

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení (PEF)



Bakalářská práce

Motivační mechanismus v řízení podniku

Markéta Sůsová

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Markéta Sůsová

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Motivační mechanismus v řízení podniku

Název anglicky

Motivational mechanism in company management system

Cíle práce

Cílem práce je zhodnotit efektivnost motivačního mechanismu v řízení konkrétního subjektu státní správy a konkrétního subjektu v soukromém sektoru. V případě neefektivnosti jednoho či obou motivačních mechanismů navrhnout opatření na zlepšení.

Metodika

Teoretická část práce: kritická analýza teoretických přístupů k motivaci a tvorbě motivačního mechanismu v organizaci.

Praktická část práce: srovnávací analýza motivačních mechanismů ve dvou vybraných organizacích reprezentujících různé sektory doplněná vlastním empirickým šetřením; zhodnocení současného stavu a návrh případných opatření k jeho zlepšení.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

motivace, zaměstnanec, motivační proces, vedení lidí, odměňování

Doporučené zdroje informací

- ADAMÍK, A. Platové předpisy ve veřejných službách a správě, 2015. ISBN 978-80-87675-07-6
ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
Dittrich, P. Hodnocení nejen služební, 2016. ISBN 978-80-86976-36-5
HENDRYCH, D. Správní věda : teorie veřejné správy. Praha: ASPI, 2014. ISBN 978-80-7478-561-0.
KLEIBL, J. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav, 1994. ISBN 80-7079-988-9.
Maxa, R. Management, Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-111-3
NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie.* Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 17. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci " Motivační mechanismus v řízení podniku " jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23. 3. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce.

Mé poděkování patří také zaměstnancům Městského úřadu Rakovník a zaměstnancům společnosti XY¹ za jejich ochotu při vyplňování dotazníků. Mé díky patří také vedoucímu oddělení lidských zdrojů ve společnost XY a referentce – personální pracovníci paní Ing. Renátě Kameníkové z Městského úřadu Rakovník, kteří ochotně poskytli veškeré potřebné informace pro zpracování praktické části této bakalářské práce.

¹ Zkoumaný subjekt vystupuje v této práci anonymně pod názvem „Společnost XY“.

Motivační mechanismus v řízení podniku

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá motivačním mechanismem užívaným v řízení podniku. Teoretická část se skládá z odborné analýzy literatury a představuje blíže téma motivace popisem pojmů jako jsou typy motivace, zdroje motivace, nejznámější teorie motivace a odměňování pracovníků.

Praktická část práce se zabývá analýzou a porovnáním dat získaných z rozhovorů a dotazníkových šetření prováděných ve 2 organizacích zastupujících odlišné sektory, a to státní a soukromý. Rozhovor a dotazníkové šetření bylo provedeno na Městském úřadě Rakovník zastupujícím státní sektor a ve společnosti XY zastupující soukromý sektor. Na základě zjištěných informací byla navržena opatření, která mohou zlepšit současný motivační mechanismus v obou organizacích.

Klíčová slova: motivace, motivační teorie, zdroje motivace, odměňování, manažer

Motivational mechanism in company management system

Abstract

The bachelor thesis is focused on motivation mechanism used in company management. The theoretical part consists of analysis of appropriately chosen literature and introduces the topic of motivation by describing terms such as types of motivation, sources of motivation, the most famous theories of motivation and rewarding of employees.

The practical part of the thesis is focused on analysis and comparison of data obtained from interviews and questionnaire surveys carried out in 2 organizations representing different sectors, state and private. The interview and questionnaire surveys were conducted at Městský úřad Rakovník representing the state sector and at Společnost XY representing the private sector. Based on the findings were proposed measures that could improve the current motivational mechanism in organizations of both sectors.

Keywords: motivation, motivation theories, sources of motivation, rewarding, manager

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Motivace.....	13
3.1.1 Motiv	14
3.1.2 Stimul	14
3.2 Typy motivace	14
3.3 Teorie motivace	15
3.3.1 Teorie instrumentality	15
3.3.2 Teorie zaměřené na obsah.....	15
3.3.3 Teorie zaměřené na proces.....	18
3.3.4 Další teorie	20
3.4 Zdroje motivace	20
3.5 Odměňování	22
3.5.1 Zaměstnanecké benefity.....	24
3.5.2 Vzdělávání a osobní rozvoj.....	24
3.5.3 Pracovní prostředí.....	25
3.5.4 Celková odměna	25
4 Vlastní práce	26
4.1 Představení subjektu soukromého sektoru – společnost XY.....	26
4.2 Představení subjektu státního sektoru – Městský úřad Rakovník	26
4.3 Analýza motivačních mechanismů vybraných subjektů.....	27
4.3.1 Analýza motivačního mechanismu společnosti XY	27
4.3.1.1 Řídící struktura	27
4.3.1.2 Motivační mechanismus společnosti XY.....	28
4.3.1.3 Profesní a osobní rozvoj.....	29
4.3.1.4 Zaměstnanecké výhody.....	29
4.3.1.5 Analýza dotazníkového šetření společnosti XY	30
4.3.2 Analýza motivačního mechanismu Městského úřadu Rakovník.....	40
4.3.2.1 Řídící struktura	40
4.3.2.2 Motivační mechanismus Městského úřadu Rakovník	41
4.3.2.3 Profesní a osobní rozvoj.....	43

4.3.2.4	Zaměstnanecké výhody	43
4.3.2.5	Analýza dotazníkového šetření na Městském úřadě Rakovník	44
5	Výsledky a diskuse	52
5.1	Porovnání subjektů sektoru soukromého a státního a návrh na zlepšení	52
5.1.1	Návrh na zlepšení subjektu soukromého sektoru.....	53
5.1.2	Návrh na zlepšení motivačního mechanismu subjektu státního sektoru...54	
6	Závěr	56
7	Seznam použitých zdrojů	58
7.1	Citovaná literatura.....	58
8	Přílohy	59

Seznam obrázků

Obrázek 1	Proces motivace založený na uspokojování potřeb.....	16
Obrázek 2	Maslowova pyramida potřeb.....	17
Obrázek 3	Přehled motivujících a udržovacích faktorů podle Herzberga.....	18
Obrázek 4	Systém odměňování.....	23
Obrázek 5	Model celkové odměny.....	25
Obrázek 6	Organizační a řídicí struktura podniku	28
Obrázek 7	Organizační struktura Městského úřadu Rakovník	41

Seznam grafů

Graf č. 1	Pohlaví respondentů.....	31
Graf č. 2	Věk respondentů	31
Graf č. 3	Vzdělání respondentů.....	32
Graf č. 4	Délka pracovního poměru	32
Graf č. 5	Spokojenost v zaměstnání	33
Graf č. 6	Vztah vůči nadřízeným a kolegům	34
Graf č. 7	Zpětná vazba od nadřízeného	34
Graf č. 8	Porady s nadřízeným.....	34

Graf č. 9 Finanční bonusy	35
Graf č. 10 Spravedlivost odměňování na pracovišti	36
Graf č. 11 Vliv nabídky benefitů na výběr zaměstnání.....	37
Graf č. 12 Využívanost zaměstnaneckých benefitů.....	37
Graf č. 13 Spokojenost s nabídkou benefitů.....	38
Graf č. 14 Pochvala a uznání za odvedenou práci	38
Graf č. 15 Možnost změny zaměstnání	39
Graf č. 16 Pohlaví (2).....	44
Graf č. 17 Věk (2).....	44
Graf č. 18 Vzdělání (2).....	45
Graf č. 19 Délka pracovního poměru (2)	45
Graf č. 20 Spokojenost v zaměstnání (2)	46
Graf č. 21 Vztah vůči nadřízeným a kolegům (2).....	46
Graf č. 22 Porady s nadřízeným (2).....	47
Graf č. 23 Zpětná vazba od nadřízeného (2)	47
Graf č. 24 Finanční bonusy (2).....	48
Graf č. 25 Spravedlivost odměňování na pracovišti (2).....	48
Graf č. 26 Vliv nabídky benefitů na výběr zaměstnání (2)	49
Graf č. 27 Využívanost zaměstnaneckých benefitů (2)	49
Graf č. 28 Spokojenost s nabídkou benefitů (2).....	50
Graf č. 29 Pochvala a uznání za odvedenou práci (2).....	50
Graf č. 30 Možnost změny zaměstnání (2).....	51

1 Úvod

V současné době je v České republice naměřena nejnižší míra nezaměstnanosti od roku 1993. Většina podniků se tedy potýká s velkým problémem nabírání zaměstnanců, kteří na trhu práci nepoptávají a zaměstnavatelé tak nemohou zaměstnávat tolik pracovníků, kolik by potřebovali.

Mezi společnostmi všech odvětví by mělo být tedy hlavním zájmem zaměstnavatelů nabídnout tak dobré podmínky, aby si své zaměstnance udrželi, popřípadě i našli nové a nabízeli mezi konkurencí na trhu potenciálním zaměstnancům to nejlepší. Toho může zaměstnavatel docílit zejména tak, že bude vhodně nastaven motivační mechanismus. Téma motivace a správného přístupu k zaměstnancům se tak stává důležitým tématem ve společnosti.

Snahou každého vedoucího pracovníka by mělo být udržení co nejnižší fluktuace zaměstnanců, díky které může společnost nejen šetřit náklady za nábor zaměstnanců a školení, ale také udržovat již proškolené zaměstnance a rozvíjet jejich schopnosti a vzdělání pro nejvyšší míru profesionality svých zaměstnanců.

Motivace pracovníků není podněcována nutně jen finančním ohodnocením, ale zaměstnavatelé mohou využít i dalších motivačních nástrojů jako je zlepšování pracovního prostředí a podmínek k práci, poskytování zaměstnaneckých benefitů nebo i nefinančního ohodnocení pracovníka, jako je pochvala a uznání. Nízká míra motivace se vždy projeví na výkonu zaměstnance.

Společnosti by svým zaměstnancům měli prostřednictvím dobře sestaveného motivačního mechanismu poskytovat možnost profesního i osobního života, odměňovat skvělé výkony a dodat pocit uznání za úspěch. Je-li výkonnost společnosti nedostatečná, nemusí být chyba pouze v technologii a marketingu, ale i nedostatečné motivovanosti zaměstnanců.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnotit efektivnost motivačního mechanismu v řízení konkrétního subjektu státní správy a konkrétního subjektu v soukromém sektoru. V případě neefektivnosti jednoho či obou motivačních mechanismů navrhnout opatření ke zlepšení.

2.2 Metodika

Pro zpracování teoretického východiska práce je použita odborná literatura zabývající se zejména motivací a odměňováním zaměstnanců.

V praktické části, jež využívá poznatky z teoretické části práce, jsou zhodnoceny motivační mechanismy dvou zvolených organizací, zastupujících odlišné sektory, a to státní a soukromý. Sledované organizace jsou nejprve popsány společně s jejich organizačními strukturami. Kvalitní výzkum, pokrývající zejména popis motivačních mechanismů obou subjektů, byl prováděn pomocí polo-standardizovaného rozhovoru s pracovníky personálních oddělení. V další části je využita analýza výsledků dotazníkových šetření, které proběhly se zaměstnanci obou organizací. Výsledkem této práce je porovnání motivačních mechanismů a spokojenosti zaměstnanců zvolených organizací. Na základě výsledků dotazníkových šetření a popisů motivačních mechanismů byla navržena případná doporučení ke zlepšení.

3 Teoretická východiska

3.1 Motivace

Motivace je proces, jehož zdrojem je vnitřní nebo vnější situace člověka. Vnitřní situace může být například stav hladovění, ale motivující vnitřní stavy mohou být také vyvolány vnějšími situacemi jako je například vnější ohrožení života nebo ohrožení prestiže. Vnější podněty se mohou pro jedince také stávat motivujícími, jako například peníze, nebo se mohou stávat stimulačními. (Nakonečný, 1996)

Pojem „motivace“ pochází z latinského výrazu „*movere*“ neboli hýbat, pohybovat. Obecně označuje všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti či jednání.

Obecně můžeme pojem motivace vysvětlit jako působení vnitřních hybných sil, tedy pohnutek, na lidskou psychiku. Pohnutky orientují činnost člověka určitým směrem a pomáhají udržovat vzbuzenou aktivitu. Působení těchto sil se pak projevuje v podobě motivovaného jednání, motivované činnosti. (Armstrong, a další, 2015)

Motivace působí současně ve třech rovinách/dimenzích, a to v dimenzi směru, intenzity a stálosti.

Dimenze směru nám zaměřuje, orientuje, a i naopak odvrací motivaci člověka a následně i jeho činnosti. Tato skutečnost může být vyjádřena pocity například „chci to a to“, „toužím po tom a tom“, „nechci se zabývat tím a tím“ apod.

Další dimenzí je dimenze intenzity, která nám určuje sílu závislosti – intenzitu – motivace k činnosti člověka v daném směru, určeného dimenzí směru. Podle intenzity motivace vynakládá člověk více či méně energie na danou činnost. Intenzita motivace může být v rovině prožívání vyjádřena odstupňovaně podle míry intenzity slovy například „docela bych chtěl...“, „chci...“, „velmi toužím...“ apod.

Poslední současně působící dimenzí je dimenze stálosti nebo také vytrvalosti. Projevuje se mírou schopnosti člověka překonávat jak vnější, tak vnitřní překážky, které mohou nastat při uskutečňování motivované činnosti. Pokud jedinec překonává překážky či neúspěchy při své motivované činnosti v původním směru a se stálou intenzitou motivace nazývá se toto jednání vysoká perzistence.

Jako základní pojmy v oblasti motivace rozlišujeme pojem „motiv“ a „stimul“.
(Bedrnová, a další, 1998)

3.1.1 Motiv

Motiv, rovněž také pohnutka či popud, je chápán jako psychologický důvod či příčina určitého chování člověka, který dává jeho činnosti psychologický smysl. Cílem každého motivu je dosažení finálního psychického stavu a to nasycení, které se projevuje vnitřním uspokojením z dosažení cíle. Rozlišujeme několik druhů motivů. Jedním z nich by byl motiv cílový, kdy usilujeme o dosažení očekávaného vnitřního uspokojení z dosaženého cíle. Dalším je například motiv instrumentální, kdy nemůžeme přesně určit cílový stav. Jednalo by se například o zájem člověka o určitou oblast, například studium přírodních věd či studium literatury. (Bedrnová, a další, 1998)

3.1.2 Stimul

Stimul je jakýkoliv podnět, který vyvolává změny v motivaci člověka. Rozlišujeme zde impulsy a incentivy. Impulsy představují vnitřní podněty značící změnu v těle nebo mysli. Příkladem by mohla být například bolest zubů, která v nás vyvolá motiv návštěvy zubaře. Incentivy představují naopak vnější podněty, vztahující se k impulsům, které aktivují určitý motiv. Příkladem může být například nabídka možnosti kariérního postupu v případě dobrého hodnocení za vykonanou práci. (Bedrnová, a další, 1998)

3.2 Typy motivace

Pracovní motivaci lze, podle zjištění Herzberga a kolektivu, rozdělit na dva typy, a to vnitřní motivaci a vnější motivaci. V případě prvního typu, tedy **vnitřní motivace**, motivují lidé sami sebe tím, že si hledají, nacházejí a vykonávají práci, která je bude uspokojovat nebo alespoň od ní očekávají splnění svých cílů. V případě druhého typu, tj. **vnější motivace**, mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím například zvyšováním platu, pochvalou či povýšením nebo naopak tresty, jako například kritika nebo snížení platu. (Armstrong, a další, 2015)

Jako zásadní faktory vnitřní motivace je třeba uvést např. pocit, že práce, kterou vykonávám, je zajímavá a důležitá, volnost konání či možnost rozvíjet své schopnosti.

Motivace zaměstnance by měla být zájmem každého zaměstnavatele. Kvalita výkonu jedince není totiž dána pouze vědomostmi a schopnostmi dotyčného, ale důležitou roli hraje právě motivace a postoj k práci zaměstnance. (Armstrong, 1999)

3.3 Teorie motivace

Přístupy k motivaci vychází z mnoha teorií, které se pokoušejí o výklad motivace lidského chování. Nejznámějšími jsou teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. (Armstrong, a další, 2015)

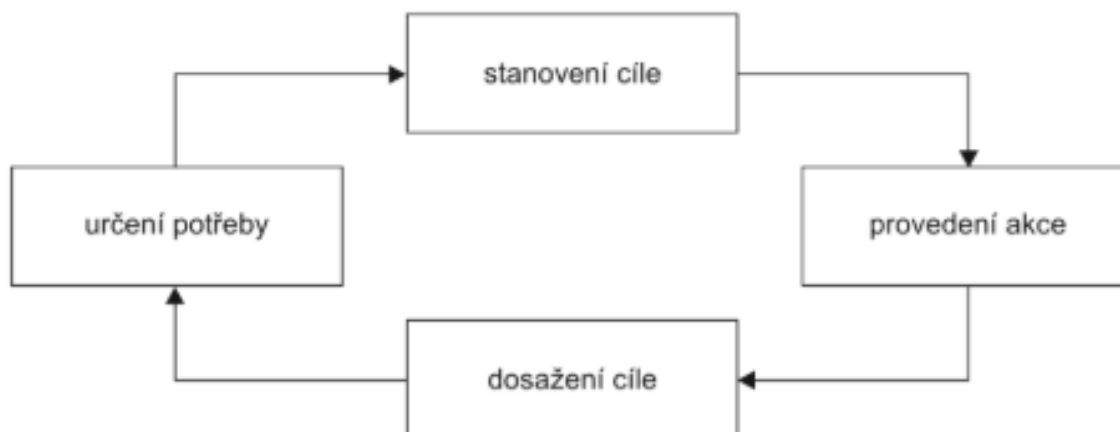
3.3.1 Teorie instrumentality

Tato teorie se objevuje v souvislosti s důrazem na ekonomické výsledky a racionalizaci práce. Teorie se domnívá, že odměny a tresty jsou přímo provázané s výkonem člověka. Jde o koncepci, která zdůrazňuje vliv finančního ohodnocení. Teorie je založena na principu podmiňování lidí k tomu, aby jednali požadovaným způsobem, jsou-li za požadované chování dostatečně ohodnoceni. Motivování pracovníků tímto způsobem bylo a je stále velmi častým druhem motivace, které může být i úspěšné. Ovšem nerespektuje další lidské potřeby a soustředí se pouze na systém kontroly výkonu. (Armstrong, a další, 2015)

3.3.2 Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie vycházejí z přesvědčení, že motivace člověka vychází z neuspokojených potřeb. Neuspokojená potřeba vytváří stav nerovnováhy a napětí. K navrácení rovnováhy je potřeba definovat cíl a zvolit způsob chování, který povede k dosažení definovaného cíle.

Obrázek 1 Proces motivace založený na uspokojování potřeb



Zdroj: (Armstrong, a další, 2015)

Do teorií zaměřených na obsah se řadí například tyto:

Maslowova hierarchie potřeb

Maslow klasifikoval potřeby do pěti hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny lidi společné. Teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantnější potřeba vyšší a jedinec se soustředí na uspokojení této potřeby. K psychologickému rozvoji dochází tak, že člověk pokračuje v uspokojení potřeb dle kategorií až po nejvyšší – potřeba seberealizace –, která ovšem nemůže být nikdy uspokojena. Podle Maslowa je totiž člověk „živočich s přáními“ a motivovat chování může pouze neuspokojená potřeba.

Maslowova teorie potřeby se skládá z následujících kategorií:

1. Fyziologické potřeby – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
2. Jistota a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
3. Sociální – potřeba lásky a přátelství
4. Potřeba uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama a být ostatními respektován.
5. Seberealizace – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti.

(Armstrong, a další, 2015)

Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: (Tureckiová, 2004)

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tuto teorie vypracoval Herzberg a kolektiv na základě zkoumání spokojenosti a nespokojenosti s prací techniků a účetních. Model se skládá ze dvou faktorů, a to satisfaktorů a dissatisfaktorů. Satisfaktory, nebo také motivátory, které tvoří okolnosti práce motivující jedince k vyšším výkonům a vyššímu úsilí. Mezi tyto faktory můžeme zařadit například uznání, práci samotnou, povýšení apod. Dissatisfaktory jsou tvořeny okolnostmi práce, které v případě neuspokojení mohou mít vliv na nespokojenost zaměstnanců, zároveň mají ale jen malý vliv na motivaci. Jde například o vztah s nadřízeným nebo podnikovou kontrolu a správu. (Armstrong, a další, 2015)

Obrázek 3 Přehled motivujících a udržovacích faktorů podle Herzberga

Motivující faktory	Udržovací faktory
<ul style="list-style-type: none">• dosažení cíle• uznání• povýšení• práce sama o sobě• možnost osobního růstu• odpovědnost• samostatnost	<ul style="list-style-type: none">• podniková politika a správa• vztahy v kolektivu a pracovní podmínky• mzda• jistota práce• životný styl• postavení

Zdroj: (Plevová, 2012)

3.3.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces se zaměřují na to, jak lidé vnímají pracovní prostředí okolo sebe a na způsoby, jak toto prostředí vnímají a jak je interpretují. Klade se zde důraz na psychologické procesy a síly, které mají vliv na motivaci i na základní potřeby. Mezi tyto teorie se řadí například tyto:

Expektační teorie

Základem teorie expektance nebo také teorie očekávání je teorie valence – instrumentalita – expektance (VIE), kterou formuloval profesor Vroom roku 1964. Valence představuje hodnotu, instrumentalita přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné a expetance představuje pravděpodobnost, s jakou bude dosaženo určitého výsledku.

Sílu motivu k provádění určité činnosti ovlivňuje subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení a subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání povede k očekávanému výsledku. Tato teorie má i své formální vyjádření a to:

$$M = f(V * E)$$

Kde M – úroveň motivace,

V – valence (subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení),

E – expektance (očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že pracovní jednání povede o očekávanému výsledku). (Bedrnová, a další, 1998)

Teorie cíle

Teorie cíle byla zformulována v roce 1979 Lathamem a Lockem, kteří ve své teorii tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, mají-li jednotlivci stanovené specifické cíle, které jsou sice náročné, ale přijatelné a existuje-li zpětná vazba na výkon. Důležitou roli hraje akceptace cílů pracovníkem a vytvoření pocitu závazku je splnit. V případě souhlasu pracovníka s cíli, vede plnění náročnějších cílů k větším výkonům než u cílů snadných. Důležitou roli hraje taky již zmiňovaná zpětná vazba, která umožňuje jedinci sledovat, jak dobře pracoval z hlediska daného cíle. (Armstrong, a další, 2015)

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak je s nimi zacházeno v porovnání s ostatními lidmi. Spravedlivé jednání se vyznačuje tím, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo s jinou odpovídající osobou. Vždy se spravedlnost týká pocitů a vnímání a jde o porovnání. Tato teorie tvrdí, že bude-li s námi zacházeno spravedlivě, budeme více motivováni. V případě opaku dojde k demotivaci. (Armstrong, a další, 2015)

3.3.4 Další teorie

Teorie X a Y podle McGregora

Teorie X a Y podle Douglase McGregora je založena na rozdělení pracovníků podle chování a postoje k práci.

1. Teorie X: nadřízení jsou přesvědčeni, že lidé mají přirozený odpor k práci, vyhýbají se práci a jsou líní. Lidé musí být k práci nuceni a vedeni nadřízeným, který je řídí a kontroluje. Tento způsob preferují před vlastní zodpovědností se nad samotným úkolem zamyslet.
2. Teorie Y: nadřízení jsou přesvědčeni, že lidé chtějí pracovat co nejlépe a práce je pro ně přirozená. Lidé se sami řídí a kontrolují a při vhodných podmínkách se naučí přijímat odpovědnost.

Tyto teorie pracovní motivace jsou využívány především ve výzkumu organizačního chování a řízení lidských zdrojů. Obě teorie se od sebe velmi odlišují názory na motivaci pracovníků. Podle D. McGregora se ve firmách a organizacích vyskytuje vždy pouze jeden z těchto teorií přístupů. (Armstrong, a další, 2015)

Uvedené teorie jsou pouze předpoklady, a nikoliv výsledky výzkumu. Dnešní management se přiklání spíše k teorii Y, ale rozumným řešením se nabízí spíše kompromis obou uvedených teorií. (Weihrich, a další, 1993)

3.4 Zdroje motivace

Zdroji motivace jsou označovány skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Rozlišujeme pět základních zdrojů motivace, které vytvářejí motivační profil každého člověka a to následující: (Provazník, a další, 2004)

Potřeby

Potřeba je vnitřní stav a vyznačuje se jako nepříjemný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy jedince k činnosti odstraňující dané napětí. Potřeby se člení na potřeby primární a sekundární.

Potřeby primární nebo také biologické, fyziologické nebo vrozené, jsou potřeby spojované s funkcemi lidského těla. Patří mezi ně například potřeba vzduchu, potravy, tekutin apod.

Potřeby sekundární nebo také sociální či psychogenní jsou potřeby spojované s člověkem jakožto tvorem sociálním, společenským, ne již biologickou entitou. Patří mezi ně například potřeba lásky, seberealizace a dominance. (Bedrnová, a další, 1998)

Návyky

Princip návyků spočívá v tom, že v průběhu života realizujeme některé činnosti častěji, nebo dokonce pravidelně a většinou v určitých pro nás typických situacích. Díky pravidelnému opakování se činnosti fixují a automatizují a stávají se určitými stereotypy – návyky. Dostane-li se člověk do situace, která odpovídá jiné, s níž se již v minulosti setkal, začne víceméně automaticky realizovat z dřívějšíka již fixované stereotypy a jedná tedy se svým návykem. (Bedrnová, a další, 1998)

Zájmy

Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením člověka na určitou oblast předmětů či jevů. Mezi zájmy patří kterákoliv činnost, které může člověka těšit. (Bedrnová, a další, 1998)

V případě klasifikace je možné tedy rozdělit zájmy do vícero kategorií. Mezi nejznámější klasifikace zájmů patří Stavělův výčet zájmů, který rozlišuje těchto 9 skupin: zájmy poznávací, zájmy sociální, zájmy přírodní, zájmy obchodní, zájmy technické, zájmy rukodělně materiállové, zájmy výtvarné, zájmy estetické a zájmy sportovní. (Provazník, a další, 2004)

Zájem můžeme chápat jako zvláštní druh motivu. (Bedrnová, a další, 1998)

Hodnoty

Člověk se během života setkává se skutečnostmi, které jsou pro něj nové a neznámé. Tyto skutečnosti člověk poznává a také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. Někdy člověk přejímá již „hotové“ hodnocení od svého sociálního prostředí. Postupně si člověk vytváří jakousi „osobní hodnotovou mapu“, díky které jedinec přisuzuje některým skutečnostem hodnoty nižší (cení si jich méně) nebo vyšší (cení si jich více). Hodnotami člověka může být cokoliv, vždy záleží na specifických podmínkách a okolnostech, které utvářejí jeho osobnost, a osobních zkušenostech. (Bedrnová, a další, 1998)

Ideály

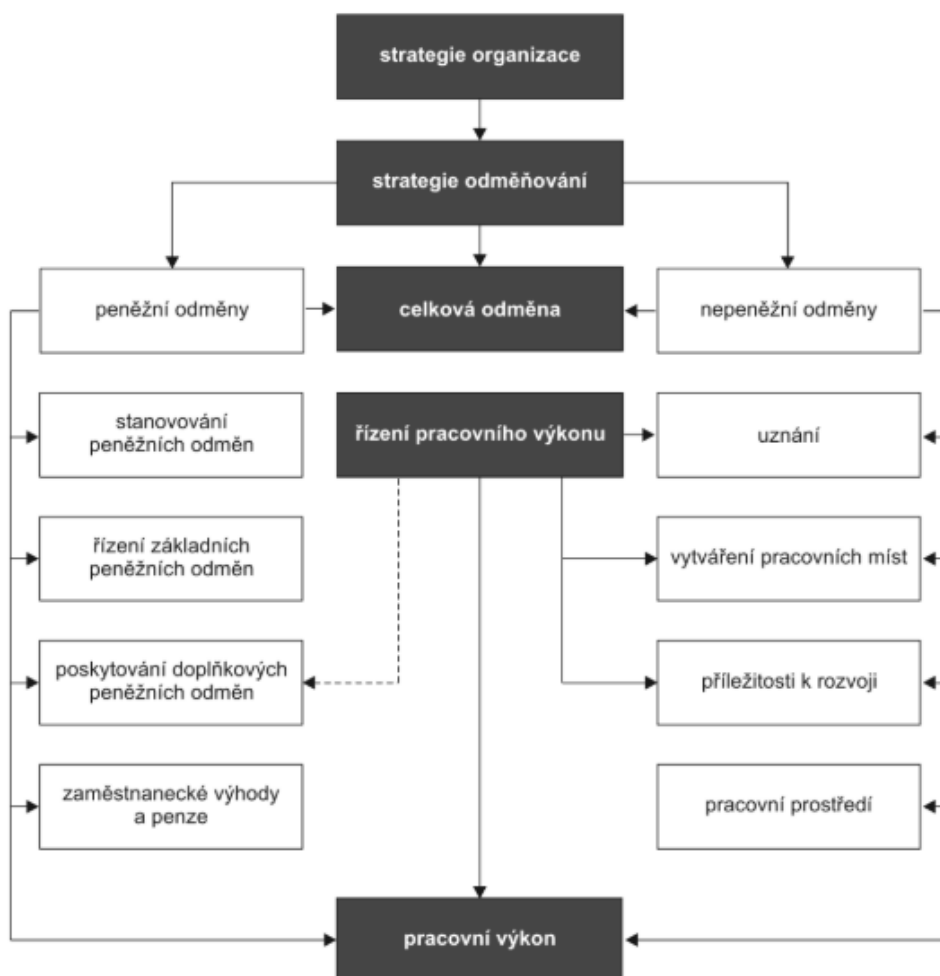
Ideál je určitá ideová či názorová představa něčeho subjektivně žádoucího a pozitivně hodnoceného, která pro jedince představuje významný cíl snažení nebo skutečnost, o kterou usiluje. Vzniká v průběhu života zejména získáváním od rodičů a autorit. (Bedrnová, a další, 1998)

3.5 Odměňování

System odměňování má za úkol uspokojit potřeby zaměstnanců i organizace. Řízení odměňování zahrnuje peněžní odměny a nepeněžní, které tvoří systém celkové odměny.

Základními zásadami odměňování jsou například: spravedlivý, efektivní a transparentní systém odměňování, podpora dosahování cílů organizace, odměňování pracovníků podle jejich přínosu, poskytování odměn, které udrží zaměstnance v organizaci a zajistí jejich angažovanost, udržení konkurenceschopnosti odměňování. (Armstrong, 2009)

Obrázek 4 Systém odměňování



Zdroj: (Armstrong, 2009)

Peněžní odměna

Peníze slouží k uspokojení základních lidských potřeb a mohou také fungovat jako motivační nástroj. Často bývají rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnání. Jako motivační nástroj mohou být použity pouze krátkodobě, protože zvýšení efektivity nebo dosažení většího výkonu je jen málokdy následkem zvýšení mzdy zaměstnance. (Armstrong, 2009)

Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny zohledňují a uspokojují rozdílné potřeby lidí, které se týkají uznání, úspěchu, pracovního prostředí a osobního růstu. Prostřednictvím nepeněžních odměn jsou vytvářena motivující pracovní místa, poskytovány příležitosti k rozvoji kariéry a schopnosti pracovníka a utváření pracovního prostředí pro kvalitnější pracovní život. Tyto odměny se dělí na vnitřní (pochvala, uznání) a vnější (výzvy práce a pocit, že práce stojí za to).

3.5.1 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity, které poskytuje zaměstnavatel nad rámec mzdového ohodnocení. Mohou být formou peněžního i nepeněžního plnění (v hmotné formě či ve formě nadstandartní služby). Benefity mohou být poskytovány fixním nebo flexibilním způsobem. Přičemž benefit poskytnutý fixním způsobem je určen pro všechny zaměstnance bez možnosti individuálního výběru samotným zaměstnancem. U poskytnutého benefitu flexibilním způsobem je zaměstnanci umožněn výběr benefitu ze stanoveného balíčku. (Macháček, 2010)

Nejčastější zaměstnanecké benefity bývají příspěvky na stravování, rekreační pobyty, sportovní a kulturní akce, penzijní a životní pojištění a příspěvek na dopravu do zaměstnání. (Macháček, 2010)

3.5.2 Vzdělávání a osobní rozvoj

Vzdělávání na pracovišti je převážně neformální proces, přičemž se lidé učí během vykonávané práce a vstřebávají vlastní pracovní zkušenosti. Vzdělání na pracovišti je podporováno koučováním, mentorováním a e-learningem.

Při vzdělávání na pracovišti může dojít k nežádoucím efektům, kdy si pracovník osvojí špatné návyky od svých spolupracovníků. Dalším problémem může být nedostatek ochoty liniových manažerů, kteří nechtějí převzít zodpovědnost za toto vzdělání. (Armstrong, 2009)

3.5.3 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je tvořeno systémem vykonávání práce, pracovních míst a podmínek a způsob, jakým s lidmi zacházejí nadřízení a spolupracovníci. Pracovní podmínky musí vždy splňovat bezpečnostní podmínky a podmínky týkající se zdraví. Rovnováha mezi pracovním a osobním životem je ovlivněna chováním manažerů tím, jak je s dotyčným pracovníkem zacházeno, stejně tak schopnost zvládat stres, sexuální obtěžování nebo šikanu na pracovišti. (Armstrong, 2009)

3.5.4 Celková odměna

Peněžní a nepeněžní hodnoty tvoří společně celkovou odměnu. Odměny mohou mít různé formy jako základní peněžní odměna, doplňková peněžní odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny. (Armstrong, 2009)

Obrázek 5 Model celkové odměny



Zdroj: (Armstrong, 2009)

4 Vlastní práce

Pro analýzu motivačního mechanismu byl zvolen subjekt soukromého a státního sektoru. Subjektem státního sektoru je v této práci Městský úřad Rakovník a subjektem soukromého sektoru byl zvolen podnik, jehož název nemůže být uveden v této práci. Z důvodu zachování anonymity bude tento subjekt nazýván společností XY. Jde o středně velkou společnost působící na českém trhu v oblasti bankovních služeb.

4.1 Představení subjektu soukromého sektoru – společnost XY

Společnost XY působí na českém trhu v oblasti bankovníctví a je součástí zahraniční stejnojmenné společnosti. Centrála tohoto podniku se nachází v hlavním městě Praha. Na českém trhu působí více než 10 let a koncept společnosti, stejně tak jako nabídka produktů je z velké části přebrána ze společnosti mateřské země.

Banka se orientuje na kanály přímého bankovníctví a požadavky klientů jsou z větší míry vyřizovány telefonicky či přes internet. Společnost také disponuje sítí poboček po České republice, jež je možné využít výhradně k zakládání nových produktů.

Firma neustále přichází na trh s novými produkty, které by mohly uspokojit potřeby potencionálních klientů a soustředí se na vývoj stávajících produktů k zvyšování konkurenceschopnosti na trhu.

4.2 Představení subjektu státního sektoru – Městský úřad Rakovník

Městský úřad Rakovník je úřad, jehož působnost vychází ze zákona č. 128/2000 Sb. O obcích. Rozsah výkonu úřadu státní správy a samosprávy:

1. v oblasti samostatné působnosti
 - a. plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo města nebo rada města
 - b. pomáhá výborům a komisím v jejich činnosti
2. vykonává přenesenou působnost podle § 61 odst. 1 písm. a) s výjimkou věcí, které patří do působnosti jiného orgánu obce
3. rozhoduje o poskytování informací žadateli podle zvláštního zákona.

Město pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem vyjádřený v zákonech a jiných právních předpisech. Vykonává ve svém území státní správu v rozsahu stanoveném zvláštními zákony a při výkonu této přenesené působnosti se řídí zákony a jinými právními předpisy a též usneseními vlády a směrnicemi ústředních správních úřadů a dále návrhy opatření, popřípadě rozhodnutími krajského úřadu, učiněnými podle zvláštního zákona v rámci kontroly výkonu přenesené působnosti.

4.3 Analýza motivačních mechanismů vybraných subjektů

4.3.1 Analýza motivačního mechanismu společnosti XY

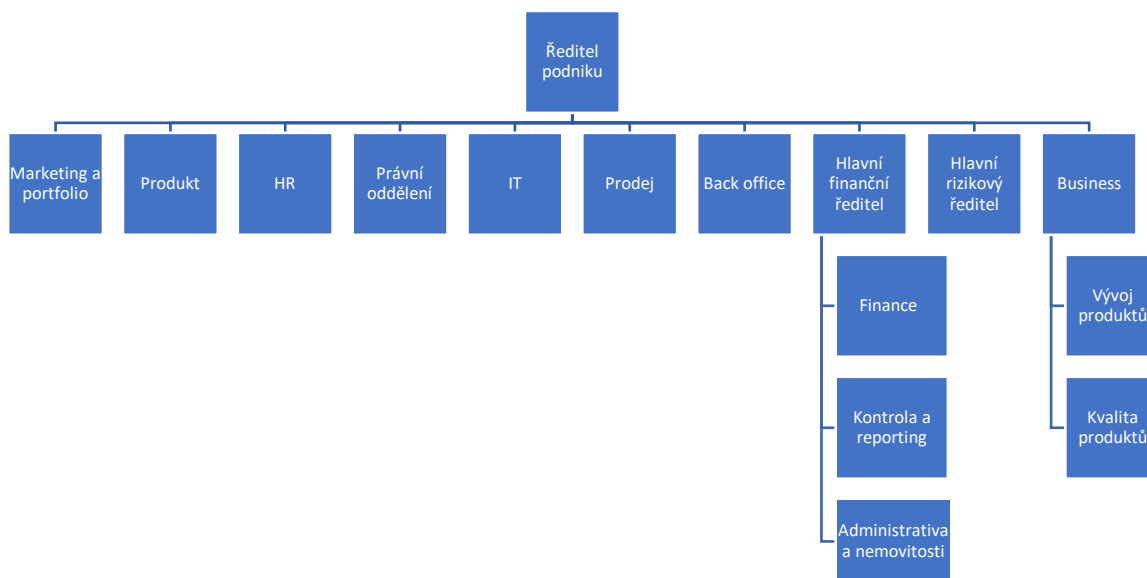
Analýza motivačního mechanismu ve společnosti XY byla prováděna na základě rozhovoru vedeného s vedoucím oddělení lidských zdrojů. Rozhovor byl prováděn na základě předem připravených otázek, které byly rozšířeny podle potřeby během rozhovoru a byl prováděn v anglickém jazyce z důvodu odlišné národnosti vedoucího pracovníka. Polo-standardizovaný rozhovor je předložen v Příloze č. 2.

Pro vnímání motivačního mechanismu zaměstnanci byl vytvořen jednotný dotazník pro společnost obou sektorů uvedených v této práci a nachází se v Příloze č. 1. Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců byl dotazník vytvořen pomocí internetové platformy Click4Survey na základě doporučení vedoucího oddělení společnosti XY, který je využíván pro interní průzkumy spokojenosti a je tedy známou platformou pro zaměstnance. Dotazník byl rozeslán plošně všem zaměstnancům centrálního oddělení společnosti, tedy přibližně 220 osobám pracujícím na pracovní smlouvu vyjma zaměstnanců na dohodu o provedení práce a pracovní činnosti, jichž se většina benefitů od zaměstnavatele netýká.

4.3.1.1 Řídící struktura

Společnost XY je zařazena mezi podniky střední velikosti a čítá přibližně 220 zaměstnanců. V čele podniku stojí ředitel společnosti, který se zodpovídá vedení nadřízené zahraniční pobočky a zodpovídá za prosperitu celé divize. Řediteli podniku jsou podřízeni manažeři jednotlivých oddělení společnosti a to: oddělení lidských zdrojů, risku, právní, finanční, IT, prodeje, marketingu a produktu.

Obrázek 6 Organizační a řídicí struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru s manažerem oddělení lidských zdrojů

4.3.1.2 Motivační mechanismus společnosti XY

Současný motivační mechanismus uplatňovaný v podniku je zavedený přibližně od roku 2013 a postupně je obměňován na základě potřeb zaměstnanců a ve snaze převýšit konkurenci na trhu. K současnému motivačnímu mechanismu se také pojí agilní přístup k práci, který je zde implementován přibližně 2 roky a ovlivňuje systém motivace zaměstnanců.

Motivační mechanismus je aktualizován každý rok na základě průzkumů spokojenosti zaměstnanců, které poskytují přehlednou zpětnou vazbu zaměstnanců ohledně jejich spokojenosti a míra angažovanosti je každoročně až 85 %. Tyto průzkumy probíhají jednou ročně vždy v druhé polovině roku a jsou analyzovány pro návrh možných změn k vyšší spokojenosti a udržitelnosti zaměstnanců v podniku.

Dle vývoje průzkumů spokojenosti od roku 2013 do roku 2019 je podle manažera oddělení lidských zdrojů tento způsob velmi efektivní a zlepšení je znatelné každý rok z těchto výsledků, a to hlavně ve výkonu zaměstnanců a celkové prosperitě společnosti.

Obměny motivačního systému a nabídka benefitů od zaměstnavatele je komunikována především prostřednictvím e-mailu a zveřejněna na interním portálu pro

zaměstnance, kam mohou případně zasílat své dotazy k nejasnostem. Veškeré novinky pro zaměstnance jsou také promítány na obrazovkách rozmístěných po všech kancelářích společnosti a kuchyních. Čtvrtletně a ve výjimečných případech i častěji, je pro všechny zaměstnance svolána hromadná schůzka, kde se probírají organizační změny, podnikové výsledky, ale také právě změny v odměňovacím systému zaměstnanců.

4.3.1.3 Profesionální a osobní rozvoj

Možnost osobního a profesního rozvoje je velmi dostupným benefitem pro každého zaměstnance, který své potřeby rozvoje sdělí svému nadřízenému a poté jsou dotyčnému nabídnuty možnosti podpory daného rozvoje. Nabídnut je také zaměstnancům individuální rozvojový plán, který je na žádost zaměstnance vytvořen a pomáhá v rozvoji zaměstnance podle jeho potřeb, v čem by se chtěl dále zlepšovat a rozvíjet.

Každý zaměstnanec má také možnost využít výuku cizích jazyků jsou-li potřebné k jeho pracovní činnosti. Každého půl roku jsou pořádány dny rozvoje, na kterých se mohou zaměstnanci přihlásit na vypsaná školení či přednášky napříč bankovními tématy.

4.3.1.4 Zaměstnanecké výhody

Společnost XY nabízí svým zaměstnancům poměrně velkou škálu benefitů:

1. Finanční odměny: jsou poskytovány ve 3 formách, a to roční bonusy, které jsou poměrově nejvyšší a jejich výši ovlivňuje výkon zaměstnance za uplynulý rok, dále pak provizní odměny, které se týkají však jen vybraných oddělení pracujících přímo s klienty společnosti, a nakonec výkonnostní bonusy, kterou jsou vypláceny například za: nadprůměrný výkon v průběhu roku; projekt, který prokazatelně zlepšil/ulehčil práci napříč odděleními; projekt, který výrazně pozvedne finanční výsledky společnosti.
2. Stravenky
3. Mobilní telefon, notebook
4. Služební auto – poskytováno pouze zaměstnancům vedoucích pozic
5. Teambuildingové akce – pořádané pro celou společnost a také zvlášť pro jednotlivá oddělení několikrát do roka.
6. Kafeterie – využití přednabité karty v oblastech sportu, relaxace, cestování a dalších.
7. Zaměstnanecké produkty za zvýhodněných podmínek

8. Týden dovolené navíc, 3 dny Sick day, den volna k narozeninám, možnost práce z domova
9. Zpětná vazba – probíhá u všech zaměstnanců jednou ročně z důvodu ročních odměn. U jednotlivých zaměstnanců probíhá v různých intervalech během roku v závislosti na daném vedoucím. Často zde mají zaměstnanci pravidelnou schůzku s nadřízeným každý týden, kde je prostor pro pochvalu či případné zhodnocení problémů při výkonu práce zaměstnance.

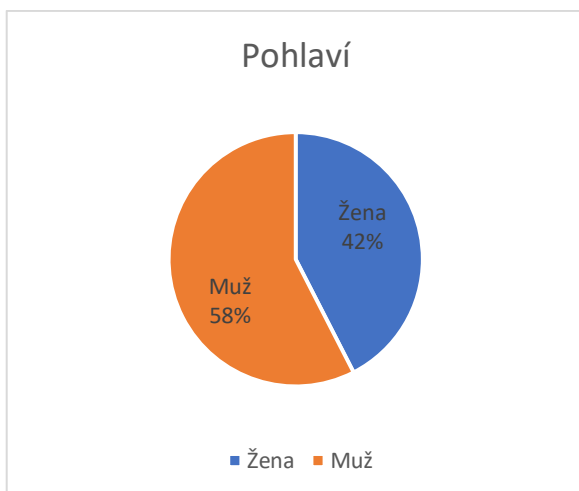
S touto nabídkou zaměstnaneckých benefitů a výsledků spokojenosti se společnost XY řadí k nejlepším zaměstnavatelům na českém trhu v oblasti bankovníctví.

4.3.1.5 Analýza dotazníkového šetření společnosti XY

Analýza motivačního mechanismu ve společnosti XY byla provedena pomocí dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit spokojenost zaměstnanců v podniku s pracovními podmínkami, okolními zaměstnanci, nabízenými odměnami a komunikací v podniku.

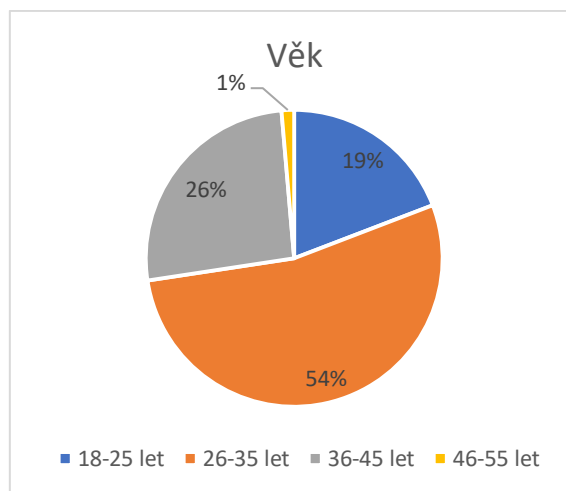
Dotazníkové šetření bylo zasláno všem pracovníkům centrální pobočky vybrané společnosti, tj. okolo 190 zaměstnanců, z nichž dotazník vyplnilo 73 dotazovaných. Návratnost tedy činila 38,4 %.

Graf č. 1 Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2 Věk respondentů

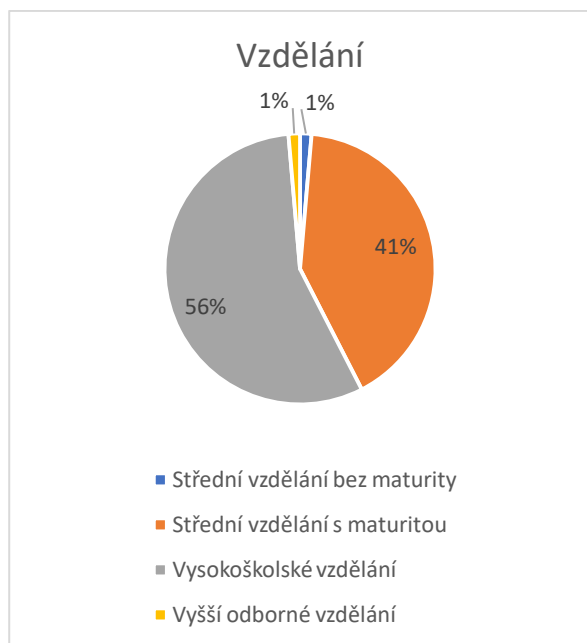


Zdroj: vlastní zpracování

Z poskytnutých odpovědí vyplývá, že 42 % respondentů bylo ženského pohlaví a 58 % respondentů bylo mužského pohlaví. Na základě rozhovoru vedeného s personálním manažerem bylo zjištěno, že společnost XY zaměstnává přibližně 55 % pracovníků mužského pohlaví. Pracovníci mužského pohlaví jsou tedy v podniku zastoupeni v převládajícím počtu.

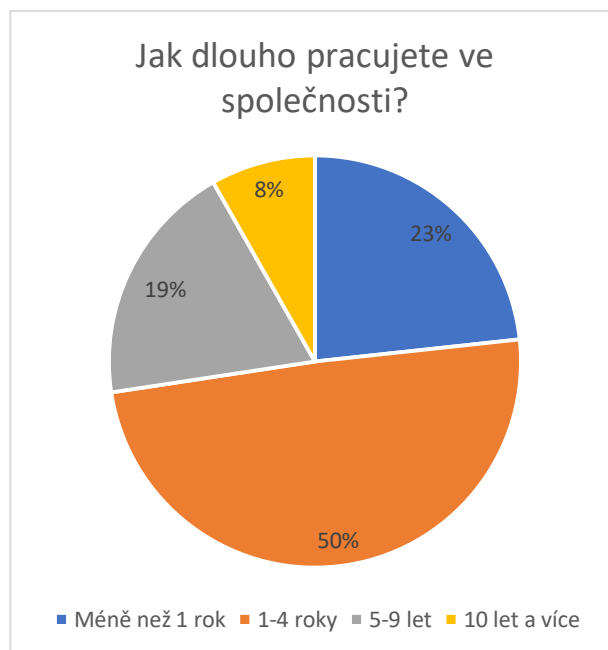
Z grafu č. 2 je patrné, že ve společnosti je zastoupeno nejvíce pracovníků ve věku od 26 do 35 let, přesněji 54 % z dotazovaných. Dalším početným zastoupením je věková kategorie 36–45 let (26 %) a 18–25 let (19 %). V nejmenším zastoupení byly pracovníci ve věku 46 let a více s 1 %, kterým byl pouze jeden z dotazovaných.

Graf č. 3 Vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4 Délka pracovního poměru

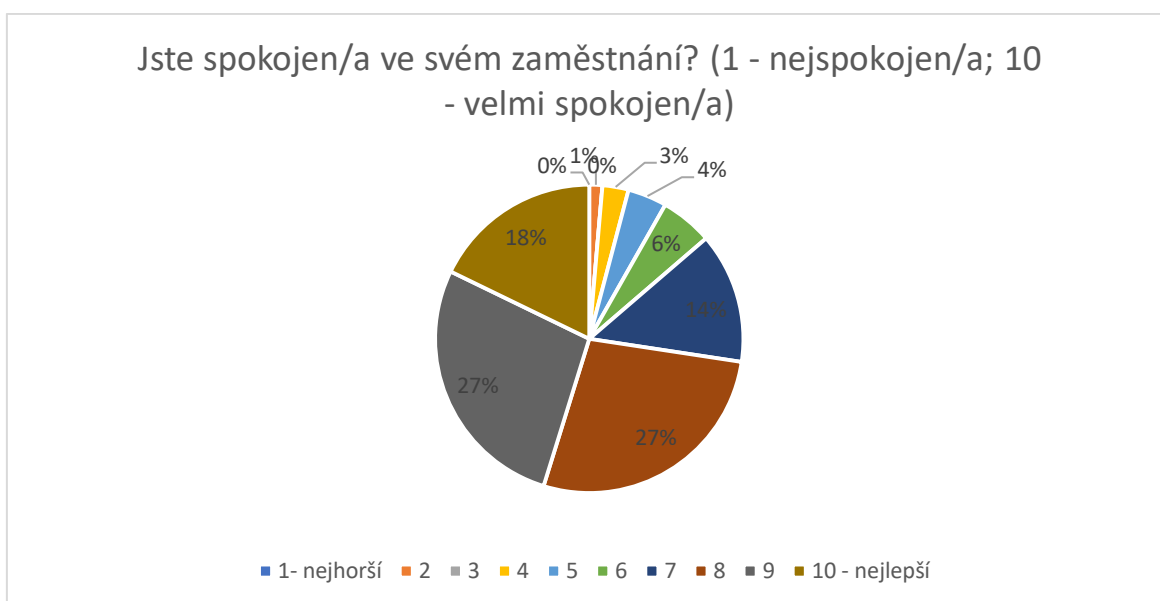


Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšším dosaženým vzděláním, které bylo zastoupeno s nejvyšším počtem odpovědí bylo vysokoškolské vzdělání (56 %, 41 respondentů) a s druhým nejvyšším počtem odpovědí bylo střední vzdělání s maturitou (41 %, 30 respondentů).

Dle grafu č. 4 pracuje ve vybrané společnosti 50 % z dotazovaných 1–4 roky, méně než 1 rok odpovědělo 23 % z dotazovaných a 5–9 let 19 % z dotazovaných. Pouhých 8 % (6 ze 73) respondentů uvedlo, že ve společnosti pracují 10 let a více. Z tohoto lze usoudit, že vybraná společnost nemá příliš stálé zaměstnance.

Graf č. 5 Spokojenost v zaměstnání

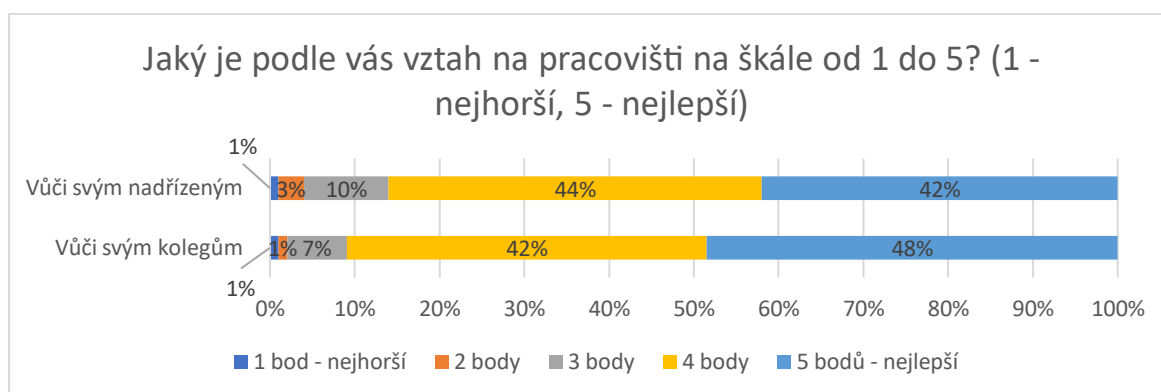


Zdroj: vlastní zpracování

V první části dotazníku byly zjištěny základní charakteristiky respondentů. Následující část dotazníkového šetření je zaměřena na spokojenost ve společnosti a jak respondent vnímá benefity nabízené zaměstnavatelem.

Na otázku, zda je ve svém zaměstnání spokojen, mohl respondent zvolit hodnotu na škále od 1 do 10 s tím, že 10 byla nejvyšší hodnota znamenající nejvyšší míru spokojenosti. Nejčastějším hodnocením spokojenosti byla hodnota 9 a 8 s 27 % zastoupením u obou hodnot, dále také hodnoty 10 s 18 % a 7 se 14 %. Hodnocení hodnotami 1–6 bylo zastoupeno celkově pouze 10 respondenty ze 73. Můžeme tedy dojít k závěru, že zaměstnanci, kteří se účastnili dotazníkového šetření jsou ve společnosti XY spokojeni.

Graf č. 6 Vztah vůči nadřízeným a kolegům



Zdroj: vlastní zpracování

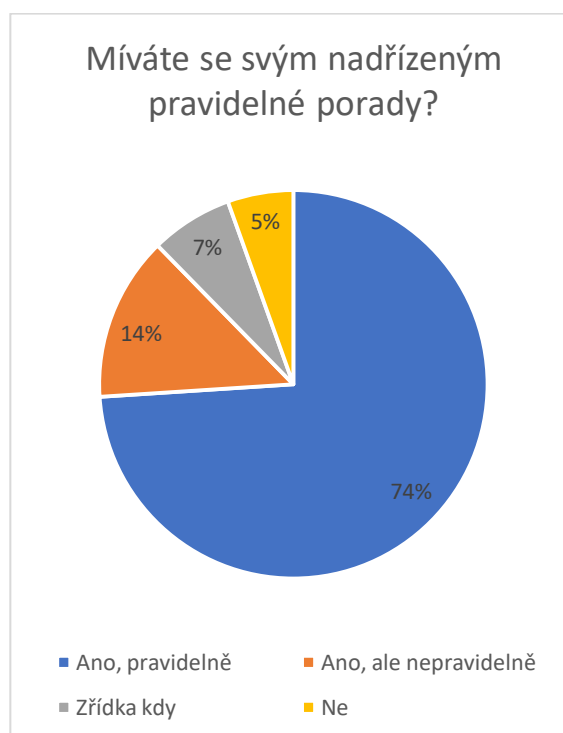
Respondenti mohli v rámci dotazníkového šetření hodnotit také jejich vztah vůči svým kolegům a ke svým nadřízeným. Vztah vůči svým kolegům byl hodnocen nejvyšší možnou hodnotou a to 5, vztah vůči nadřízeným byl nejčastěji hodnocen hodnotou 4 na škále 1-5, přičemž hodnota 5 znamená vnímání vztahu jako nejlepší.

Graf č. 7 Zpětná vazba od nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 8 Porady s nadřízeným

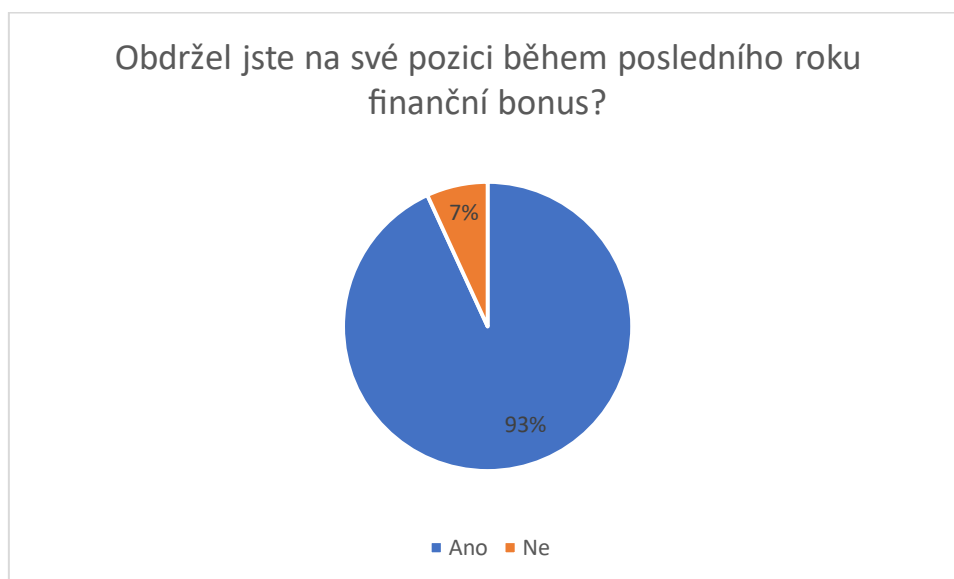


Zdroj: vlastní zpracování

Na zpětnou vazbu se ve společnosti XY dává důraz. Probíhá mezi každým zaměstnancem a nadřízeným nejčastěji v pravidelných intervalech alespoň jednou měsíčně, kde zaměstnanci rekapituluji dokončené úkoly, problémy, se kterými se zaměstnanec potýkal, co se povedlo a co se naopak nepovedlo. Vyplývá to také z otázky, zda byl respondent během posledního půl roku ohodnocen zpětnou vazbou od nadřízeného, kde 95 % respondentů uvedlo, že ano.

Většina zaměstnanců se svým nadřízeným setkává na pravidelných poradách, které probíhají zpravidla jednou nebo dvakrát týdně. Probírá se zde aktuální agenda, úskalí jejich práce a pracovníci společně s nadřízeným si tak mohou pomoci s řešením daného problému. Dle grafu č. 8 uvedlo z dotazovaných 74 %, že se pravidelně scházejí na poradách s nadřízeným, 14 % respondentů uvedlo, že se scházejí nepravidelně a zbylých 12 % uvedlo, že se scházejí zřídka nebo vůbec.

Graf č. 9 Finanční bonusy

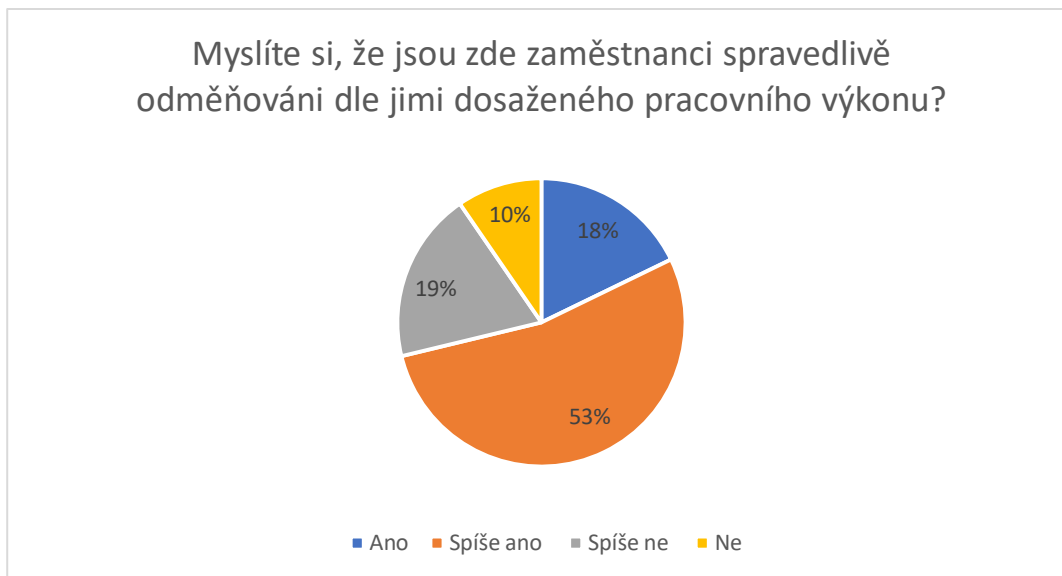


Zdroj: vlastní zpracování

Se zpětnou vazbou také souvisí ohodnocení pracovníka. Na otázku, zda respondent obdržel během posledního půl roku finanční bonus, je z grafu č. 9 patrné, že 93 % dotázaných finanční bonus obdrželo.

Finanční ohodnocení se ve společnosti XY uděluje ze 3 hlavních důvodů. Prvním je roční ohodnocení, kde se hodnotí výkon zaměstnance za uplynulý rok. Druhým je spuštění projektu, který výrazně zlepší práci více pracovníků, často by úspěch tohoto projektu měl přesahovat do více oddělení. Třetím důvodem je provizní ohodnocení, které se ovšem týká pouze vybraných oddělení, která přímo komunikují se zákazníkem.

Graf č. 10 Spravedlivost odměňování na pracovišti

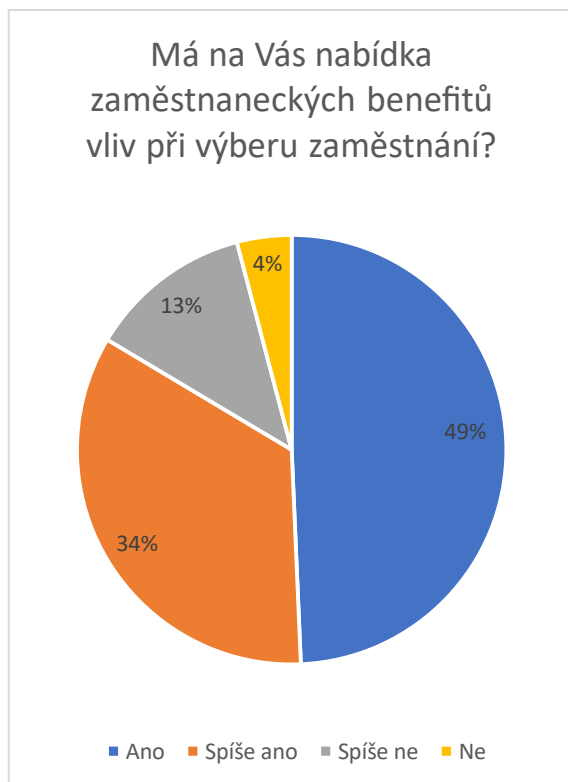


Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci jsou odměňováni finančně dle odvedené práce. Mohou se také zapojit do různých projektů, které nemusí vždy souviset s jejich denní agendou. Každý si tak může rozšířit své znalosti a zkušenosti a vždy přijít s novým nápadem.

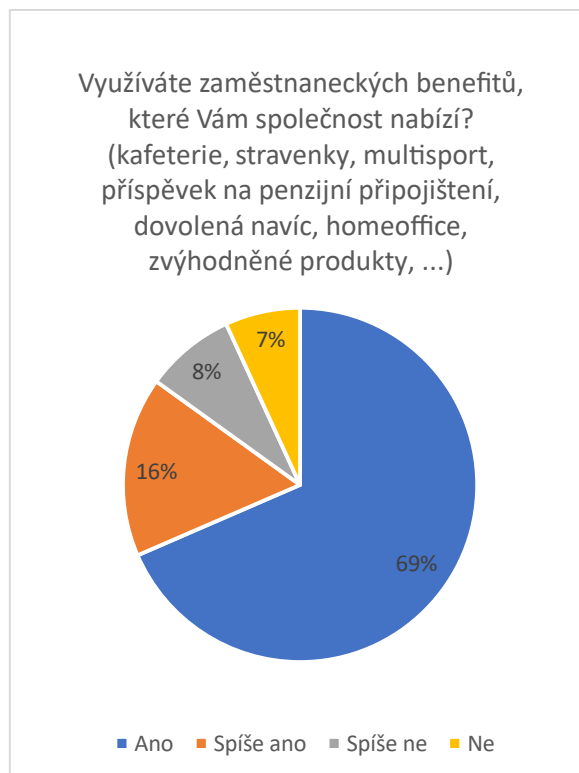
Že jsou zaměstnanci odměňováni spravedlivě uvedlo 18 % z dotazovaných a 53 % z nich se přiklání k odpovědi „spíše ano“. Jednoznačný nesouhlas uvedlo 10 % z dotazovaných a 19 % uvedlo odpověď „spíše ne“.

Graf č. 11 Vliv nabídky benefitů na výběr zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 12 Využívanost zaměstnaneckých benefitů

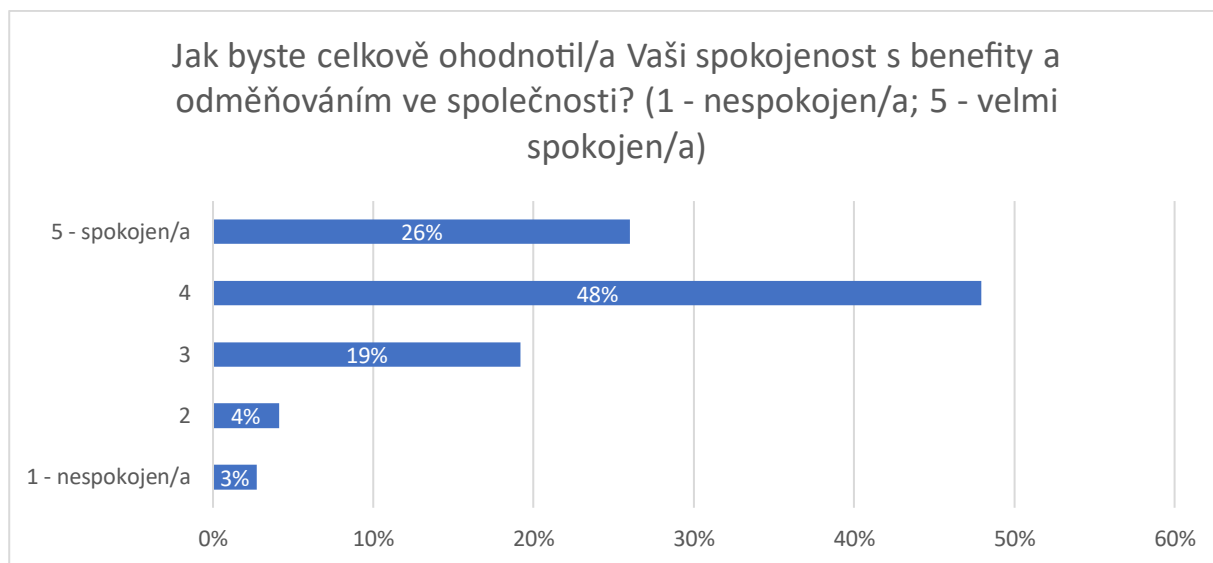


Zdroj: vlastní zpracování

Nabídka benefitů je ve společnosti XY vysoká a každý rok se rozšiřuje. Na základě průzkumů prováděných oddělením lidských zdrojů zaměřeným na spokojenost zaměstnanců, je vytvářen plán na nadcházející rok a nabídka benefitů je upravena a doplněna podle aktuální poptávky a srovnáním s okolními společnostmi stejného zaměření.

Podle 49 % dotazovaných má nabídka zaměstnaneckých benefitů vliv při výběru zaměstnání, pouze 4 % z dotazovaných uvedlo, že nabídka benefitů nemá vliv na výběr zaměstnání. Ze všech dotazovaných odpovědělo také 69 % respondentů, že využívají nabízených benefitů.

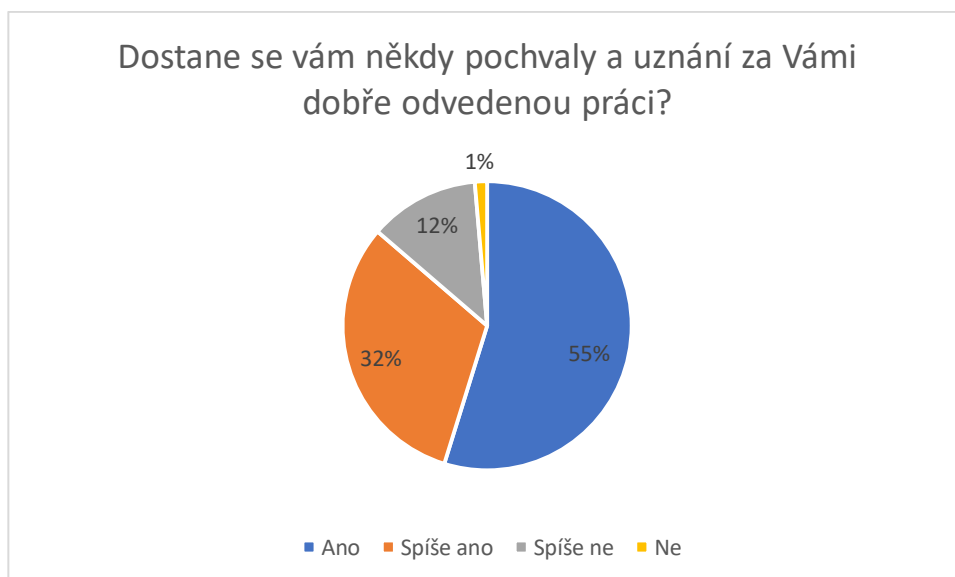
Graf č. 13 Spokojenost s nabídkou benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu č. 13 uvedlo 48 % z dotazovaných spokojenost s benefity a odměňováním na škále od 1 do 5, přičemž hodnota 5 znamená nejvyšší spokojenost, hodnotou 4. Nejvyšší míru spokojenosti uvedlo 26 % respondentů.

Graf č. 14 Pochvala a uznání za odvedenou práci



Zdroj: vlastní zpracování

Mimo finanční ohodnocení zaměstnance je také důležité dbát na ohodnocení formou pochvaly či uznání. I na toto se ve společnosti XY soustředí a pořádají tematické workshopy pro management, kde se všichni vedoucí pracovníci mohou dozvědět, jak pracovat se svými podřízenými, odměňovat je a dopřát jim tu správnou formu podpory. 55 % z dotazovaných uvedlo, že se jim dostává pochval a uznání za dobře odvedenou práci. Druhou nejčastější odpovědí bylo „spíše ano“ a nesouhlas s dostatkem pochval a uznání vyslovilo celkem 13 % dotazovaných.

Graf č. 15 Možnost změny zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázkou dotazníkového šetření bylo, zda pracovník uvažuje o změně zaměstnání, kde 79 % z dotazovaných uvedlo, že neuvažuje.

4.3.2 Analýza motivačního mechanismu Městského úřadu Rakovník

Analýza motivačního mechanismu na Městském úřadě Rakovník byla prováděna na základě rozhovoru s referentkou personálního oddělení kanceláře tajemníka úřadu a má na starosti personální otázky, výběrová řízení a další. Rozhovor byl prováděn na základě předem připravených otázek, které byly rozšířeny podle potřeby během rozhovoru a byl totožný s rozhovorem pro podnik soukromého sektoru k nahlédnutí v Příloze č. 2.

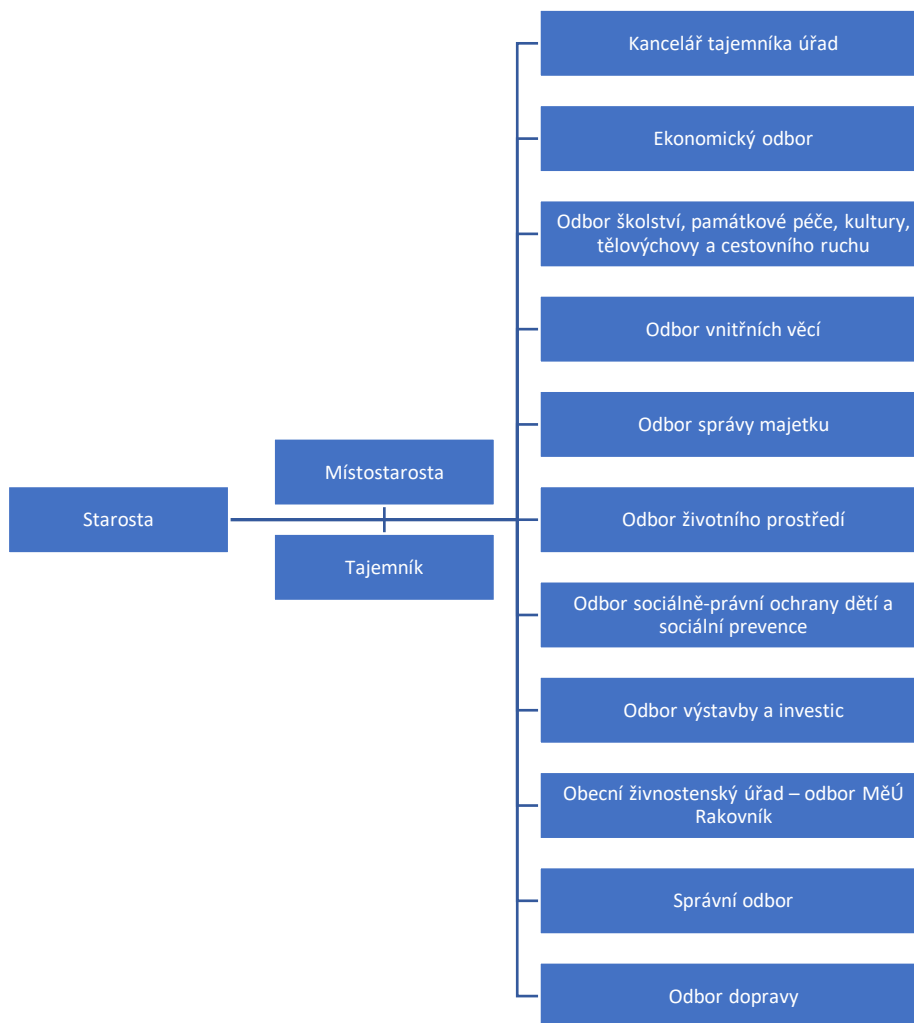
Pro vnímání motivačního mechanismu zaměstnanci bylo použito totožné dotazníkové šetření a nachází se v Příloze č. 1. Opět bylo distribuováno zaměstnancům prostřednictvím platformy Click4Survey všem zaměstnancům Městského úřadu, tedy 182 zaměstnancům.

4.3.2.1 Řídící struktura

V čele tohoto úřadu stojí starosta a má celkem 182 zaměstnanců, z nichž městský úřad čítá 162, jesle 4 a městská policie 16 zaměstnanců.

Dále úřad tvoří místostarosta, tajemník úřadu a další zaměstnanci města zařazení do úřadu. Pro jednotlivé úseky činnosti úřadu jsou zřízeny odbory, dále členěné na oddělení, kancelář tajemníka úřadu a útvar interního auditu.

Obrázek 7 Organizační struktura Městského úřadu Rakovník



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru s referentkou personálního oddělení Městského úřadu Rakovník.

4.3.2.2 Motivační mechanismus Městského úřadu Rakovník

Funkční motivační mechanismus dle slov personální referentky na městském úřadě neexistuje. Podle záměru stanoveného v zákoně by se měl motivační faktor platu projevit zejména v osobním ohodnocení (osobní příplatek). Obecně platí, že ve výši osobního příplatku promítá zaměstnavatel hodnocení zaměstnance zejména z pohledu výsledků jeho pracovní činnosti, objemu vykonávané práce, přístupu k plnění pracovních povinností (zejména rychlost, samostatnost, vlastní iniciativa vše v závislosti na kvalitě), respektování

zásad správného úředního postupu (profesionalita, dokonalá znalost problematiky, omezení se na věcné řešení úřední věci, důstojnost jednání atp.).

Objem finančních prostředků je však limitován rozpočtem, a tak není možnost osobní příplatek zvyšovat i přesto, že podmínky pro to by byly splněny. To ve svém důsledku působí naopak demotivačně, kdy zaměstnanci vyvíjí pouze takové pracovní úsilí a nasazení, které jim zajistí stávající příplatek a nedojde při hodnocení jejich práce k jeho snížení. Jak bylo zmíněno v rozhovoru „dělají do výše svého platu“. Pružně nelze osobní příplatek měnit i z toho důvodu, že pro jeho snížení musí být objektivní důvody, které není snadné uplatnit, a to i vzhledem k tomu, že již přiznaný osobní příplatek se stává nárokovou částí platu (do doby, než je zákonným způsobem snížen nebo odebrán). Aby při schváleném objemu finančních prostředků, které není možné pružně navyšovat, mohlo dojít ke změně výše osobního příplatku, musí se nejprve někomu osobní příplatek snížit, aby mohl být následně jinému zvýšen. Vzhledem k výše uvedenému je proto osobní ohodnocení jako prostředek motivace prakticky nepoužitelné.

Další teoretickou možností motivace jsou odměny. Za úspěšné splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci odměnu. Základním předpokladem pro poskytnutí odměny je současně skutečnost, že své základní pracovní povinnosti si zaměstnanec plní řádně. Platí zde ale stejné omezení, jako u osobního příplatku, a to nedostatek finančních prostředků. Funguje to tedy tak, že odměny jsou zaměstnancům poskytovány dvakrát ročně a týkají se většiny zaměstnanců. Na tyto odměny je vyčleněna část rozpočtu na mzdy a mimořádné odměny jsou velkou výjimkou. Díky tomuto systému hrají i odměny v motivaci zaměstnanců málo významnou roli a jistě nejsou dostatečným motivačním stimulem pro každodenní práci.

S motivačními nástroji jsou seznámeni všichni zaměstnanci, a to prostřednictvím komunikačních e-mailů, a především od svých nadřízených.

4.3.2.3 Profesní a osobní rozvoj

Zaměstnavatel zabezpečuje úředníkům Městského úřadu Rakovník prohlubování kvalifikace jednak v souladu s ustanoveními zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, v platném znění, a postupuje při tom podle plánu vzdělávání, a dále vysíláním úředníků městského úřadu do kurzů odborného školení.

4.3.2.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanci Městského úřadu Rakovník mají k dispozici uvedené výhody:

1. Pružná pracovní doba
2. Stravenky
3. Příspěvky na kulturní, tělovýchovné a sportovní činnosti a akce, včetně případné dopravy na tyto akce (turistické výlety, cyklovýlety apod.), na pronájmy sportovních zařízení pro organizované skupiny zaměstnanců.
4. Příspěvek formou poukázek na zdraví, rozvoj, cestování a rekreaci či na kulturu, sport a relaxaci.
5. Finanční odměny: při vybraných pracovních výročích a při životních výročích při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně, při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní důchod, při narození dítěte.
6. Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, doplňkové penzijní spoření nebo na soukromé životní pojištění.
7. 5 dní indispozičního volna

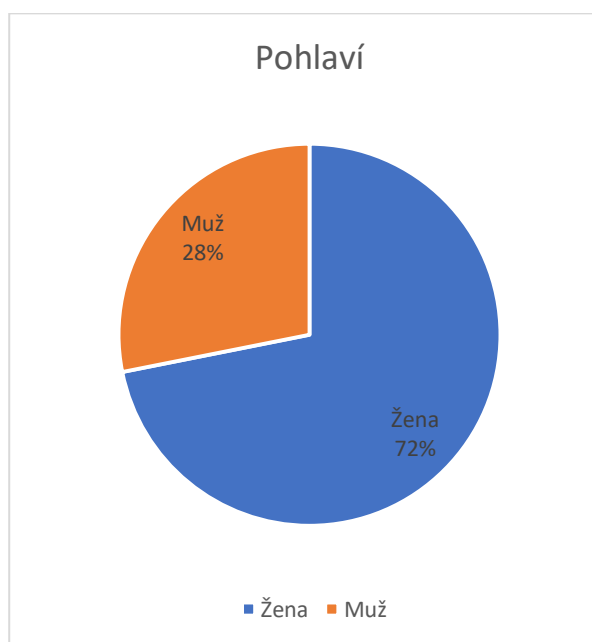
Vedoucí útvarů ve spolupráci s vedoucími oddělení jsou povinni v rámci řídicí činnosti svěřeného úseku průběžně provádět pracovní hodnocení podřízených zaměstnanců a jednoručně provádět komplexní hodnocení. S výsledkem hodnocení prokazatelně seznámí daného zaměstnance, který se k závěrům hodnocení vyjádří.

Zpětná vazba na poskytované benefity v organizaci není stanovena, a tudíž ani prakticky neexistuje. Zaměstnavatel tedy systematicky nekontroluje spokojenost svých zaměstnanců a obměna motivačních nástrojů na Městském úřadě Rakovník neprobíhá.

4.3.2.5 Analýza dotazníkového šetření na Městském úřadě Rakovník

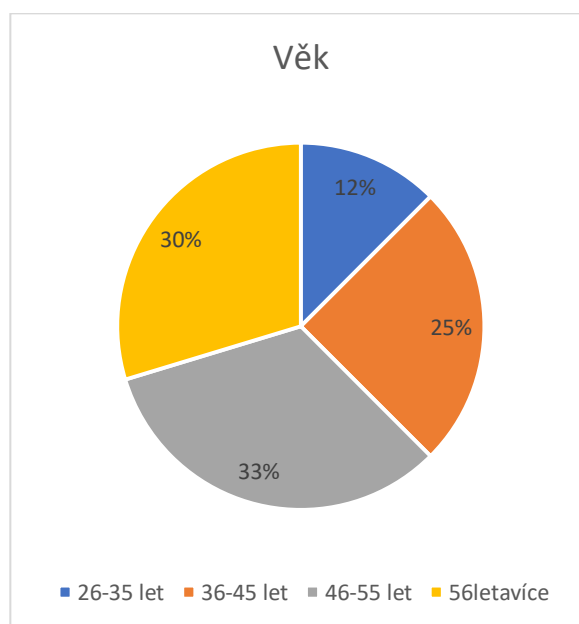
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 63 dotázaných z celkového počtu zaměstnanců městského úřadu 182.

Graf č. 16 Pohlaví (2)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 17 Věk (2)

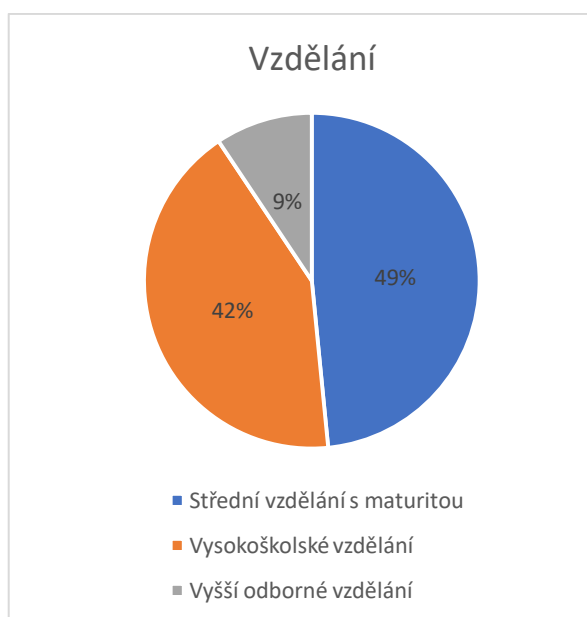


Zdroj: vlastní zpracování

Na základě druhého dotazníkového šetření, které probíhalo na Městském úřadě Rakovník, vyplývá, že 72 % (46 z 64 respondentů) z dotazovaných byly ženy a 28 % byli muži. Z rozhovoru s pracovníkem personálního oddělení vyplývá, že Městský úřad zaměstnává přibližně 35 % pracovníků mužského pohlaví. Poměr skutečného zastoupení žen a mužů se vzorkem pracovníků, kteří dotazníkové šetření vyplnili, přibližně koresponduje.

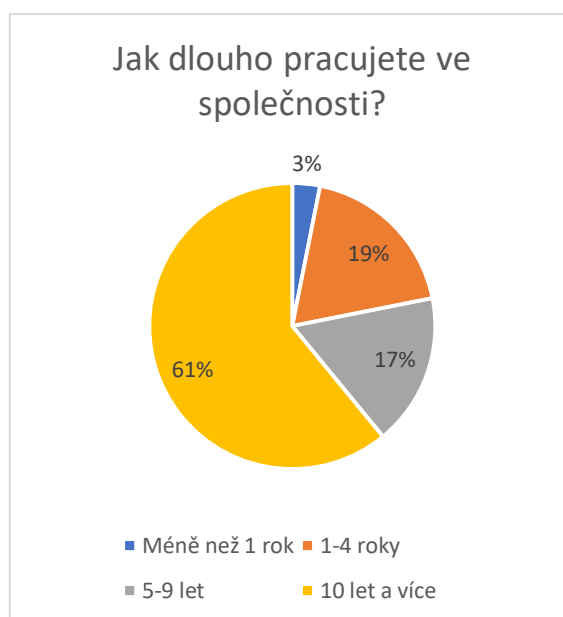
Nejvyšší zastoupení dotazovaných se řadí do věkové kategorie 46–55 let (33 %), dále pak 56 let a více (30 %) a 36–45 let (25 %). Nejméně zastoupenou věkovou kategorií je 26–35 let, do které se řadí pouze 12 % z dotazovaných (tedy 8 respondentů).

Graf č. 18 Vzdělání (2)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 19 Délka pracovního poměru (2)

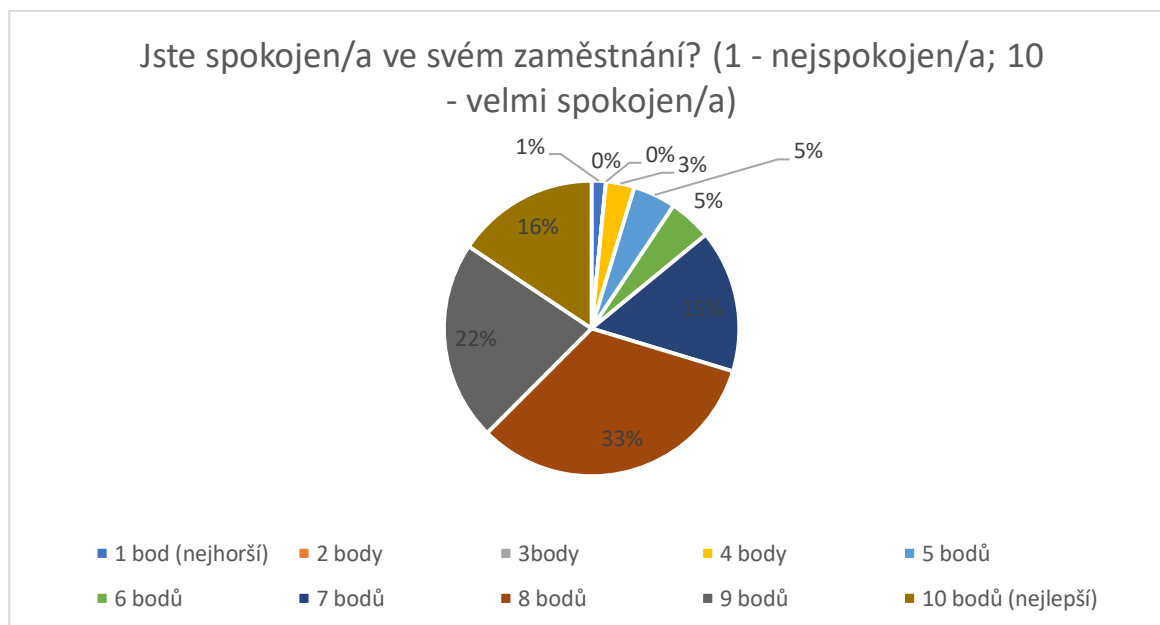


Zdroj: vlastní zpracování

Skoro polovina z dotazovaných uvedla, že nejvyšším dosaženým vzděláním je střední vzdělání s maturitou, druhou nejčastější odpovědělo bylo vysokoškolské vzdělání (42 %) a s 9 % zastoupením vyšší odborné vzdělání.

Nadpoloviční většina respondentů uvedla, že na městském úřadu pracuje více než 10 let (39 respondentů, 61 %), dále pak 1–4 roky 19 % respondentů, 5–9 let 17 % respondentů a méně než 1 rok uvedlo pouze 3 % respondentů. Na městském úřadě je dle tohoto šetření nízká míra fluktuace zaměstnanců, kteří nejčastěji uváděli, že zde pracují více než 10 let.

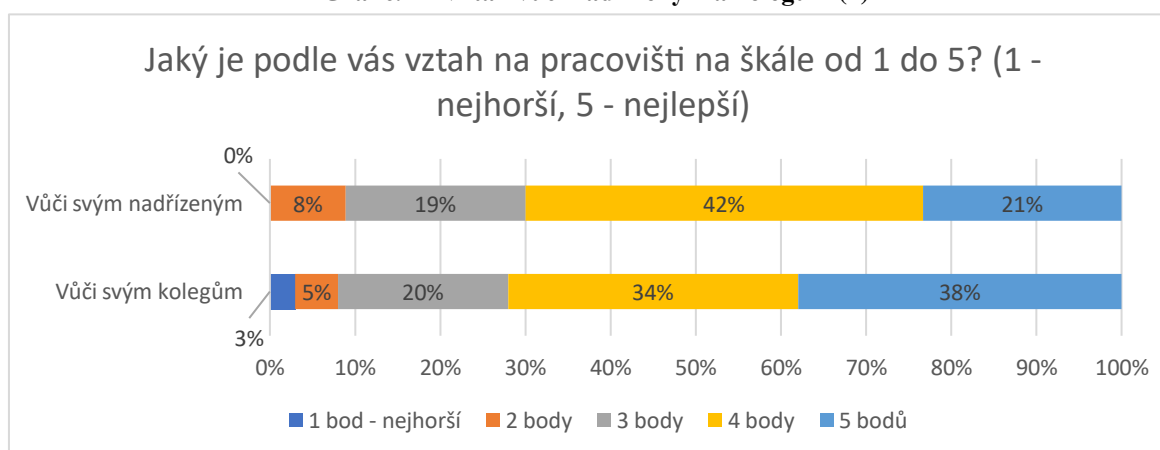
Graf č. 20 Spokojenost v zaměstnání (2)



Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost zaměstnanců městského úřadu byla hodnocena na škále od 1 do 10, kde 10 znamená velmi spokojen/a. Ze 64 respondentů uvedlo jako nejčastější odpověď 33 % dotazovaných hodnotu 8, dále pak 22 % dotazovaných uvedlo hodnotu 9 a 16 % uvedlo dokonce nejvyšší míru spokojenosti. Pouhých 14 % dotazovaných uvedlo míru své spokojenosti mezi hodnotami 1-6, viz graf č. 20.

Graf č. 21 Vztah vůči nadřízeným a kolegům (2)



Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost v zaměstnání je bezpochyby ovlivněna i vztahy na pracovišti. Respondenti hodnotili vztah vůči svým kolegům a nadřízeným. Nejčastějším hodnocením vztahu vůči kolegům byla hodnota 5, kterou zvolilo 38 % dotazovaných a na zvolené škále od 1 do 5 znamenala nejlepší možný vztah. Vztah vůči nadřízeným byl hodnocen nejčastěji hodnotou 4, kterou zvolilo 42 % dotazovaných. Z hodnocení vyplývá, že jak vztah vůči kolegům, tak vztah vůči nadřízeným byl hodnocen kladně nadpoloviční většinou respondentů.

Graf č. 22 Porady s nadřízeným (2)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 23 Zpětná vazba od nadřízeného (2)

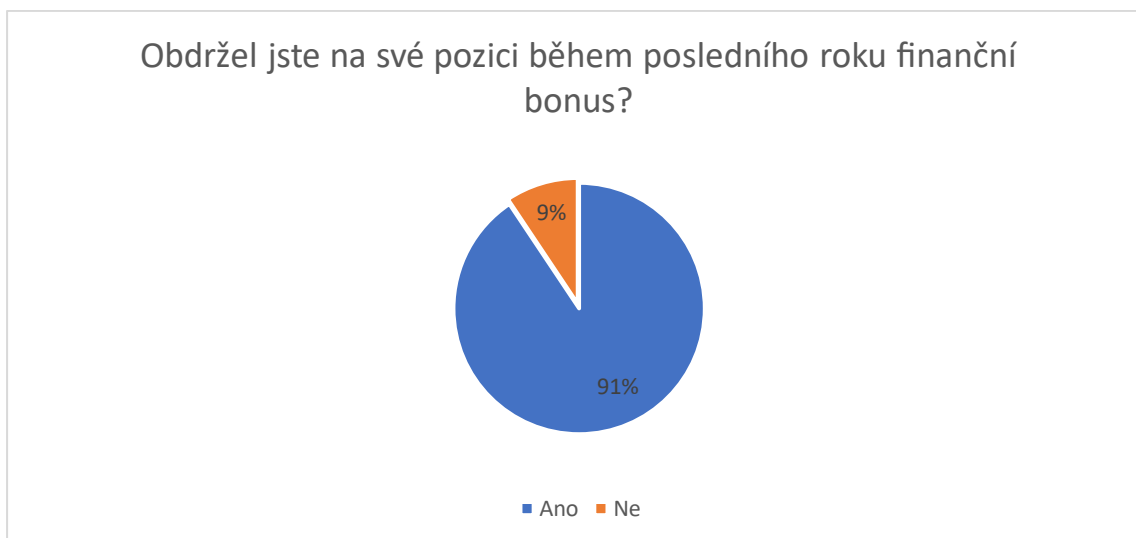


Zdroj: vlastní zpracování

Pravidelné porady uvedlo 41 % dotazovaných a 34 % dotazovaných uvedlo, že se porady s nadřízeným mají, ovšem ale nepravidelně. Celkem 25 % respondentů uvedlo, že porady buď nemají anebo jen zřídka kdy.

Zpětnou vazbou od nadřízeného bylo dle odpovědí ohodnoceno 88 % dotazovaných.

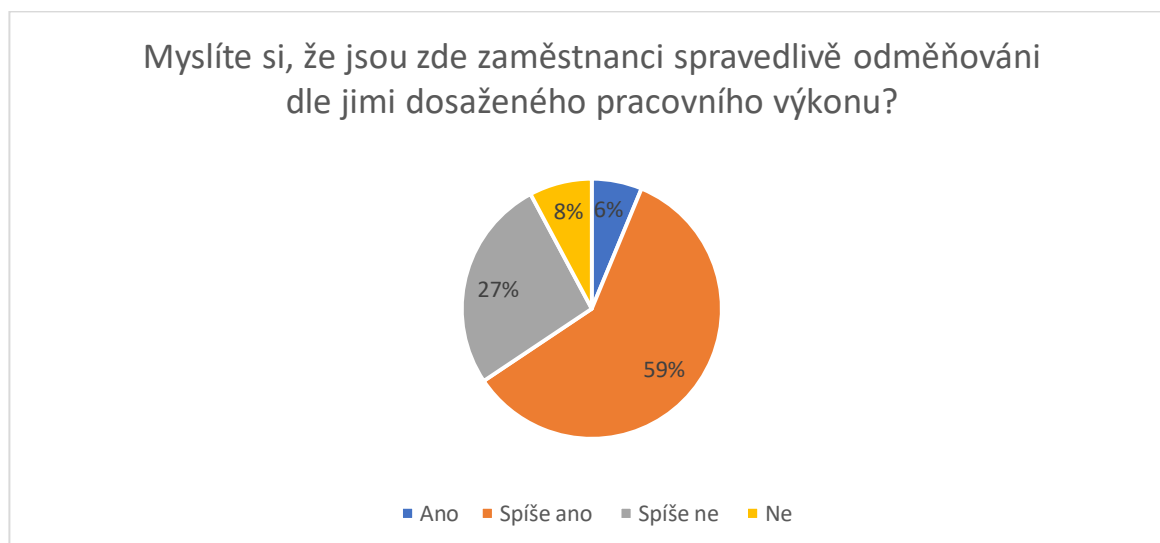
Graf č. 24 Finanční bonusy (2)



Zdroj: vlastní zpracování

Většina z dotazovaných (91 % respondentů) uvedla, že během posledního půl roku obdržela finanční bonus. Pouhých 9 % nikoliv.

Graf č. 25 Spravedlivost odměňování na pracovišti (2)

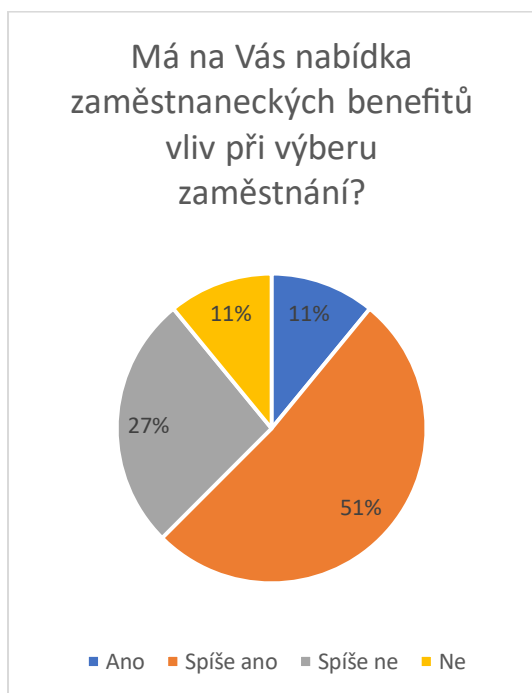


Zdroj: vlastní zpracování

Zda je odměňování spravedlivé na Městském úřadě v Rakovníku mohli dotazovaní posoudit v jedné z otázek dotazníkového šetření, kde nadpoloviční většina respondentů

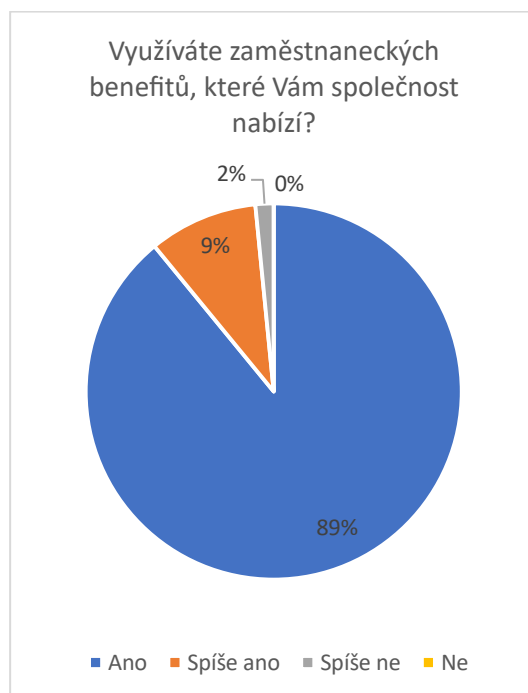
uvedla odpověď „spíše ano“ a celkem 35 % dotazovaných se přiklání k odpovědi „spíše ne“ anebo „ne“.

Graf č. 26 Vliv nabídky benefitů na výběr zaměstnání (2)



Zdroj: vlastní zpracování

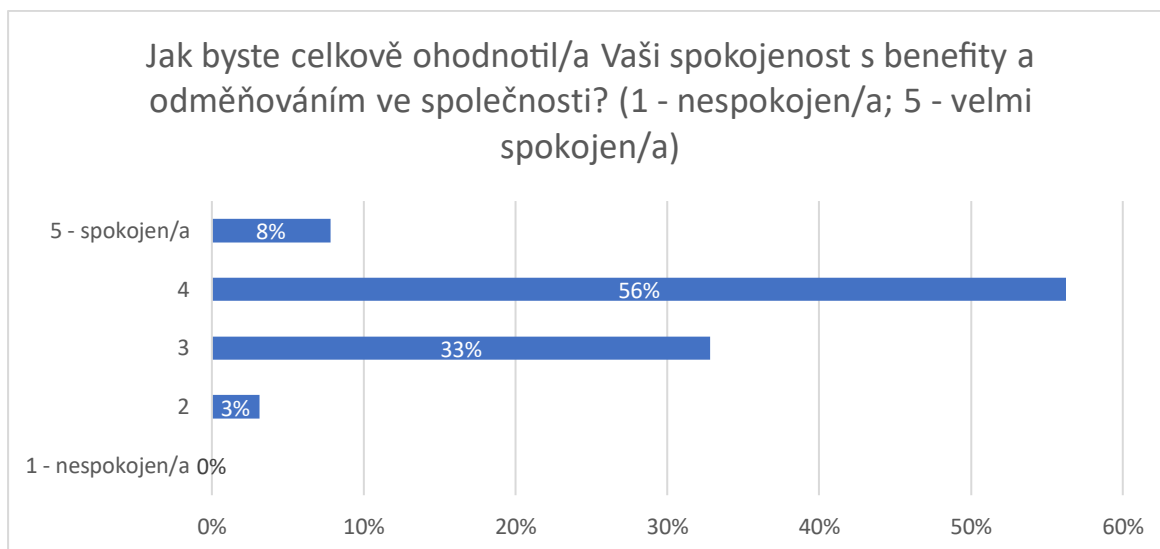
Graf č. 27 Využívanost zaměstnaneckých benefitů (2)



Zdroj: vlastní zpracování

Nabídka benefitů zaměstnavatelem by ovlivnila celkem 62 % respondentů, kteří se přiklonili k odpovědi „Ano“ nebo „Spíše ano“ a pro 22 % by vliv na výběr zaměstnání neměly. Na otázku, zda benefity zaměstnanci využívají odpovědělo 98 % „Ano“ nebo „Spíše ano“, viz grafy č. 26 a č. 27.

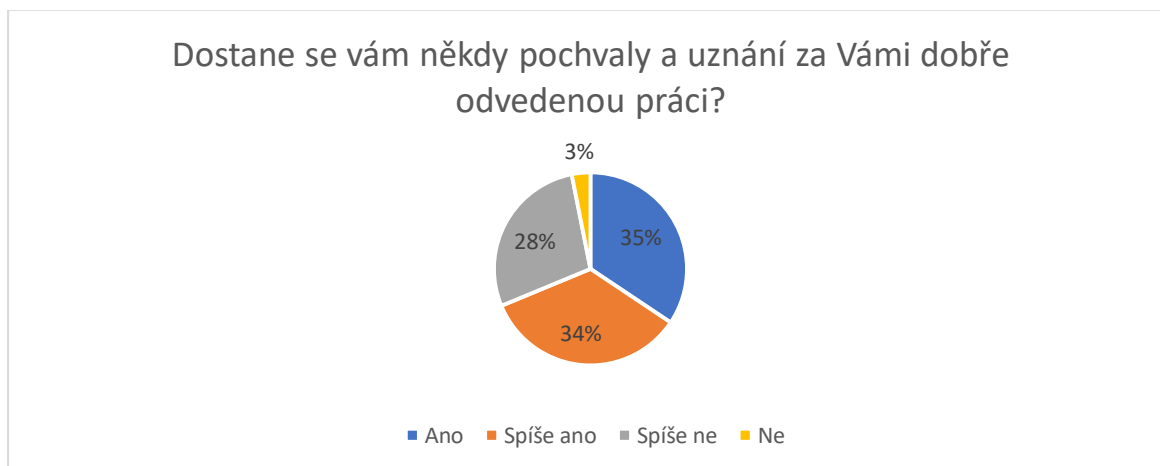
Graf č. 28 Spokojenost s nabídkou benefitů (2)



Zdroj: vlastní zpracování

Celková spokojenost s nabídkou benefitů na Městském úřadě Rakovník byla nejčastěji v nadpoloviční většině hodnocena 4 body na škále od 1 do 5, kde 5 značí nejvyšší míru spokojenosti, velké zastoupení měla také hodnota 3, kterou vybralo 33 % dotazovaných. Úplnou nespokojenost nevedl ani jeden z respondentů.

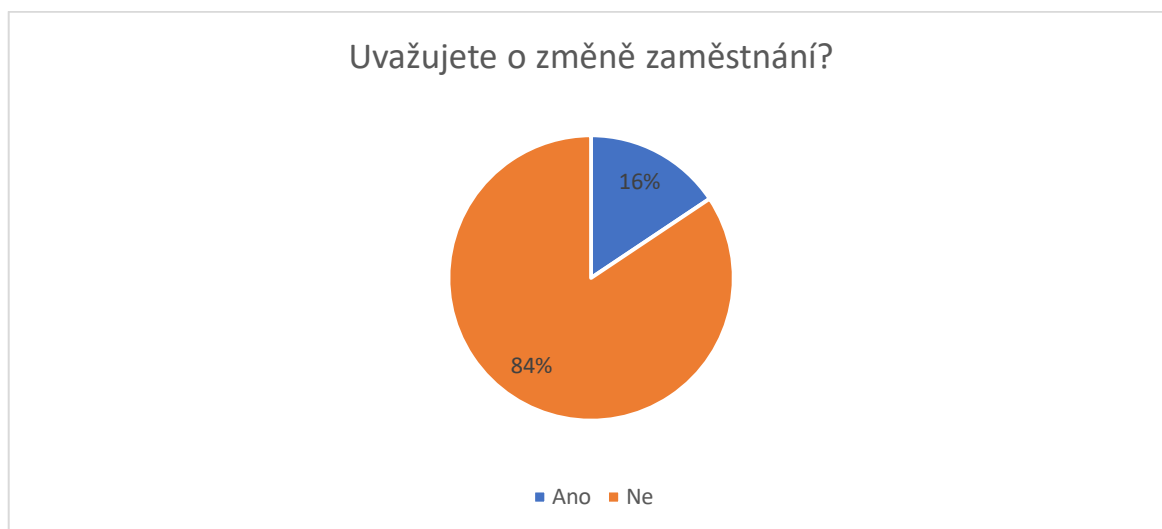
Graf č. 29 Pochvala a uznání za odvedenou práci (2)



Zdroj: vlastní zpracování

Více než 2/3 dotazovaných uvedlo, že se jim dostává pochvaly a uznání v zaměstnání s výběrem odpovědí „Ano“ nebo „Spíše ano“. Zbývají třetina uvedla nesouhlas s tímto dotazem.

Graf č. 30 Možnost změny zaměstnání (2)



Zdroj: vlastní zpracování

Naprostá většina dotazovaných uvedla, že o změně zaměstnání neuvažuje, viz graf č. 30.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Porovnání subjektů sektoru soukromého a státního a návrh na zlepšení

Oba zkoumané subjekty byly podrobeny stejným šetřením. Z rozhovoru vedeného u společnosti XY a Městského úřadu Rakovník vyplývá, že celková nabídka zaměstnaneckých výhod je mnohem širší ve společnosti XY. Společnost XY, jak bylo uvedeno, svoji nabídku stále rozšiřuje na základě návrhů svých zaměstnanců a pravidelných průzkumů spokojenosti. Oproti tomu Městský úřad svoji nabídku udržuje stálou a nelze ji z důvodu nedostatku finančních prostředků příliš rozšířit. Nestará se ani příliš o spokojenost zaměstnanců a zpětnou vazbu z jejich strany z důvodu neexistence motivačního mechanismu v organizaci.

Na základě dotazníkového šetření provedeného u zaměstnanců obou subjektů byla zjišťována celková spokojenost nejen s nabídkou zaměstnaneckých výhod, ale také celková spokojenost v zaměstnání a jeho prostředí.

Struktura dotazovaných se u obou subjektů velmi lišila. Zatímco ve společnosti XY převládalo mužské pohlaví respondentů, na Městském úřadě Rakovník byly více než 2/3 respondentů ženy. Věkové rozložení respondentů bylo také odlišné, kde více než polovina dotazovaných byla ve věku 18-35 let ve společnosti XY a na městském úřadě více než polovinu tvořili respondenti ve věku 46 let a více. Délka pracovního poměru byla nejčastěji uváděna u společnosti XY méně než 1 rok a 1-4 roky, zatímco zaměstnanci městského úřadu nejčastěji uváděli více než 10 let. Z tohoto můžeme usoudit, že udržitelnost zaměstnanců je patrně vyšší u městského úřadu, což může být také dáno umístěním úřadu ve městě Rakovník, kde je nižší nabídka pracovních míst oproti umístění společnosti XY v Praze. Společnost XY se potýká s problémem časté fluktuace zaměstnanců, kterou se snaží zaměstnavatel kompenzovat právě velkým zájmem o spokojenost zaměstnance a širší nabídkou oproti konkurenci.

Velmi kladně hodnotili spokojenost v zaměstnání pracovníci subjektů obou sektorů. Podprůměrné hodnocení spokojenosti (hodnota mezi 1-6 bodů) uvedlo v obou případech pouhých 14 % respondentů.

V souvislosti s nabídkou benefitů byla spokojenost hodnocena pozitivněji zaměstnanci společnosti XY, kteří mají ve srovnání s městským úřadem bezpochyby širší nabídku.

Absence průzkumů spokojenosti zaměstnanců na městském úřadě způsobuje u zaměstnanců určitou míru demotivace. Pracovníci si jsou vědomi nedostatků hodnotícího systému a nedostatků finančních prostředků, které limitují možnost finančních odměn, které by si zaměstnanci v případě potřeby zasloužili. Zaměstnanci pracují pouze tak, jak je jim zapláceno ve mzdě a nemají motivaci pracovat lépe, z důvodu neexistence nadstandartních odměn.

V obou případech dotazníkového šetření uvedli zaměstnanci důležitost nabídky zaměstnaneckých benefitů, které by mohly ovlivnit výběr jejich zaměstnání. Zaměstnanci společnosti XY by nejčastěji ocenili dovolenou navíc, penzijní připojištění, více dnů na homeoffice, příspěvek na dopravu a další méně zastoupené odpovědi, viz Příloha č. 3. Zaměstnanci Městského úřadu by nejvíce ocenili příspěvek na dovolenou, dovolenou navíc, 13. plat, možnost práce z domova a další méně zastoupené odpovědi, viz Příloha č. 4.

5.1.1 Návrh na zlepšení subjektu soukromého sektoru

Z dotazníkového šetření je k dispozici spektrum informací, které mohou být využity pro návrh ke zlepšení. Z výsledků lze konstatovat, že zaměstnanci společnosti XY jsou velmi spokojeni, neboť jim zaměstnavatel poskytuje velké množství výhod, které byly převážně zvoleny na základě potřeb zaměstnanců, které společnost zjišťuje prostřednictvím průzkumů spokojenosti a přímou komunikací se zaměstnanci v rámci pravidelných schůzek.

Ze zkoumání vyplynuly dva problémy k řešení:

Prvním nedostatkem v motivačním mechanismu společnosti XY je vysoká fluktuace zaměstnanců, která vyplývá z délky pracovního poměru respondentů, z nichž téměř $\frac{3}{4}$

dotazovaných uvedlo méně než 4 roky. Tento problém může tkvět v nepříliš dobrém výběru zaměstnanců při náboru a měli by tak primárně být hledáni zaměstnanci, kteří budou uspokojovat potřeby podniku a ztotožňovat se s cíli podniku.

Dalším nedostatkem by mohly být nedostatečné možnosti profesního růstu a rozvoje. Dle vyhodnocení rozhovoru s personálním manažerem je profesní růst poskytnut spíše zaměstnancům, kteří jsou průbojní a usilují o to z vlastní iniciativy. Zaměstnavatel si spíše drží zaměstnance na určených pozicích z důvodu nízké nezaměstnanosti na trhu, a tudíž zhoršených podmínek pro hledání vhodných zaměstnanců.

Kdyby se měl zaměstnavatel řídit podle návrhů zaměstnanců k rozšíření nabídky benefitů, ocenili by zaměstnanci nejvíce dovolenou navíc, příspěvek na penzijní připojištění, více dnů práce z domova a příspěvek na dopravu.

5.1.2 Návrh na zlepšení motivačního mechanismu subjektu státního sektoru

Z výsledku dotazníkového šetření lze konstatovat, že zaměstnanci Městského úřadu Rakovník jsou vcelku spokojeni ve svém zaměstnání. Oproti ale zkoumanému subjektu soukromého sektoru vyplývá z analýzy motivačního mechanismu více nedostatků, jejichž řešení by zlepšilo výkon pracovníků a spokojenost na pracovišti.

Hlavním nedostatkem, který byl uveden hned zpočátku rozhovoru je údajná absence motivačního mechanismu. Úřad nedisponuje uceleným systémem motivace zaměstnanců.

Dalším z těchto nedostatků je například nízké zastoupení pracovníků ve věku do 36 let. Nejvyšším věkovým zastoupením je zde kategorie nad 46 let, a to z důvodu blízkí se možnosti odchodu pracovníků do penze není pro úřad příliš pozitivní. Úřad však nabízí poměrně malé spektrum výhod pro zaměstnance, které nemusí být pro mladší osoby atraktivní a raději tedy zvolí subjekt soukromého sektoru, který je v odměňování zaměstnanců více flexibilní. Během rozhovoru s pracovníkem úřadu bylo zmíněno, že zaměstnanci pracují pouze tak, jak jsou placeni ve mzdě, která není doplněna o nadstandartní ohodnocení. Zaměstnanci tak nejsou motivováni podat lepší výkon v práci.

Vztah s nadřízenými a kolegy byl hodnocen zaměstnanci spíše průměrně. Nástrojem pro posílení vztahů a zlepšení komunikace by mohly být například teambuildingové akce,

¼ z dotazovaných se vyjádřila, že nemívají s nadřízeným pravidelné schůzky, což může způsobovat nedostatečnou motivaci na pracovišti, kdy zaměstnanci téměř nepřicházejí do kontaktu s nadřízeným. Řešením tohoto problému je pravidelná komunikace nadřízeného se svými zaměstnanci a dostatečné poskytování relačních odměn. Často může jednoduchá pochvala či uznání zlepšit výkon zaměstnance. Společnost by měla klást důraz na důležitost těchto odměn a dostatečně o tom informovat své vedoucí pracovníky.

Téměř 1/3 respondentů uvedla, že zaměstnanci nejsou odměňováni spravedlivě podle dosažených výkonů. Vedení úřadu by mělo častěji a lépe komunikovat se svými zaměstnanci, kteří budou lépe informováni o dosažených odměnách. Nadřízení by měli mít k dispozici finanční prostředky k případnému nadstandardnímu ohodnocení pracovníků, kteří pracovali nadprůměrně vůči běžným výkonům.

Škála zaměstnaneckých výhod je zvolena podle finančních možností úřadu. Nebere se však ohled na reálné využití benefitů zaměstnanci a jejich potřeby, které by měly být zohledněny při výběru poskytovaných benefitů. Úřad by měl pravidelně zjišťovat například prostřednictvím dotazníků spokojenost svých zaměstnanců a dovolit zaměstnancům navrhnout možné změny.

Jestliže by zaměstnavatel bral ohled na potřeby svých zaměstnanců a měl dostatečné prostředky pro rozšíření nabídky benefitů, preferovali by nejvíce zaměstnanci příspěvek na dovolenou, dovolenou navíc, 13. plat a možnost pracovat z domova.

6 Závěr

Bakalářská práce se zabývá popisem teoretických východisek k tématu motivačního mechanismu v řízení podniku a v praktické části se zaměřuje na porovnání a případné doporučení ke zlepšení motivačního mechanismu ve dvou zvolených subjektech, a to v zastoupení subjektu státního sektoru a subjektu soukromého sektoru. Subjektem státního sektoru byl zvolen Městský úřad Rakovník a subjektem soukromého sektoru společnost XY, jejíž název nemůže být v práci uveden z důvodu zachování anonymity.

V teoretické části bakalářské práce jsou úvodem objasněny základní pojmy související s tématikou motivace. Dále jsou pak vysvětleny typy motivace, nejznámější teorie motivace a co může být zdrojem motivace. Motivace v souvislosti s výkonem je podněcována motivačními nástroji odměňování, které byly rozděleny podle druhu a jednotlivě popsány v této části práce.

Vlastní část práce popisuje oba zvolené subjekty, jejich organizační strukturu a celkový popis nástrojů používaných k motivaci. Informace o subjektech byly získávány na základě rozhovoru s pracovníky personálních oddělení a pro analýzu spokojenosti zaměstnanců a vnímání motivačního mechanismu podniku bylo zvoleno dotazníkové šetření.

Z výsledku dotazníkového šetření provedeného u podniku soukromého sektoru byly celkové výsledky pozitivnější, co se týče spokojenosti zaměstnanců jak celkově v podniku, tak s nabídkou zaměstnaneckých výhod. Dotazníkové šetření provedené na Městském úřadě Rakovník vykazovalo také pozitivní výsledky, avšak výsledky byly ovlivněny umístěním pracoviště, kde okolní zaměstnavatelé nepředstavují tak vysokou konkurenci jako tomu je v Praze. Společnost soukromého sektoru zaměstnává spíše zaměstnance řadící se do nižších věkových kategorií, naproti tomu Městský úřad Rakovník zaměstnává spíše osoby ve věku nad 45 let. Společnost XY se potýká s vyšší fluktuací zaměstnanců, oproti městskému úřadu, který si své zaměstnance udržuje v pracovním vztahu nejčastěji více než 10 let. Motivace a odměňování zaměstnanců, které tvoří základ motivačního mechanismu bylo v případě obou subjektů hodnoceno kladně. Ač městský úřad nevyužívá tak široké škály motivačních nástrojů jako společnost XY, zaměstnanci obou subjektů uvedli nadprůměrnou spokojenost

s nabízenými benefity. O spokojenost zaměstnanců mezi zvolenými subjekty usiluje více podnik soukromého sektoru, který se snaží uspokojit potřeby svých zaměstnanců a dbá na jejich názor. Městský úřad se v oblasti motivace zaměstnanců potýká nejvíce s problémem nedostatku finančních prostředků, které by přispěly k větší motivovanosti zaměstnanců a ti byli lépe odměňováni za vyšší výkony.

Motivace pracovníků může silně ovlivnit jejich udržitelnost v podniku. Zaměstnavatelé by se tedy měli důrazně zaměřit na vytvoření vhodného motivačního mechanismu, který by podniku mohl zajistit vyšší výkon a spokojenost zaměstnanců.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Citovaná literatura

ARMSTRONG, Michael a STEPHEN, Taylor. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. stránky 217-228. ISBN 80-2475-258-1.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků.* 1. české vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. stránky 45-47. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení.* 1. vydání. Praha: Management Press, Ringier ČR, a. s., 1998. stránky 221-252. ISBN 80-85943-57-3.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení.* 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2010. stránky 1-3. ISBN 978-80-7400-301-1.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování.* 1. vydání. Praha: Academia, 1996. str. 17. ISBN 80-200-0592-7.

PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. str. 156. ISBN 80-24738-71-6.

PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání.* 2. přeprac. vyd. Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2004. str. 27. ISBN 80-245-0703-X.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. str. 59. ISBN - 80-24704-05-6.

WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management.* 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. str. 445. ISBN 80-85605-45-7.

8 Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník	60
Příloha č. 2 - Polostandardizovaný rozhovor.....	63
Příloha č. 3 - Odpovědi zaměstnanců společnosti XY na otevřenou otázku „15. Uvítal/a byste nějaké další benefity ve společnost? Pokud ano, které?“	64
Příloha č. 4 - Odpovědi zaměstnanců Městského úřadu Rakovník na otevřenou otázku „15. Uvítal/a byste nějaké další benefity ve společnost? Pokud ano, které?“	65

Příloha č. 1 – Dotazník

1. Pohlaví*²

- Žena
- Muž

2. Věk*

- Méně než 18 let
- 18 - 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 55 let
- 56 let a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání*

- Základní vzdělání
- Střední vzdělání bez maturity
- Střední vzdělání s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

4. Jak dlouho zde pracujete?*

- Méně než 1 rok
- 1-4 roky
- 5-9 let
- 10 let a více

5. Jste spokojen/a ve svém zaměstnání? (1 - nejspokojen/a; 10 - velmi spokojen/a) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

² Symbol „*“ za otázkou značí povinné zodpovězení otázky respondentem.

6. Jaký je podle vás vztah na pracovišti? (1 - nejhorší, 5 - nejlepší) *

	1	2	3	4	5
Vůči svým kolegům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vůči svým nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Byl/a jste za poslední půl rok ohodnocen/a zpětnou vazbou od nadřízeného?*

- Ano
- Ne
- Nevím

8. Obdržel jste na své pozici během posledního roku finanční bonus?*

- Ano
- Ne

9. Myslíte si, že jsou zde zaměstnanci spravedlivě odměňováni dle jimi dosaženého pracovního výkonu?*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Motivuje Vás finanční ohodnocení k dosažení lepšího pracovního výkonu?*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Má na Vás nabídka zaměstnaneckých benefitů vliv při výběru zaměstnání?*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Jak byste celkově ohodnotil/a Vaši spokojenost s benefity a odměňováním ve společnosti? (1 - nespokojen/a; 5 - velmi spokojen/a)*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Využíváte zaměstnaneckých benefitů, které Vám společnost nabízí? (Kafeterie, stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, ...) *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Uvítal/a byste nějaké další benefity ve společnosti? Pokud ano, které?

15. Dostane se vám někdy pochvaly a uznání za Vámi dobře odvedenou práci? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Míváte se svým nadřízeným pravidelné porady? *

- Ano, pravidelně
- Ano, ale nepravidelně
- Zřídka kdy
- Ne

17. Uvažujete o změně zaměstnání? *

- Ano
- Ne

Příloha č. 2 - Polostandardizovaný rozhovor

1. Mohl/a byste, prosím, charakterizovat zaměření úřadu? Čím se úřad/podnik zabývá; kolik má celkem zaměstnanců a kdo stojí v čele?
2. Jak vypadá organizační struktura úřadu/podniku?
3. Z čeho se skládá motivační mechanismus a kdy byl zaveden? Jak často se aktualizuje a na základě čeho?
4. Jak jsou zaměstnanci seznamováni s tím, co v rámci motivačního mechanismu nabízíte?
5. Jaké všechny benefity nabízí váš zaměstnavatel?
6. Nabízíte možnost osobního a profesního rozvoje zaměstnancům?
7. Dostáváte zpětnou vazbu od zaměstnanců na aktuální firemní benefity a jakým způsobem?

Příloha č. 3 - Odpovědi zaměstnanců společnosti XY na otevřenou otázku „15. Uvítal/a byste nějaké další benefity ve společnost? Pokud ano, které?“

Výčet odpovědí	Počet respondentů
Dovolená navíc	12
Penzijní připojištění	7
Dny homeoffice navíc	4
Příspěvek na dopravu	4
Levnější multisport	3
Opravdová flexibilní pracovní doba	2
Jídlo zdarma	1
Neomezená dovolená	1
Oficiální dog friendly office	1
Parkovací stání.	1
Pojištění smrti (plnění pro osobu blízkou)	1
Práce jen 4 dny v týdnu	1
Progresivnější přístup k benefitům, zatím jen dorovnáваме standard	1
Příspěvek na ubytování pro mimopražské zaměstnance	1
Příspěvky na sport, inflační doložka	1
Služební auto pro řadové zaměstnance	1
Více bodů v Cafeterii	1
Více klidových zón	1
Výuka cizích jazyků (němčina/francouzština)	1
Zdravotní péče	1

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 4 - Odpovědi zaměstnanců Městského úřadu Rakovník na otevřenou otázku „15. Uvítal/a byste nějaké další benefity ve společnosti? Pokud ano, které?“

Výčet odpovědí	Počet respondentů
Příspěvek na dovolenou	6
13. plat	2
Dovolená navíc	2
Home office	2
Kafeterie, vstup do městského bazénu za výhodnou cenu	1
Kratší pracovní doba o půl hodiny denně	1
Navýšení příspěvku na penzijní připojištění	1
Neplacené volno, home office	1
Neznám další poskytované benefity	1
Permanentka do plaveckého bazénu	1
Příspěvek na masáže, sport apod.	1
Příspěvek na rekreaci	1
Sport	1
Větší příspěvek na sport a kulturu	1
Více indispozičního volna	1
Volné vstupenky do místního divadla např.	1
Vstupenky do bazénu	1
Zvýšení penzijního připojištění	1

Zdroj: vlastní zpracování