů a vozů určených k diplomatickým účelům. Společnost zajišťuje kompletní služby související s prodejem a servisem osobních vozů. Zároveň poskytuje služby obsahující logistiku a asistenci řidičům v případě poruchy, či jiné nouzové situace. Společnost Auto Průhonice a.s. je také největším prodejcem náhradních dílů a příslušenství pro vozy Volvo. Pro tyto účely vlastní skladovací prostory, které jsou největší v české republice.

Společnosti Auto Průhonice a.s. se postupem let stala největším zastoupením pro prodej a servis vozů Volvo. Hlavním cílem společnosti je primárně poskytovat co nejlepší a nejkvalitnější služby zákazníkům. Narůstající velikost a obsah je tak nedílnou součástí v rozvoji společnosti právě za tímto účelem. Společnost Auto Průhonice a.s. se zabývá výhradně vozy Volvo. Díky tomu se může věnovat na 100% jedné specifické klientele zákazníků, jakými jsou právě uživatelé vozů Volvo. Tato společnost jediná v Praze, která se zabývá výhradně vozy Volvo. Zaměstnanci prodejní i servisní části mají dlouholeté zkušenosti právě s vozy Volvo a tyto zkušenosti se uplatňují při péči o zákazníky a jejich vozy.

Firemní hodnoty společnosti Auto Průhonice a.s.

- Podnikavost,
- Orientace na zákazníka,
- Jednáme s nadšením,
- Profesionalita,
- Spolehlivost

Auto Průhonice a.s. nabízí služby respektující individuální potřeby zákazníků v těchto následujících oblastech:

- komplexní logistické služby
- skladování
- tuzemská distribuce
- komplexní servisní služby,
- pick-up servis jako nadstandard pro zákazníky
- kompletní prodejní a poprodejní služby
- prodej ověřených zánovních vozů

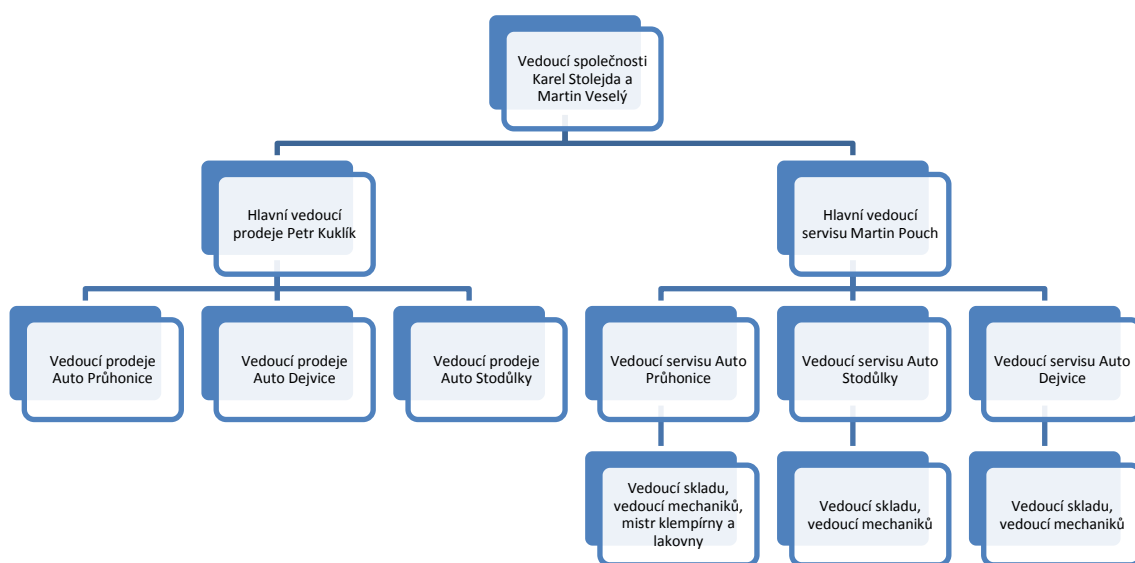
Auto Průhonice a.s. akciová společnost, jejíž kapitál je rozdělen na stejné podíly. Podílíky, čili akcionáři společnosti Auto Průhonice a.s. jsou členové představenstva: Karel Stolejda a Martin Veselý. Třetí podíl akcií vlastní brněnská společnost Cardion s.r.o.

Společnost Auto Průhonice a.s. byla založena Karlem Stolejdou a Martinem Veselým v roce 2009. Nejdříve byla společnost zaměřena čistě na prodej nových vozů Volvo. Později byl záměr rozšířen o servisní středisko, když společnost odkoupila servisní prostory a vybavení od společnosti Auto Kurtz s.r.o. Tato společnost původně sídlila na stejné adrese, jako společnost Auto Průhonice a.s. a tyto společnosti spolu spolupracovali. Odkoupením servisních prostor tak společnost Auto Průhonice vytvořila zázemí pro komplexní péči nejen o zákazníky, ale nyní navíc také o jejich vozy. V roce 2012 se společnost rozšířila a otevřela druhou pobočku prodeje i servisního místa v Praze Dejvicích. Konkrétně v pražské části Podbaba. Tyto prostory však od začátku nebyly příliš vyhovující a musely být během prvního roku značně zrekonstruovány a upraveny pro prostory autoservisu. Další šance pro expanzi se náhle objevila v roce 2013, kdy náhle ukončila svou činnost společnost Auto Hase s.r.o. Tento dealer, který několik let sídlil v pražských Stodůlkách a patřil mezi největší dealerství značky Volvo



v České republice. Zde převzala místo po dlouholeté jedniče na českém trhu v osobních vozech Volvo, společnosti Auto Hase. Společnost Auto Průhonice tedy využila příležitosti. Modernizovala a upravila toto servisní a prodejní místo podle posledních standardů značky Volvo. Aktuálně má společnost Auto Průhonice svou základnu právě v Průhonících a své další 3 pobočky v Praze Dejvicích, Stodůlkách a v Brně.

**Obrázek 3: Schéma hierarchie vedoucích pracovníků Auto Průhonice a.s.**



Zdroj <sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Autor práce: Oldřich Nevyjel- Semestrální práce z předmětu Praxe, 3. ročník, UJAK 2015

## 4.1 Cíl průzkumu

Cílem průzkumu je zjistit aktuální stav motivace zaměstnanců ve společnosti Auto Průhonice. Získat přehled o znalosti benefitů mezi zaměstnanci a zjistit, kterých benefitů si zaměstnanci nejvíce cení, které považují za nejpřínosnější a nejvíce motivující k podpoře kvality a produktivity práce. Které z benefitů mají na ně největší pozitivní vliv a které z nich nikoli. Cílem je také najít ideální řešení pro motivaci pracovníků co největšího rozsahu. Snahou je tedy zjistit současný stav motivace zaměstnanců a v případě potřeby navrhnout řešení k jejímu zlepší. Zlepší motivace pracovníků, pokud vůbec půjde by mohlo přinést výstupy použitelné pro zlepší celkové morálky zaměstnanců, jejich pracovní výkony a snazšího dosažení stanovených cílů společnosti Auto Průhonice a.s.

## 4.2 Průzkumné otázky a hypotézy

Na základě cíle průzkumu byly stanoveny průzkumné otázky a hypotézy k výzkumu:

**Jak jsou benefity důležité pro zaměstnance a jsou o nich zaměstnanci dobře informováni?**

**Hypotéza č. 1:** Informovanost o benefitech a možnost benefity nějakým způsobem ovlivňovat má pozitivní vliv na zaměstnance

**Je vedoucí pracovník hlavním motivačním motorem zaměstnanců na pracovišti?**

**Hypotéza č. 2** Motivaci pracovníků primárně vytváří jejich vedoucí pracovníci

**Je pro zaměstnance dnešní doby stěžejní finanční odměna a je preferována před ostatními benefity ?**

**Hypotéza č. 3:** Finanční odměna motivuje zaměstnance více než poskytované benefity.

### **4.3 Zkoumaný vzorek**

Zkoumaný vzorek respondentů je složen z pracovníků společnosti Auto Průhonice a.s. Moje pozice zaměstnance je řadového charakteru, proto jsem oslovoval nejdříve respondenty z jednotlivých sekcí autoservisu, klempírny a autolakovny. Poté jsem oslovil kolegy z prodejní sekce a sekce logistiky a účtárny. Respondenti jsou muži i ženy různého věku a sociálního postavení. Respondenti jsou ve stavu manželském i svobodném. S dětmi i bez, případně jsou v očekávání. Z průzkumu vyplynulo, že nadpoloviční většina zaměstnanců je ve věku od 30 do 40 let a ve společnosti Auto Průhonice a.s. jsou zaměstnání většinou 3 a více let.

Většina respondentů bydlí v Praze, nebo v jejím okolí. Dopravují se do zaměstnání převážně vlastní dopravou, z malé části veřejnou dopravou. Většina zaměstnanců jsou dlouholetými pracovníky, ale mají zkušenosti i z jiných společností stejného, nebo podobného zaměření. Systémy benefitů tak mohou často posoudit s podobnými, či konkurenčními společnostmi. Zvláštností u těchto zaměstnanců je velká síť známých a bývalých spolupracovníků od konkurenčních značek a společností. Autoservisy a jejich zaměstnanci jsou takřkajíc vzájemně propleteni, minimálně v okolí Prahy a velice v autoservisech a dealerstvích společnosti Volvo. Zaměstnanci tak často mají dobrý přehled co se kde děje za novinky a mají rozhodně s čím porovnávat.

### **4.4 Metodologie průzkumu**

Pro tento výzkum jsem použil kvantitativní typ studie. Ve společnosti je více než 100 zaměstnanců, včetně těch v dceřiných společnostech. Jelikož je mé působení v této společnosti již dlouholetého charakteru a s většinou zaměstnanců mám dlouhodobý kontakt na pracovišti, doufal jsem v dobrou návratnost dotazníků a celkově v podporu zaměstnanců. Dotazníky byly předány do rukou řadových zaměstnanců na všech pozicích a některým vedoucím oddělení. Respondentům bylo vysvětleno obecně znění otázek. Smyslem bylo nejen získat data o spokojenosti zaměstnanců v konkrétní společnosti, ale zároveň navíc zjistit jejich znalost benefitů a motivačních prvků celkově. Dotazník byl velikosti dvou stran typu A4. odpovědi na všechny otázky byly strukturované čistě výběrového typu. Pouze jedna odpověď mohla být označena.

Dotazník byl anonymní a dobrovolný. Respondentům byl vysvětlen význam otázek a byla jim ponechána volba odpovědi. Respondenti nemuseli nutně odpovídat na všechny otázky. V dotazníku vyplňovali věk ve smyslu po desítkách let. Respondenti tedy jsou rozděleni do kategorií: 20-30, 30-40, 40-50, 50-60, dále podle pohlaví a doby, po jakou jsou zaměstnání u společnosti. Cílem tohoto bylo zjistit, jak se mohou potřeby motivace lišit v závislosti na věku, tedy tak, jak se mohou potřeby na benefity a motivaci lišit u mladších zaměstnanců a naopak starších zaměstnanců s rodinou. Smyslem tak bylo potvrdit v zásadě to, že mladý a svobodný pracovník preferuje hlavně finanční motivaci a benefity, které by mu zvyšovali prestiž i v osobním životě. Protipólem je pak pracovník staršího věku a v rodinném stavu, který preferuje benefity, které mu dovoluují trávit více času s rodinou v mimopracovních aktivitách a celkově benefity přenositelné a využitelné nejen pro konkrétního pracovníka, ale celou jeho rodinu. V dotazníku bylo bráno v potaz pohlaví respondentů v tom smyslu, že potřeby mužů a žen na benefity se mohou zásadně lišit. Respondenti v dotazníku neudávali svou pracovní pozici, kvůli dodržení co největší anonymity a také proto, že dotazník má být poskládán z otázek určených pro všechny pracovníky nezávisle na jejich pozici s výjimkou vrcholných zaměstnanců a vedení společnosti.

Původně jsem chtěl dotazník vyplnit s každým zaměstnancem individuálně. Tato metoda by však vyžadovala příliš mnoho času a navíc by byla těžko proveditelná na některé z poboček společnosti. Metodika by pak také odpovídala spíše rozhovoru, než klasickému dotazníku. Rozhodl jsem se tedy osobně rozdat dotazníky zaměstnancům a obecně jim vysvětlit znění některých otázek a smysl jejich odpovědí. Samotné vyplňování a odevzdávání dotazníků pak bylo čistě anonymní.

Dotazník jsem seskládal z otázek zaměřených na benefity všeobecně, abych získal výsledky jejich všeobecného přehledu, na benefity vyskytující se ve společnosti Auto Průhonice a.s. a motivační prvky. Před předáním dotazníků jsem zaměstnance ujistil, že dotazník je anonymního charakteru a výsledky tak nebudou použity proti zaměstnancům, že vedení společnosti bude seznámeno pouze s výstupem z dotazníku a bez možnosti identifikace s konkrétními zaměstnanci. Zaměstnance jsem požádal, aby odpovídali zcela pravdivě a otevřeně. Většina dotazníků byla odevzdána během jedné hodiny a atmosféra byla celkově uvolněná a pozitivní.

## **4.5 Časový harmonogram průzkumu**

Tento průzkum je jednorázový, a co se týče potřebného času, měl by být nenáročný. Průzkum dotazníkovou metodou by měl trvat jeden den na všech pobočkách. Tím by měla být zachována aktuálnost získaných dat. Samotný čas potřebný k vyplnění dotazníku by měl být v řádu několika minut, aby nebrzdil pracovníky od jejich povinností. Po získání pokud možno všech dotazníků nazpět předpokládám se dvěma až třemi dny potřebnými na zpracování dat. Poté mohu provést celkovou analýzu a interpretovat ji vedoucím pracovníkům společnosti Auto Průhonice a.s.

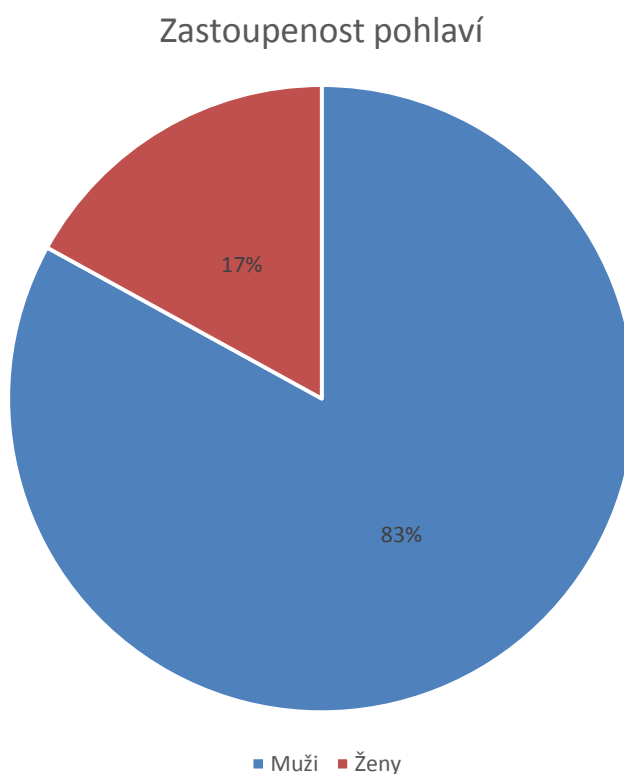
## **4.6 Analýza a interpretace získaných dat**

Pro obsáhlost respondentů jsem postupně pročetl odevzdané dotazníky a zapisoval si poznámky o odpovědích zaměstnanců. Z dotazníků jsem získal výstupy v procentech pozitivních a negativních odpovědí pro každou otázku samostatně. Na tuto práci byla použita metoda grafů na základě vložených dat do programu MS Excel. Všechny dotazníky jsem si pročetl, některé vícekrát a rozložil na podlaze pokoje. Barevně jsem pak odlišoval shodné odpovědi. Ty jsem pak zapisoval do tabulek grafů. Dále jsem také třídil odpovědi a barevně označoval odpovědi jasně pozitivního, nebo negativního charakteru čistě pro přehlednost situace. Odpovědi, které nebyly vyplněny v dotazníku jsem nebral v potaz do výsledků průzkumu. Toto jsou tedy výstupy z otázek seřazené tak, jak byly uvedeny v dotazníku:

## 1. Jaké je vaše pohlaví?

Tato otázka je hlavně informační pro obrázek zastoupení pohlaví ve společnosti. Jelikož je společnost zaměřena na prodej a servis automobilů, není překvapením že zde pracuje podstatně více mužů než žen. Celých 83 % zaměstnanců je mužského pohlaví. To je zapříčiněno právě celkovým zaměřením organizace na oblast automotive.

**Graf 1: Zastoupení mužů a žen v organizaci**



Zdroj <sup>34</sup>

---

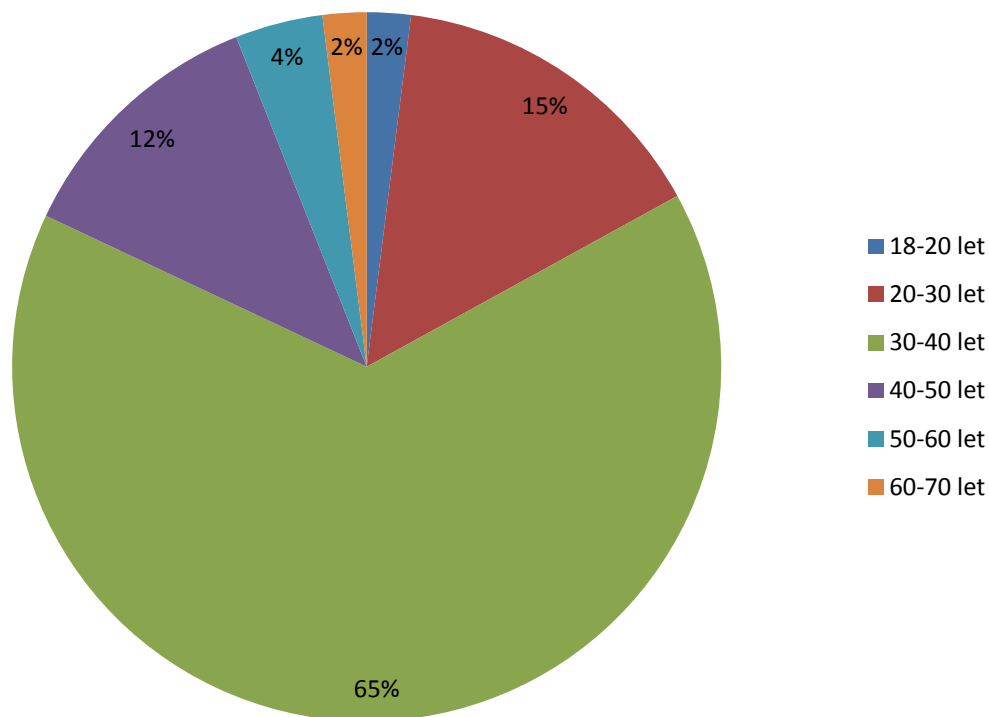
<sup>34</sup> Autor práce Oldřich Nevyjel, 2016 (vlastní šetření)

## 2. Do jaké věkové skupiny se řadíte?

Věkový rozptyl zaměstnanců může mít vliv na jejich požadavky týkající se benefitů. Většina zaměstnanců je však ve věkovém rozmezí 30-40 let. Je to dáno hlavně tím, že organizace zaměstnává stejné zaměstnance více let a vyhledává hlavně zkušené zaměstnance. Konkrétně je tato skupina zastoupena v 74 % z celkového počtu zaměstnanců.

Graf 2: Věkový rozptyl zaměstnanců

### Věk zaměstnanců v organizaci



Zdroj <sup>35</sup>

---

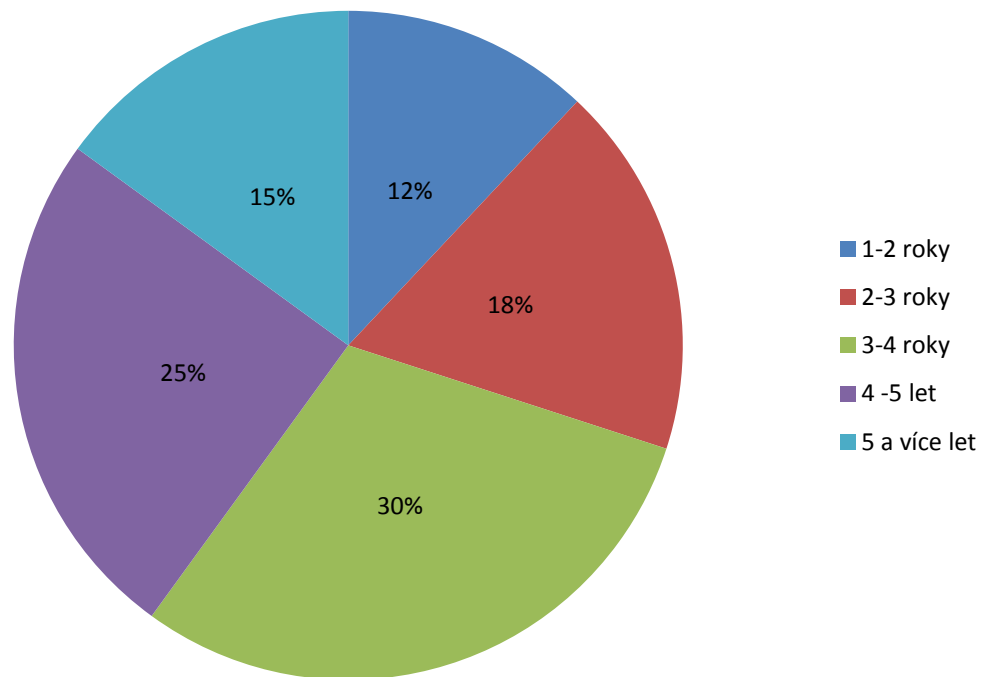
<sup>35</sup> Autor práce Oldřich Nevyjel, 2016 (vlastní šetření)

### 3. Jak dlouho pracujete ve společnosti Auto Průhonice a.s.?

Je předpokládáno, že většina zaměstnanců z dílny a prodeje je v této společnosti zaměstnána více než několik let. Přesto se však na některých postech často mění pracovníci. Například recepce nebo administrativní část společnosti. Většina zaměstnanců je zde zaměstnána déle než 3 roky.

Graf 3: Délka zaměstnanosti v organizaci

#### Délka zaměstnanosti v organizaci



Zdroj <sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Autor práce Oldřich Nevyjel, 2016 (vlastní šetření)

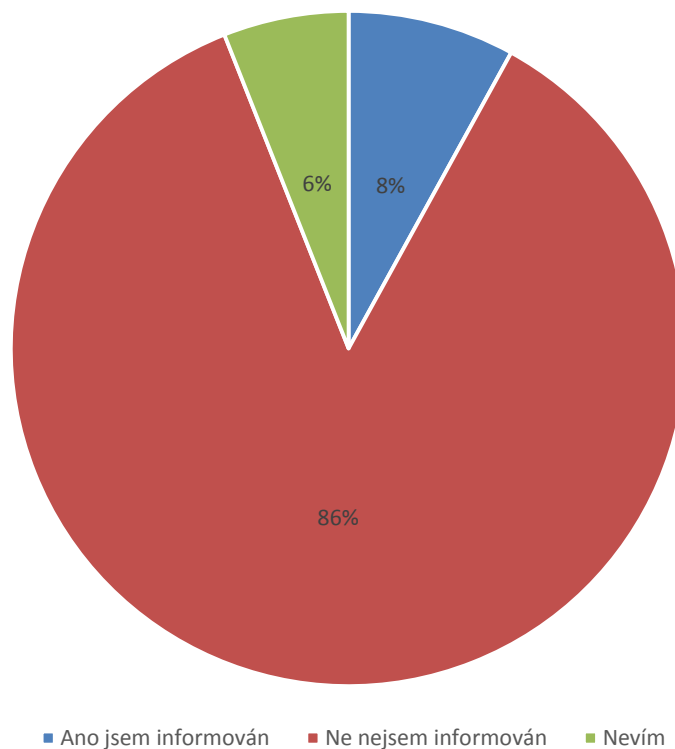


#### 4. Obdrželi jste dostatečné informace o všech výhodách ve vaší společnosti?

V organizaci neexistuje žádná soupiska benefitů a zaměstnaneckých výhod. Kolektivní smlouva obsahuje pouze dohodu o stravování a příspěvku na stravování. Benefity se různě liší na jednotlivých střediscích společnosti. Zaměstnanci proto nemají přehled o všech benefitech nabízených společností. Přesně 86 % odpovědí mělo negativní charakter. Jen malá část je tedy informována o kompletním seznamu všech výhod a zbytek odpověděl “Nevím“.

**Graf 4: Informovanost zaměstnanců o všech benefitech organizace**

Informovanost zaměstnanců o všech benefitech organizace



Zdroj<sup>37</sup>

---

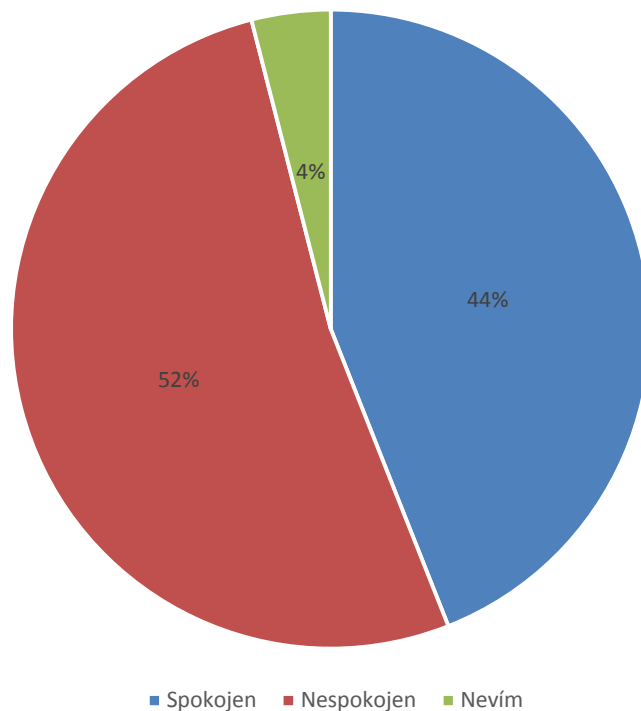
<sup>37</sup> Autor práce Oldřich Nevyjel, 2016 (vlastní šetření)

**5. Jste spokojený/ná s výhodami, které vaše společnost poskytuje zaměstnancům?**

Odpovědi na tuto otázku jsou téměř vyrovnané v pozitivním a negativním charakteru. S výhodami je spokojeno 44 % zaměstnanců. Nespokojeno je 52% zaměstnanců. Zbytek respondentů si nebyl jist. Více jak polovina zaměstnanců je tedy nespokojená se současnou situací, ale to může být zapříčiněno právě neinformovaností zaměstnanců.

**Graf 5: Spokojenost zaměstnanců s benefity**

Spokojenost zaměstnanců s výhodami od společnosti



Zdroj <sup>38</sup>

---

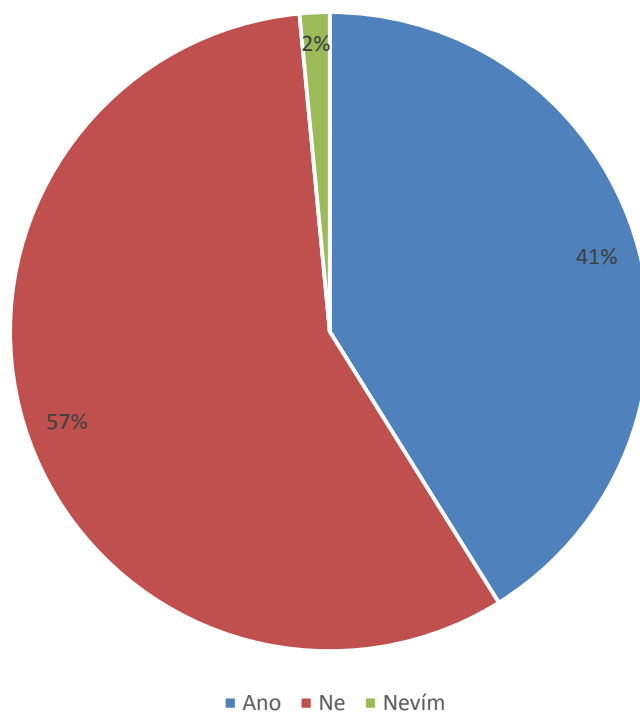
<sup>38</sup> Autor práce Oldřich Nevyjel, 2016 (vlastní šetření)

## 6. Přejete si možnost podílet se na tvorbě a obsahu benefitů ?

Přibližně jedna třetina respondentů odpověděla na tuto otázku jasně „Ne“. Konkrétně se jedná o 38%. Většina respondentů, 53% hlasovalo pro odpověď „Ano“. Nadpoloviční většina zaměstnanců má tedy aktivní zájem o tvorbu benefitů na pracovišti. Uvědomují si, že tak mohou získat volby benefitů a některé jejich vlastnosti k co největšímu prospěchu zaměstnance. Zbytek respondentů odpověděl neutrálně.

**Graf 6: snaha zaměstnanců podílet se na tvorbě benefitů**

Snaha zaměstnanců podílet se na tvorbě benefitů



Zdroj <sup>39</sup>

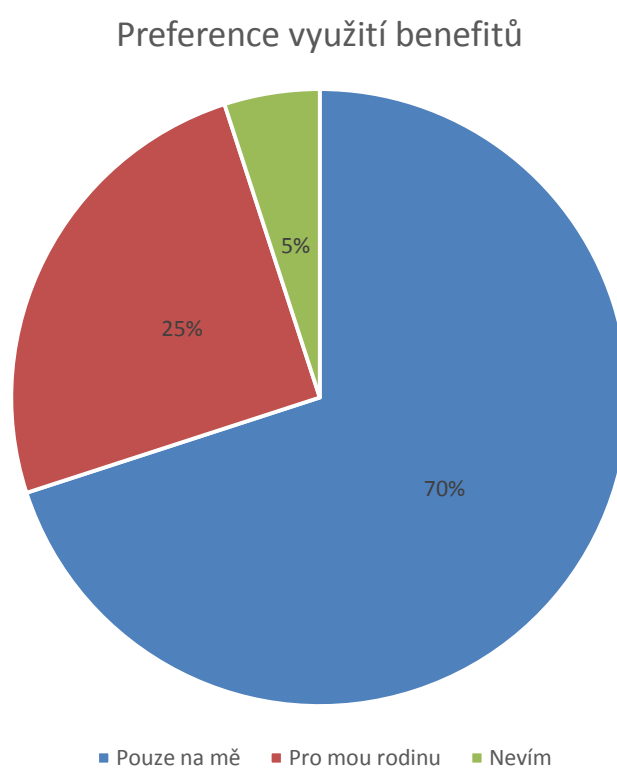
---

<sup>39</sup> Autor práce Oldřich Nevyjel, 2016 (vlastní šetření)

## 7. Preferujete benefity orientované pouze na vás, nebo na celou rodinu?

Benefity orientované pouze na zaměstnance, jakožto jednotlivce preferuje 70% respondentů. Naopak benefity, které mohou využít i pro svou rodinu preferuje pouze 25% respondentů, z řad zaměstnanců. 5% zaměstnanců odpovědělo „Nevím“.

**Graf 7: Benefity zaměřené na jedince, nebo rodinu**



Zdroj <sup>40</sup>

---

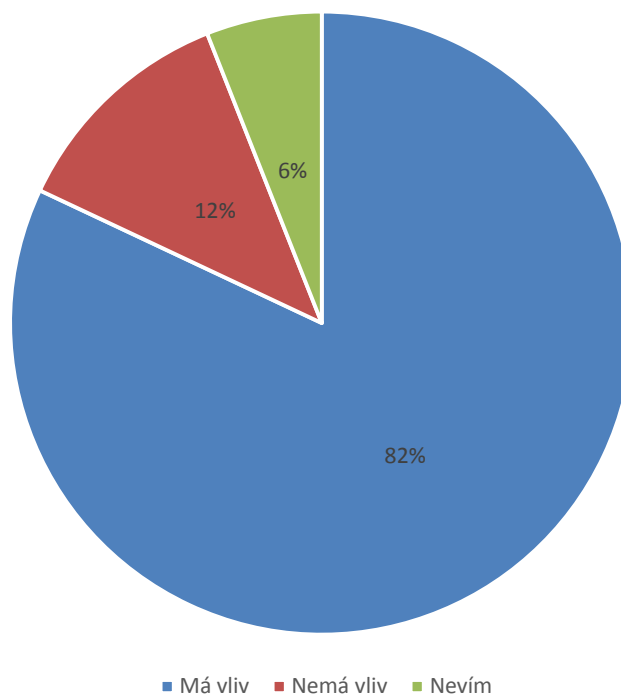
<sup>40</sup> Autor práce Oldřich Nevyjel, 2016 (vlastní šetření)

## 8. Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho přímého nadřízeného?

Styl vedení nadřízeného pracovníka může mít primární vliv na výkon pracovníků v dobrém i špatném smyslu. Snahou bylo zjistit, jestli jsou si toho zaměstnanci vědomi. Není smyslem přímo zjistit, jestli jsou se stylem vedení spokojeni. Drtivá většina respondentů označila jako svou odpověď „Ano“, konkrétně 82%. Pouze 12% zaměstnanců se nedomnívá, že na ně má nějaký vliv styl vedení jejich nadřízených.

**Graf 8: Vliv na výkon zaměstnanců v závislosti na stylu vedení**

Vliv na výkon zaměstnanců stylem vedení



Zdroj <sup>41</sup>

---

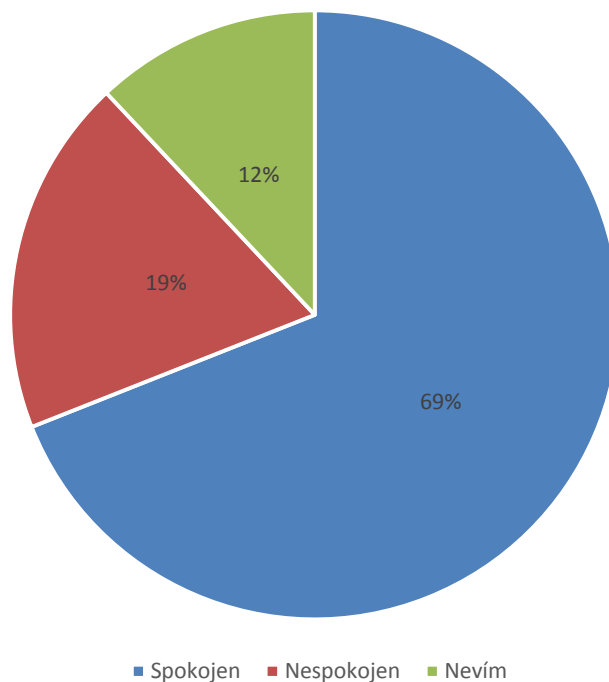
<sup>41</sup> Autor práce Oldřich Nevyjel, 2016 (vlastní šetření)

**9. Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?**

Tato otázka již byla směřována konkrétně na spokojenost pracovníků se stylem vedení práce jejich vedoucími pracovníky. Většina respondentů vyjádřila svou spokojenost se stylem vedení. Konkrétně bylo zaznamenáno 69% kladných odpovědí. Zbytek respondentů projevil svou nespokojenost se stylem vedení (19%), případně odpověděl neutrálně.

**Graf 9: Spokojenost zaměstnanců se stylem vedení od přímých vedoucích pracovníků**

Spokojenost zaměstnanců se stylem vedení



Zdroj <sup>42</sup>

---

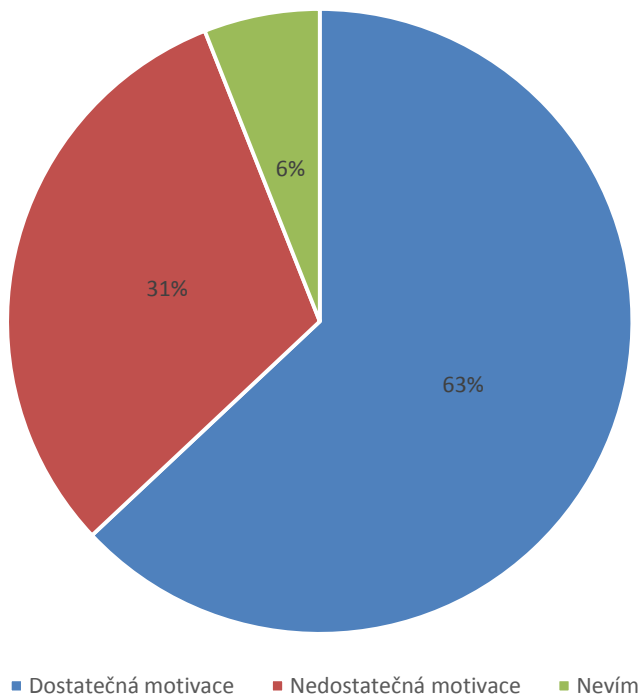
<sup>42</sup> Autor práce Oldřich Nevyjel, 2016 (vlastní šetření)

## 10. Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

Motivace je čistě subjektivní stav jedince a každý pracovník může být stejným benefitem motivován jinak. Je potřeba vytvořit ideálně systém benefitů a odměn za vykonanou práci vyhovující co nejširší skupině pracovníků, nebo naopak sestavit systém výhod a benefitů spíše individuálně pro zaměstnance každého zvlášť. Právě toto řešení se uplatňuje v této organizaci a zaměstnanci jsou si toho vědomi, jelikož 63% respondentů odpovědělo na tuto otázku „Ano“. Celých 31% zaměstnanců naopak shledává motivaci ze stran jejich nadřízeného pracovníka za nedostačující.

**Graf 10: Hodnocení motivace zaměstnanců**

Motivace zaměstnanců od nadřízeného pracovníka



Zdroj <sup>43</sup>

---

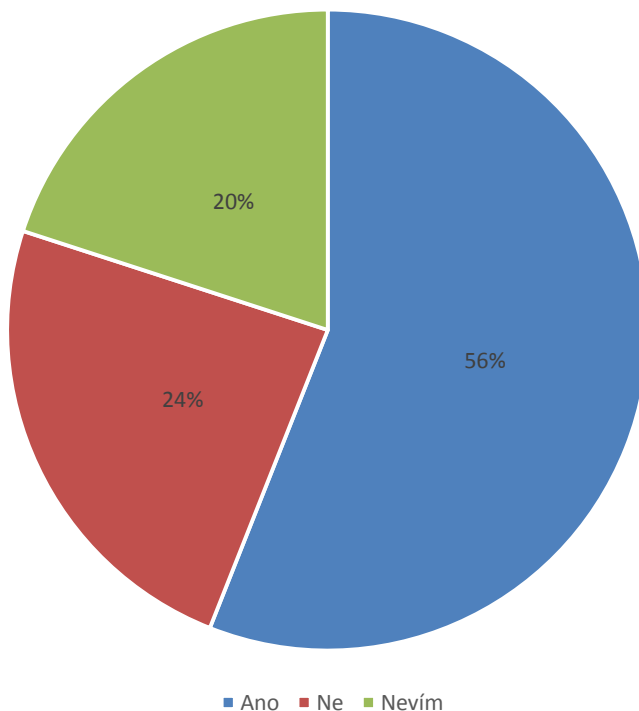
<sup>43</sup> Autor práce Oldřich Nevyjel, 2016 (vlastní šetření)

## 11. Zohledňuje nadřízený Váš názor při rozhodování?

Vedoucí pracovník by měl být schopen rozhodovat samostatně. Proto je vedoucím pracovníkem. Měl by však být schopen naslouchat svým zaměstnancům a při svých rozhodnutích jejich přání a požadavky zohlednit. Vstřícný krok tak vede ke spokojenosti pracovníků. Více než polovina respondentů odpověděla „Ano“, konkrétně 56%. Naopak 24% respondentů projevilo nesouhlas. Zbýlých a poměrně početných 20% si nebyla jista, zda jejich vedoucí pracovník zohledňuje jejich názor.

**Graf 11: Zohledňování názoru zaměstnanců nadřízeným**

Zohleňuje nadřízený Váš názor při rozhodování ?



Zdroj <sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Autor práce Oldřich Nevyjel, 2016 (vlastní šetření)

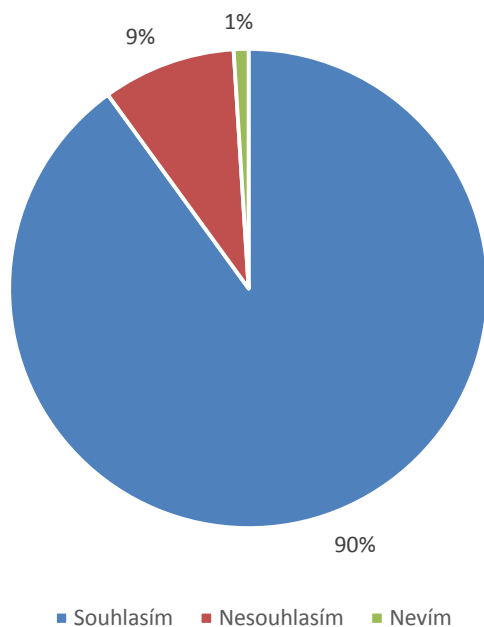


## 12. Souhlasíte s tvrzením, že v současnosti je pro zaměstnance hlavním motivačním faktorem finanční odměna?

V naprosté většině, konkrétně v 90% ze všech případů, s tímto tvrzením zaměstnanci souhlasí. Téměř vždy toto tvrzení bylo odůvodněno tím, že současná doba a celkově lidská společnost je zaměřena na finanční a materiální formu a přisuzuje financím největší hodnotu. Finance jsou dnes potřeba naprosto pro vše. Zaměstnanci často tíží jejich finanční závazky a zaměstnání chápou primárně jako prostředek k získání financí. Čím více financí mají, tím snadnější jsou jejich životy, protože finančních prostředků mají momentálně nedostatek a je to proto jejich nejpálčivější problém. Lidská společnost od nás vyžaduje dostatek financí. Finance se staly měřítkem dobrého života a všichni zaměstnanci chtějí mít samozřejmě co nejlepší životy. Přesto několik zaměstnanců nevidí ve finanční odměně hlavní motivační faktor, maximálně jako podpůrný, krátkodobý stimul.

**Graf 12: Finance jsou aktuálně hlavním faktorem motivace**

Souhlasíte s tím, že finance jsou nyní hlavní motivační faktor?



Zdroj <sup>45</sup>

---

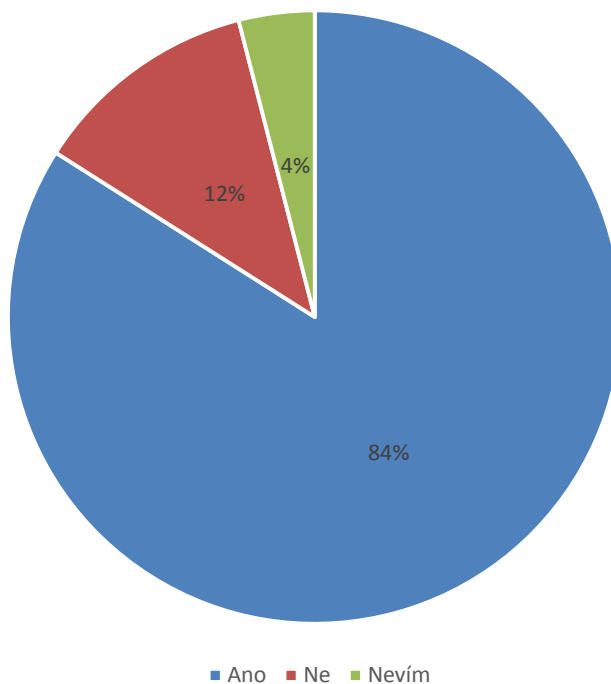
<sup>45</sup> Autor práce Oldřich Nevyjel, 2016 (vlastní šetření)

### 13. Jste ochoten/ochotna vzdát se některých benefitů ve prospěch vyšší finanční odměny?

Tato otázka má podobný profil odpovědí, jako otázka č. 12. Téměř většina respondentů směřuje hlavně k co nejvyšší finanční odměně a je pro to ochotna vzdát se určitých benefit, které nepovažují za důležité. Takto uvažuje 84% respondentů. Naopak 12% respondentů by se nevzdalo žádných z benefit, které jim organizace nabízí. Zbylé 4% respondentů odpovědělo „Nevím“.

**Graf 13: Ochota vzdát se benefitů pro vyšší finanční odměnu**

Jste ochoten/ochotna vzdát se benefitů kvůli vyšší finanční odměně?



Zdroj <sup>46</sup>

---

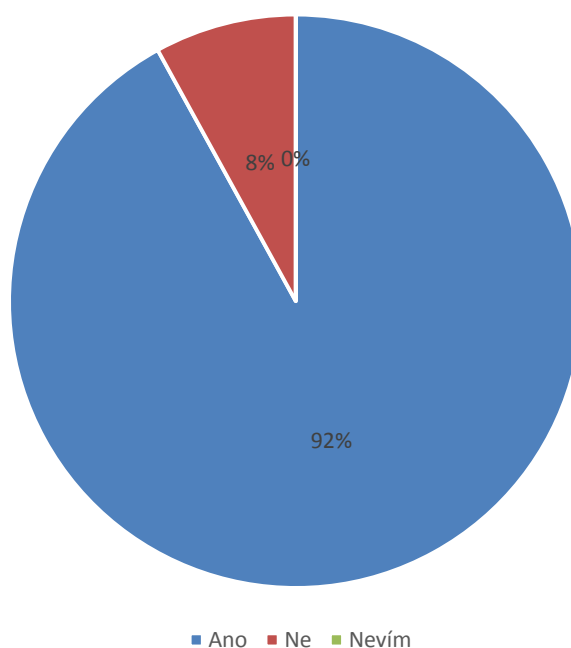
<sup>46</sup> Autor práce Oldřich Nevyjel, 2016 (vlastní šetření)

#### 14. Je pro vás při výběru zaměstnavatele důležitější výše finanční odměny než seznam nabízených nefinančních benefitů?

V této otázce taktéž většina respondentů jasně dala najevo, že primárně je jejich soustředění zaměřeno na samotnou finanční odměnu. Benefitům není přikládána dostatečná důležitost při výběru zaměstnavatele. Odpovědi respondentů jsou téměř jednohlasné. Celých 92% zaměstnanců se v tomto případě zajímá primárně výši finanční odměny. Pouhých 8% zaměstnanců tak uvádí seznam nabízených benefitů jako minimálně stejně důležitý jako výši finanční odměny. Nikdo nezvolil neutrální odpověď.

**Graf 14: Důležitost výše finančních odměn před seznamem benefitů při výběru zaměstnavatele**

Je při výběru zaměstnavatele důležitější výše finanční odměny než seznam benefitů?



Zdroj <sup>47</sup>

---

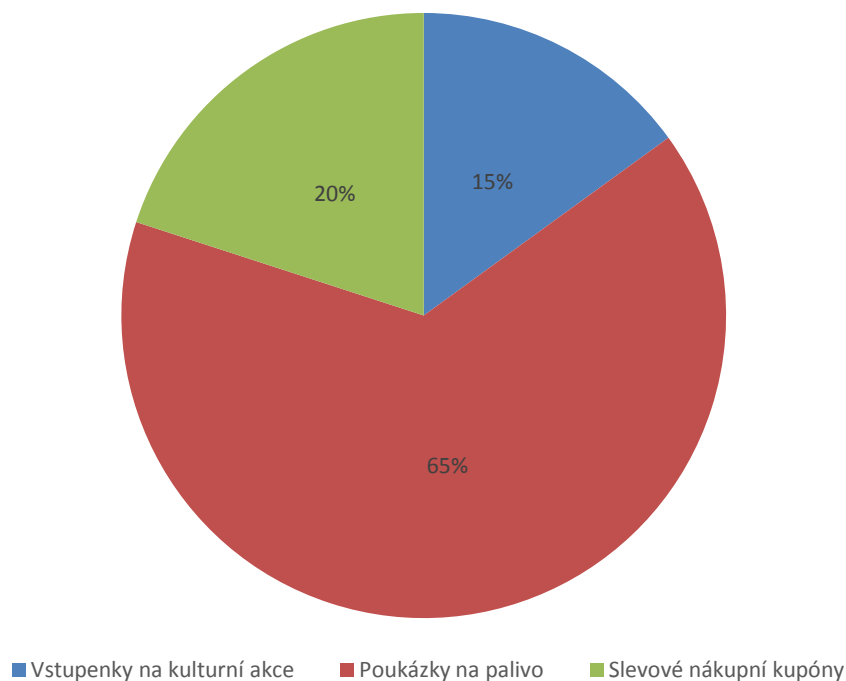
<sup>47</sup> Autor práce Oldřich Nevyjel, 2016 (vlastní šetření)

### 15. Jaký jiný druh odměny za odvedenou práci preferujete?

Zaměstnanci v této otázce dostali možnost zvolit jeden ze tří nepřímo finančních benefitů. Mohli zvolit jednu z možností: Vstupenky na kulturní akce; Poukázky na palivo; Slevové nákupní kupóny. Nejvíce respondentů, konkrétně 65% zvolilo jako svou odpověď „Poukázky na palivo“. To může být zapříčiněno umístěním organizace na místech s horší dostupností MHD. „Slevové nákupní kupóny“ bylo zvoleno 20% všech respondentů. Zbýlých 15% respondentů preferovalo v odpovědi možnou účast na kulturních akcích.

**Graf 15: Ostatní druhy odměn za odvedenou práci**

Jaký jiný druh odměny za odvedenou práci preferujete?



Zdroj <sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Autor práce Oldřich Nevyjel, 2016 (vlastní šetření)

## 4.7 Interpretace a diskuze výsledků

Výsledky ukazují částečně to, jak věk a pohlaví ovlivňuje preference zaměstnanců na motivaci a benefity. Zájmy zaměstnanců se se zvyšujícím věkem přesouvají spíše na rodinu, avšak stále preferují finanční odměnu před jinými možnostmi benefitů. Zároveň také většina respondentů preferuje benefity zaměřené konkrétně na jejich osobu.

Celkově jsou benefity ve společnosti Auto Průhonice a.s. hlavně individuálního charakteru jelikož zde není žádný systém, který by benefity soustředil dohromady, zaměstnanci často neví, že jim společnost některé benefity vůbec nabízí. Ačkoliv mají zaměstnanci obecný přehled o benefitech, neví přímo o všech konkrétních, které by zde mohli využít. Toto je způsobeno částečně i nedostatečnou informovaností zaměstnanců ze strany vedení společnosti.

**Hypotéza č. 1:** Informovanost o benefitech a možnost benefity nějakým způsobem ovlivňovat má pozitivní vliv na zaměstnance

Zaměstnanci společnosti Auto Průhonice a.s. jsou dle dotazníkového průzkumu nedostatečně informováni o všech nabízených benefitech. Tato situace je dána nesourodým seznamem benefitů pro celou společnost, ale díky různě nabízeným benefitům vůči střediskům. Ani tyto benefity však nejsou někde sepsány a vystaveny na přístupných místech určených pro zaměstnance. Celkově jsou však převážně spokojeni s výhodami, které využívají. Je třeba podotknout, že tato většina je sice nadpoloviční, ale jen těsně oproti o něco menší skupině nespokojených zaměstnanců s benefity. Zaměstnanci jsou také spokojeni se zaměřením benefitů. Většina benefitů je zde zaměřena na jednotlivce a to vyhovuje naprosté většině zaměstnanců. Zaměstnanci jsou tak převážně spokojeni se současným stavem, ale rozhodně by bylo vhodné zapracovat na lepší informovanosti zaměstnanců ohledně benefitů nejen u přijímacího řízení, ale také postupně oznamovat změny stávajících benefitů a také nové benefity ve společnosti. Zaměstnanci jsou sice převážně neochotni se sami podílet na tvorbě nových benefitů, ale to by nemělo být důvodem je informačně ignorovat. Domnívám se, že kdyby se zvedla informovanost o benefitech mezi zaměstnanci, mohla by se zvednout i

ochota samotných zaměstnanců benefity měnit a upravovat tak, aby byly co nejvíce lákavé pro zaměstnance a fungovaly tak zároveň lépe jako motivační faktor.

**Hypotéza č. 2:** Motivaci pracovníků primárně vytváří jejich vedoucí pracovníci

Zaměstnanci společnosti Auto Průhonice a.s. si jsou dobře vědomi toho, že styl vedení jejich přímého nadřízeného pracovníka je pro ně velmi důležitý pro jejich samostatnou složku práce, jejich motivaci k pracovnímu výkonu a pro celkové pracovní klima. Dle dotazníkového průzkumu si téměř naprostá většina respondentů uvědomuje přímý vliv vedoucího pracovníka a zároveň jsou s jeho stylem vedení spokojeni. Vedoucí pracovníci vytvářejí dobré motivační cíle pro své zaměstnance a zaměstnanci jsou s těmito cíli spokojeni. Zaměstnanci celkově nadpoloviční většinou chválí své přímé nadřízené za dostatečnou motivaci k vykonávání práce. Přímí nadřízení nejen že tvoří jejich pravidelné cíle, za které je odměňují, ale vytvářejí také nadstandartní cíle pro menší skupiny zaměstnanců, nebo jednotlivce, jejichž dosažením se zaměstnanci mohou dostat většinou na bonusová finanční ohodnocení, případně nefinanční odměny typu rekreace, nebo poskytnutí služebního automobilu k soukromému použití. Vedoucí pracovníci také často přihlížejí k názoru zaměstnanců při rozhodování. Rozhodnutí jako takové, je pouze a jen na nich samotných, ale mohou při rozhodnutí přihlédnout právě k názoru, či potřebám zaměstnanců. Zaměstnanci tak jednak jasně vidí, že jsou pro své vedoucí pracovníky důležití a že jim jde také o jejich spokojenost na pracovišti.

**Hypotéza č. 3:** Finanční odměna motivuje zaměstnance více než poskytované benefity

Finanční odměna je hlavním a nejdůležitějším motivem pro vykonávání práce v této organizaci. Naprostá většina zaměstnanců společnosti Auto Průhonice a.s. souhlasí právě s tvrzením, že finanční odměna je tou nejdůležitější složkou motivace. Toto může být ovlivněno dnešní materialisticky zaměřenou dobou a tlakem na jedince v široké společnosti uspět a získat co nejvíce peněz. Za získané peníze si pak lze koupit dům, drahé auto, zajistit rodinu a všeobecně řečeno si koupit štěstí. Téměř stejně velká většina zaměstnanců je dokonce ochotna vzdát se některých svých benefitů nabízených

společností za účelem vyšších finančních odměn. Toto může být dáno neatraktivností některých benefitů a měnícími se potřebami samotných zaměstnanců. Pokud by byli nuceni zaměstnanci měnit zaměstnavatele, byla by pro ně výše finanční odměny hlavním kritériem při výběru oproti seznamu nabízených benefitů. Pokud by tedy došlo k odchodu některého ze zaměstnanců, bude to zapříčiněno spíše vyšší finanční nabídkou pro zaměstnance, než lepším systémem benefitů a samotnou atraktivností nabízených benefitů. Vhodným řešením jak zaujmout zaměstnance a zvýšit v jejich podvědomí atraktivnost současného zaměstnavatele je podle dotazníkového šetření udělování zvláštních nefinančních odměn za vykonanou práci. Největší zájem by pak měli zaměstnanci o poukázky na palivo, kvůli často horší dostupnosti městskou hromadnou dopravou a také o slevové kupony například na potraviny a oblečení. Finance jsou očividně pro zaměstnance hlavním motivem pro vykonávání práce a hodí se také nejvíce pro dodatečné odměny za dosažené cíle.

## ZÁVĚR

Spokojený zaměstnanec není spokojený od samého počátku v den nástupu do zaměstnání. Spokojený zaměstnanec musí být stvořen z pouhého zaměstnance. Výjimkou může být případ, kdy zaměstnanec přechází od jiné společnosti a kde byl celkově spokojený, ale musel například změnit zaměstnavatele. Takovýto zaměstnanec již někde spokojený byl a je potřeba ho ve stavu spokojenosti udržet, ba dokonce tento stav ještě zlepšit. Společnost Auto Průhonice a.s. celkově disponuje více či méně spokojenými zaměstnanci. Ačkoliv jde o středně velkou společnost, disponující celkově více než 120 zaměstnanci a nemá pevně daný a jasně určený systém benefitů. Prakticky jediný nefinanční benefit, který je prezentován oficiální formou je podpora stravování v areálu společnosti. Všechny ostatní benefity jsou zaměřeny přímo na konkrétní zaměstnance jednotlivě a nejsou podloženy smlouvou. Tím je nastolen trochu zmatek ve chvíli, kdy se zaměstnanců zeptáte na všechny benefity, které využívají ve společnosti. Ačkoliv mají zaměstnanci obecně dobrý přehled o benefitech obecně, většinu z nich ve společnosti Auto Průhonice a.s. nevyužívají. Jednak kvůli tomu, že často ani neví, že by je mohli využít a jednak proto, že se stydí si o ně říci a mají pak pocit, že jsou vůči ostatním zvyhodněni. Motivace a odměňování pracovníků je tak spíše postaveno na vedoucích oddělení a poboček, než na vrcholném managementu. Myslím, že je postupováno správně a ohleduplně v ohledu udělování pochval soukromě a stejně tak udělování napomenutí jednotlivcům. Jen zřídka kdy je tak učiněno veřejně před ostatními pracovníky. Vzhledem k mladšímu kolektivu a celkově familiárně založených zaměstnanců se v této společnosti udělují hlavně finanční odměny pracovníkům. Zaměstnanci tento styl odměňování preferují před nefinančními benefity určenými nejen pro jejich konkrétní osobu. Spokojenosti zaměstnanců by prospělo sjednocení individuálně udílených benefitů do jednotného systému, který by obsáhl zaměstnance plošně všechny, případně v rámci různých oddělení.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1097-X.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H, 2000. ISBN 80-860-2265-X.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

*Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy : s komentářem k ..*  
5. Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-637-2.

BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902-1058-9.

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

SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1038-4.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. 1. Praha: Leges, 2011. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 2. Olomouc: ANAG, 2010. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-722-5.

Oldřich Nevyjel- Semestrální práce z předmětu Praxe, 3. ročník, UJAK 2015

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.

ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

URBAN,J, Danaři [online]. ©206-2016 [CIT.2006-06-28]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d2364v3121-odmenovani-na-zaklade-vykonu/>

# SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb	20
Obrázek 2: Srovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie	24
Obrázek 3 Schéma hierarchie vedoucích pracovníků Auto Průhonice a.s.	41

## Seznam grafů

Graf 1: Zastoupení mužů a žen v organizaci	46
Graf 2: Věkový rozptyl zaměstnanců	47
Graf 3: Délka zaměstnanosti v organizaci	48
Graf 4: Informovanost zaměstnanců o všech benefitech organizace	49
Graf 5: Spokojenost zaměstnanců s benefity	50
Graf 6: snaha zaměstnanců podílet se na tvorbě benefitů	51
Graf 7: Benefity zaměřené na jedince, nebo rodinu	52
Graf 8: Vliv na výkon zaměstnanců v závislosti na stylu vedení	53
Graf 9: Spokojenost zaměstnanců se stylem vedení od přímých vedoucích pracovníků	54
Graf 10: Hodnocení motivace zaměstnanců	55
Graf 11: Zohledňování názoru zaměstnanců nadřízeným	56
Graf 12: Finance jsou aktuálně hlavním faktorem motivace	57
Graf 13: Ochota vzdát se benefitů pro vyšší finanční odměnu	58

Graf 14: Důležitost výše finančních odměn před seznamem benefitů při výběru  
zaměstnavatele 59

Graf 15: Ostatní druhy odměn za odvedenou práci 60

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník .....	I
----------------------------	---

**Příloha A - Dotazník**

**Pohlaví:** Muž / Žena

**Věk:** 18-20 / 20-30 / 30-40 / 40-50 / 50-60

**Jak dlouho pracujete ve společnosti Auto průhonice a.s.?**

1-2 roky / 2-3 roky / 3-4 roky / 4-5let / 5a více let

**Obdrželi jste dostatečné informace o všech výhodách ve vaší společnosti?**

Ano jsem informován(a) / Ne nejsem informován(a) / Nevím

**Jste spokojený/ná s výhodami, které vaše společnost poskytuje zaměstnancům?**

Spokojen(a) / Nespokojen(a) / Nevím

**Přejete si možnost podílet se na tvorbě a obsahu benefitů ?**

Ano / Ne / Nevím

**Preferujete benefity orientované pouze na vás, nebo na celou rodinu?**

Pouze na mě / Na mou rodinu / Nevím

**Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho přímého nadřízeného?**

Má vliv / Nemá vliv / Nevím

**Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?**

Spokojen(a) / Nespokojen(a) / Nevím

**Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?**

Dostatečná motivace / Nedostatečná motivace / Nevím

**Zohledňuje nadřízený Váš názor při rozhodování?**

Ano / Ne / Nevím

**Souhlasíte s tvrzením, že v současnosti je pro zaměstnance hlavním motivačním faktorem finanční odměna?**

Souhlasím / Nesouhlasím / Nevím

**Jste ochoten/ochotna vzdát se některých benefitů ve prospěch vyšší finanční odměny?**

Ano / Ne / Nevím

**Je pro vás při výběru zaměstnavatele důležitější výše finanční odměny než seznam nabízených nefinančních benefitů?**

Ano / Ne / Nevím

**Jaký jiný druh odměny za odvedenou práci preferujete?**

Vstupenky na kulturní akce / Poukázky na palivo / Slevové nákupní kupóny

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Oldřich Nevyjel**

**Obor: 6208R180 - Manažerská studia - řízení lidských zdrojů (Bc. MS-ŘLZ)**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Motivace pracovníků – Aspekt personální práce**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh:57**

**Celkový počet stran příloh:2**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 17**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3**

**Počet internetových zdrojů: 1**

**Vedoucí práce: PhDr. Jan Veselý, MBA**