

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra ekonomie

Motivační systém ve vybraném podniku a jeho účinnost
Bakalářská práce

Autor: Lukáš Řezníček
Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Janeček, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 26.4.2017

Lukáš Řezníček

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Václavu Janečkovi CSc. za metodické vedení práce a veškeré rady a poznatky spojené s jejím vypracováním.

Anotace

Bakalářská práce pojednává o motivaci zaměstnanců v pracovním prostředí, zaměstnaneckých benefitech a odměňování. Cílem bakalářské práce je analýza a zhodnocení současného nastaveného motivačního systému ve vybraném podniku a zkoumání motivů a stimulů tj. zaměstnaneckých benefitů a výhod, které vedou zaměstnance k pracovním výkonům z pohledu mimo jiné tzv. teorie XY a dalších faktorů. Účelem práce je, se na základě teoretických poznatků a výsledků dotazníkového šetření pokusit, navrhnout vybranému podniku změny v poskytování zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnavateli, u kterého byl výzkum proveden, budou poskytnuty informace, týkající se využívání benefitů a výhod. Na základě nich bude podniku doporučeno, na jaké typy benefitů by se měl soustředit, a které případně omezit.

Annotation

Title: Incentive schema in a selected firm and its efficiency

The bachelor thesis deals with the motivation of employees in work environment, employee benefits and remuneration. The aim of the bachelor thesis is to analyze and evaluate the current motivation system in the chosen company and to examine the motives and incentives, i.e. the employee benefits and the advantages, which leads employees to the work performance from among others the so-called XY Theory and other factors. The purpose of this thesis is to try to propose selected company some changes connected with employee benefits based on theoretical knowledge and results of the questionnaire survey. The employer who have been surveyed will be provided information about benefits. The company will be advised about benefits which should be concentrated on and which one should be reduced.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce.....	2
3	Metodika zpracování.....	3
4	Motivace v psychologii.....	5
4.1	Motivace.....	5
4.1.1	Motivy	5
4.2	Stimulace	6
4.2.1	Stimuly.....	6
4.3	Zdroje motivace	7
4.3.1	Potřeby	7
4.3.2	Návyky	8
4.3.3	Zájmy	8
5	Motivace v pracovním prostředí	9
5.1	Teorie motivace	10
5.2	Systém odměňování zaměstnanců	11
5.3	Odměňování zaměstnanců.....	12
5.3.1	Plat.....	14
5.3.2	Mzda.....	14
5.3.3	Základní mzdové formy.....	14
5.3.4	Dodatkové mzdové formy	15
5.3.5	Faktory tvořící mzdu	15
5.4	Zaměstnanecké benefity.....	16
5.4.1	Členění benefitů	17
6	McGregorova teorie XY	17
7	Praktická část.....	19

7.1	Charakteristika podniku.....	19
7.2	Cafeteria System	19
7.2.1	Nabízené benefity.....	21
7.3	Fixní odměňování.....	22
7.4	Variabilní odměňování.....	23
7.4.1	Příplatky.....	23
7.4.2	Výkonnostní bonus	24
7.4.3	Obchodní bonus	24
7.5	Zaměstnanecký shop.....	24
7.6	Výzkum.....	25
7.7	Charakteristika respondentů.....	25
7.7.1	Členění dle pohlaví.....	25
7.7.2	Věkové členění.....	27
7.7.3	Členění dle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	30
7.7.4	Členění dle délky pracovního poměru.....	32
7.7.5	Generace XY	35
7.8	Analýza zdrojů motivace a stimulačních prostředků	37
8	Shrnutí výsledků.....	61
9	Závěry a doporučení	64
10	Seznam použité literatury	66
10.1	Literární zdroje	66
10.2	Elektronické zdroje	66
12	Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	67
13	Přílohy.....	69

1 Úvod

Bakalářská práce pojednává o základních principech lidské motivace a o principech pracovní motivace. Vyjmenovává zdroje motivace, které zaměstnance motivují k pracovnímu výkonu. Těmito zdroji jsou lidské motivy a potřeby, které jsou pro každého člověka jiné a různým způsobem ovlivňují jeho jednání a pracovní výkony.

S dobrými pracovními výkony souvisí efektivní motivační systém. Ostatně cílem bakalářské práce bude zhodnocení účinnosti tohoto systému ve vybraném podniku. Účinnost bude hodnocena na základě využívaných zaměstnaneckých benefitů, které budou segmentovány dle několika hledisek, mimo jiné prostřednictvím teorie XY. Právě zaměstnaneckým výhodám a odměňování se věnují kapitoly v teoretické části. Teoretická východiska budou použita pro vyhodnocení výzkumu, který bude ve vybraném podniku probíhat. Na základě výsledků budou stanoveny závěry a doporučení, která budou poskytnuta vedení vybraného podniku.

2 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení účinnosti nastaveného motivačního systému ve vybraném podniku prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů, které podnik svým zaměstnancům poskytuje. Dále budou analyzovány zdroje motivace, které zaměstnance nejvíce motivují k pracovnímu výkonu. Data, týkající se zmíněných benefitů a zdrojů motivace, budou shromažďována prostřednictvím dotazníkového šetření. Jeho cílem bude rozpoznání struktury poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Výsledky výzkumu budou kategorizovány dle pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, počtu odpracovaných let v podniku a z hlediska teorie XY. Dle zjištěných závislostí bude zaměstnavatel schopen posoudit, na jaké zaměstnanecké benefity by se měl zaměřit, a které naopak neposkytovat nebo jejich nabídku omezit, pokud o ně zaměstnanci nejeví příliš velký zájem. Těmto závislostem budou stanoveny hypotézy, které se bakalářská práce prostřednictvím výzkumu pokusí potvrdit. Jednotlivé hypotézy budou vyjmenovány v kapitole Metodika zpracování.

3 Metodika zpracování

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část obsahuje tři kapitoly tj. Motivace v psychologii, Motivace v pracovním prostředí a McGregorova teorie XY. Nejedná se o ucelený výklad teoretických poznatků, nýbrž pouze o jejich část, která bude využita pro interpretaci výsledků provedeného výzkumu. Praktická část práce bude pojednávat o zaměstnaneckých benefitech a zdrojích motivace pracovního chování. Cílem práce je provést analýzu výše uvedených faktorů, která poskytne zaměstnavateli obraz o struktuře stimulačních prostředků, které mají vliv na pracovní výkon jeho zaměstnanců.

Výzkum bude probíhat prostřednictvím dotazníkového šetření v podniku, který působí na bankovním trhu několik desítek let a je významným hráčem na trhu s bankovními produkty. Dotazník bude rozeslán elektronickou formou prostřednictvím podnikového emailu. Jeho obsahem budou otázky, týkající se motivů a stimulů. Z pohledu zaměstnance se jedná o zaměstnanecké benefity, které zaměstnavatel v rámci motivačního programu nabízí. Další otázky se budou týkat celkové spokojenosti v podniku a osobnostních rysů pracovníků. Osobnostní charakteristiky budou využity pro členění zaměstnanců na generaci X a Y. Pro sestavení závěrů, shrnutí a doporučení bude stanoveno několik hypotéz, které se výzkum pokusí potvrdit.

Hypotézy

- 1) Pro zaměstnance z generace Y bude důležitým zdrojem motivace možnost kariérního růstu, potřeba vlastní seberealizace, možnost vzdělávání se a dále smysluplnost vykonávané práce. Generace X bude motivována spíše prostřednictvím mzdy a dalších finančních benefitů.
- 2) Mladší zaměstnanci, tj. pracovníci do věku nejvýše 30 let, budou motivováni prostřednictvím přívětivého pracovního prostředí a přátelského kolektivu. Nezanedbatelným zdrojem motivace bude rovněž možnost kariérního růstu. Pro starší generaci bude motivací finanční odměna, možnost vzdělávání se a čerpání týdne dovolené navíc.

- 3) Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním budou mít vyšší ambice, než pracovníci se středoškolským vzděláním. Motivací pro ně bude možnost kariérního růstu a vlastní seberealizace. Důležitá pro ně bude smysluplnost vykonávané práce, kterou budou chtít i dobře zaplatit. Oproti nim budou zaměstnanci se středoškolským vzděláním motivováni prostřednictvím bonusů a dalších benefitů. Mzda pro ně bude rovněž důležitým hlediskem.
- 4) Muži budou v porovnání se ženami více ambiciózní z hlediska kariérního růstu a vlastní seberealizace. Pro ženy budou důležité vztahy na pracovišti a prostředí, ve kterém práci vykonávají.
- 5) Zaměstnanci, kteří v podniku pracují více než 10 let, budou k pracovnímu výkonu motivováni prostřednictvím příjemného pracovního prostředí a kolektivu. Dalšími důležitými zdroji motivace pro ně bude smysluplnost vykonávané práce, nadřizený a čerpání týdne dovolené navíc. Pracovníci, kteří jsou v podniku zaměstnáni maximálně 10 let, budou hledat motivaci v možnosti vlastní seberealizace a kariérního růstu. Perspektivní pro ně bude i možnost vzdělávání se.

4 Motivace v psychologii

4.1 Motivace

Pojem motivace (z lat. movere = pohyb) vyjadřuje vnitřní pocit člověka, který podmiňuje úsilí dosáhnout určitého cíle. Tento cíl je vnitřní potřebou. Jeho dosažení přináší jedinci uspokojení. To znamená, že zde existuje rozpor mezi aktuálním stavem a stavem budoucím, jehož má být dosaženo. [1]

4.1.1 Motivy

Úsilí dosáhnout cílů je poháněno lidskými motivy, což jsou vnitřní procesy a stavy, vysvětlující zaměřenost určitého chování na dosažení daného cíle. Lze je charakterizovat rovněž jako popudy a pohnutky, které lidskou činnost a chování směřují určitým směrem a dávají mu psychologický smysl. Nakonečný [1, s. 7] definuje motivy takto: „*Motivy jsou dovršující reakce, nikoliv vnější objekty a činnosti, k nimž chování směřuje.*” Příkladem motivu tedy může být uspokojení žízně, ale nikoliv pití samotné. Obecně lze říci, že každý motiv má nějaký cíl, jehož má být dosaženo, tj. má dojít k dosažení vnitřního uspokojení (nasycení).

Oproti Nakonečnému, Vágnerová [2, s. 168] popisuje motivy takto: „*Motivy jsou faktory, které aktivizují lidské chování, zaměřují je na určitý cíl a v tomto směru je udržují po určitou dobu. Takto navozené jednání směřuje k uspokojení určité potřeby.*”

Motivy jsou také příčiny, které určitému chování dávají smysl. Jsou určovány svým:

- **směrem** tj. obsahem a průběhem daného chování, čeho se člověk snaží dosáhnout
- **intenzitou** tj. vynaloženým úsilím
- **délkou trvání (perzistence)** – motivy působí tak dlouho, dokud člověk nedosáhne očekávaného uspokojení, zahrnuje schopnost jedince překonávat nejrůznější vnější i vnitřní bariéry (pohodlnost, lenost)

[2]

Na chování člověka mohou působit vědomě či nevědomě, anebo mohou působit zároveň. Vznik motivů je podmíněn prostřednictvím vnějších a vnitřních motivů.

Vnitřním motivem je potřeba člověka, která je spouštěčem k určitému jednání. Pokud je dostatečně silná, tak dokáže sama o sobě vyvolat motivaci člověka. Naopak vnějším motivem je tzv. incentiva neboli pobídka, která způsobuje vznik potřeby a následného jednání. Jestliže je potřeba velmi slabá, tak je zapotřebí silná pobídka. Tyto pobídky, tj. vnější objekty a situace, přinášejí člověku hodnotu. Hodnota je buď pozitivní, nebo negativní. Vágnerová [2, s. 169] říká: „*Hodnotou se stává to, co může uspokojit subjektivně důležitou potřebu. Hodnoty vytvářejí hierarchický systém, který spoluurčuje lidské chování za všech okolností. Hierarchie hodnot se rozvíjí v průběhu života, ale zároveň se stále, v závislosti na získaných zkušenostech, nějakým způsobem mění.*”

Hlavním cílem motivace člověka je tedy dosažení určitého cíle, ke kterému lze dojít několika možnými způsoby. Prvním způsobem je dosažení tzv. homeostázy, tj. vnitřní rovnováhy, o kterou každý člověk usiluje. Tato rovnováha je ovlivněna buď nedostatkem nějaké potřeby (hlad, žízeň, společenské uznání), anebo naopak přebytkem, který je zapotřebí zmenšit, jelikož na homeostázu působí rovněž negativně (nadměrný kontakt s lidmi apod.). Druhý způsob je činnost sama o sobě. To znamená, že se stává cílem. Může se jednat např. o pohybovou aktivitu, kdy jedinci přináší uspokojení samotné cvičení, nikoliv jeho výsledek, který s sebou přináší (např. zvýšení fyzické kondice). [2]

4.2 Stimulace

Provazník a Komárková rozumí stimulací vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji reprezentované činností druhého člověka. Ke stimulaci nemusí vždy docházet vědomě či záměrně. [3]

4.2.1 Stimuly

Za stimul lze označit jakýkoliv podnět, který vyvolává změny v lidské motivaci a nutí člověka k určitému jednání. Rozlišují se vnitřní stimuly (změny v těle nebo mysli člověka) a vnější (podněty přicházející z vnějšího okolí). [3]

4.3 Zdroje motivace

4.3.1 Potřeby

Zhruba v pol. 20. století se zásluhou představitelů behaviorálních věd začaly prosazovat teorie motivace zaměřené na obsah (teorie potřeb). Potřeby jsou stavy nějakého nedostatku, které člověk prožívá. Vágnerová [2] je dělí do 3 základních skupin:

- a. Základní biologické potřeby**
- b. Základní psychické potřeby**
- c. Psychosociální potřeby sekundárního charakteru**

Základní biologické potřeby jsou vrozené a vnímá je každý člověk. Obecně jsou označovány jako pudy, které slouží k zachování existence člověka samotného, tj. pud obživný (potřeba kyslíku, jídla a tepla) a pud sebezáchovy. Mívají různou intenzitu a pro každého jsou jinak důležité [2]. Z hlediska pracovní motivace jsou biologické potřeby určitými zdroji motivace, jelikož si člověk potřebuje vydělat peníze, aby si za ně následně mohl obstarat např. jídlo a teplo.

Aby však byl člověk dlouhodobě spokojený a motivovaný, tak musí být uspokojovány i vyšší potřeby, tj. psychické a psychosociální. Tyto potřeby jsou jako ty biologické také vrozené, ale vyvíjejí se prostřednictvím vnějšího prostředí. Zejména skrze sociální vlivy a hodnoty, které jsou v dané společnosti nastaveny [2]. Vágnerová [2] kategorizuje vyšší potřeby následovně:

a. Potřeba bezpečí

Je uspokojována prostřednictvím dobrých a stabilních vztahů s lidmi, které představují zdroj emoční jistoty a bezpečí.

b. Potřeba stimulace

Působení stimulů různé intenzity a množství na psychofyzilogickou aktivaci člověka. Každý člověk ji má nastavenou jinak. Stimuly jsou důležité pro rozvoj osobnosti.

c. Potřeba poznání

Člověk potřebuje poznávat lidskou společnost. Je pro něj důležité se v ní orientovat a pochopit základní zákonitosti jejího fungování. Zahrnuje také zvědavost a potřebu učení.

d. Potřeba sociálních kontaktů a sounáležitosti

Člověk má potřebu patřit do různých sociálních skupin. Má potřebu spolupracovat s ostatními lidmi a navazovat s nimi vztahy.

e. Potřeba seberealizace

Potřeba realizovat své cíle a sny. To znamená rozvíjení svých schopností, dovedností a znalostí, které povede k dosažení cílů. Složkami seberealizace jsou potřeba výkonu, vymezení cílů a způsoby dosažení cílů.

f. Potřeba smyslu vlastního života

Hledání smyslu života, který bude člověka naplňovat. Jeho hledání někomu zabere celý život a někdo ho ani nenajde. Naplňování této potřeby má stabilizační charakter, díky kterému lze zvládat těžké životní situace.

4.3.2 Návyky

Provazník a Komárková definují návyky jako opakované, fixované a zautomatizované způsoby činnosti člověka v určité situaci. Lze je definovat jako naučený vzorec chování. Projevují se jako relativně fixované tendence, jako jakýsi vnitřní tlak, pohnutky, motivy učinit cosi konkrétního v určité podnětové situaci.

Návyky mohou vznikat nezáměrně, jako vedlejší produkt dlouhodobého opakování nějaké činnosti, anebo záměrně, kdy člověk úmyslně praktikuje opakování nějaké činnosti, ve které se chce zdokonalit. [3]

4.3.3 Zájmy

Definice zájmů dle Provazníka a Komárkové [3, s. 48] zní: „*Zájmy jsou zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem. Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.*” Zájmy jsou pro člověka důležitým zdrojem motivace a jsou významným faktorem pro rozvoj osobnosti. Příkladem jsou zájmy poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, výtvarné nebo sportovní [3].

5 Motivace v pracovním prostředí

Vysokého výkonu v pracovním procesu je dosahováno tehdy, pokud jsou zaměstnanci dobře a efektivně motivováni. Při splnění této podmínky jsou připraveni vynaložit i dobrovolné úsilí nad rámec svých pracovních povinností a uplatňují tedy pozitivní dobrovolné chování. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, jelikož vykonávají práci, která je baví a dává jim smysl. Taková forma motivace je nejlepším a nejúčinnějším modelem. Nicméně dodatečná motivace a systém odměňování rovněž posiluje motivaci lidí a napomáhá jim v dosahování nejlepších výsledků a zdokonalování jejich schopností a dovedností.

Armstrong [4, s. 218] definuje motivaci následovně: „*Lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny tj. takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání. Pojem motivace může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili, způsob jakým si lidé cíle vybrali i způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování.*”

Vnitřní motivace

Pokud je práce pro člověka důležitá, zajímavá a podnětná, pracovník má přiměřenou míru autonomie, může využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, tak lze tento proces označit právě za vnitřní motivaci. Vnitřní motivace vyplývá z práce samotné a nepodněcují ji vnější pobídky [4]. Dle Armstronga [4] existují 3 opatření, která mohou vést ke zvýšení motivace:

- **Autonomie** – umožňuje lidem, aby si stanovili vlastní plány a zaměřili se na dosahování výsledků, než na způsoby vykonávání práce
- **Dokonalost** – sledování vykonávané práce a hledání zlepšovacích návrhů pro výkon práce
- **Účel** – při předávání instrukcí a udělování pokynů je třeba lidem vysvětlit postupy a cíle práce

Vnější motivace

Do vnější motivace spadají opatření, která vedoucí zaměstnanec uplatňuje vůči zaměstnancům. Spadají sem jak odměny, tak tresty. Do odměn můžeme zahrnout

zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení, přidělení automobilu apod. Do trestů spadají různá disciplinární řízení, vyjádření kritiky aj. Vnější motivátory, na rozdíl od těch vnitřních, většinou nepůsobí na jedince v dlouhodobém rozsahu. [4]

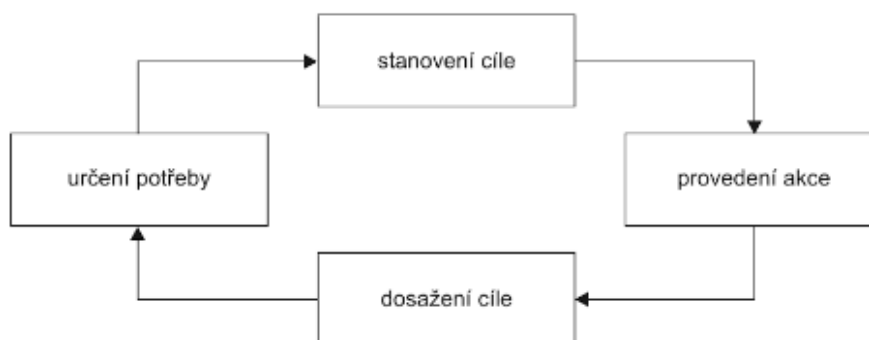
5.1 Teorie motivace

Teorie Instrumentality

Tato teorie vychází z přesvědčení, že odměny a tresty jsou nejúčinnějším instrumentem (prostředkem) utváření chování. Předpokládá se, že lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo vázané na jejich výkon. Vyplacení odměny bude tedy podmíněno efektivním výkonem. [4]

Teorie zaměřené na obsah

Autory těchto teorií jsou např. Maslow, Alderfer nebo Herzberg. Všichni autoři vycházejí z přesvědčení, že obsahem motivace jsou lidské potřeby, přičemž neuspokojené potřeby vytvářejí napětí a vyvolávají nerovnováhu. Obnovení rovnováhy vyžaduje stanovit cíl, který uspokojí danou potřebu, a zvolit chování, které povede k dosažení stanoveného cíle a uspokojení dané potřeby. Chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Tyto teorie vymezují složky motivace, ale nevysvětlují, jak motivace ovlivňuje výkon. [4] Schéma níže popisuje proces motivace, který je založený na uspokojování potřeb.



Obrázek 1 - Proces motivace založený na uspokojování potřeb

Zdroj: [4]

Maslowova hierarchie potřeb

Podle Maslowa existuje 5 základních kategorií lidských potřeb, které jsou pro všechny lidi společné a jsou hierarchicky uspořádány (potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, potřeby lásky a sounáležitosti, potřeby uznání a sebeúcty, potřeby seberealizace). V případě uspokojení nižší potřeby později člověk poutá pozornost na vyšší potřeby [4].

Alderferova teorie ERG

Alderferova teorie je založena pouze na existenci tří základních kategorií potřeb:

- **Existence** – uspokojování základních potřeb (hlad, žízeň)
- **Sounáležitost** – lidé potřebují komunikovat s okolním světem a být do něj zapojeni (přijetí, pochopení, potvrzení sám sebe)
- **Růst** - lidé hledají příležitosti ke zdokonalování svoji osobnosti

[4]

5.2 Systém odměňování zaměstnanců

Jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující produktivitu podniku je dobře nastavený systém odměňování. Systém musí být spravedlivý, motivující a musí vyhovovat potřebám podniku i potřebám jeho pracovníků [5]. Aby mohl systém efektivně fungovat, tak je nutné, aby ho zaměstnanci akceptovali. Z toho důvodu je na místě, aby se na tvorbě motivačního systému podíleli sami zaměstnanci. Pokud bude systém dobře nastaven, tak lze očekávat nízkou fluktuaci zaměstnanců a tedy i redukci nákladů zaměstnavatele na nábor nových pracovníků. Koubek [5, s. 160] říká: „*Systém odměňování plní mnoho dalších funkcí kromě vyplácení finančních prostředků pracovníkům za pracovní výkon.*“ Koubek uvádí následující funkce:

- Přilákání nových a zároveň kvalitních zaměstnanců do firmy
- Stabilizace a udržení klíčových pracovníků ve firmě
- Odměňování pracovníků podle významnosti a náročnosti vykonané práce
- Odměňování pracovníků za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti

- Budování konkurenceschopnosti postavení firmy na trhu práce
- Náklady a časová náročnost na implementaci systému musejí být přiměřené možnostem firmy
- Systém musí být pracovníky akceptován, musí je dostatečně motivovat, aby pracovali podle svých nejlepších schopností
- Musí být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami
- Systém by měl sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků [5, s. 160]

Každý vedoucí pracovník, který implementuje systém odměňování do firmy, musí zvážit několik faktorů. Prvním z nich je ekonomický faktor. Je nutné provést kalkulaci nákladů na implementaci systému, aby nebyla ohrožena finanční stabilita podniku. Dalším faktorem je současná situace na trhu práce a úroveň mezd a platů. Je důležité zjistit, jestli je o zaměstnání, které firma nabízí vůbec zájem, a jaké finanční ohodnocení si potenciální zaměstnanci představují. V neposlední řadě je nutné se zaměřit na další poskytované peněžní i nepeněžní odměny, které může podnik zaměstnancům nabídnout a zvýšit tak svoji konkurenceschopnost [5].

Zásady efektivity a úspěšnosti systému

Aby bylo fungování podniku efektivní, tak je zapotřebí mít nastavený stabilní systém odměňování, který bude rozdíly v odměňování za práci stanovovat na základě znalostí, dovedností, vynaloženého úsilí a odpovědnosti zaměstnanců. Stejná práce by měla být také stejně hodnocena. Lze však stanovit určitá tarifní pásma, ve kterých mzda může oscilovat na základě pracovních výkonů a zásluh jednotlivých zaměstnanců. Úroveň mezd a platů by se neměla nějak výrazně odlišovat od úrovně, která je standardní na trhu práce v daném odvětví. [5]

5.3 Odměňování zaměstnanců

Obecně lze říci, že odměňování pracovníků je komplikovaný proces. Na jedné straně stojí zaměstnavatel, který chce šetřit finanční prostředky a výplaty pro zaměstnance by si přál co nejmenší. Oproti němu stojí zaměstnanci, kteří by chtěli naopak co nejvyšší finanční ohodnocení. Aby firma mohla dlouhodobě a efektivně fungovat a

být produktivní, tak je zapotřebí nalézt konsenzus mezi těmito protiklady. Za odměnu lze považovat mzdu, plat, ale i jiné peněžní odměny, které jsou zaměstnancům poskytovány, jako kompenzace za jejich pracovní výkony. Koubek [5] říká, že moderní personalistika chápe odměňování poněkud širěji a do systému odměňování zahrnuje:

- Zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru či jiného typu pracovního zapojení ve firmě (např. zlevněné stravování, placená dovolená, věcné dary k životnímu nebo pracovnímu výročí, možnost používat podnikový automobil i pro soukromé účely, poskytování pracovního oděvu či příspěvku na oděv, podnikem organizované kulturní akce, služby pro pracovníka a jeho rodinné příslušníky, možnost levnějšího nákupu výrobků firmy apod.)
- Povýšení pracovníka
- Vzdělávání pracovníka (zvyšuje se tím jeho konkurenceschopnost na trhu práce)
- Formální uznání (pochvaly)
- Pozvání na slavnostní oběd nebo večeři
- Pověřování významnými pracovními úkoly
- Pověřování vedením lidí
- Rozmanitá a zajímavá práce
- Dobré a přátelské vztahy na pracovišti
- Příjemné pracovní prostředí
- Jistota zaměstnání
- Příjemný styl vedení lidí v podniku
- Vytváření příznivějších pracovních podmínek (např. přidělení samostatné kanceláře, přidělení počítače apod.)
- Dobré sociálně-hygienické podmínky práce

V současné době lze pozorovat trend v uplatňování nehmotných benefitů, který popisuje rozdíly mezi malými a velkými podniky. V malých podnicích je snadnější

budovat přátelský vztah, jelikož se v něm všichni zaměstnanci znají a mají k sobě bližší vztah. Zaměstnavatel zná potřeby každého pracovníka a z toho důvodu může efektivněji alokovat zdroje ke spokojenosti zaměstnance. Navíc zde má často zaměstnanec větší míru svobody, samostatnosti a rozmanitosti práce, než ve větším podniku [5]. Koubek dále rozlišuje 2 typy odměn:

Vnější odměny: Pod kontrolou je má firma. Jedná se o peněžité a nepeněžité odměny [5].

Vnitřní odměny: Vnitřní pocity zaměstnance související s výkonem práce, tj. např. radost z dobře odvedené práce, pocit úspěšnosti a užitečnosti, pocit seberealizace, pocit podílení se na něčem důležitém. Mají individuální povahu, která je závislá na osobnosti a potřebách každého zaměstnance. Zaměstnavatel tuto formu odměny nemá pod kontrolou, ale může ji do jisté míry stimulovat a korigovat prostřednictvím pracovních úkolů a podmínek na pracovišti [5].

5.3.1 Plat

„Platem jsou odměňováni zaměstnanci – státu, územních samosprávných celků (krajů a obcí), státních fondů, příspěvkových organizací, jejichž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele, školských právnických osob zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem nebo obcí a veřejných neziskových ústavních zdravotnických zařízení.“ [6]

5.3.2 Mzda

„Mzdou jsou odměňováni zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů. Mzdou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzdy) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci.“ [6]

5.3.3 Základní mzdové formy

- Časová neboli základní mzda a plat
- Úkolová mzda

- Podílová resp. provizní mzda
- Mzda za očekávané výsledky práce (smluvní mzda)
- Mzda a plat za znalosti a dovednosti

[8]

5.3.4 Dodatkové mzdové formy

- Prémie
- Odměny
- Osobní ohodnocení
- Podíly na výsledcích hospodaření
- Odměňování zlepšovacích návrhů
- Povinné a nepovinné příplatky

[8]

5.3.5 Faktory tvořící mzdu

Trendem v dnešní době je odměňovat zaměstnance na základě jejich pracovního výkonu. Ne vždy je to však možné, jelikož se poměrně často samotný výkon nedá přesně kvantifikovat. Odměna, která je vázána pouze na výkon, může vyvolávat tlak na množství vykonané práce na úkor její kvality [5]. Koubek dělí faktory, které ovlivňují výši mzdy, na vnitřní a vnější.

Vnitřní faktory

- Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením ve firemní hierarchii funkcí
- Výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů, pracovní způsobilost
- Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě (př. rozvržení pracovní doby, práce v noci, práce přesčas apod.). Pracovní podmínky se dále posuzují

podle škodlivosti nebo obtížnosti dané působením jiných negativních vlivů pracovního prostředí a podle rizikovosti pracovního prostředí. [5]

Vnější faktory

- Faktory zahrnující situaci na trhu práce - především nedostatek, či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace
- Životní způsob a životní podmínky ve společnosti
- Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování (minimální mzda, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placená dovolená) - Základním pramenem odměňování je zákoník práce. Dříve upraven zákonem o mzdě a zákonem o platu. [5]

5.4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou výhody, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec mzdy. Toto plnění je dobrovolné a nikoliv tedy povinné, vymahatelné a upravované zákonem. Poskytování zaměstnaneckých benefitů je pro zaměstnavatele často levnější a efektivnější forma odměňování, než zvyšování mzdy. Pelc [7, s. 11] definuje benefity následovně: „*Jde o výhody, které zaměstnanec získává z titulu zaměstnaneckého poměru k zaměstnavateli, z větší části bez souvislosti s pracovním výkonem, zčásti pak v souvislosti s pracovním zařazením, popř. délkou pracovního poměru. V mnoha případech mají zvýhodněný daňový a odvodový režim. Proto jsou taková plnění zaměstnavateli používána. Odhaduje se, že hodnota poskytovaných benefitů činí asi 10 % hrubých příjmů zaměstnanců.*”

Cílem benefitů je stabilizace, spokojenost a relaxace zaměstnanců a posilování pozitivního vztahu k podniku (tj. pocit sounáležitosti s firmou a snaha odvádět pro ni nejlepší pracovní výkon). Poskytování zaměstnaneckých bonusů je součástí strategie personálního řízení podniku, které přispívá k přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců, ke zvýšení jejich loajality, motivace a produktivity. Jedná se tedy o dlouhodobou strategii, nikoliv jednorázovou činnost. Charakter benefitů je

čistě závislý na možnostech zaměstnavatele a potřebách zaměstnanců. Nepopiratelným pozitivem poskytování zaměstnaneckých výhod je odlišení se od konkurence, tj. získání konkurenční výhody, dále posilování firemní kultury, brandu a image podniku [7].

5.4.1 Členění benefitů

Pelc [7] člení zaměstnanecké benefity z hlediska finančního plnění na:

- Peněžní – zaměstnanec obdrží finanční odměnu přímo (př. třináctý plat)
- Nepeněžní – bezplatné či zvýhodněné služby poskytované zaměstnancům (zdravotní, rekreační, kulturní, sportovní a jiné služby, služební automobil, služební telefon), jedná se o naturální plnění

V rámci uplatňování:

- Úhrnné (plošné) – čerpají je všichni zaměstnanci podniku (např. příspěvky na stravování, příspěvky na penzijní a životní pojištění, zvýhodněné firemní produkty, vzdělávací kurzy)
- Volitelné – každý zaměstnanec si vybírá benefity, které vyhovují jeho potřebám, jedná se o flexibilní systém (Cafeteria Systém)

Z časového hlediska:

- Jednorázové (okamžité) – např. bezúročná půjčka, sociální výpomoc v nouzi
- Krátkodobé – např. příspěvky na stravování a nápoje
- Dlouhodobé – příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění

6 McGregorova teorie XY

McGregorova teorie XY rozlišuje dvě generace zaměstnanců. Generace X zahrnuje zaměstnance, kteří pracují jen neradi a musí být k práci spíše nuceni. Vykonávají raději práci, kterou jim nadřízený zadá a nepřemýšlí nad tím, jak by danou práci mohli vykonávat sami od sebe. Tuto teorii zastávají nejčastěji manažeři resp. vedoucí pracovníci, kteří vedou své zaměstnance autoritativním způsobem [9].

Jelikož je každý člověk jiný, tak k němu musí být také různým způsobem přistupováno. Obecně lze říci, že člověk má nechuť k práci a musí k ní být nucen resp. veden, aby dosáhl očekávaných výsledků, jelikož sám nerad přijímá zodpovědnost a má rád svoji jistotu. Jeho práce je tedy závislá na vnějším donucování a kontrole. Velice často se tato generace objevuje v odvětví průmyslu. Zdrojem motivace je pro tuto skupinu zaměstnanců nejčastěji finanční odměna, tj. mzda. Ta sama o sobě nemusí k motivaci člověka a jeho dobrému pracovnímu výkonu stačit. Peníze jsou prostředkem k uspokojení nižších potřeb. Vyšší potřeby však uspokojit nedokáží. Lidé tohoto typu bývají v konečném důsledku frustrováni, jelikož neumí, anebo nemohou uplatnit své schopnosti a dovednosti. Často pro ně vykonávaná práce nemá vyšší smysl [9].

Druhou skupinou zaměstnanců je tzv. Generace Y. V této skupině si lidé vytváří svůj vlastní postoj k práci, na základě získaných pracovních zkušeností, a jsou celkově v zaměstnání více angažovaní. K práci necítí odpor, vynakládání úsilí je pro ně přirozené a práce samotná jim přináší uspokojení. Zaměstnanci z Generace Y mají lepší sebekontrolu a nevadí jim přijímat zodpovědnost. Naopak ji vyhledávají. Na rozdíl od generace X, častěji dokáží uspokojit svoje vyšší potřeby. Zdrojem motivace pro ně je seberealizace, tj. zdokonalování vlastní osobnosti. Ostatně to tvrdí i Vágnerová [2, s. 173], která navazuje na vídeňského lékaře A. Adlera říká: „Nejvýznamnějším motivem lidského chování je potřeba dosáhnout úspěchu. Adler pracoval ve svých úvahách nejenom s pojmem potřeby sebeprosazení a úspěchu, ale také s variantou jejího neuspokojení, prožitkem neúspěchu, který vede ke vzniku pocitu méněcennosti. Avšak tento pocit neuspokojení má z jeho hlediska i pozitivní hodnotu: slouží jako motivační impulz k jejímu odstranění, k sebeprosazení a dosažení úspěšnosti, třeba i v jiné oblasti. Odmítá jakoukoliv předurčenost člověka, kterého považuje za racionálně uvažujícího a schopného najít v neuspokojivé situaci řešení.“

7 Praktická část

7.1 Charakteristika podniku

Výzkum, týkající se motivace zaměstnanců a stimulačních prostředků ovlivňujících pracovní výkon, byl proveden v podniku, který působí na trhu s bankovními produkty. V následujících kapitolách jsou vyjmenovány stimulační prostředky, které mají zaměstnance motivovat k co nejlepším pracovním výsledkům.

7.2 Cafeteria System

Cafeteria je elektronický systém, určený pro čerpání zaměstnaneckých benefitů. Jeho název je přesněji mojeBenefity. Systém usnadňuje zaměstnancům podniku výběr benefitů dle vlastních preferencí. Na výběr je nepřeberné množství produktů v několika kategoriích (zdraví, nákupy, sport apod.). V současné době podnik přechází na systém Benefit Plus. Jedná se o externího poskytovatele, který podniku poskytuje systém benefitů šitý na míru. Hlavním důvodem pro změnu systému bylo přiblížení benefitů zaměstnancům podniku, tak aby je měli vždy po ruce. Největší změnou v novém systému Benefit Plus oproti systému mojeBenefity je nahrazení papírových poukázek flexibilnější kartou Benefit Plus. Prostřednictvím této karty lze benefity jednoduchým způsobem čerpat. Tato karta funguje standardním způsobem, jako běžná platební karta. S kartou Benefit Plus může zaměstnanec platit u vybraných poskytovatelů ve smluvní síti Benefit Plus. Po dohodě s obchodníkem je možné provést část platby prostřednictvím benefitových bodů a část prostřednictvím hotovosti. Postup platby je velmi podobný platbě klasickou platební kartou. Při platbě nad 500 Kč dorazí jednorázový SMS kód na mobilní telefon zadaný při aktivaci karty. Kód zaměstnanec nadiktuje obchodníkovi, který platbu následně dokončí.

Na tuto kartu resp. benefitový účet, který má nárok každý zaměstnanec, který splňuje podmínky viz. kapitola 7.2.1. Nabízené benefity. Na tento účet jsou zaměstnanci připisovány body, za které může čerpat výhody. Pro zaměstnance je stanoven závazný limit prostředků na kalendářní rok - pro rok 2016 byl tento limit

stanoven ve výši 8.100,- Kč, který odpovídá 8.100 bodům ročně, respektive 675 bodů za každý odpracovaný měsíc. Výsledná hodnota bodů, na které má zaměstnanec za dané čtvrtletí nárok, se zaokrouhluje na 5 celých bodů. Body připsané za příslušný kalendářní rok jsou platné vždy do 31.12. následujícího kalendářního roku.

Body, které zaměstnanec od zaměstnavatele získává, může také převést na tzv. Spořicí účet, kde se platnost všech bodů prodlužuje vždy na 2 roky od posledního převodu. Zaměstnanec si tímto způsobem může naspořit svůj rozpočet na větší čerpání, např. na dovolenou.

Využívání Cafeterie je pro zaměstnance zcela zdarma tj. bez poplatků za zpracování faktur nebo využívání karty. Navíc si každý zaměstnanec může objednat jednu kartu navíc pro rodinného příslušníka také zdarma.



Obrázek 2 - karta Benefit Plus
Zdroj: Intranet vybraného podniku

V Benefit Plus získá zaměstnanec více i při nákupu za své vlastní „ne-benefitové“ prostředky díky tzv. Cashbacku a Slevám a výhodám. Vedle již výše zmíněného čerpání na fakturu a platby kartou, je možné benefity čerpat také prostřednictvím objednávek v cafeterii, mobilní aplikace a prostřednictvím platebních bran u vybraných partnerů.

Čerpání benefitů

a) Elektronická poukázka Benefit Plus

Zaměstnanec si v elektronickém prostředí Cafeterie vybere benefit v požadované hodnotě a jednoduše si ho objedná. Následně mu e-mailem přijde elektronická verze poukazu, kterou si vytiskne a předloží při placení. U většiny poskytovatelů může zaměstnanec uplatnit také SMS variantu objednávky, kterou si může nechat poslat na svůj mobilní telefon.

b) Platební brána

Vybraní partneři Cafeterie umožňují platby prostřednictvím platební brány. Platba probíhá obdobným způsobem, jako platba přes klasickou platební kartu.

c) Benefit Plus v mobilu

Do svého mobilního telefonu si na Google Play nebo Apple Store může zaměstnanec stáhnout aplikaci Benefit Plus a jejím prostřednictvím si objednat požadovaný benefit. U poskytovatele se prokáže záznamem v historii objednávek.

d) Benefit na přání (benefit na fakturu)

Benefit na přání lze čerpat u poskytovatelů, kteří nejsou smluvními poskytovateli v síti Benefit Plus.

7.2.1 Nabízené benefity

Nárok na přístup do Cafeterie mají zaměstnanci, pokud:

- jsou v pracovním poměru vůči zaměstnavateli a jsou v evidenčním stavu
- nečerpají mateřskou nebo rodičovskou dovolenou
- nečerpají pracovní volno bez náhrady mzdy delší než 1 měsíc
- nejsou z důvodu překážek v práci na straně zaměstnavatele (§ 208 Zákoníku práce) nebo zaměstnance mimo výkon práce déle než 3 měsíce

System Benefit Plus nabízí více než 11.100 benefitů na více než 8.100 obchodních místech. Na více než 6.700 místech je možné platit kartou Benefit Plus. Pokud zaměstnanec nenalezne svého oblíbeného poskytovatele jakýchkoliv služeb, tak může požádat zaměstnavatele o jeho zařazení do Cafeterie.

Zaměstnanec může v Cafeterii čerpat benefity z následujících kategorií:

- Cestování
- Kultura
- Nákupy
- Relax a krása
- Rodiče a děti
- Sport
- Vzdělávání
- Zážitky
- Zdraví

7.3 Fixní odměňování

Za fixní odměňování je označena základní mzda, která zohledňuje:

- složitost práce
- namáhavost práce
- náročnost pracovních podmínek
- pracovní výkonnost
- dosahované pracovní výsledky
- míru samostatnosti
- odpovědnost
- rizika spojená s výkonem práce

Za vykonanou práci v dané pracovní pozici nebo funkci přísluší zaměstnanci měsíční základní mzda, která je rozlišována následovně:

- a) u tarifních zaměstnanců se základní mzda stanoví formou mzdového výměru
- b) u mimotarifních zaměstnanců (manažerů nebo expertů) se stanoví formou smluvní mzdy

Mzda se vyplácí vždy k 10. dni v měsíci a svou výplatní pásku zaměstnanec nalezne na podnikovém intranetu. Na stejném místě lze také dohledat počet zbývajících dnů dovolené a zdravotního volna.

7.4 Variabilní odměňování

7.4.1 Příplatky

Za variabilní odměnu jsou považovány příplatky ke mzdě, které jsou nadstavbou základní mzdy při splnění zákonných podmínek, nebo podmínek stanovených zaměstnavatelem.

Na následujícím obrázku je uveden přehled výše příplatků, které společnost platí v zákonné výši a zároveň to, co je vypláceno nad rámec zákona.

Druh příplatku	Zákonná výše	Nadzákonná výše	Příplatek CELKEM
za práci v nočních směnách	10 % průměrného výdělku za hodinu	-	10 % průměrného výdělku za hodinu
za práci v odpoledních směnách	-	25,- Kč za hodinu práce	25,- Kč za hodinu práce
za práci přesčas	25 % průměrného výdělku za hodinu	10 % průměrného výdělku za hodinu	35 % průměrného výdělku za hodinu
o sobotách a nedělích	10 % průměrného výdělku za hodinu	40 % průměrného výdělku za hodinu	50 % průměrného výdělku za hodinu
za práci o svátcích	100 % průměrného výdělku za hodinu	-	100 % průměrného výdělku za hodinu

Obrázek 3 – Příplatky

Zdroj: Intranet vybraného podniku

a) příplatek za zastupování

Lze přiznat zaměstnanci nebo více zaměstnancům zastupují-li činnost jiného zaměstnance, který dočasně/přechodně (po dobu min. čtyř týdnů) nevykonává svou pracovní pozici nebo funkci.

b) příplatek za vedení pracovní skupiny

Tento příplatek je určen pro tarifní zaměstnance, kteří vedou pracovní skupinu ustanovenou dle Organizačního řádu. Po změně pozice je nutno příplatek odebrat.

c) rizikový příplatek

Zaměstnancům, kteří při výkonu práce disponují se svěřenými hodnotami, lze vyplatit tento příplatek.

d) příplatek Team leadera

Tarifnímu zaměstnanci na pozici Team leadera, který řídí tým vytvořený podle ustanovení Organizačního řádu, je možno přiznat příplatek.

7.4.2 Výkonnostní bonus

Výkonnostní bonus (VB) je určen všem zaměstnancům s plným nebo zkráceným pracovním úvazkem v provozních útvarech. Nárok na výplatu tohoto bonusu mají zaměstnanci po skončení zkušební pracovní doby. Vyplacení nastává, pokud jsou plněny výkonnostní plány.

7.4.3 Obchodní bonus

Obchodní bonus je určen všem pracovníkům, jak s plným nebo zkráceným pracovním úvazkem. Cílem obchodního bonusu je motivování pracovníků při plnění obchodních plánů jednotlivých segmentů podniku. Jedná se o provizi za sjednaný prodej podnikových produktů (pojištění apod.).

7.5 Zaměstnanecký shop

Zaměstnanecký shop je interní systém podniku, který zaměstnancům nabízí své zvýhodněné bankovní produkty. Zaměstnavatel na ně poskytuje slevu od 10 do 20 % z ceny produktu. Jedná se zejména o tyto produkty:

- Osobní konta a účty
- Spořicí účty
- Podílové fondy a investice
- Půjčky, kreditní karty
- Hypotéky
- Obchodování s cennými papíry
- Pojištění
- Doplnkové penzijní spoření
- Úvěr na pořízení vozidla, operativní leasing

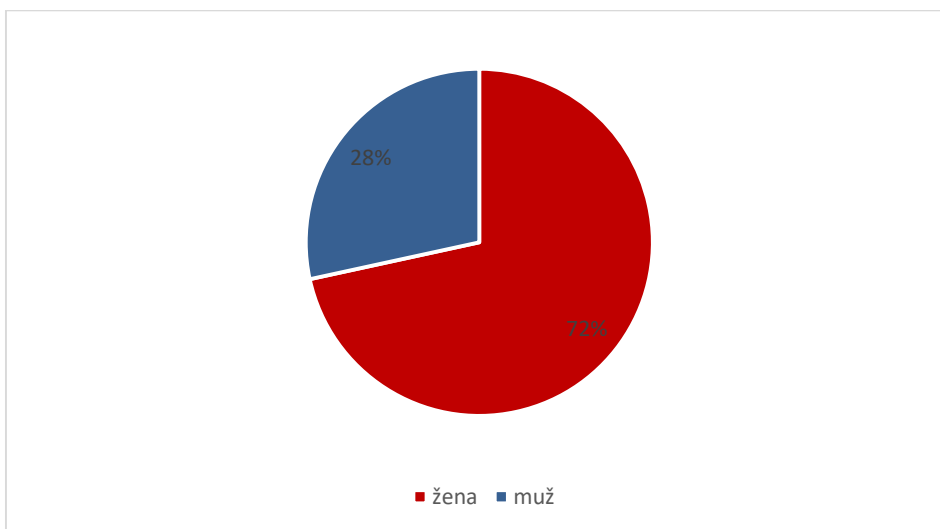
7.6 Výzkum

Od 23. 3. 2017 do 29. 3. 2017 bylo ve vybraném podniku provedeno dotazníkové šetření na téma Motivační systém v podniku a jeho účinnost. Průzkum byl proveden prostřednictvím serveru Vyplňto.cz. Dotazník se skládal z 27 otázek. Respondentům byly kladeny většinou uzavřené případně polouzavřené otázky. Dotazník byl rozeslán prostřednictvím emailu na celý útvar podniku, na němž je zaměstnáno 482 zaměstnanců, tj. celá populace resp. základní soubor. Zaměstnancům podniku trvalo vyplnění dotazníku průměrně 8 minut a 52 sekund. Návratnost dotazníku činila 84 %, která je dána poměrem vyplněných a zobrazených dotazníků. Celkem bylo ve zkoumaném období získáno 88 respondentů tj. 18 % celkového základního souboru. Cílem výzkumu je zhodnocení nastaveného motivačního systému v podniku. Pro hodnocení bude využito porovnávání vazeb mezi stimulačními prostředky, které budou determinovány několika kritérii (pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, délka pracovního poměru, teorie XY).

7.7 Charakteristika respondentů

7.7.1 Členění dle pohlaví

V dotazníkovém šetření celkem odpovídalo 28 % mužů a 72 % žen. Pod uvedených grafem jsou uvedeny otázky, které byly respondentům kladeny. U každé otázky jsou uvedeny výsledky, které z výzkumu pro obě pohlaví vyplynuly.



Graf 1 - Podíl mužů a žen
Zdroj: Vlastní tvorba

Naplňuje Vás práce, kterou vykonáváte? Má pro Vás nějaký vyšší smysl?

Muži: 64 % kladných odpovědí, 36 % záporných odpovědí

Ženy: 81 % kladných odpovědí, 19 % záporných odpovědí

Je pro Vás motivace důležitá?

Muži: 100 % kladných odpovědí

Ženy: 95 % kladných odpovědí, 5 % záporných odpovědí

Jste spokojený s pracovním prostředím, ve kterém pracujete?

Muži: 76 % spokojeno, 24 % nespokojeno

Ženy: 87 % spokojeno, 13 % nespokojeno

Jste spokojený/á se vztahy mezi kolegy?

Muži: 92 % spokojeno, 8 % nespokojeno

Ženy: 95 % spokojeno, 5 % nespokojeno

Jak byste ohodnotil/a motivační řízení ve firmě? (1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

Muži: $\bar{x} = 3,16$

Ženy: $\bar{x} = 2,68$

Přijímáte rádi zodpovědnost?

Muži: 96 % kladných odpovědí, 4 % záporných odpovědí

Ženy: 81 % kladných odpovědí, 19 % záporných odpovědí

Baví Vás práce, kterou vykonáváte?

Muži: 56 % kladných odpovědí, 44 % záporných odpovědí

Ženy: 92 % kladných odpovědí, 8 % záporných odpovědí

Můžete při práci, kterou vykonáváte uplatnit svoje schopnosti, dovednosti nebo kreativitu?

Muži: 64 % kladných odpovědí, 36 % záporných odpovědí

Ženy: 70 % kladných odpovědí, 30 % záporných odpovědí

Je přirozenou součástí Vaší osobnosti pracovat samostatně nebo musíte být k práci spíše veden/a?

Muži: 92 % chápe práci jako přirozenou součást své osobnosti, 8 % nikoliv

Ženy: 95 % chápe práci jako přirozenou součást své osobnosti, 5 % nikoliv

Využíváte Cafeteria System?

Muži: 88 % ano, 12 % ne

Ženy: 95 % ano, 5 % ne

Jak Cafeteria System vnímáte? (1 = pozitivně, 5 = negativně)

Muži: $\bar{x} = 1,84$

Ženy: $\bar{x} = 1,56$

Využíváte tzv. zaměstnanecký shop?

Muži: 20 % ano, 80 % ne

Ženy: 14 % ano, 86 % ne

Hodnotí Váš pracovní výkon Váš vedoucí spravedlivě nebo se domníváte, že Vás hodnotí neobjektivně na základě svých subjektivních názorů?

Muži: 88 % se domnívá, že je vedoucí spravedlivý a 12 % nikoliv

Ženy: 94 % se domnívá, že je vedoucí spravedlivý a 6 % nikoliv

Jste otevřený/á novým zkušenostem?

Muži: 100 % kladných odpovědí

Ženy: 100 % kladných odpovědí

Máte rád/a změny?

Muži: 76 % kladných odpovědí, 24 % záporných odpovědí

Ženy: 73 % kladných odpovědí, 27 % záporných odpovědí

Máte rád/a svoji jistotu nebo raději riskujete?

Muži: 36 % rádo riskuje, 64 % má rádo jistotu

Ženy: 11 % rádo riskuje, 89 % má rádo jistotu

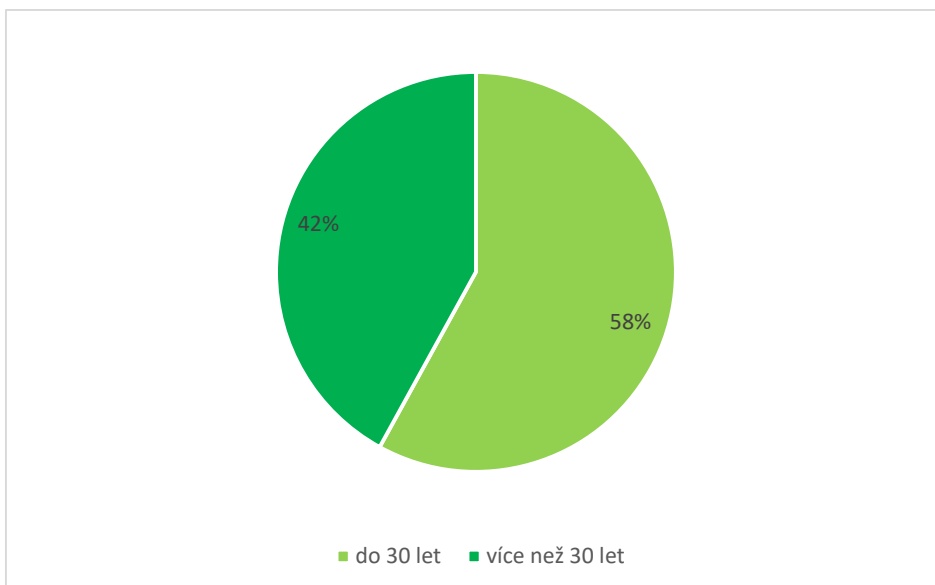
Dokážete ve svém zaměstnání uspokojit svoje vyšší potřeby?

Muži: 48 % ano, 52 % ne

Ženy: 48 % ano, 52 % ne

7.7.2 Věkové členění

Respondenti byli v dotazníku tázáni na svůj věk. Na výběr byly celkem 4 možné odpovědi. Z výzkumu vyplynulo, že v podniku je zaměstnáno 43 % lidí ve věku 20 – 25 let, 15 % ve věku 26 – 30 let, 33 % ve věku 31 – 40 let a 9 % ve věku nad 40 let. Pro lepší interpretaci výsledků byly skupiny sloučeny a byly vytvořeny skupiny ve věku do 30 let tj. mladší generace (58 %) a nad 30 let tj. starší generace (42 %).



Graf 2 - Věkové rozložení

Zdroj: Vlastní tvorba

Naplňuje Vás práce, kterou vykonáváte? Má pro Vás nějaký vyšší smysl?

Do 30 let: 69 % kladných odpovědí, 31 % záporných odpovědí

Více než 30 let: 86 % kladných odpovědí, 14 % záporných odpovědí

Je pro Vás motivace důležitá?

Do 30 let: 96 % kladných odpovědí, 4 % záporných odpovědí

Více než 30 let: 97 % kladných odpovědí, 3 % záporných odpovědí

Jste spokojený s pracovním prostředím, ve kterém pracujete?

Do 30 let: 84 % kladných odpovědí, 16 % záporných odpovědí

Více než 30 let: 84 % kladných odpovědí, 16 % záporných odpovědí

Jste spokojený/á se vztahy mezi kolegy?

Do 30 let: 98 % kladných odpovědí, 2 % záporných odpovědí

Více než 30 let: 89 % kladných odpovědí, 11 % záporných odpovědí

Jak byste ohodnotil/a motivační řízení ve firmě? (1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

Do 30 let: $\bar{x} = 2,73$

Více než 30 let: $\bar{x} = 2,95$

Přijímáte rádi zodpovědnost?

Do 30 let: 84 % kladných odpovědí, 16 % záporných odpovědí

Více než 30 let: 86 % kladných odpovědí, 14 % záporných odpovědí

Baví Vás práce, kterou vykonáváte?

Do 30 let: 76 % kladných odpovědí, 24 % záporných odpovědí

Více než 30 let: 92 % kladných odpovědí, 8 % záporných odpovědí

Můžete při práci, kterou vykonáváte uplatnit svoje schopnosti, dovednosti nebo kreativitu?

Do 30 let: 63 % kladných odpovědí, 37 % záporných odpovědí

Více než 30 let: 76 % kladných odpovědí, 24 % záporných odpovědí

Je přirozenou součástí Vaší osobnosti pracovat samostatně nebo musíte být k práci spíše veden/a?

Do 30 let: 88 % chápe práci jako přirozenou součást své osobnosti, 12 % nikoliv

Více než 30 let: 95 % chápe práci jako přirozenou součást své osobnosti, 5 % nikoliv
být k práci spíše vedeno

Využíváte Cafeteria System?

Do 30 let: 82 % ano, 18 % ne

Více než 30 let: 100 % ano

Jak Cafeteria System vnímáte? (1 = pozitivně, 5 = negativně)

Do 30 let: 1,51

Více než 30 let: 1,81

Využíváte tzv. zaměstnanecký shop?

Do 30 let: 22 % ano, 78 % ne

Více než 30 let: 16 % ano, 84 % ne

Hodnotí Váš pracovní výkon Váš vedoucí spravedlivě nebo se domníváte, že Vás hodnotí neobjektivně na základě svých subjektivních názorů?

Do 30 let: 94 % se domnívá, že je vedoucí spravedlivý, 6 % nikoliv

Více než 30 let: 89 % se domnívá, že je vedoucí spravedlivý, 11 % nikoliv

Jste otevřený/á novým zkušenostem?

Do 30 let: 100 % kladných odpovědí

Více než 30 let: 100 % kladných odpovědí

Máte rád/a změny?

Do 30 let: 80 % kladných odpovědí, 20 % záporných odpovědí

Více než 30 let: 65 % kladných odpovědí, 35 % záporných odpovědí

Máte rád/a svoji jistotu nebo raději riskujete?

Do 30 let: 10 % rádo riskuje, 90 % má rádo svoji jistotu

Více než 30 let: 30 % rádo riskuje, 70 % má rádo svoji jistotu

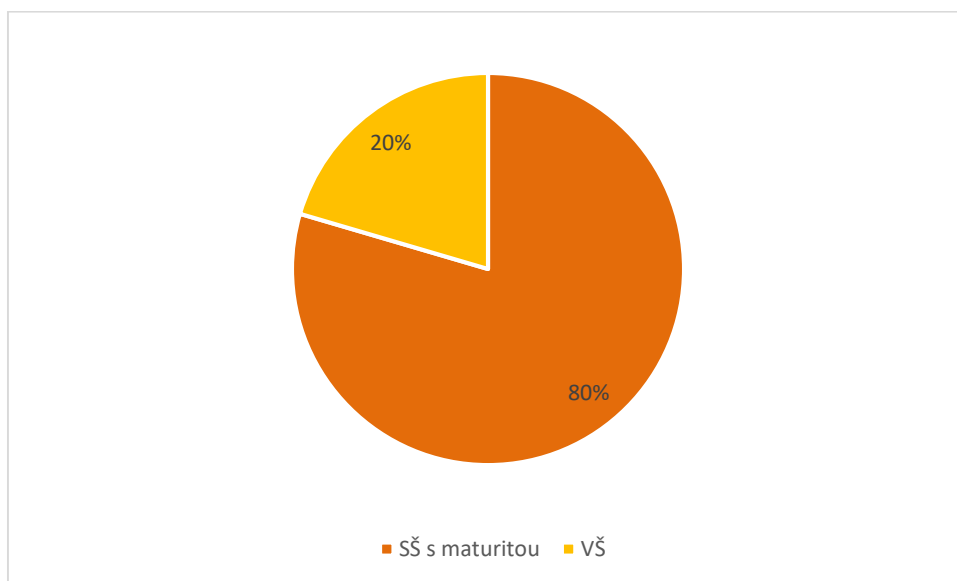
Dokážete ve svém zaměstnání uspokojit svoje vyšší potřeby?

Do 30 let: 45 % ano, 55 % ne

Více než 30 let: 51 % ano, 49 % ne

7.7.3 Členění dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Respondenti byli tázáni na otázku, jakého nejvyššího stupně vzdělání dosáhli. Na výběr byly celkem 4 možnosti, tj. střední vzdělání bez maturity, střední vzdělání s maturitou, vyšší odborné vzdělání a vysokoškolské vzdělání. SŠ bez maturity a VOŠ shodně neuvedl jediný respondent. Poměr zaměstnanců se střední školou vůči zaměstnancům s vysokou školou je 20:80.



Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání

Zdroj: Vlastní tvorba

Naplnuje Vás práce, kterou vykonáváte? Má pro Vás nějaký vyšší smysl?

SŠ s maturitou: 74 % kladných odpovědí, 26 % záporných odpovědí

VŠ: 83 % kladných odpovědí, 17 % záporných odpovědí

Je pro Vás motivace důležitá?

SŠ s maturitou: 99 % kladných odpovědí, 1 % záporných odpovědí

VŠ: 89 % kladných odpovědí, 11 % záporných odpovědí

Jste spokojený s pracovním prostředím, ve kterém pracujete?

SŠ s maturitou: 89 % kladných odpovědí, 11 % záporných odpovědí

VŠ: 72 % kladných odpovědí, 28 % záporných odpovědí

Jste spokojený/á se vztahy mezi kolegy?

SŠ s maturitou: 96 % kladných odpovědí, 4 % záporných odpovědí

VŠ: 89 % kladných odpovědí, 11 % záporných odpovědí

Jak byste ohodnotil/a motivační řízení ve firmě? (1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

SŠ s maturitou: $\bar{x} = 2,43$

VŠ: $\bar{x} = 3$

Přijímáte rádi zodpovědnost?

SŠ s maturitou: 87 % kladných odpovědí, 13 % záporných odpovědí

VŠ: 83 % kladných odpovědí, 17 % záporných odpovědí

Baví Vás práce, kterou vykonáváte?

SŠ s maturitou: 84 % kladných odpovědí, 16 % záporných odpovědí

VŠ: 89 % kladných odpovědí, 11 % záporných odpovědí

Můžete při práci, kterou vykonáváte uplatnit svoje schopnosti, dovednosti nebo kreativitu?

SŠ s maturitou: 72 % kladných odpovědí, 28 % záporných odpovědí

VŠ: 72 % kladných odpovědí, 28 % záporných odpovědí

Je přirozenou součástí Vaší osobnosti pracovat samostatně nebo musíte být k práci spíše veden/a?

SŠ s maturitou: 92 % chápe práci jako přirozenou součást své osobnosti, 8 % nikoliv

VŠ: 89 % chápe práci jako přirozenou součást své osobnosti, 11 % nikoliv

Využíváte Cafeteria System?

SŠ s maturitou: 90 % kladných odpovědí, 10 % záporných odpovědí

VŠ: 94 % kladných odpovědí, 6 % záporných odpovědí

Jak Cafeteria System vnímáte? (1 = pozitivně, 5 = negativně)

SŠ s maturitou: $\bar{x} = 1,44$

VŠ: $\bar{x} = 1,44$

Využíváte tzv. zaměstnanecký shop?

SŠ s maturitou: 15 % kladných odpovědí, 85 % záporných odpovědí

VŠ: 28 % ano, 72 % záporných odpovědí

Hodnotí Váš pracovní výkon Váš vedoucí spravedlivě nebo se domníváte, že Vás hodnotí neobjektivně na základě svých subjektivních názorů?

SŠ s maturitou: 92 % se domnívá, že je vedoucí spravedlivý, 8 % nikoliv

VŠ: 94 % se domnívá, že je vedoucí spravedlivý, 6 % nikoliv

Jste otevřený/á novým zkušenostem?

SŠ s maturitou: 100 % kladných odpovědí

VŠ: 100 % kladných odpovědí

Máte rád/a změny?

SŠ s maturitou: 77 % kladných odpovědí, 23 % záporných odpovědí

VŠ: 72 % kladných odpovědí, 28 % záporných odpovědí

Máte rád/a svoji jistotu nebo raději riskujete?

SŠ s maturitou: 15 % rádo riskuje, 85 % má rádo svoji jistotu

VŠ: 22 % rádo riskuje, 78 % má rádo svoji jistotu

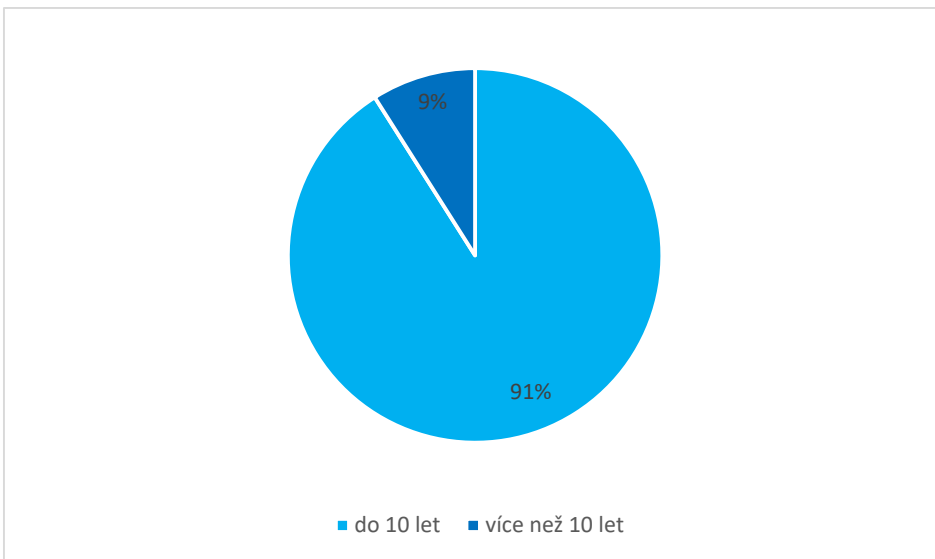
Dokážete ve svém zaměstnání uspokojit svoje vyšší potřeby?

SŠ s maturitou: 46 % ano, 54 % ne

VŠ: 28 % ano, 72 % ne

7.7.4 Členění dle délky pracovního poměru

V podniku pracuje 21 % zaměstnanců nejvýše jeden rok, 44 % v rozmezí od 1 roku do 5 let, 26 % v rozmezí od 6 let do 10 let a 9 % déle než 10 let. Z důvodu lepší interpretace výsledků byly skupiny sloučeny a byly vytvořeny 2 kategorie tj. do 10 let a více než 10 let



Graf 4 - Délka pracovního poměru
Zdroj: Vlastní tvorba

Naplnuje Vás práce, kterou vykonáváte? Má pro Vás nějaký vyšší smysl?

Do 10 let: 74 % kladných odpovědí, 26 % záporných odpovědí

Více než 10 let: 100 % kladných odpovědí

Je pro Vás motivace důležitá?

Do 10 let: 96 % kladných odpovědí, 4 % záporných odpovědí

Více než 10 let: 100 % kladných odpovědí

Jste spokojený s pracovním prostředím, ve kterém pracujete?

Do 10 let: 84 % kladných odpovědí, 16 % záporných odpovědí

Více než 10 let: 87 % kladných odpovědí, 13 % záporných odpovědí

Jste spokojený/á se vztahy mezi kolegy?

Do 10 let: 94 % kladných odpovědí, 6 % záporných odpovědí

Více než 10 let: 100 % kladných odpovědí

Jak byste ohodnotil/a motivační řízení ve firmě? (1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

Do 10 let: $\bar{x} = 2,84$

Více než 10 let: $\bar{x} = 2,63$

Přijímáte rádi zodpovědnost?

Do 10 let: 85 % kladných odpovědí, 15 % záporných odpovědí

Více než 10 let: 87 % kladných odpovědí, 13 % záporných odpovědí

Baví Vás práce, kterou vykonáváte?

Do 10 let: 81 % kladných odpovědí, 19 % záporných odpovědí

Více než 10 let: 100 % kladných odpovědí

Můžete při práci, kterou vykonáváte uplatnit svoje schopnosti, dovednosti nebo kreativitu?

Do 10 let: 66 % kladných odpovědí, 34 % záporných odpovědí

Více než 10 let: 87 % kladných odpovědí, 13 % záporných odpovědí

Je přirozenou součástí Vaší osobnosti pracovat samostatně nebo musíte být k práci spíše veden/a?

Do 10 let: 81 % chápe práci jako přirozenou součást své osobnosti, 19 % nikoliv

Více než 10 let: 100 % chápe práci jako přirozenou součást své osobnosti

Využíváte Cafeteria System?

Do 10 let: 89 % kladných odpovědí, 11 % záporných odpovědí

Více než 10 let: 100 % kladných odpovědí

Jak Cafeteria System vnímáte? (1 = pozitivně, 5 = negativně)

Do 10 let: $\bar{x} = 1,64$

Více než 10 let: $\bar{x} = 1,63$

Využíváte tzv. zaměstnanecký shop?

Do 10 let: 19 % kladných odpovědí, 81 % záporných odpovědí

Více než 10 let: 25 % kladných odpovědí, 75 % záporných odpovědí

Hodnotí Váš pracovní výkon Váš vedoucí spravedlivě nebo se domníváte, že Vás hodnotí neobjektivně na základě svých subjektivních názorů?

Do 10 let: 92 % se domnívá, že je vedoucí spravedlivý, 8 % nikoliv

Více než 10 let: 87 % se domnívá, že je vedoucí spravedlivý, 13 % nikoliv

Jste otevřený/á novým zkušenostem?

Do 10 let: 100 % kladných odpovědí

Více než 10 let: 100 % kladných odpovědí

Máte rád/a změny?

Do 10 let: 74 % kladných odpovědí, 26 % záporných odpovědí

Více než 10 let: 75 % kladných odpovědí, 25 % záporných odpovědí

Máte rád/a svoji jistotu nebo raději riskujete?

Do 10 let: 82 % má rádo svoji jistotu, 18 % rádo riskuje

Více než 10 let: 75 % má rádo svoji jistotu, 25 % rádo riskuje

Dokážete ve svém zaměstnání uspokojit svoje vyšší potřeby?

Do 10 let: 46 % ano, 54 % ne

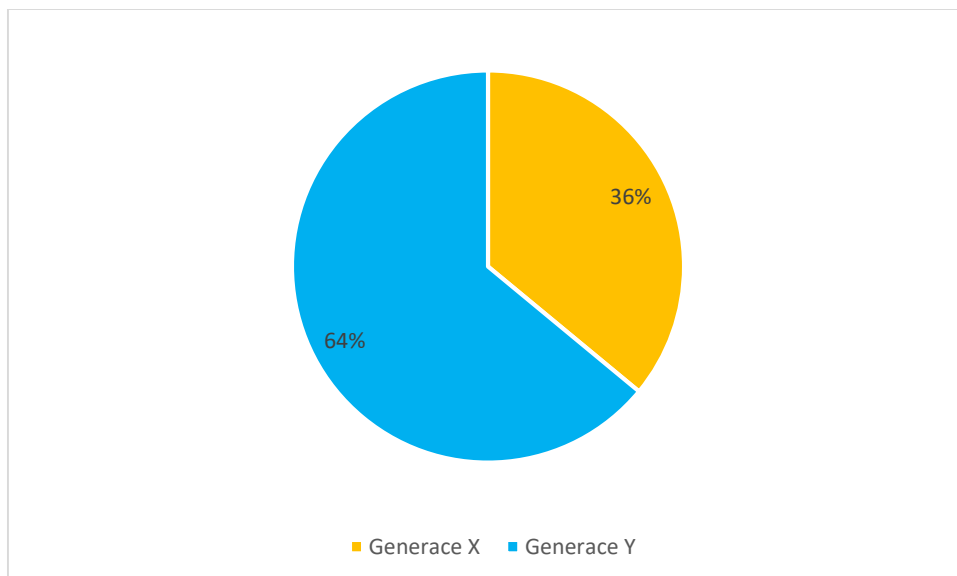
Více než 10 let: 63 % ano, 37 % ne

7.7.5 Generace XY

Pro vyhodnocení výsledků výzkumu z hlediska McGregorovy teorie XY, byly vytvořeny 2 kategorie respondentů. První z nich je tzv. generace X. Respondenti byli do této kategorie segmentováni na základě 3 otázek z dotazníku.

- 1) Přijímáte rádi zodpovědnost?
- 2) Je přirozenou součástí Vaší osobnosti pracovat samostatně nebo musíte být k práci spíše veden/a?
- 3) Máte rád/a svoji jistotu nebo raději riskujete?

Na první otázku byla zapotřebí záporná odpověď, tj, spíše ne nebo ne. Ve druhé otázce byla vyžadována odpověď, že zaměstnanec musí být k práci spíše veden. V poslední otázce byla zapotřebí odpověď zahrnující jistotu. Pro generaci Y byly vybrány stejné segmentační otázky, ale byly vyžadovány opačné odpovědi.



Graf 5 – Generace XY - Podíl

Zdroj: Vlastní tvorba

Naplnuje Vás práce, kterou vykonáváte? Má pro Vás nějaký vyšší smysl?

Generace X: 75 % kladných odpovědí, 25 % záporných odpovědí

Generace Y: 86 % kladných odpovědí, 14 % záporných odpovědí

Je pro Vás motivace důležitá?

Generace X: 100 % kladných odpovědí

Generace Y: 100 % kladných odpovědí

Jste spokojený s pracovním prostředím, ve kterém pracujete?

Generace X: 75 % kladných odpovědí, 25 % záporných odpovědí

Generace Y: 71 % kladných odpovědí, 29 % záporných odpovědí

Jste spokojený/á se vztahy mezi kolegy?

Generace X: 88 % kladných odpovědí, 12 % záporných odpovědí

Generace Y: 93 % kladných odpovědí, 7 % záporných odpovědí

Jak byste ohodnotil/a motivační řízení ve firmě? (1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

Generace X: $\bar{x} = 2,75$

Generace Y: $\bar{x} = 3,5$

Přijímáte rádi zodpovědnost?

Generace X: 100 % záporných odpovědí

Generace Y: 100 % kladných odpovědí,

Baví Vás práce, kterou vykonáváte?

Generace X: 63 % kladných odpovědí, 37 % záporných odpovědí

Generace Y: 79 % kladných odpovědí, 21 % záporných odpovědí

Můžete při práci, kterou vykonáváte uplatnit svoje schopnosti, dovednosti nebo kreativitu?

Generace X: 62 % kladných odpovědí, 38 % záporných odpovědí

Generace Y: 64 % kladných odpovědí, 36 % záporných odpovědí

Je přirozenou součástí Vaší osobnosti pracovat samostatně nebo musíte být k práci spíše veden/a?

Generace X: 100 % musí být k práci spíše vedeno

Generace Y: 100 % přirozená součást

Využíváte Cafeteria System?

Generace X: 87 % ano, 13 % ne

Generace Y: 86 % ano, 14 % ne

Využíváte tzv. zaměstnanecký shop?

Generace X: 25 % kladných odpovědí, 75 % záporných odpovědí

Generace Y: 14 % kladných odpovědí, 86 % záporných odpovědí

Hodnotí Váš pracovní výkon Váš vedoucí spravedlivě nebo se domníváte, že Vás hodnotí neobjektivně na základě svých subjektivních názorů?

Generace X: 100 % se domnívá, že je vedoucí spravedlivý

Generace Y: 79 % se domnívá, že je vedoucí spravedlivý, 21 % nikoliv

Jste otevřený/á novým zkušenostem?

Generace X: 100 % kladných odpovědí

Generace Y: 100 % kladných odpovědí

Máte rád/a změny?

Generace X: 62 % kladných odpovědí, 38 % záporných odpovědí

Generace Y: 100 % kladných odpovědí

Máte rád/a svoji jistotu nebo raději riskujete?

Generace X: 100 % má rádo svoji jistotu

Generace Y: 100 % rádo riskuje

Dokážete ve svém zaměstnání uspokojit svoje vyšší potřeby?

Generace X: 13 % ano, 87 % ne

Generace Y: 36 % ano, 64 % ne

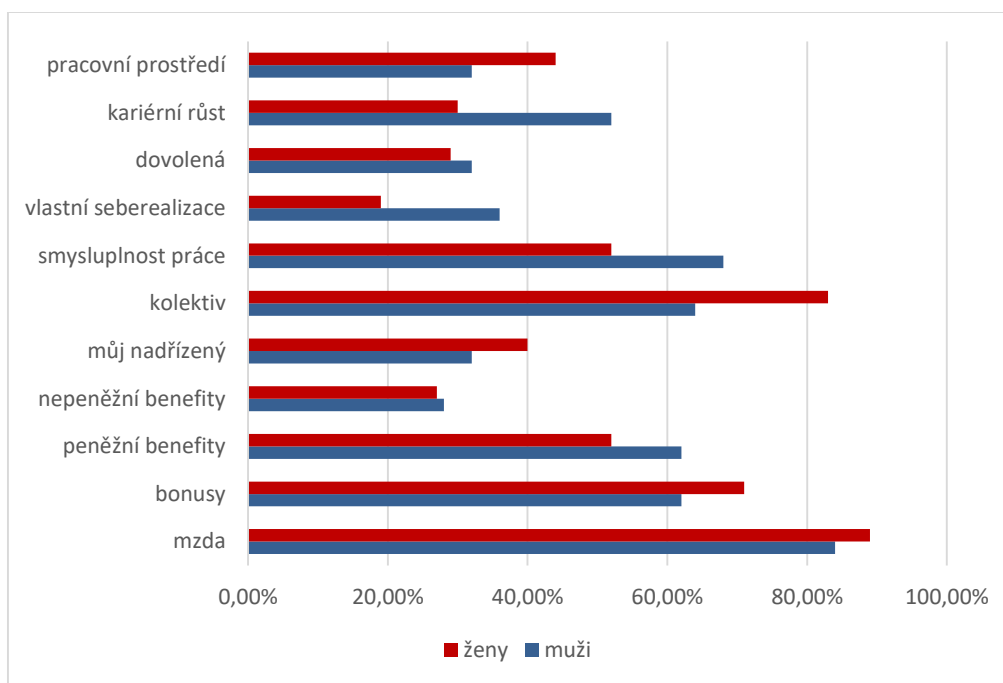
7.8 Analýza zdrojů motivace a stimulačních prostředků

Na několika následujících stranách bude provedena analýza stimulačních prostředků, které zaměstnanci podniku nejvíce využívají. Cílem analýzy je i zjištění zdrojů motivace, které pracovníky nejvíce ovlivňují. Oba zmíněné faktory budou segmentovány dle pohlaví, věku, délky pracovního poměru, nejvyššího dosaženého vzdělání a dle generací XY.

Jaké zdroje motivace ovlivňují muže a ženy?

Pro obě pohlaví je největším zdrojem motivace mzda a kolektiv. Obě položky motivují více ženy než muže. Ženy jsou rovněž více motivovány prostřednictvím bonusů (tj. obchodní a výkonnostní), pracovního prostředí a vedení nadřízeného. Lze konstatovat, že muži jsou vůči ženám více cílevědomí. Bylo zjištěno, že pro muže

je důležitým zdrojem motivace kariérní růst v podniku, vlastní seberealizace a smysluplnost vykonávané práce. V neposlední řadě také peněžní a nepeněžní benefity.



Graf 6 - Hlavní zdroje motivace - muži/ženy

Zdroj: Vlastní tvorba

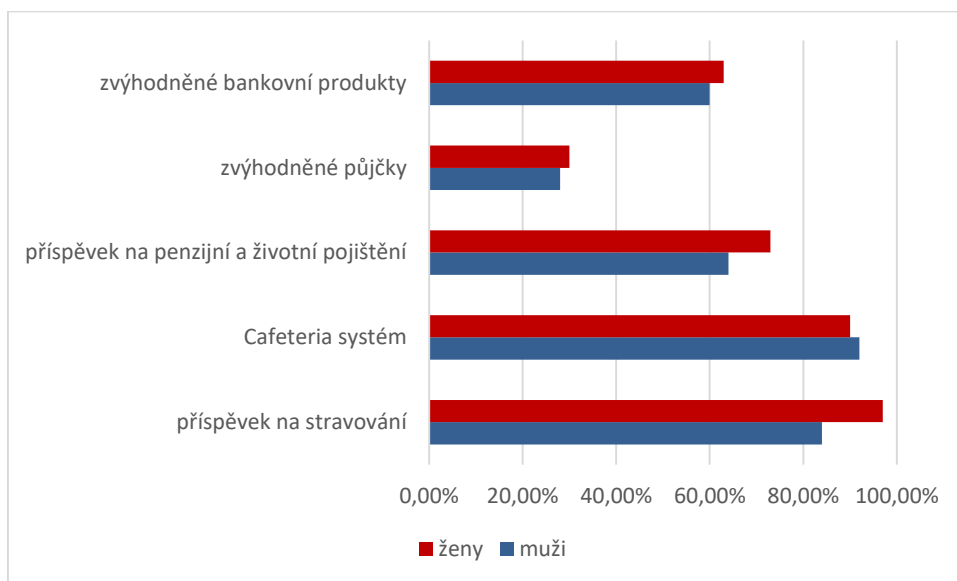
Tabulka 1 - Hlavní zdroje motivace - muži/ženy

	muži	ženy
mzda	84,00%	89,00%
bonusy	62,00%	71,00%
peněžní benefity	62,00%	52,00%
nepeněžní benefity	28,00%	27,00%
můj nadřízený	32,00%	40,00%
kolektiv	64,00%	83,00%
smysluplnost práce	68,00%	52,00%
vlastní seberealizace	36,00%	19,00%
dovolená	32,00%	29,00%
kariérní růst	52,00%	30,00%
pracovní prostředí	32,00%	44,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké peněžní benefity uplatňují muži a ženy?

Uplatňování peněžních benefitů mezi oběma pohlavími je poměrně vyrovnané a zásadně se od sebe neliší. Čtyři z pěti zkoumaných peněžních výhod využívají více ženy než muži, tj. zvýhodněné bankovní produkty, zvýhodněné půjčky, příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní a životní pojištění. Cafeteria systém využívají naopak více muži. Právě Cafeteria je jedním z nejvíce využívaných peněžních benefitů. Naopak nejméně využívaným benefitem jsou pro zaměstnance zvýhodněné půjčky, které podnik poskytuje.



Graf 7 - Peněžní benefity - muži/ženy

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 2 - Peněžní benefity - muži/ženy

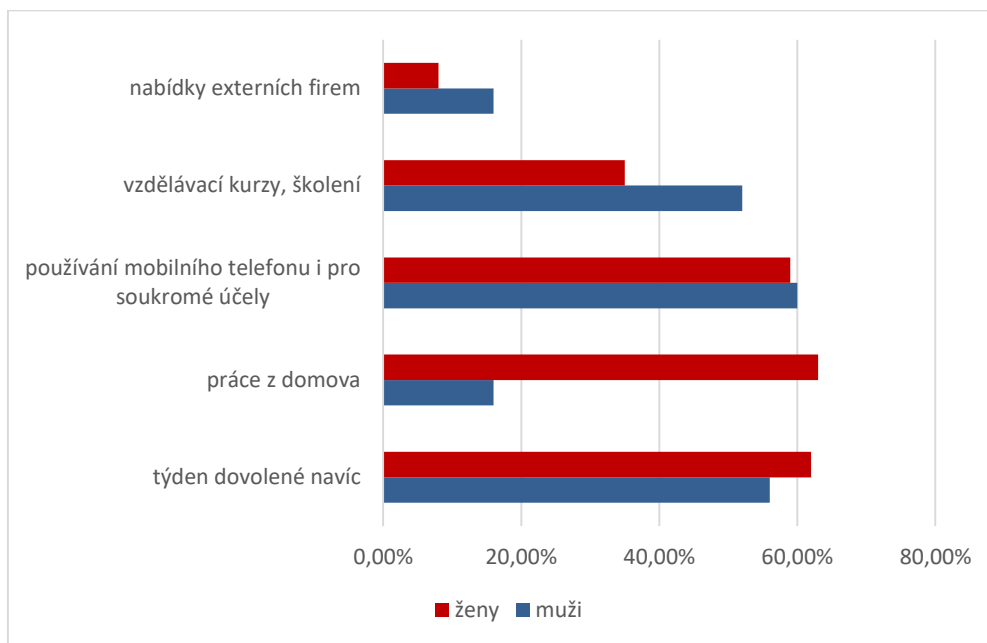
	muži	ženy
příspěvek na stravování	84,00%	97,00%
Cafeteria systém	92,00%	90,00%
příspěvek na penzijní a životní pojištění	64,00%	73,00%
zvýhodněné půjčky	28,00%	30,00%
zvýhodněné bankovní produkty	60,00%	63,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké nepeněžní benefity uplatňují muži a jaké ženy?

Ve využívání nepeněžních benefitů mezi oběma pohlavími jsou již viditelné markantnější rozdíly. Nejméně využívanou nepeněžní zaměstnaneckou výhodou jsou pro muže i ženy nabídky externích firem (16 % mužů, 8 % žen). Velmi oblíbené

je naopak používání mobilního telefonu i pro soukromé účely a týden dovolené navíc, který zaměstnavatel poskytuje nad rámec zákona. Zajímavé rozdíly lze pozorovat u vzdělávacích kurzů a školení. Právě tento benefit je výrazně využíván muži. Poslední benefit, který byl podroben výzkumu je práce z domova. Podíl žen, které ho využívají, je vůči mužům téměř čtyřnásobný.



Graf 8 - Nepeněžní benefity - muži/ženy

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 3 - Nepeněžní benefity - muži/ženy

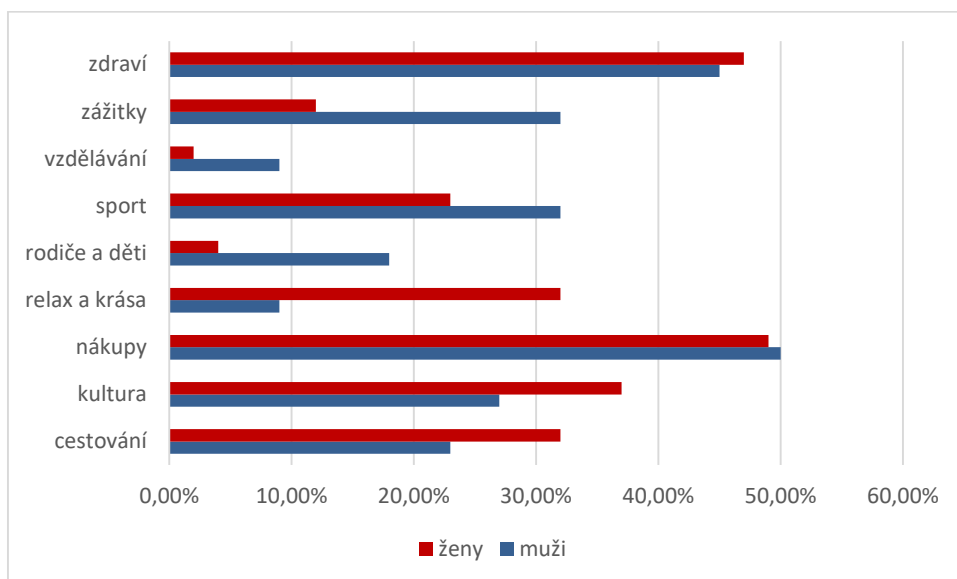
	muži	ženy
týden dovolené navíc	56,00%	62,00%
práce z domova	16,00%	63,00%
používání mobilního telefonu i pro soukromé účely	60,00%	59,00%
vzdělávací kurzy, školení	52,00%	35,00%
nabídky externích firem	16,00%	8,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké druhy zaměstnaneckých benefitů v rámci Cafeterie využívají muži a ženy?

Ve vybraném podniku je poměr mužů a žen zhruba 25:75. Poměrné zastoupení, které vyplynulo z dotazníkového šetření lze tedy považovat za reprezentativní vzorek. Z výzkumu lze odvodit, které stimulační prostředky resp. kategorie produktů zaměstnanci nejvíce využívají. Z grafu je patrné, že muži i ženy nejčastěji

uplatňují benefity, týkající se zdraví a nákupů. Rozdíly lze pozorovat v zážitkových benefitech, které využívají častěji muži. Ženy naopak často využívají benefity zaměřené na cestování, kulturu, relax a krásu.



Graf 9 - Využívané benefity v rámci Cafeteria systému - muži/ženy

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 4 - Využívané benefity v rámci Cafeteria systému - muži/ženy

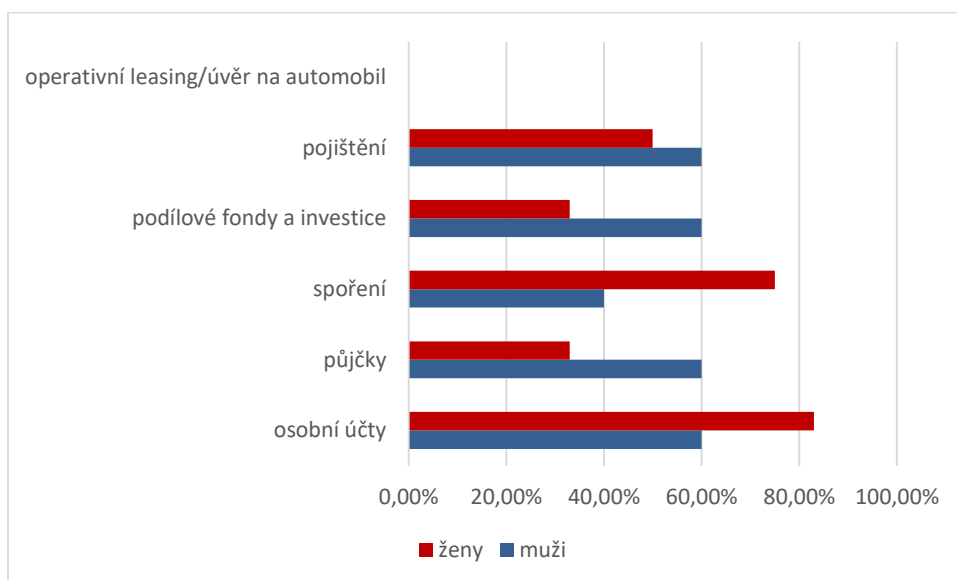
	muži	ženy
cestování	23,00%	32,00%
kultura	27,00%	37,00%
nákupy	50,00%	49,00%
relax a krása	9,00%	32,00%
rodiče a děti	18,00%	4,00%
sport	32,00%	23,00%
vzdělávání	9,00%	2,00%
zážitky	32,00%	12,00%
zdraví	45,00%	47,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké bankovní produkty využívají muži a ženy?

Zaměstnancům podniku jsou ze strany zaměstnavatele poskytovány zvýhodněné bankovní produkty. V následujícím grafu jsou zobrazeny odpovědi respondentů, kteří využívají tzv. zaměstnanecký shop, ve kterém si mohou objednat vybrané produkty. Z grafu vyplývá, že muži více využívají podílové fondy a investice, pojištění a půjčky. Naopak více žen využívá zvýhodněné zaměstnanecké osobní účty

a účty spořicí. Spořicí účty využívá téměř dvakrát více žen, než mužů. Ani jedna skupina však nevyužívá operativní leasing nebo úvěr na automobil.



Graf 10 - Bankovní produkty - muži/ženy

Zdroj: Vlastní tvorba

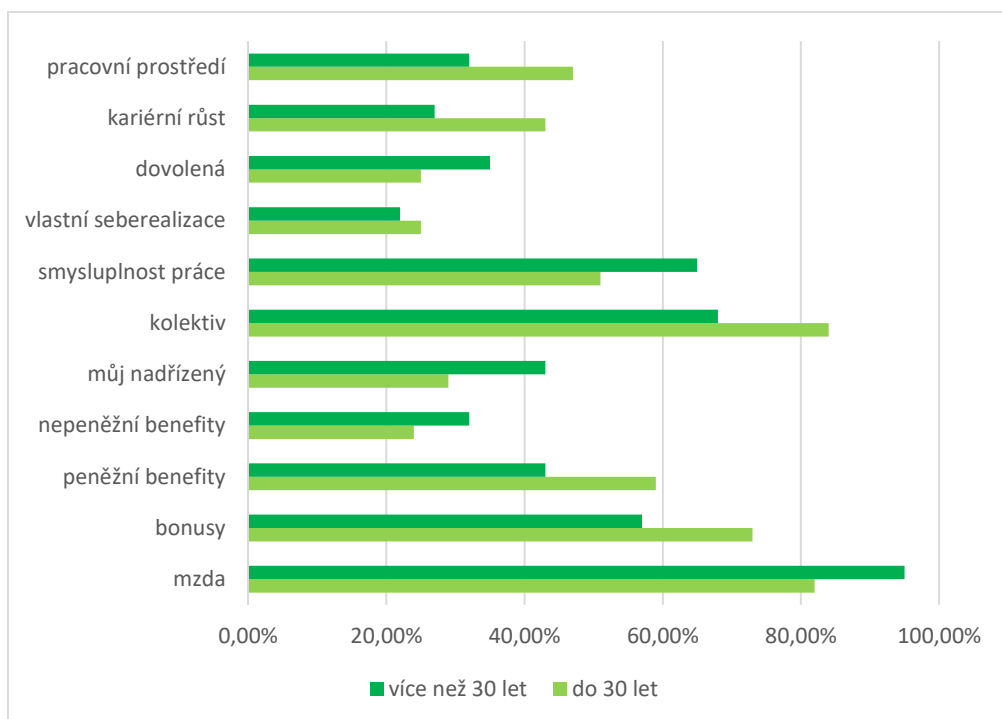
Tabulka 5 - Bankovní produkty - muži/ženy

	muži	ženy
osobní účty	60,00%	83,00%
půjčky	60,00%	33,00%
spoření	40,00%	75,00%
podílové fondy a investice	60,00%	33,00%
pojištění	60,00%	50,00%
operativní leasing/úvěr na automobil	0,00%	0,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké zdroje motivace působí na mladé a starší zaměstnance?

Starší zaměstnanci, tj. lidé ve věku nad 30 let, jsou ve srovnání s mladšími zaměstnanci (věk do 30 let) více motivováni prostřednictvím mzdy. Lze však pozorovat, že právě mzda je pro obě věkové skupiny velice silným motivem. Druhým nejsilnějším zdrojem motivace je kolektiv. Zde převažují mladší pracovníci. Pro mladší generaci jsou dalšími důležitými zdroji motivace bonusy, peněžní benefity, kariérní růst a pracovní prostředí. Naopak pro starší generaci to jsou nepeněžní benefity, nadřizený, dovolená a v neposlední řadě smysluplnost vykonávané práce. Poslední položkou je vlastní seberealizace, které obě skupiny k pracovnímu výkonu téměř identicky spíše nemotivuje.



Graf 11 - Zdroje motivace - věkové skupiny

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 6 - Zdroje motivace - věkové skupiny

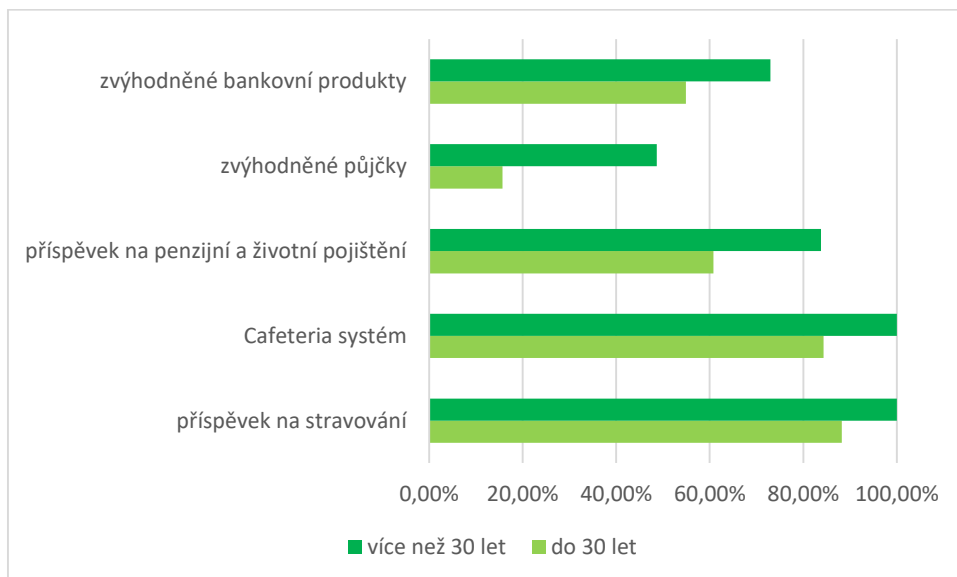
	do 30 let	vícе než 30 let
mzda	82,00%	95,00%
bonusy	73,00%	57,00%
peněžní benefity	59,00%	43,00%
nepeněžní benefity	24,00%	32,00%
můj nadřizovaný	29,00%	43,00%
kolektiv	84,00%	68,00%
smysluplnost práce	51,00%	65,00%
vlastní seberealizace	25,00%	22,00%
dovolená	25,00%	35,00%
kariérní růst	43,00%	27,00%
pracovní prostředí	47,00%	32,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké peněžní benefity využívají mladší a starší zaměstnanci?

Následující peněžní benefity jsou tentokrát korelovány s věkem zaměstnanců. Zaměstnanci jsou rozděleni do dvou věkových kategorií jako v předchozím případě. Ve všech kategoriích peněžních benefitů převažují podíly starších zaměstnanců. Ti častěji využívají příspěvek na stravování, Cafeteria systém, příspěvky na penzijní a životní pojištění, zvýhodněné půjčky i zvýhodněné bankovní produkty v porovnání

s jejich mladšími kolegy. Ve 4 z 5 se pohybují odchylky mezi staršími a mladšími zaměstnanci v rozmezí 12 – 16 %. Jediný větší výkyv nastává u zvýhodněných půjček, kde se podíly mezi věkovými skupinami liší více než trojnásobně.



Graf 12 - Peněžní benefity - věkové skupiny

Zdroj: Vlastní tvorba

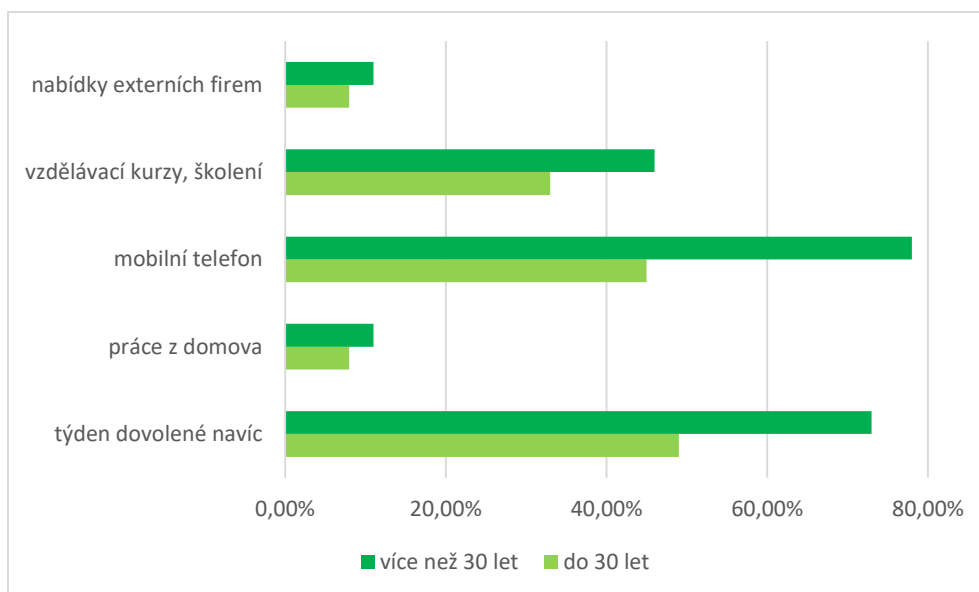
Tabulka 7 - Peněžní benefity - věkové skupiny

	do 30 let	vícе než 30 let
příspěvek na stravování	88,00%	100,00%
Cafeteria systém	84,00%	100,00%
příspěvek na penzijní a životní pojištění	61,00%	84,00%
zvýhodněné půjčky	16,00%	49,00%
zvýhodněné bankovní produkty	55,00%	73,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké nepeněžní benefity využívají mladší a starší zaměstnanci?

O nepeněžních benefitech poskytl výzkum zajímavá zjištění. Ve všech zkoumaných kategoriích benefitů převážily podíly starších zaměstnanců. Rozdíly ve dvou skupinách benefitů jsou poměrně markantní, tj. využívání mobilního telefonu i pro soukromé účely a týden dovolené navíc. Více starších zaměstnanců také využívá různé vzdělávací kurzy a školení. O využívání možnosti práce z domova a využívání nabídek externích firem se v dotazníku vyjádřilo téměř stejné procento mladých i starších lidí.



Graf 13 - Nepeněžní benefity - věkové skupiny

Zdroj: Vlastní tvorba

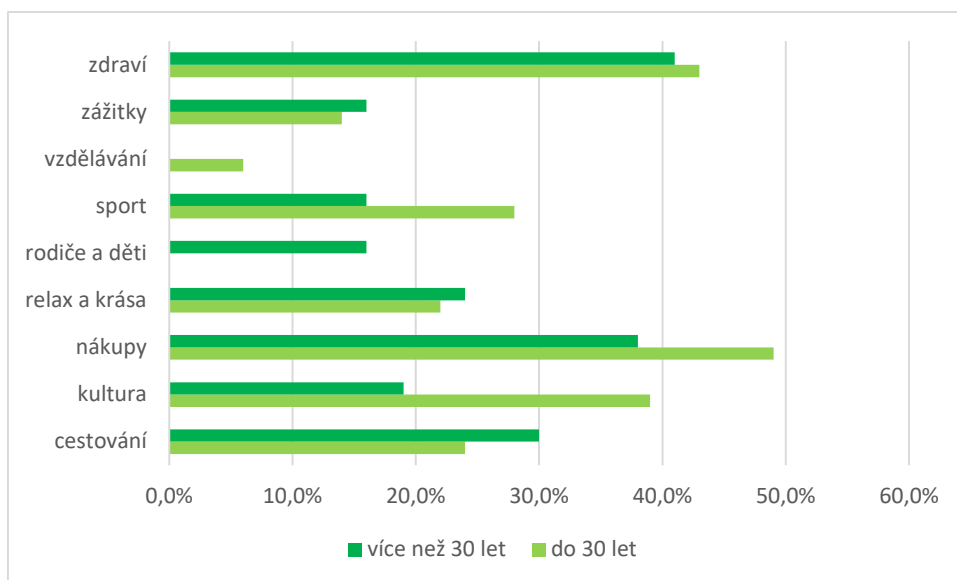
Tabulka 8 - Nepeněžní benefity - věkové skupiny

	do 30 let	vícе než 30 let
týden dovolené navíc	49,00%	73,00%
práce z domova	8,00%	11,00%
mobilní telefon	45,00%	78,00%
vzdělávací kurzy, školení	33,00%	46,00%
nabídky externích firem	8,00%	11,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké typy benefitů v rámci Cafeteria systému využívají mladší a starší zaměstnanci?

V dotazníkovém šetření celkem 90 % zaměstnanců uvedlo, že systém Cafeteria využívá a 86 % s ním je spokojeno. Dle výzkumu zaměstnanci nejčastěji využívají produkty týkající se zdraví (masáže, léky, potravinové doplňky apod.) a produkty týkající se nákupů obecně. Mladá generace zaměstnanců ráda využívá produkty zaměřené na kulturu a sport. Méně naopak využívají produkty pro rodiče s dětmi a vzdělávací produkty. Starší zaměstnanci nevyžívají vzdělávací produkty v rámci Cafeterie vůbec - čerpají je v jiné podobě (interní školení a vzdělávání přímo od zaměstnavatele). Produkty, které naopak starší generace využívá, se týkají cestování, relaxu a krásy, zážitků a rodičovství.



Graf 14 - Cafeteria systém - věkové skupiny

Zdroj: Vlastní tvorba

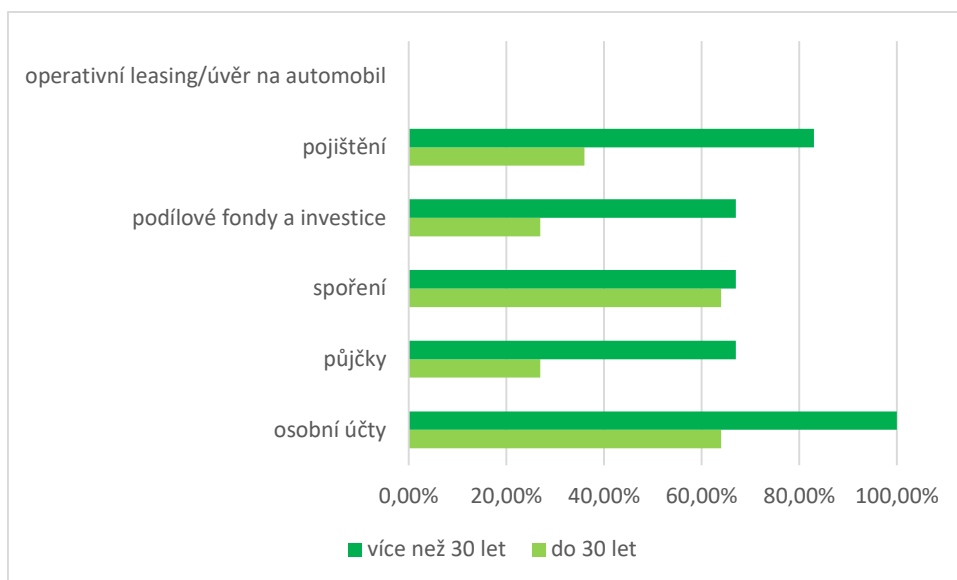
Tabulka 9 - Cafeteria systém - věkové skupiny

	do 30 let	více než 30 let
cestování	24,00%	30,00%
kultura	39,00%	19,00%
nákupy	49,00%	38,00%
relax a krása	22,00%	24,00%
rodiče a děti	0,00%	16,00%
sport	28,00%	16,00%
vzdělávání	6,00%	0,00%
zážitky	14,00%	16,00%
zdraví	43,00%	41,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké bankovní produkty využívají mladší a starší zaměstnanci?

Využívání bankovních produktů předcházela otázka, jestli zaměstnanci podniku využívají tzv. Zaměstnanecký shop. Na tuto otázku kladně odpovědělo 19 % respondentů. Obecně lze konstatovat, že Zaměstnanecký shop a s ním spojené produkty, více využívají starší lidé oproti mladým a jsou zde patrné rozdíly. Starší generace často využívá osobní účty, půjčky, různé typy pojištění, podílové fondy a investice (rozdíl mezi generacemi se pohybuje okolo 30 %). Zhruba stejný podíl mladých i starších zaměstnanců využívá spořicí produkty (64 – 67 %). Ani jedna věková skupina však nevyužívá operativní leasing, či úvěr na automobil.



Graf 15 - Bankovní produkty - věkové skupiny

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 10 - Bankovní produkty - věkové skupiny

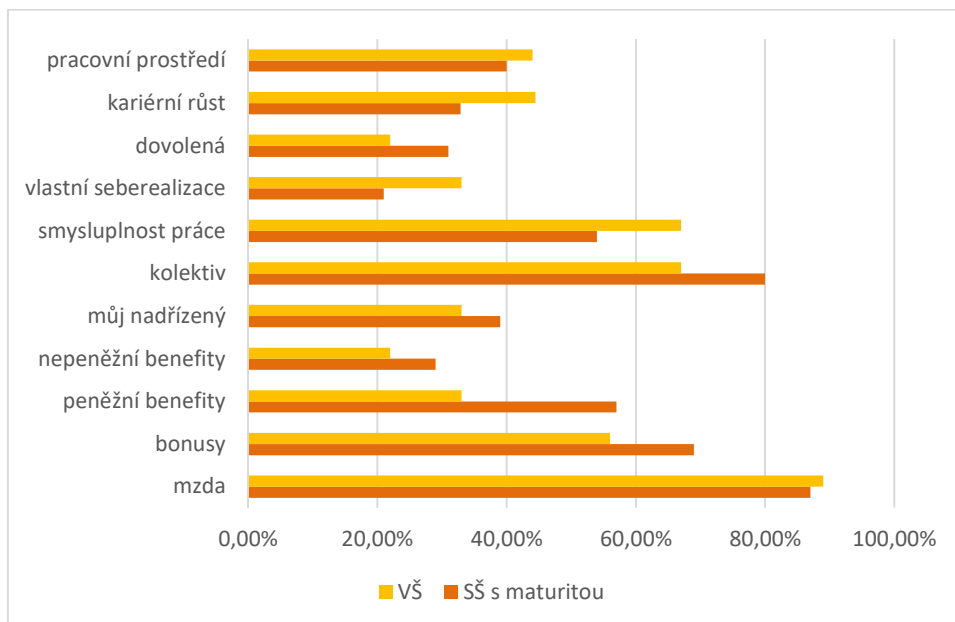
	do 30 let	více než 30 let
osobní účty	64,00%	100,00%
půjčky	27,00%	67,00%
spoření	64,00%	67,00%
podílové fondy a investice	27,00%	67,00%
pojištění	36,00%	83,00%
operativní leasing/úvěr na automobil	0,00%	0,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké jsou hlavní zdroje motivace zaměstnanců, z hlediska jejich nejvyššího dosaženého vzdělání?

Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců podniku a jejich zdrojů motivace k pracovnímu výkonu, lze konstatovat několik skutečností. Pro zaměstnance se středoškolským vzděláním i pro vysokoškolsky vzdělané pracovníky je nejvyšším zdrojem motivace základní finanční ohodnocení, přesněji mzda. Pro obě skupiny jsou také důležité dobré vztahy na pracovišti, tj. přátelský kolektiv a pracovní prostředí, ve kterém přidělenou práci vykonávají. Pro vysokoškolsky vzdělané pracovníky je důležitým motivem možnost kariérního růstu v podniku, smysluplnost vykonávané práce a možnost vlastní seberealizace. Zaměstnanci, kteří mají nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské, jsou naopak více

motivování prostřednictvím bonusů, nepeněžních a peněžních benefitů. Vliv na jejich výkon a motivaci má i nadřizený a možnost čerpání týdne dovolená navíc.



Graf 16 - Zdroje motivace - nejvyšší dosažené vzdělání

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 11 - Zdroje motivace - nejvyšší dosažené vzdělání

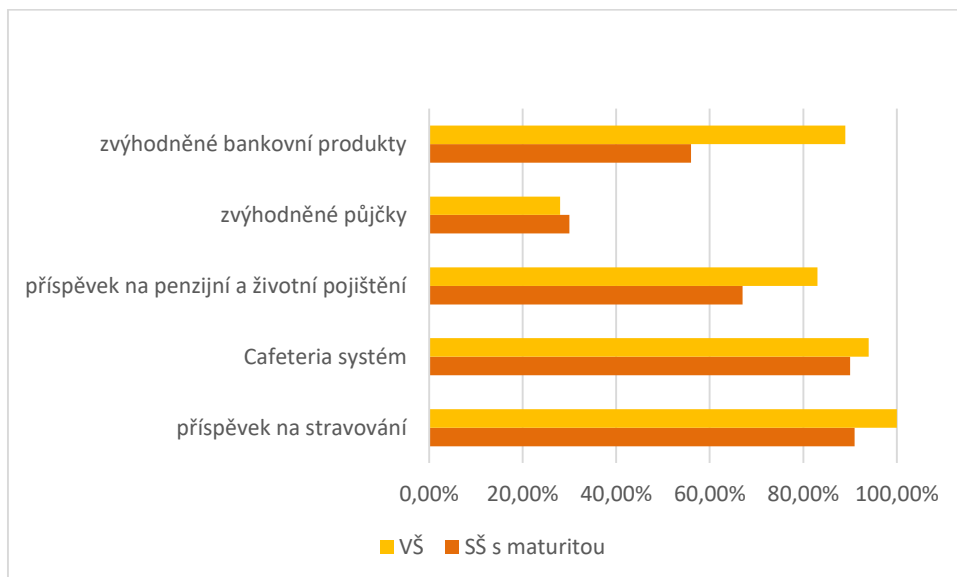
	SŠ s maturitou	VŠ
mzda	87,00%	89,00%
bonusy	69,00%	56,00%
peněžní benefity	57,00%	33,00%
nepeněžní benefity	29,00%	22,00%
můj nadřízený	39,00%	33,00%
kolektiv	80,00%	67,00%
smysluplnost práce	54,00%	67,00%
vlastní seberealizace	21,00%	33,00%
dovolená	31,00%	22,00%
kariérní růst	33,00%	44,00%
pracovní prostředí	40,00%	44,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké peněžní benefity využívají zaměstnanci z hlediska jejich nejvyššího dosaženého vzdělání?

Ve využívání peněžních zaměstnaneckých benefitů, se od sebe obě skupiny liší v kategorii zvýhodněných bankovních produktů (rozdíl více než 30 %). Rovněž lze

pozorovat rozdíl ve využívání příspěvků na penzijní a životní pojištění. Zbylé peněžní benefity, tj. příspěvek na stravování, Cafeteria systém a zvýhodněné půjčky, zásadní rozdíly mezi oběma skupinami nezobrazují.



Graf 17 - Peněžní benefity - nejvyšší dosažené vzdělání

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 12 - Peněžní benefity - nejvyšší dosažené vzdělání

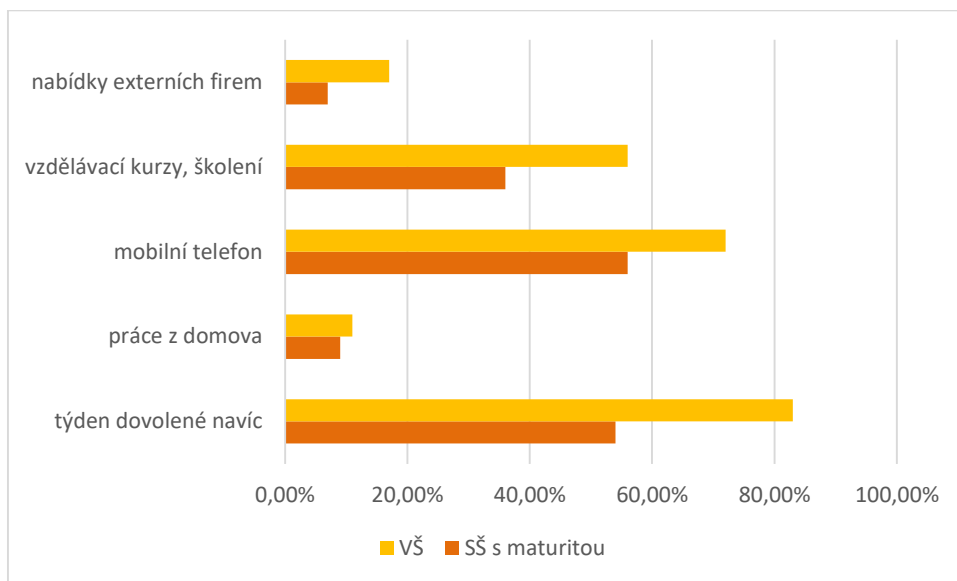
	SŠ s maturitou	VŠ
příspěvek na stravování	91,00%	100,00%
Cafeteria systém	90,00%	94,00%
příspěvek na penzijní a životní pojištění	67,00%	83,00%
zvýhodněné půjčky	30,00%	28,00%
zvýhodněné bankovní produkty	56,00%	89,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké nepeněžní benefity využívají zaměstnanci z hlediska jejich nejvyššího dosaženého vzdělání?

Oproti využívání peněžních benefitů, jsou u nepeněžních benefitů patrný značné rozdíly mezi oběma skupinami. Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním více využívají vzdělávací kurzy a školení. Důležitý pro ně je i mobilní telefon, který jim zaměstnavatel poskytuje. Velice silnou pobídkou pro ně je i možnost čerpání týdne dovolené navíc. Častěji také oproti zaměstnancům se středoškolským vzděláním využívají nabídky externích firem a práci z domova. U posledních dvou

vyjmenovaných benefitů se rozdíl mezi skupinami pohybují v řádu jednotek procent.



Graf 18 - Nepeněžní benefity - nejvyšší dosažené vzdělání
Zdroj: Vlastní tvorba

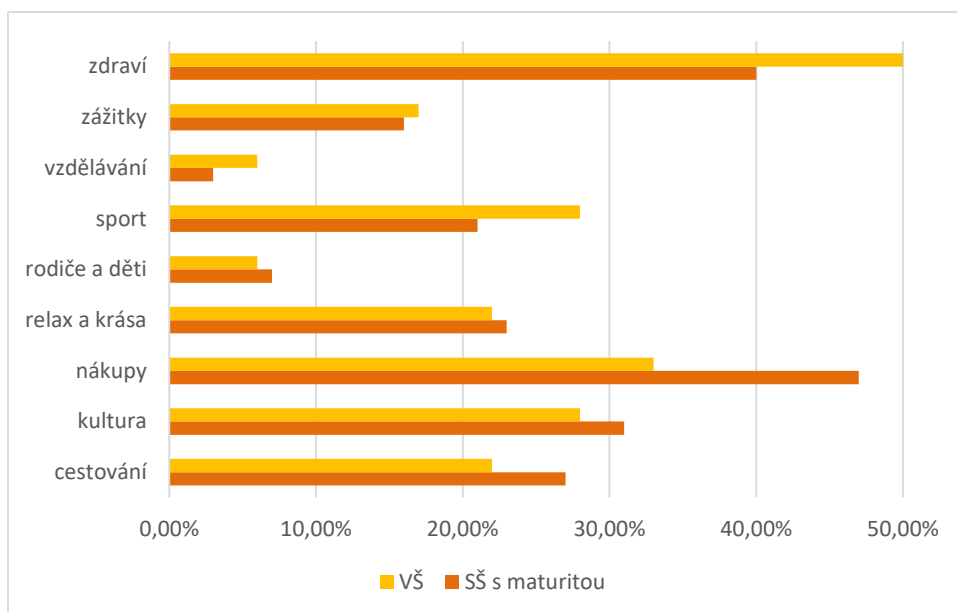
Tabulka 13 - Nepeněžní benefity - nejvyšší dosažené vzdělání

	SŠ s maturitou	VŠ
týden dovolené navíc	54,00%	83,00%
práce z domova	9,00%	11,00%
mobilní telefon	56,00%	72,00%
vzdělávací kurzy, školení	36,00%	56,00%
nabídky externích firem	7,00%	17,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké typy benefitů v rámci Cafeteria systému využívají zaměstnanci z hlediska jejich nejvyššího dosaženého vzdělání?

Zaměstnanci nejvíce využívanými benefity v rámci Cafeterie jsou benefity týkající se zdraví a nákupů. Ve 4 z 9 kategorií zaměstnanci s VŠ oproti zaměstnancům se SŠ častěji využívají benefity zaměřené na zdraví, sport, zážitky a vzdělávání. Pracovníci se středoškolským vzděláním naopak častěji uplatňují benefity na nákupy, cestování, kulturu, relax a krásu. Ani jedna skupina však příliš často nevyužívá produkty týkající se rodičovství a vzdělávání.



Graf 19 - Cafeteria - nejvyšší dosažené vzdělání

Zdroj: Vlastní tvorba

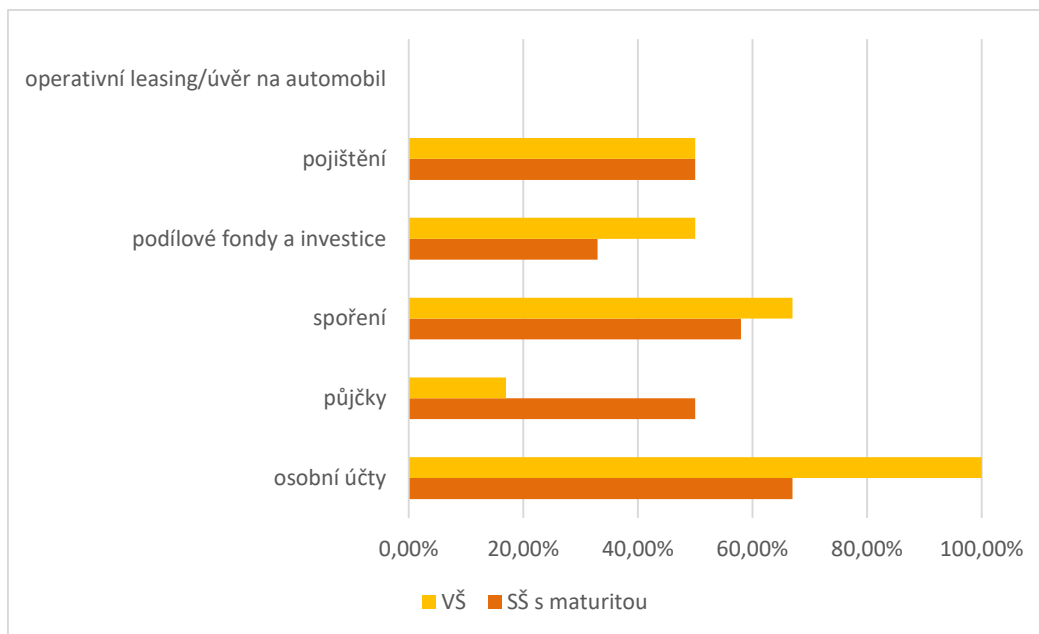
Tabulka 14 - Cafeteria - nejvyšší dosažené vzdělání

	SŠ s maturitou	VŠ
cestování	27,00%	22,00%
kultura	31,00%	28,00%
nákupy	47,00%	33,00%
relax a krása	23,00%	22,00%
rodiče a děti	7,00%	6,00%
sport	21,00%	28,00%
vzdělávání	3,00%	6,00%
zážitky	16,00%	17,00%
zdraví	40,00%	50,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké bankovní produkty využívají zaměstnanci z hlediska jejich nejvyššího dosaženého vzdělání?

Vysokoškolsky vzdělání lidé využívají častěji osobní účty, spoření, podílové fondy a investice. Největší rozdíl je patrný u využívání půjček. Pracovníci se středoškolským vzděláním je využívají více než třikrát častěji, než druhá skupina (17 % a 50%). Obě skupiny potom využívají různá pojištění ve shodném poměru, a to 50 %.



Graf 20 - Bankovní produkty - nejvyšší dosažené vzdělání

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 15 - Bankovní produkty - nejvyšší dosažené vzdělání

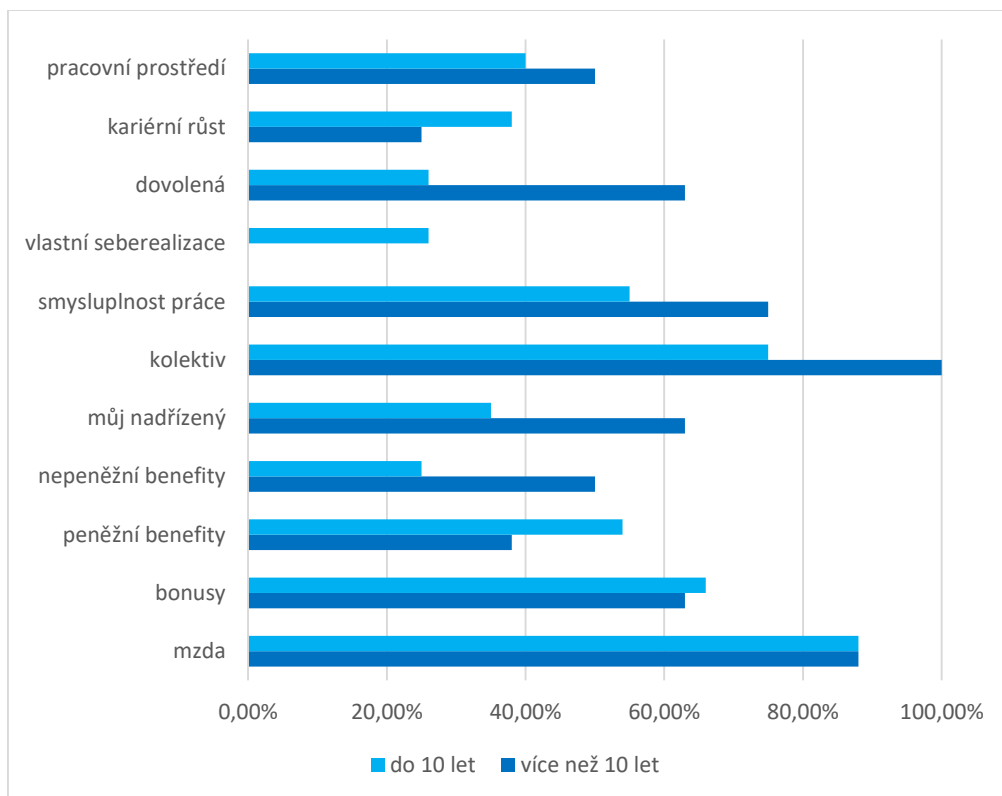
	SŠ s maturitou	VŠ
osobní účty	67,00%	100,00%
půjčky	50,00%	17,00%
spoření	58,00%	67,00%
podílové fondy a investice	33,00%	50,00%
pojištění	50,00%	50,00%
operativní leasing/úvěr na automobil	0,00%	0,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké jsou hlavní zdroje motivace zaměstnanců z hlediska délky trvání pracovního poměru?

Následující graf zobrazuje zdroje motivace z hlediska délky trvání pracovního poměru v podniku. Největšími zdroji motivace pro obě skupiny zaměstnanců jsou mzda, kolektiv, bonusy a poměrně vysoko je i smysluplnost vykonávané práce. Pro zaměstnance, kteří v podniku pracují delší dobu, je poměrně důležité, v jakém pracovním prostředí práci vykonávají, potřebují být obklopeni dobrým kolektivem lidí, potřebují mít vřelé vztahy se svým nadřízeným. Právě důležitost kolektivu a nadřízeného se mezi skupinami liší o více než 20 %. Pracovníci, kteří jsou v podniku zaměstnáni kratší dobu, jsou častěji motivováni prostřednictvím peněžních

benefitů. Druhou skupinu naopak více motivují nepeněžní benefity. Největší procentuální rozdíly lze pozorovat u dovolené (37 %) a možnosti vlastní seberealizace (26 %).



Graf 21 - Zdroje motivace - délka trvání pracovního poměru

Zdroj: Vlastní tvorba

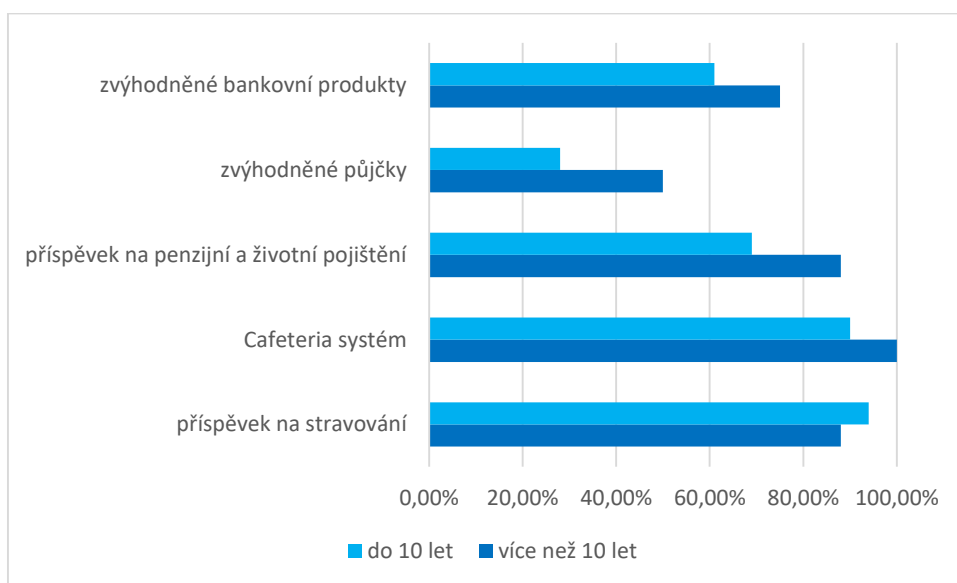
Tabulka 16 - Zdroje motivace - délka trvání pracovního poměru

	více než 10 let	do 10 let
mzda	88,00%	88,00%
bonusy	63,00%	66,00%
peněžní benefity	38,00%	54,00%
nepeněžní benefity	50,00%	25,00%
můj nadřízený	63,00%	35,00%
kolektiv	100,00%	75,00%
smysluplnost práce	75,00%	55,00%
vlastní seberealizace	0,00%	26,00%
dovolená	63,00%	26,00%
kariérní růst	25,00%	38,00%
pracovní prostředí	50,00%	40,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké peněžní benefity, z hlediska délky trvání pracovního poměru, zaměstnanci nejčastěji využívají?

Zaměstnanci, kteří v podniku pracují déle než 10 let, více využívají peněžní benefity. Nejvyužívanějšími benefity jsou příspěvky na stravování, Cafeteria systém a příspěvky na penzijní a životní pojištění. Poměrně velké procento zaměstnanců z obou zkoumaných skupin využívá zvýhodněné bankovní produkty. Nejméně lukrativním, ale i přesto poměrně využívaným benefitem jsou zvýhodněné zaměstnanecké půjčky.



Graf 22 - Peněžní benefity - délka trvání pracovního poměru

Zdroj: Vlastní tvorba

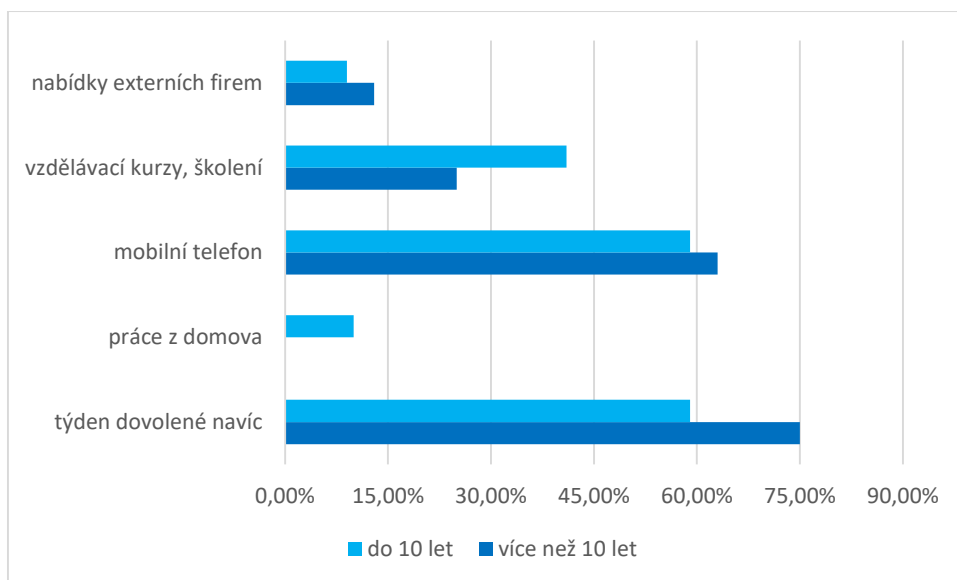
Tabulka 17 - Peněžní benefity - délka trvání pracovního poměru

	více než 10 let	do 10 let
příspěvek na stravování	88,00%	94,00%
Cafeteria systém	100,00%	90,00%
příspěvek na penzijní a životní pojištění	88,00%	69,00%
zvýhodněné půjčky	50,00%	28,00%
zvýhodněné bankovní produkty	75,00%	61,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké nepeněžní benefity, z hlediska délky trvání pracovního poměru, zaměstnanci nejčastěji využívají?

Z hlediska využívání nepeněžních benefitů jsou zde značné rozdíly mezi skupinami. Zaměstnanci, kteří v podniku pracují déle, využívají týden dovolené navíc (rozdíl oproti druhé skupině je 16 %). Rozdíl je také patrný ve využívání vzdělávacích kurzů a školení. Tento benefit využívají častěji pracovníci, kteří jsou v podniku zaměstnáni nejvýše 10 let. Nejméně využívanými nepeněžními výhodami jsou nabídky externích firem a práce z domova. Druhý zmíněný benefit, zaměstnanci s delším pracovním poměrem vůbec nevyužívají. Naopak benefit, který je mezi zaměstnanci velice oblíbený, tak je mobilní telefon.



Graf 23 - Nepeněžní benefity - délka trvání pracovního poměru

Zdroj: Vlastní tvorba

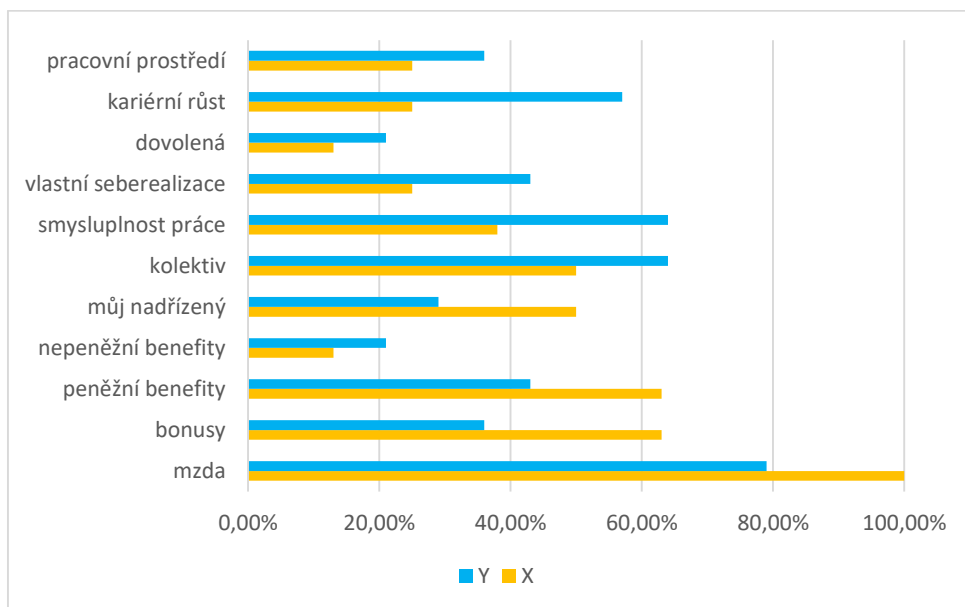
Tabulka 18 - Nepeněžní benefity - délka trvání pracovního poměru

	více než 10 let	do 10 let
týden dovolené navíc	75,00%	59,00%
práce z domova	0,00%	10,00%
mobilní telefon	63,00%	59,00%
vzdělávací kurzy, školení	25,00%	41,00%
nabídky externích firem	13,00%	9,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké jsou hlavní zdroje motivace zaměstnanců z hlediska generací X a Y?

Z následujícího grafu vyplynuly zajímavé rozdíly ve zdrojích motivace mezi jednotlivými generacemi. Pro obě generace je nejdůležitějším zdrojem mzda (odpovědělo 100 % a 79 % respondentů). Je rovněž patrné, že generace X je více motivována prostřednictvím dalších finančních výhod, tj. bonusů a peněžních benefitů oproti generaci Y. Důležitá pro ni je i motivace ze strany nadřízeného. Pro generaci Y nejsou finanční výhody tolik důležité, jako pro generaci X. Rozdíly se pohybují v řádu desítek procent. Pro generaci Y je důležitá možnost kariérního růstu v podniku, smysluplnost vykonávané práce, kolektiv, pracovní prostředí a v neposlední řadě možnost vlastní seberealizace.



Graf 24 - Zdroje motivace - generace XY

Zdroj: Vlastní tvorba

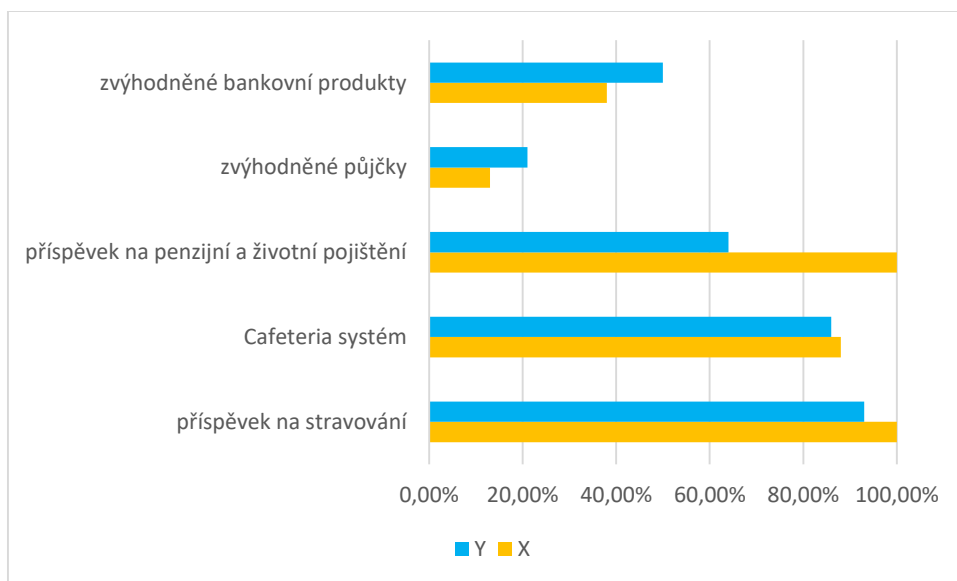
Tabulka 19 - Zdroje motivace - generace XY

	X	Y
mzda	100,00%	79,00%
bonusy	63,00%	36,00%
peněžní benefity	63,00%	43,00%
nepeněžní benefity	13,00%	21,00%
můj nadřízený	50,00%	29,00%
kolektiv	50,00%	64,00%
smysluplnost práce	38,00%	64,00%
vlastní seberealizace	25,00%	43,00%
dovolená	13,00%	21,00%
kariérní růst	25,00%	57,00%
pracovní prostředí	25,00%	36,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké peněžní benefity využívají zaměstnanci z hlediska generací X a Y?

Z předchozí otázky vyplynulo, že generace X je motivována k pracovnímu výkonu prostřednictvím peněžních benefitů. Při bližším pohledu lze pozorovat, že zaměstnanci z této generace často využívají příspěvek na stravování (100 %) a příspěvek na penzijní a životní pojištění (100 %). Cafeteria systém využívají obě generace téměř stejným dílem. Generace Y častěji využívá zvýhodněné bankovní produkty a zvýhodněné půjčky. Zde se rozdíly pohybují v řádu jednotek procent.



Graf 25 - Peněžní benefity - generace XY

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 20 - Peněžní benefity - generace XY

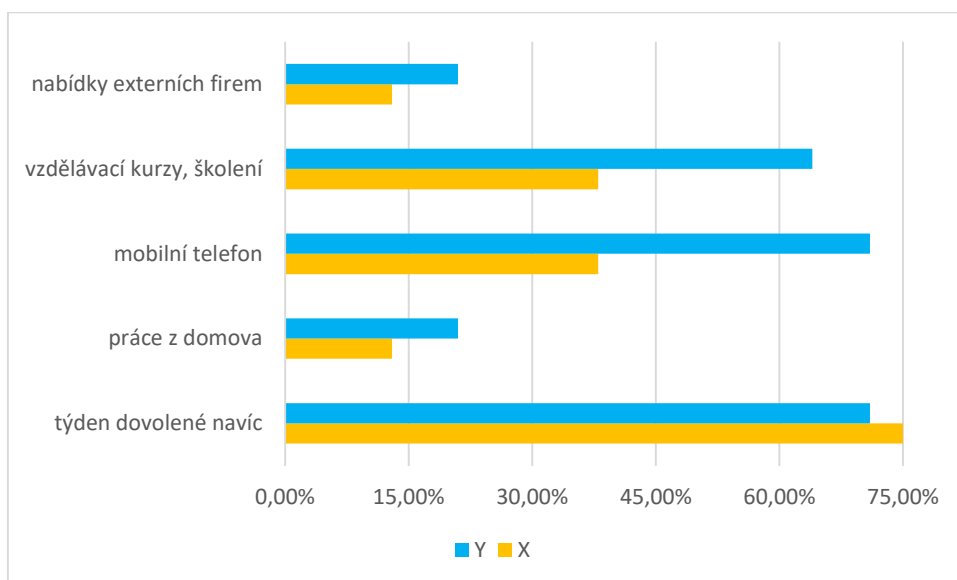
	X	Y
příspěvek na stravování	100,00%	93,00%
Cafeteria systém	88,00%	86,00%
příspěvek na penzijní a životní pojištění	100,00%	64,00%
zvýhodněné půjčky	13,00%	21,00%
zvýhodněné bankovní produkty	38,00%	50,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké nepeněžní benefity využívají zaměstnanci z hlediska generací X a Y?

V nepeněžních benefitech spatřuje motivaci častěji generace Y. Z grafu je patrné, že zaměstnanci patřící k této generaci, téměř dvakrát častěji využívají mobilní telefon, oproti generaci X. Obdobná situace nastává u využívání vzdělávacích kurzů a školení. Velmi silným motivačním faktorem, a často využívaným benefitem, je pro

obě generace poskytovaný týden dovolené navíc. Naopak méně využívaným benefitem je práce z domova a nabídky externích firem.



Graf 26 - Nepeněžní benefity - generace XY

Zdroj: Vlastní tvorba

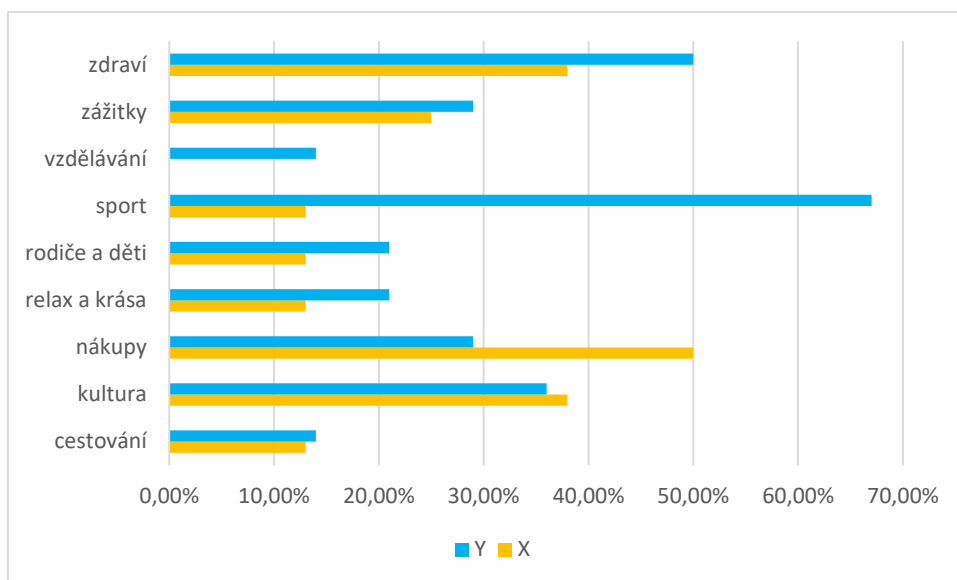
Tabulka 21 - Nepeněžní benefity - generace XY

	X	Y
týden dovolené navíc	75,00%	71,00%
práce z domova	13,00%	21,00%
mobilní telefon	38,00%	71,00%
vzdělávací kurzy, školení	38,00%	64,00%
nabídky externích firem	13,00%	21,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké typy benefitů v rámci Cafeteria systému využívá generace X a generace Y?

Generace Y nejčastěji využívá benefity týkající se sportu, zdraví a vzdělávání. V kategorii sportu generace Y převyšuje generaci X více než pětinašobně. Tato generace rovněž častěji využívá výhody zaměřené na zážitky, relaxaci a rodičovství. Generace X nejčastěji využívá produkty, týkající se nákupů, kultury a zdraví. Žádným způsobem však nevyužívá produkty zaměřené na vzdělávání.



Graf 27 - Cafeteria - generace XY

Zdroj: Vlastní tvorba

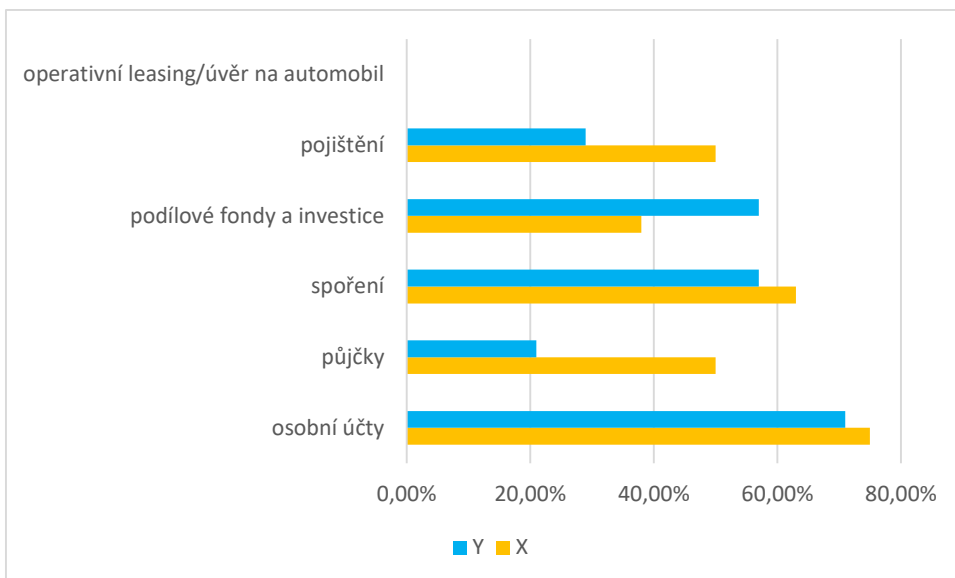
Tabulka 22 - Cafeteria - generace XY

	X	Y
cestování	13,00%	14,00%
kultura	38,00%	36,00%
nákupy	50,00%	29,00%
relax a krása	13,00%	21,00%
rodiče a děti	13,00%	21,00%
sport	13,00%	67,00%
vzdělávání	0,00%	14,00%
zážitky	25,00%	29,00%
zdraví	38,00%	50,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

Jaké bankovní produkty využívají zaměstnanci z hlediska generací X a Y?

Při pohledu na využívání bankovních produktů poskytovaných zaměstnavatelem je zřejmé, že generace Y často využívá nástroje zaměřené na investice a podílové fondy. Generace X tyto produkty využívá méně. Naopak uplatňuje produkty týkající se pojištění a půjček. Zhruba ve stejné míře využívají obě generace zaměstnanců osobní účty a spořicí účty. Ani jedna však nevyužívá operativní leasing nebo úvěr na automobil.



Graf 28 - Bankovní produkty - generace XY

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 23 - Bankovní produkty - generace XY

	X	Y
osobní účty	75,00%	71,00%
půjčky	50,00%	21,00%
spoření	63,00%	57,00%
podílové fondy a investice	38,00%	57,00%
pojištění	50,00%	29,00%
operativní leasing/úvěr na automobil	0,00%	0,00%

Zdroj: Vlastní tvorba

8 Shrnutí výsledků

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení účinnosti motivačního systému, který je v současné době ve vybraném podniku nastaven. Prostřednictvím výzkumu bylo zjišťováno, jaké motivační nástroje na zaměstnance nejvíce působí. Na základě dotazníkového šetření byla provedena analýza poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Dalším cílem bylo zjištění, jaké zdroje motivace mají na zaměstnance největší vliv. V neposlední řadě byla hodnocena celková spokojenost zaměstnanců na pracovišti. Výsledky analýzy byly segmentovány dle několika proměnných. Na základě nich bylo vytvořeno několik hypotéz, které se podařilo potvrdit.

Hypotéza č. 1 – Generace XY

„Pro zaměstnance z generace Y bude důležitým zdrojem motivace možnost kariérního růstu, potřeba vlastní seberealizace, možnost vzdělávání se a dále smysluplnost vykonávané práce. Generace X bude motivována spíše prostřednictvím mzdy a dalších finančních benefitů.“

První hypotéza byla na základě výsledků výzkumu potvrzena. O více než 30 % zaměstnanců generace Y je více motivováno díky možnosti kariérnímu růstu, než generace X. Obdobná situace nastává i z hlediska smysluplnosti vykonávané práce a možnosti vzdělávání se (rozdíl oproti generaci X o 28 %). Důležitým kritériem pro generaci Y byla v neposlední řadě možnost vlastní seberealizace (rozdíl oproti generaci X je 18 %). Generace X, jak bylo předpokládáno, je více motivována prostřednictvím mzdy a peněžních benefitů (v obou případech rozdíl okolo 20 %).

Hypotéza č. 2 – Věkové rozložení

„Mladší zaměstnanci, tj. pracovníci do věku nejvýše 30 let, budou motivováni prostřednictvím přívětivého pracovního prostředí a přátelského kolektivu. Nezanedbatelným zdrojem motivace bude rovněž možnost kariérního růstu. Pro starší generaci bude motivací finanční odměna, možnost vzdělávání se a čerpání týdne dovolené navíc.“

Druhá hypotéza byla rovněž potvrzena. Mladí lidé jsou v podniku častěji motivováni prostřednictvím možnosti kariérního růstu, nežli starší lidé (rozdíl 16 %). Je pro ně i více důležité pracovní prostředí (rozdíl 15 %) a kolektiv na pracovišti (rozdíl 16 %). Potvrzení hypotézy nastává i u starší generace, ve které je motivováno o 13 % více zaměstnanců prostřednictvím mzdy, oproti mladší generaci. Podobný stav nastává u dovolené (rozdíl 10 %) i vzdělávání (rozdíl 13 %).

Hypotéza č. 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání

„Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním budou mít vyšší ambice, než pracovníci se středoškolským vzděláním. Motivací pro ně bude možnost kariérního růstu a vlastní seberealizace. Důležitá pro ně bude smysluplnost vykonávané práce, kterou budou chtít i dobře zaplatit. Oproti nim budou zaměstnanci se středoškolským vzděláním motivováni prostřednictvím bonusů a dalších benefitů. Mzda pro ně bude rovněž důležitým hlediskem.”

Třetí z pěti hypotéz byla rovněž potvrzena. Podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců je z hlediska možnosti kariérního růstu o 11 % vyšší, z hlediska vlastní seberealizace je zde rozdíl 12%, a co se týče smysluplnosti vykonávané práce, je zde odchylka 13 %. Pracovníky se středoškolským vzděláním více motivují zmíněné bonusy (rozdíl 13 %) a zaměstnanecké benefity (peněžní – rozdíl 24 % a nepeněžní – rozdíl 7 %). Pro obě zmíněné skupiny je největším zdrojem motivace mzda (rozdíl mezi skupinami jsou 2 %).

Hypotéza č. 4 - Pohlaví

„Muži budou v porovnání se ženami více ambiciózní z hlediska kariérního růstu a vlastní seberealizace. Pro ženy budou důležité vztahy na pracovišti a prostředí, ve kterém práci vykonávají.”

Výzkum čtvrtou hypotézu potvrdil. Kariérní růst více motivuje muže. Rozdíl vůči ženám je 22 %. Pro muže, je také důležitá možnost vlastní seberealizace (rozdíl 17 %). Ženy jsou naopak více motivovány díky příjemnému pracovnímu prostředí (rozdíl oproti mužům o 12 %) a kolektivu (rozdíl 19 %).

Hypotéza č. 5 – Délka pracovního poměru

„Zaměstnanci, kteří v podniku pracují více než 10 let, budou k pracovnímu výkonu motivováni prostřednictvím příjemného pracovního prostředí a kolektivu. Dalšími důležitými zdroji motivace pro ně bude smysluplnost vykonávané práce, nadřazený a čerpání týdne dovolené navíc. Pracovníci, kteří jsou v podniku zaměstnáni nejvýše 10 let, budou hledat motivaci v možnosti vlastní seberealizace a kariérního růstu. Perspektivní pro ně bude i možnost vzdělávání se.”

Poslední hypotéza, jejímž měřítkem byla délka doby zaměstnání v podniku, byla rovněž potvrzena. Pro zaměstnance, kteří v podniku pracují déle než 10 let, je důležitým zdrojem motivace kolektiv. Rozdíl oproti druhé skupině je 25 %. Podobné markantní rozdíl nastávají i ostatních zmíněných motivů. Rozdíl týkající se smysluplnosti vykonávané práce činí 20 %. Podíl, z hlediska motivace od nadřazeného, je větší o 28 %. Největší rozdíl nastává u čerpání týdne dovolené navíc (37 %). Pro druhou skupinu, tj. zaměstnance, kteří v podniku pracují méně než 10 let, je důležitá vlastní seberealizace (rozdíl 26 %), možnost kariérního růstu (rozdíl 13 %) a možnost vzdělávání se (rozdíl 16 %).

9 Závěry a doporučení

Hlavním záměrem této bakalářské práce bylo zhodnocení účinnosti nastaveného motivačního systému v podniku. Účinnost byla zkoumána, dle několika kritérií, v návaznosti na dotazníkové šetření, které v podniku proběhlo za účelem výzkumu. Celkově lze motivační systém hodnotit velmi pozitivně, jelikož je nastaven velice propracovaným a sofistikovaným způsobem a není potřeba ho zásadním způsobem měnit. Lze však zaměstnavateli doporučit, na jaké stimulační prostředky by se měl zaměřit, a které by měl případně omezit, pokud je zaměstnanci podniku nevyužívají.

Jak se zdá, tak jsou zaměstnanci podniku nadměru spokojeni se systémem Cafeteria, v rámci kterého mohou využívat benefity dle vlastních preferencí. Je patrné, že nejvíce využívanými benefity jsou produkty týkající se nákupů, zdraví a kultury. Na poskytování benefitů z těchto kategorií by se měl zaměstnavatel zaměřit a pokusit se např. zvýšit jejich nabídku, zvýhodnit jejich ceny apod. Z benefitů poskytovaných mimo Cafeterii, jsou zaměstnanci spokojeni s příspěvkem na stravování, které pro ně jsou ostatně nejdůležitějším peněžním benefitem. V současné době zaměstnanci každý měsíc obdrží papírové poukázky v hodnotě, na kterou mají nárok. Na trhu se však objevuje nový trend v poskytování těchto příspěvků, a to elektronickou formou, kdy jsou zaměstnancům poskytovány platební karty, ze kterých mohou příspěvky čerpat. Zaměstnavatel, tedy může brát tento trend jako doporučení, které by mohl zkusit implementovat do svého programu poskytovaných benefitů. Dalšími velmi využívanými peněžními benefity jsou příspěvky na penzijní a životní pojištění, které využívají téměř tři čtvrtiny zaměstnanců a také zvýhodněné bankovní produkty. Méně oblíbené jsou potom zvýhodněné půjčky, o které není jeven příliš velký zájem. Z nepeněžních benefitů lidé nejčastěji využívají týden dovolené navíc, který zaměstnavatel poskytuje nad rámec zákona. Rovněž si zaměstnanci pochvalují mobilní telefon, který jim zaměstnavatel poskytl. Poměrně velké procento zaměstnanců se chce vzdělávat, a z toho důvodu využívá různé vzdělávací kurzy a školení. Jelikož je o ně poměrně velký zájem, tak pro zaměstnavatele plyne další doporučení, tj. rozšiřovat jejich nabídku a různorodost. Najdou se však i nepeněžní benefity, které zaměstnanci příliš nevyužívají. Jedná se např. o nabídky externích

firem. Tyto nabídky využívá pouze 9 % zaměstnanců. Doporučení pro podnik je tyto nabídky pozměnit, případně jejich poskytování omezit, jelikož o ně není zájem.

Celkově lze hodnotit, že jsou zaměstnanci v podniku velice spokojeni. Je pro ně důležité vědět, proč do svého zaměstnání chodí každý den. Odpovědi na tuto otázku znají. Podnik svým zaměstnancům nabízí velmi slušné platové ohodnocení, a to se zdá být velmi silnou motivací pro většinu zaměstnanců. Motivací pro ně však nezůstává pouze finanční ohodnocení, finanční bonusy, ale jsou to i další faktory, které nelze vyčíslit penězi. Lidé jsou v podniku spokojeni i díky příjemnému, mladému kolektivu spolupracovníků, přívětivému pracovnímu prostředí a možnosti uplatnit při výkonu práce svoje znalosti, dovednosti a kreativitu. Nepopíratelným a jedním z nejdůležitějších zdrojů motivace je pro zaměstnance smysluplnost vykonávané práce. Motivační systém může být nastaven v podniku sebelépe, ale pokud bude tento faktor chybět, tak nikdy nemůže fungovat přirozeně a efektivně. Ve vybraném podniku zaměstnanci vědí, jaký je účel jejich práce. Práce zaměstnance baví a zároveň je naplňuje, což jsou ostatně cíle, kterých chce každý zaměstnanec i zaměstnavatel dosáhnout.

10 Seznam použité literatury

10.1 Literární zdroje

- [1] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- [2] VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0841-3
- [3] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.
- [4] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 8024752581.
- [5] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [7] PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008: jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance : podle právního stavu účinného pro rok 2008*. Praha: Linde, 2008. Praktické ekonomické příručky. ISBN 978-80-7201-701-0.
- [9] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

10.2 Elektronické zdroje

- [6] MAREK, Vlastimil. *Něco v síti: fejetony, které vycházely od roku 1997 na internetu na adrese <http://svet.namodro.cz>*. Praha: Dharma Gaia, 1999. ISBN 80-86013-57-X. [cit. 2017-02-15]. Dostupné z <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/plat-a-mzda/>
- [8] doc. Dr. URBAN, Jan CSc., *Formy a nástroje odměňování zaměstnanců*, [cit. 2017-02]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>

12 Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1 - Proces motivace založený na uspokojování potřeb.....	10
Obrázek 2 - karta Benefit Plus	20
Obrázek 3 – Příplatky.....	23
Graf 1 - Podíl mužů a žen	25
Graf 2 - Věkové rozložení.....	28
Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání	30
Graf 4 - Délka pracovního poměru.....	33
Graf 5 – Generace XY - Podíl	35
Graf 6 - Hlavní zdroje motivace - muži/ženy	38
Graf 7 - Peněžní benefity - muži/ženy	39
Graf 8 - Nepeněžní benefity - muži/ženy.....	40
Graf 9 - Využívané benefity v rámci Cafeteria systému - muži/ženy.....	41
Graf 10 - Bankovní produkty - muži/ženy	42
Graf 11 - Zdroje motivace - věkové skupiny.....	43
Graf 12 - Peněžní benefity - věkové skupiny.....	44
Graf 13 - Nepeněžní benefity - věkové skupiny	45
Graf 14 - Cafeteria systém - věkové skupiny	46
Graf 15 - Bankovní produkty - věkové skupiny	47
Graf 16 - Zdroje motivace - nejvyšší dosažené vzdělání.....	48
Graf 17 - Peněžní benefity - nejvyšší dosažené vzdělání.....	49
Graf 18 - Nepeněžní benefity - nejvyšší dosažené vzdělání	50
Graf 19 - Cafeteria - nejvyšší dosažené vzdělání	51
Graf 20 - Bankovní produkty - nejvyšší dosažené vzdělání	52
Graf 21 - Zdroje motivace - délka trvání pracovního poměru.....	53
Graf 22 - Peněžní benefity - délka trvání pracovního poměru.....	54
Graf 23 - Nepeněžní benefity - délka trvání pracovního poměru	55
Graf 24 - Zdroje motivace - generace XY.....	56

Graf 25 - Peněžní benefity - generace XY.....	57
Graf 26 - Nepeněžní benefity - generace XY	58
Graf 27 - Cafeteria - generace XY	59
Graf 28 - Bankovní produkty - generace XY	60
Tabulka 1 - Hlavní zdroje motivace - muži/ženy	38
Tabulka 2 - Peněžní benefity - muži/ženy	39
Tabulka 3 - Nepeněžní benefity - muži/ženy	40
Tabulka 4 - Využívané benefity v rámci Cafeteria systému - muži/ženy	41
Tabulka 5 - Bankovní produkty - muži/ženy	42
Tabulka 6 - Zdroje motivace - věkové skupiny.....	43
Tabulka 7 - Peněžní benefity - věkové skupiny.....	44
Tabulka 8 - Nepeněžní benefity - věkové skupiny	45
Tabulka 9 - Cafeteria systém - věkové skupiny.....	46
Tabulka 10 - Bankovní produkty - věkové skupiny.....	47
Tabulka 11 - Zdroje motivace - nejvyšší dosažené vzdělání	48
Tabulka 12 - Peněžní benefity - nejvyšší dosažené vzdělání.....	49
Tabulka 13 - Nepeněžní benefity - nejvyšší dosažené vzdělání	50
Tabulka 14 - Cafeteria - nejvyšší dosažené vzdělání.....	51
Tabulka 15 - Bankovní produkty - nejvyšší dosažené vzdělání.....	52
Tabulka 16 - Zdroje motivace - délka trvání pracovního poměru	53
Tabulka 17 - Peněžní benefity – délka trvání pracovního poměru	54
Tabulka 18 - Nepeněžní benefity - délka trvání pracovního poměru.....	55
Tabulka 19 - Zdroje motivace - generace XY.....	56
Tabulka 20 - Peněžní benefity - generace XY.....	57
Tabulka 21 - Nepeněžní benefity - generace XY	58
Tabulka 22 - Cafeteria - generace XY	59
Tabulka 23 - Bankovní produkty - generace XY	60

13 Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Grafické zobrazení výsledků dotazníku

Jaké je Vaše pohlaví?

žena

muž

Kolik je Vám let?

20 - 25

31 - 40

26 - 30

více než 40

Jak dlouho v ČSOB pracujete?

1 - 5 let

6 - 10 let

méně než 1 rok

více než 10 let

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

střední vzdělání s maturitou

vysokoškolské vzdělání

vyšší odborné vzdělání

střední vzdělání bez maturity

Naplňuje Vás práce, kterou vykonáváte? Má pro Vás nějaký vyšší smysl?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

Je pro Vás motivace důležitá?

ano

ne

Co je pro Vás v práci hlavním zdrojem Vaší motivace?

mzda

kolektiv

bonusy

smysluplnost práce

peněžní benefity

pracovní prostředí

můj nadřízený

kariérní růst

dovolená

nepeněžní benefity

vlastní seberealizace

Jste spokojený/á s pracovním prostředím, ve kterém pracujete?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

Jste spokojený/á se vztahy mezi kolegy?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

Jak byste ohodnotil/a motivační řízení ve firmě? (1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

1

2

3

4

5

Přijímáte rádi zodpovědnost?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

Baví Vás práce, kterou vykonáváte?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

Můžete při práci, kterou vykonáváte uplatnit svoje schopnosti, dovednosti nebo kreativitu?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

Je přirozenou součástí Vaší osobnosti pracovat samostatně nebo musíte být k práci spíše veden/a?

přirozená součást

musím být k práci spíše veden/a

Jaké zaměstnanecké peněžní benefity využíváte?

příspěvek na stravování

Cafeteria systém

příspěvek na penzijní a životní pojištění

zvýhodněné bankovní produkty

zvýhodněné půjčky

Jaké zaměstnanecké nepeněžní benefity využíváte?

týden dovolené navíc

používání mobilního telefonu i pro soukromé účely

vzdělávací kurzy, školení

práce z domova

nabídky externích firem

Využíváte Cafeteria System?

ano

ne

Které položky v rámci Cafeterie využíváte?

nákupy

zdraví

kultura

cestování

relax a krása

sport

zážitky

rodiče a děti

vzdělávání

Jak Cafeteria System vnímáte? (1 = pozitivně, 5 = negativně)

1

2

3

4

5

Využíváte tzv. zaměstnanecký shop?

ano

ne

Které produkty využíváte?

osobní účty

spoření

pojištění

podílové fondy a investice ČSOB

půjčky

Hodnotí Váš pracovní výkon Váš vedoucí spravedlivě nebo se domníváte, že Vás hodnotí neobjektivně na základě svých subjektivních názorů?

spravedlivě

spíše spravedlivě

spíše neobjektivně

neobjektivně

Jste otevřený/á novým zkušenostem?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

Máte rád/a změny?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

Máte rád/a svoji jistotu nebo raději riskujete?

mám rád/a svoji jistotu

rád/a riskuji

Dokážete ve svém zaměstnání uspokojit svoje vyšší potřeby?

ano

ne

Které vyšší potřeby to jsou?

potřeba seberealizace

pocit úspěšnosti a užitečnosti

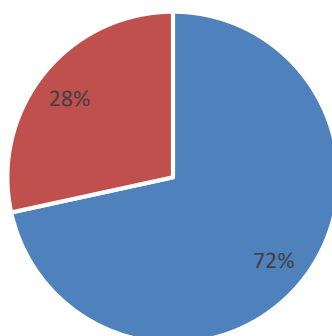
potřeba uznání a úcty

potřeba bezpečí a jistoty

potřeba přijetí

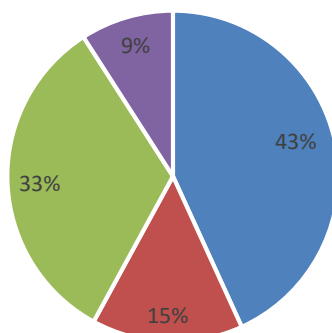
potřeba sounáležitosti

Jaké je Vaše pohlaví?



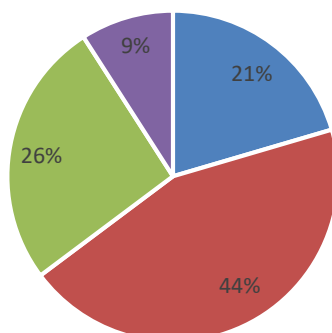
■ žena ■ muž

Kolik je Vám let?



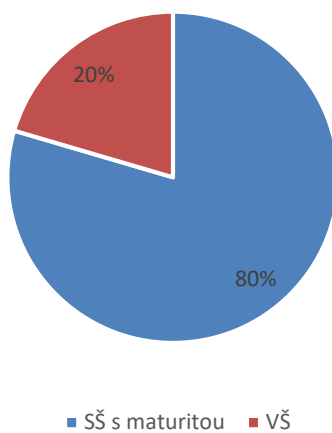
■ 20 - 25 ■ 26 - 30 ■ 31 - 40 ■ více než 40

Jak dlouho v podniku pracujete?

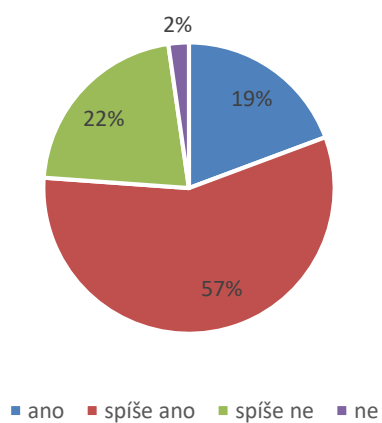


■ méně než 1 rok ■ 1 - 5 let ■ 6 - 10 let ■ více než 10 let

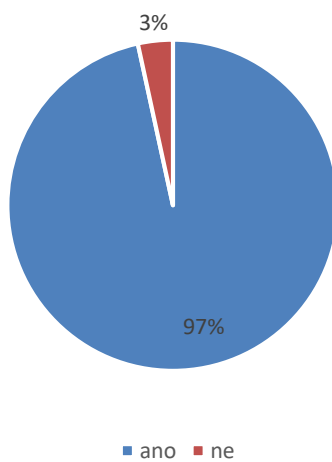
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

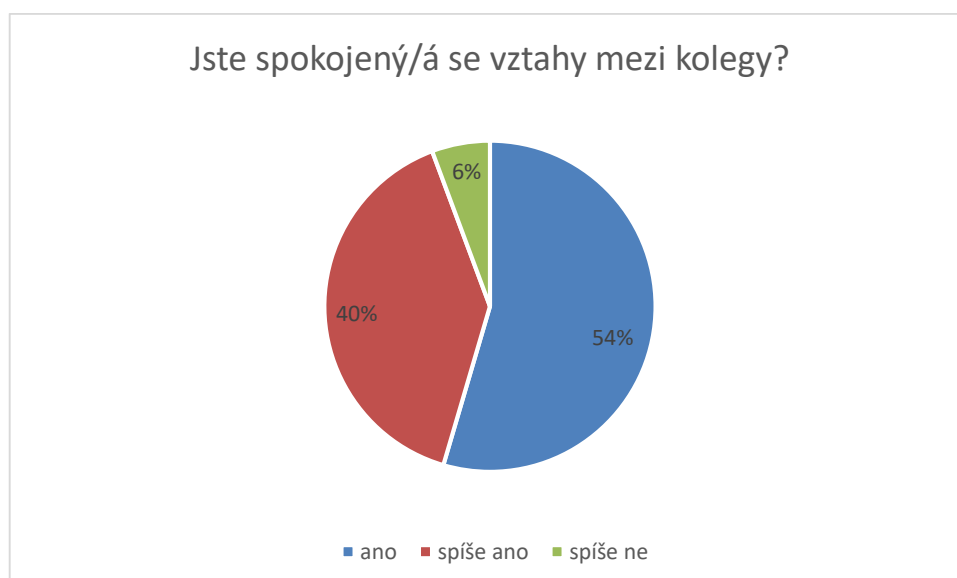
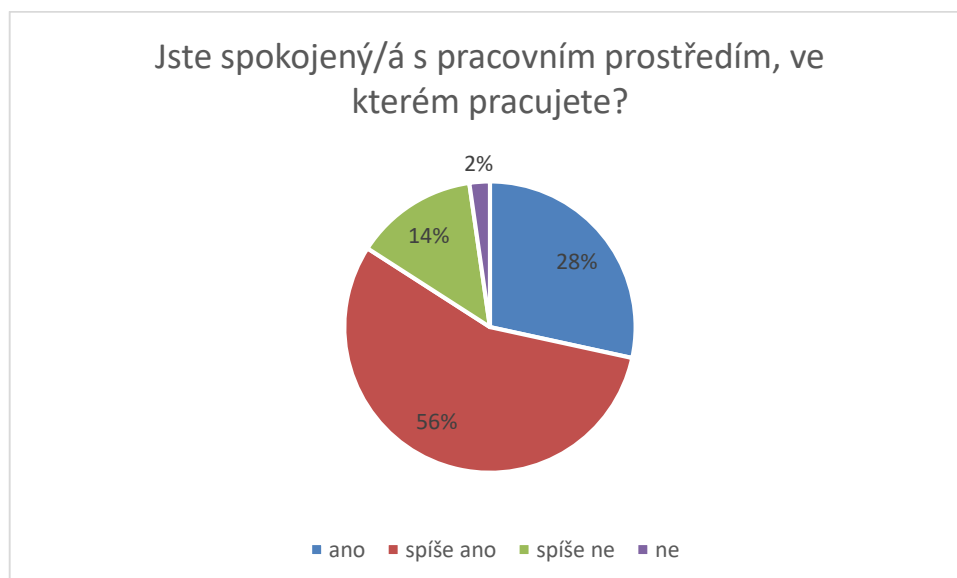
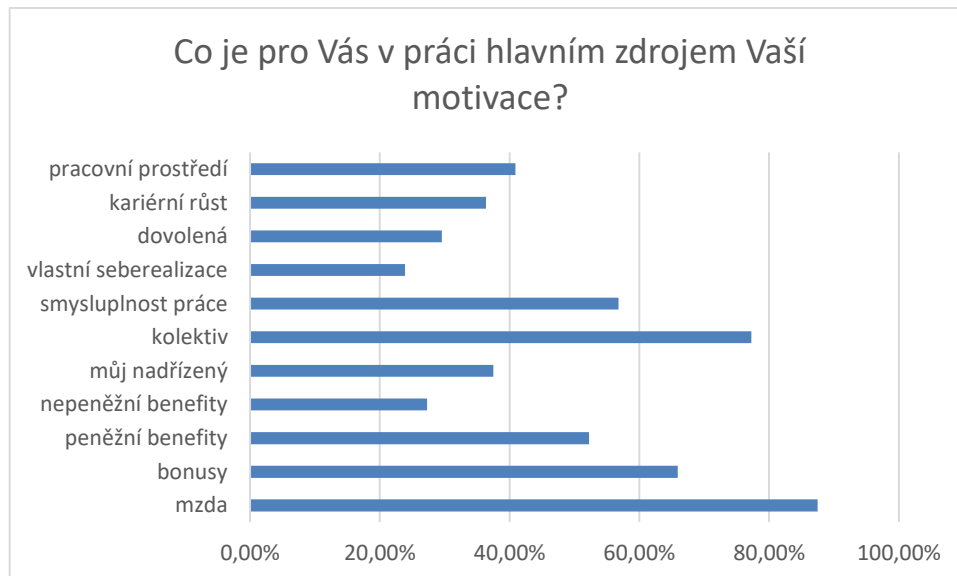


Naplňuje Vás práce, kterou vykonáváte? Má pro Vás nějaký vyšší smysl?

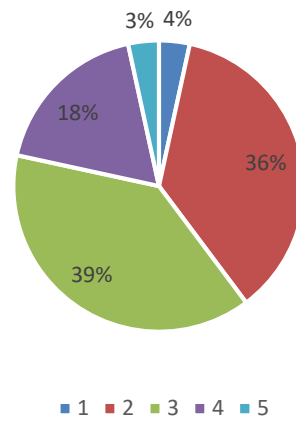


Je pro Vás motivace důležitá?

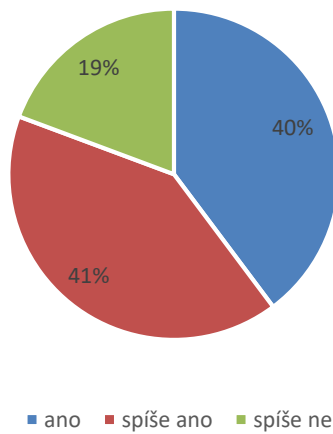




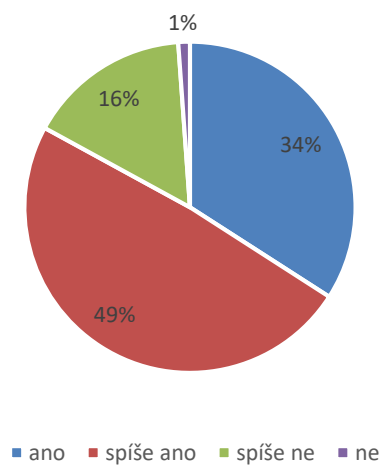
Jak byste ohodnotil/a motivační řízení ve firmě?
(1 = nejlepší, 5 = nejhorší)



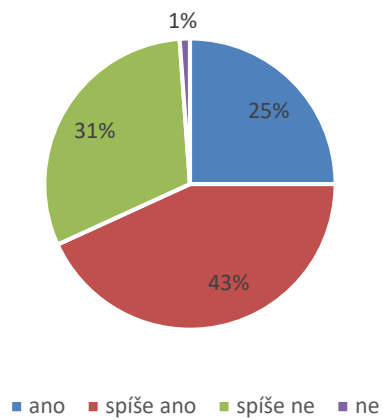
Přijímáte rádi zodpovědnost?



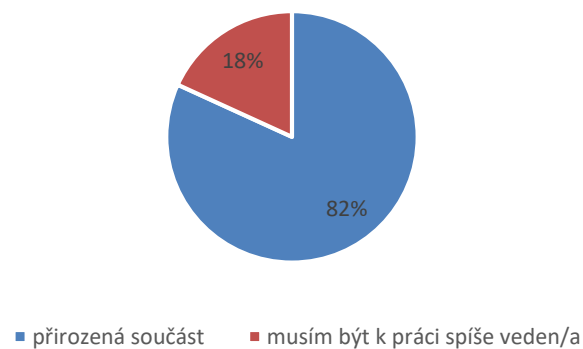
Baví Vás práce, kterou vykonáváte?



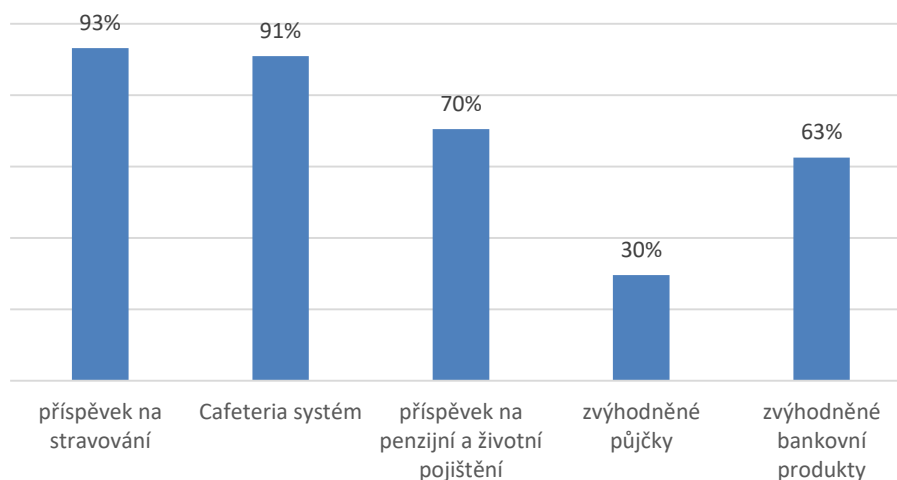
Můžete při práci, kterou vykonáváte uplatnit svoje schopnosti, dovednosti nebo kreativitu?

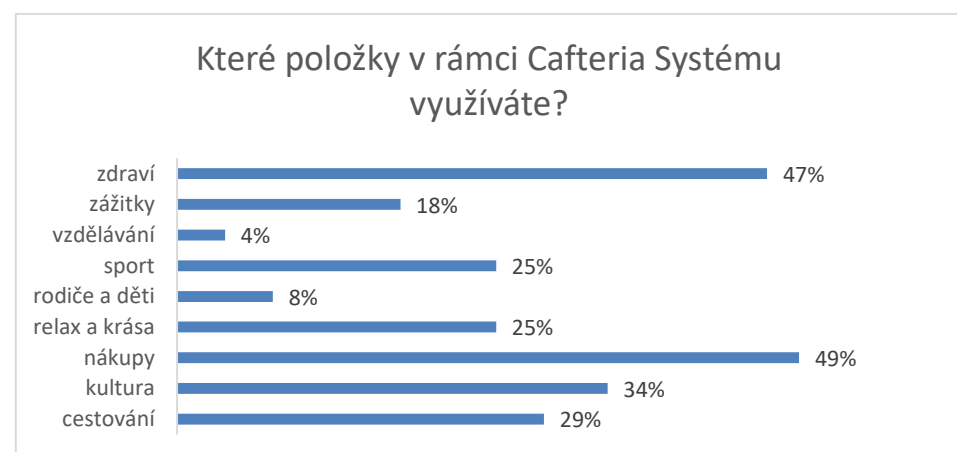
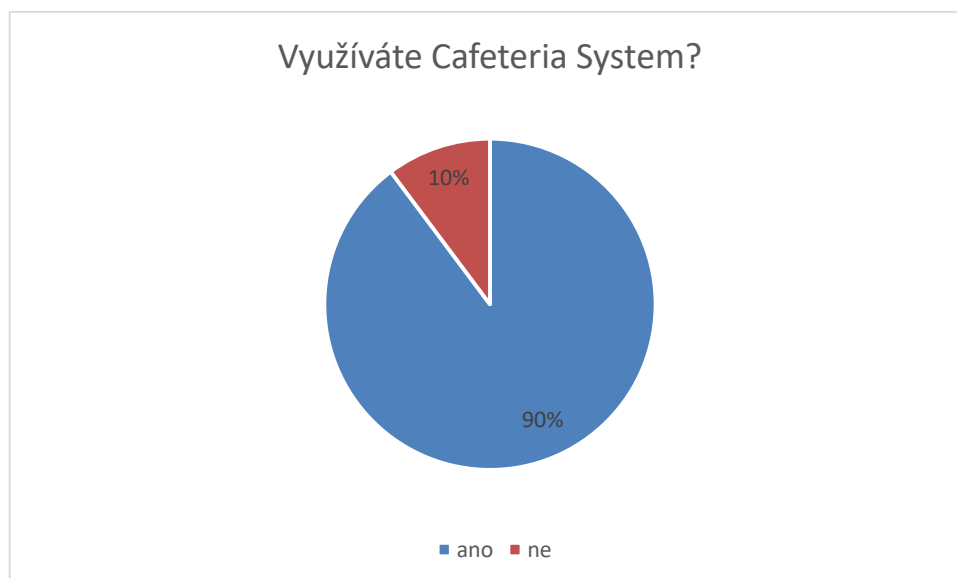
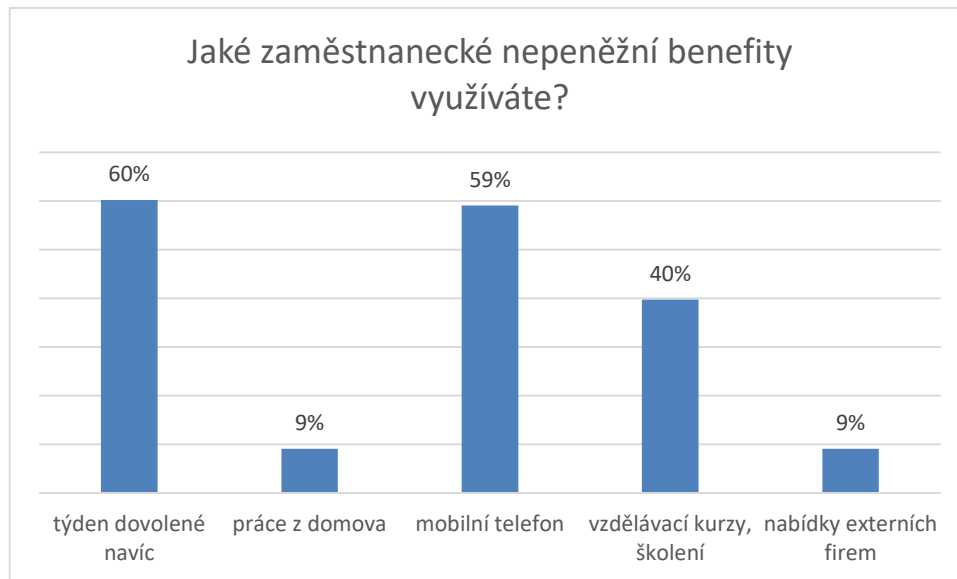


Je přirozenou součástí Vaší osobnosti pracovat samostatně nebo musíte být k práci spíše veden/a?

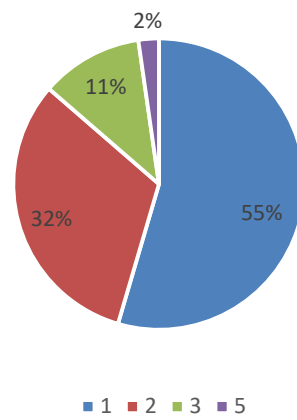


Jaké zaměstnanecké peněžní benefity využíváte?

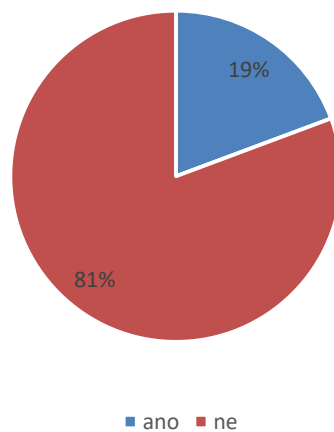




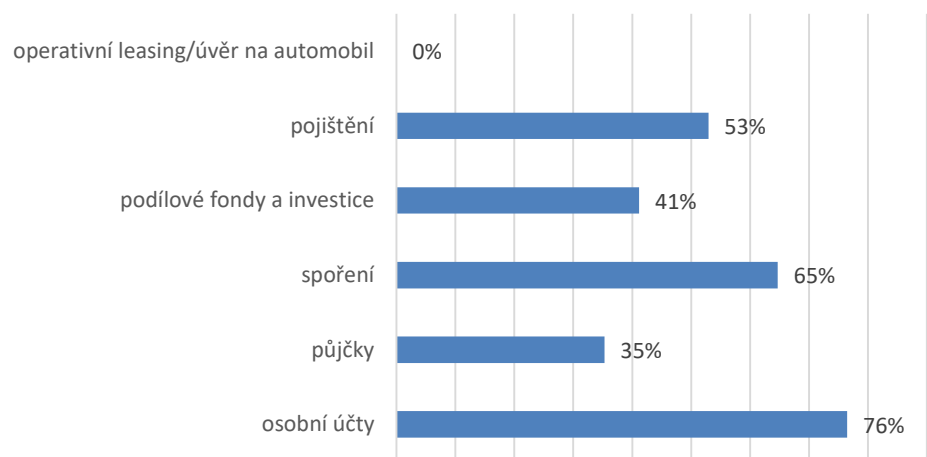
Jak Cafeteria System vnímáte? (1 = pozitivně, 5 = negativně)



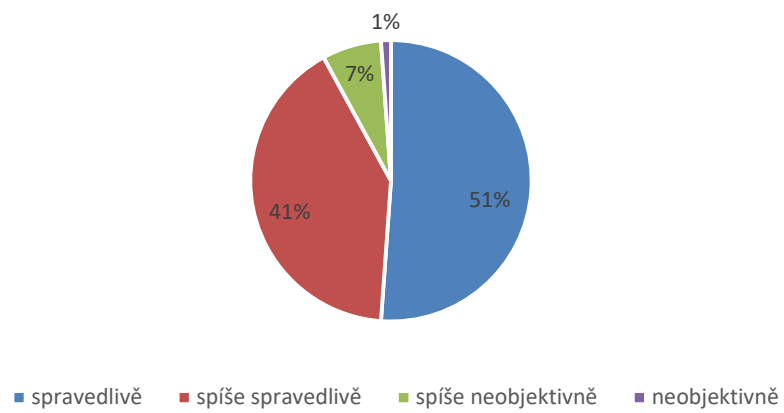
Využíváte tzv. Zaměstnanecký shop?



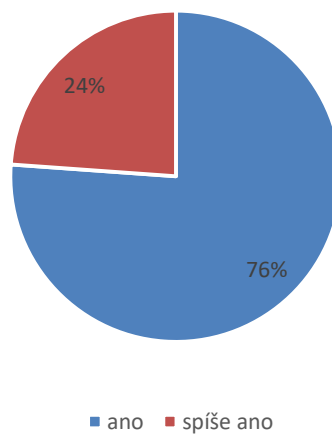
Které produkty využíváte?



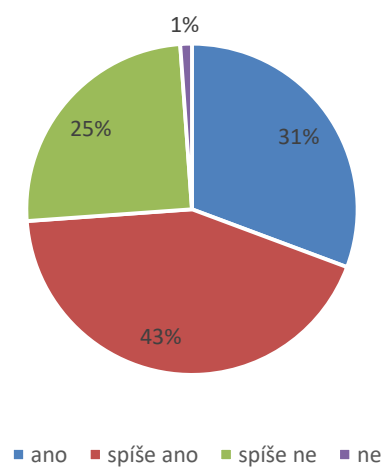
Hodnotí Váš pracovní výkon Váš vedoucí spravedlivě nebo se domníváte, že Vás hodnotí neobjektivně na základě svých subjektivních názorů?



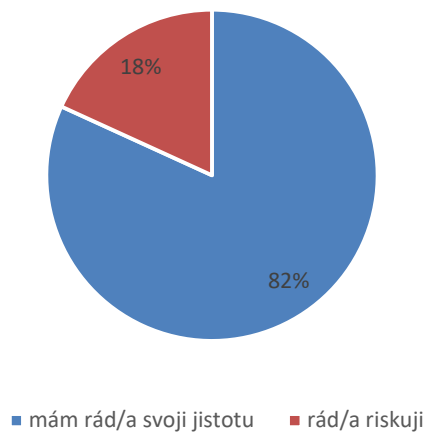
Jste otevřený/á novým zkušenostem?



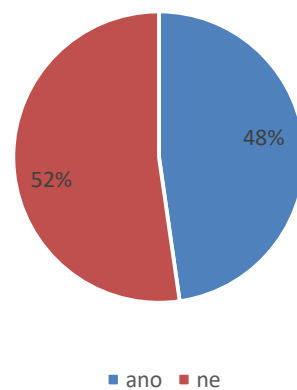
Máte rád/a změny?



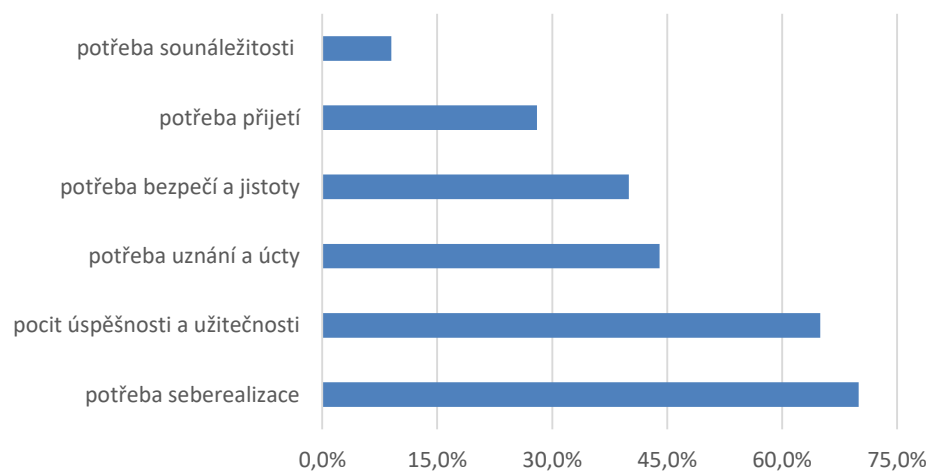
Máte rád/a svoji jistotu nebo raději riskujete?



Dokážete ve svém zaměstnání uspokojit svoje vyšší potřeby?



Které vyšší potřeby to jsou?



Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2016/2017

Studijní program: Ekonomika a management
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Finanční management - anglický jazyk (fm-p-a)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Řezníček Lukáš	Vachkova 828, Hradec Králové - Nový Hradec Králové	I14589

TÉMA ČESKY:

Motivační systém ve vybraném podniku a jeho účinnost

TÉMA ANGLICKY:

Incentive schema in a selected firm and its efficiency

VEDOUcí PRÁCE:

doc. Ing. Václav Janeček, CSc. - KE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl bakalářské práce:

Po obecném úvodu a motivačních systémech provést rozbor a vyhodnocení účinnosti takového systému v konkrétním podniku.

Osnova bakalářské práce:

1. Úvod
2. Cíle a metodika
3. Teoretická část
4. Praktická část
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů a přílohy

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

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


ADAIR, John. Efektivní motivace. Translated by Lenka Vorlíčková. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael Stuart. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042

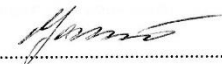
Podpis studenta:



Datum:



Podpis vedoucího práce:



Datum:

