

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Motivace a stimulace zaměstnanců v podniku**

**Michaela Veselá**

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Michaela Veselá

Podnikání a administrativa

Název práce

**Motivace a stimulační zaměstnanců v podniku**

Název anglicky

**Employees' Motivation and Stimulation in the Company**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit oblast motivace a stimulační zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti.

### Metodika

Základní metoda řešení práce je analýza a syntéza. Dale jsou využity specifické metody v oblasti řízení a motivace lidí. Ke zpracování práce budou využita primární a sekundární data.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní práce. 5. Závěr. 6. Seznam použité literatury.

Harmonogram zpracování práce.

Září 2015: Cíl práce a metodika. Literární přehled.

Leden 2016: 1. část Vlastní práce

Březen 2016: Odevzdání práce.

**Doporučený rozsah práce**

30-40

**Klíčová slova**

Motivace, stimulace, benefity, odměny, vedení lidí.

---

**Doporučené zdroje informací**

DONNELLY, J.H. GIBSON, J.L. IVANCEVICH, J.M. Management. Praha, Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3

TIČHA, I., HRON, J. Strategické řízení. Praha, ČZU, 2009. ISBN 978-80-213-0922-7

VEBER, J. Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha, Management press, 2003. ISBN 80-7261-029-5

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2016

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivace a stimulace zaměstnanců v 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 14. března 2016

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc., za odborné vedení při vypracování bakalářské práce a jeho rady v průběhu konzultací.

Dále bych chtěla poděkovat všem mnou osloveným respondentům za jejich čas a ochotu.

# Motivace a stimulace zaměstnanců v podniku

## Souhrn

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit oblast motivace a stimulace zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti. Cílovou organizací je zvolen Odbor azylové a migrační politiky (OAMP) Ministerstva vnitra České republiky.

Literární rešerše je členěna do několika samostatných logicky navazujících kapitol. Má za úkol podat čtenáři ucelený přehled o problematice motivace a stimulace zaměstnanců. Jsou zde popsány pojmy jako motiv, motivace, stimul, stimulace a rozdíly mezi nimi. Dále se práce zaměřuje na zdroje motivace, kterými jsou potřeby, návyky, ideály, hodnoty a zájmy. Nejsou opomenuty ani typy motivace, nejvýznamnější teorie a způsoby odměňování zaměstnanců.

Ve vlastní části práce jsou popsány jednotlivé benefity, které zaměstnavatel nabízí. Práce objektivně zhodnocuje spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity a navrhuje případné změny ke zlepšení situace. Zjištění probíhá pomocí dotazníkového šetření, na jehož základě je navrženo doporučení změn.

**Klíčová slova:** motivace, stimulace, benefity, odměny, vedení lidí

# Employees' Motivation and Stimulation in the Company

## **Summary**

The main goal of this bachelor thesis is to evaluate employees' motivation and stimulation within the selected organization and suggest some possible changes. The chosen organization is Department for Asylum and Migration Policy (DAMP) in Ministry of the Interior of the Czech Republic.

The literature research is divided into several individual and subsequent chapters in order to provide the reader with the complete and understandable overview about the employees' motivation and stimulation. The key terms of motive, motivation, stimulus, stimulation and differences between them are also described in this chapter.

The thesis focuses on sources of motivation, which are needs, habits, ideals, values and interests. Types of motivation, the most significant theories and methods of rewarding employees are described as well.

Next chapter pay attention to individual benefits, which the employer provides. The employees' satisfaction with offered benefits will be found out by questionnaire. Possible changes will be suggested based on the result of this survey.

**Keywords:** motivation, stimulation, benefits, leading people, reward system

## Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2. Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika.....	11
<b>3. Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Motivace a stimulace.....	13
3.1.1 Motiv, Motivace.....	13
3.1.2 Stimul, stimulace .....	14
3.2 Zdroje motivace.....	15
3.2.1 Potřeby.....	15
3.2.2 Návyky.....	15
3.2.3 Ideály .....	16
3.2.4 Hodnoty .....	16
3.2.5 Zájmy.....	16
3.3 Typy motivace.....	17
3.4 Motivační teorie .....	17
3.4.1 Teorie instrumentality.....	17
3.4.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb).....	18
3.4.3 Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) .....	21
3.5 Odměňování zaměstnanců.....	23
<b>4. Vlastní práce .....</b>	<b>24</b>
4.1 Legislativní úprava odměňování zaměstnanců .....	24
4.2 Přehled jednotlivých benefitů poskytovaných zaměstnavatelem.....	25
4.3 Dotazníkové šetření.....	27



4.3.1 Přípravná fáze šetření.....	28
4.3.2 Analýza dotazníkového šetření .....	29
<b>5. Zhodnocení výsledků .....</b>	<b>43</b>
<b>6. Závěr.....</b>	<b>46</b>
<b>7. Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>49</b>
7.1 Knižní zdroje .....	49
7.2 Internetové zdroje.....	50
7.3 Interní zdroje .....	51
<b>8. Přílohy .....</b>	<b>52</b>
8.1 Příloha č. 1 - Dotazník.....	52

## **Seznam grafů**

Graf č. 1 Otázka v dotazníkovém šetření č. 1 .....	30
Graf č. 2 Otázka v dotazníkovém šetření č. 2 .....	31
Graf č. 3 Otázka v dotazníkovém šetření č. 3 .....	32
Graf č. 4 Otázka v dotazníkovém šetření č. 4 .....	33
Graf č. 5 Otázka v dotazníkovém šetření č. 5 .....	34
Graf č. 6 Otázka v dotazníkovém šetření č. 6 .....	35
Graf č. 7 Otázka v dotazníkovém šetření č. 9 .....	37
Graf č. 8 Otázka v dotazníkovém šetření č. 10 .....	38
Graf č. 9 Otázka v dotazníkovém šetření č. 11 .....	39
Graf č. 10 Otázka v dotazníkovém šetření č. 13 .....	40
Graf č. 11 Otázka v dotazníkovém šetření č. 15 .....	41
Graf č. 12 Otázka v dotazníkovém šetření č. 16 .....	42

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 Otázka v dotazníkovém šetření č. 8 .....	36
---	----

## 1. Úvod

V současné době má pojem motivace velký význam, a to zejména v pracovní oblasti. Podniky se často mylně domnívají, že mohou své zaměstnance motivovat jen pomocí hmotných faktorů, jako jsou finanční odměny a dary. Z tohoto důvodu opomíjejí faktory nehmotné, které dokáží jejich zaměstnance leckdy motivovat více, než faktory hmotné a pro podnik neznamení žádný náklad. Zaměstnanci často postrádají základní motivy spokojenosti, jako jsou dobré vztahy na pracovišti, uznání od vedení či možnost růstu. Absence těchto motivů vzbuzuje v zaměstnancích stres a nervozitu. Zaměstnanci, kteří nejsou dostatečně motivováni, obvykle neodvádí požadovaný výkon a jejich produktivita práce je nevyhovující. Tento fakt se negativně odráží na prosperitě podniku. Podnik by si měl uvědomit, že dobře motivovaní zaměstnanci jsou jedním z předpokladů pro dosažení úspěchu na konkurenčním trhu.

Motivování zaměstnanců k lepším pracovním výkonům si žádá jak teoretické, tak praktické znalosti manažerů v oblasti motivace a stimulace. Pro účinnou motivaci a stimulaci je důležitá znalost zaměstnanců, jejich motivačních profilů a jejich osobnosti. Klíčem k efektivnímu motivování je v první řadě individuální přístup k jednotlivým zaměstnancům. Přístup manažera k jeho podřízeným může být v mnoha případech rozhodujícím kritériem pro jejich setrvání v současném zaměstnání.

Motivace a stimulace zaměstnanců v podniku je velmi zajímavým tématem, se kterým se setkává každý člověk v průběhu svého života, ať již v roli motivovaného zaměstnance či motivujícího manažera.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit oblast motivace a stimulace zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti. Cílovou organizací je zvolen Odbor azylové a migrační politiky (OAMP) Ministerstva vnitra České republiky.

Pro dosažení cíle bude nejprve zapotřebí podat ucelený přehled o dané problematice v rámci literární rešerše. Popsány budou pojmy motiv, motivace, stimul, stimulace, dále zdroje motivace, typy motivace. Nebudou opomenuty ani nejvýznamnější motivační teorie a způsoby odměňování zaměstnanců.

Na úvod vlastní části práce budou popsány jednotlivé benefity, které zaměstnavatel nabízí. Práce si bere za cíl objektivně zhodnotit spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity a navrhnout případné změny ke zlepšení situace. Zjištění proběhne pomocí dotazníkového šetření, na jehož základě bude navrženo případné doporučení změn.

### **2.2 Metodika**

Před samotným zahájením zpracování literární rešerše bude zapotřebí shromáždit potřebnou literaturu na dané téma. Čerpáno bude zejména z knih zaměřených na motivaci zaměstnanců dostupných v Městské knihovně. Jelikož je práce zaměřena na motivaci zaměstnanců pracujících ve státní sféře, je i jejich odměňování a určité specifikace o nabízených benefitech určeno v zákoně č. 234/214 Sb., o státní službě a samozřejmě také v zákoníku práce, ze kterých bude citováno.

Po shromáždění dostupné literatury bude následovat studium těchto dokumentů, přičemž všechny literární i internetové zdroje budou zanalyzovány.

Za pomoci deskriptivní metody dojde ke stručné charakteristice Odboru azylové a migrační politiky Ministerstva vnitra. Za pomoci analýzy sekundárních dat získaných z intranetu budou charakterizovány jednotlivé benefity, které zaměstnavatel poskytuje.

Na základě poznatků z literární rešerše bude vypracována praktická část. Prostřednictvím dotazníkového šetření budou získána primární data zaměřující

se na spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity a také bude zjišťována jejich informovanost o jednotlivých benefitech. Výzkumné šetření bude provedeno prostřednictvím webových stránek [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz), které umožňuje provést internetový průzkum za pomoci online dotazníku. V něm se objeví otázky uzavřené, otevřené i polootevřené. Pro zjištění preference respondentů bude použita otázka výčtová s uvedením pořadí a nebudou chybět ani otázky filtrační. Cílovou skupinou budou zaměstnanci Odboru azylové a migrační politiky Ministerstva vnitra. Velikost vzorku bude stanovena na zhruba 20 osob. Osloveno bude však více osob a to pro případ, že by se někdo odmítl zúčastnit. Pretest bude uskutečněn na 10 % plánovaného vzorku. Sběr dat bude probíhat během jednoho pracovního týdne. Dotazníkové šetření bude vyhodnoceno za pomoci kvantitativní analýzy, která statisticky vyjádří odpovědi respondentů. Ty budou pro lepší přehlednost zobrazeny graficky na výsečovém grafu s procentuálním vyjádřením.

Na závěr bakalářské práce budou za pomoci syntézy zhodnoceny veškeré poznatky, na základě kterých budou přijaty závěry a vydána doporučení k případným změnám.

## 3. Teoretická východiska

### 3.1 Motivace a stimulace

#### 3.1.1 Motiv, Motivace

Pojem „motivace“ vychází z latinského slovesa *movere*, které vyjadřuje pohyb. Motivace zahrnuje faktory, které ovlivňují člověka, aby se choval jistým způsobem. Člověk se cítí být motivován, když předpokládá, že určité jednání nejspíš povede k dopracování se určitého cíle a získání odměny, tedy takové odměny, která uspokojí jeho potřeby a splní jeho přání. Člověk, který je dobře motivován, vyvíjí větší snahu a vykonává něco navíc. Takový člověk může být motivován sám od sebe, což je ideální forma motivace. Dále je však důležité posilovat motivaci člověka samotnou prací, kvalitním vedením nebo různými odměnami a tím mu pomáhat k tomu, aby co nejúčinněji využíval svých schopností a dosáhl nejlepších výsledků (Armstrong a Taylor, 2015, s. 217,218).

Motivace je nelehkou, ale zato účinnou cestou jak dosáhnout cílů. Tato podmínka však platí pouze, pokud vybereme správné motivy. Poté může práce pokračovat i bez přísunu vnějších podnětů. Člověk vykonává činnost, protože ho baví a považuje ji za významnou a důležitou. Základem je dobrá znalost člověka, kterého chceme motivovat a též znalost procesu motivace (Plamínek, 2015, s. 17).

Nakonečný (1996, s. 258) definuje motivaci jako proces, který vede od pocitu ztráty, a to ze sociálního nebo fyzického pohledu osobnosti jednotlivce, k jeho naplnění, což je prožíváno jako určitý typ uspokojení.

Funkcí motivace je uspokojování potřeb člověka a ta by měla být podporou jeho fyzického a psychického zdraví a vést člověka k tomu, aby usiloval o dosažení odměn a zároveň se vyhýbal trestům (Nakonečný, 1996, s. 270).

Klíčovým pojmem motivační teorie je „motiv“. Hovoříme o motivech nějakého rozhodnutí popřípadě aktivity, o motivech odchodu ze zaměstnání, o motivech vykonávání práce po pracovní době apod. Motivy jsou chápány jako pohnutky, jednání a důvody. Motivy se člení do dvou složek. První je složka energizující, jelikož dodává energii a sílu jednání lidí. Následující je složka řídicí. Z jakého důvodu se lidé rozhodují

pro určitou věc a ne pro jinou? Tyto motivy udávají směr jednání lidí (Bělohlávek, 2008, s. 113).

Úlohou nástrojů pracovní motivace je vytvářet mínění a chování vedených lidí tak, aby byly v souladu s cíli společnosti. Od vedoucích pracovníků vyžaduje schopnost vzbudit u podřízených zájem, ochotu a chuť aktivně se podílet na všech činnostech, které jsou v souladu s cíli společnosti (Veber, 2009, s. 112).

### **3.1.2 Stimul, stimulace**

Stimuly jsou vnější podněty, které pokud způsobí reakci a podnítí člověka k aktivitě, vyvolají tak činnost, která se nazývá stimulace. Stimulace je poměrně jednodušší než motivace, protože dokud poskytujeme odměny, tedy snažíme se nahradit nevýhody spojené s výkonem daného úkolu zajímavými hodnotami, můžeme předpokládat, že člověk bude pracovat. Zajisté, pokud tyto hodnoty (vnější stimuly) přestaneme nabízet, práce se nejspíš zastaví (Plamínek, 2015, s. 17).

Dalším autorem, který zmiňuje vnější podněty je Nakonečný (1996, s. 17). Podle něj mohou vnější podněty člověka stimulovat, ale to neznamená, že u něj musí motivovat určité chování.

Velmi důležitým faktorem pro účinnou stimulaci je znalost pracovníků, jejich motivačních profilů a jejich osobnosti. Úspěšný vedoucí pracovník by tedy měl dobře znát své podřízené, neboť pouze tehdy lze aplikovat účinnou stimulaci na každého jednotlivého pracovníka zvlášť. Vychází se z toho, že každého člověka může stimulovat něco jiného, což může být ovlivněno buď vrozeným chováním, eventuálně našimi specifickými zkušenostmi. Jeden z neúčinnějších stimulačních prostředků je pochvala nebo povzbuzení. Dalšími prostředky, které můžeme zařadit mezi stimulační, jsou hmotné odměny, pracovní podmínky nebo atmosféra pracovní skupiny (Stýblo, 1992, s. 10).

Dle Pauknerové (2006, s. 224) je podpora optimálního přístupu zaměstnanců k práci a jejich další rozvoj hlavním cílem stimulace. Dále uvádí, že stimulace musí být využívána v souladu s potřebami a celkovým motivačním profilem zaměstnance, jelikož jen tak lze dosáhnout neúčinnější stimulace.

## 3.2 Zdroje motivace

Dle Bedrnové a Nového (2007, s. 365) jsou zdroje motivace takové skutečnosti, které motivaci tvoří, tzn. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské aktivity a které zásadním způsobem ovlivňují přetrvávání (stálost) těchto tendencí.

Mezi základní zdroje motivace se řadí **potřeby, návyky, ideály, hodnoty a zájmy**. Jejich váha je dána například prostředím, ve kterém člověk žije, životními zkušenostmi nebo úrovní vzdělání (Růžička, 1996, s. 10).

### 3.2.1 Potřeby

Jedním z hlavních zdrojů motivace jsou potřeby. Potřebu je možné definovat jako jakýsi nedostatek, vedoucí člověka k jisté činnosti, na základě které tento nedostatek uspokojí. Základ pro toto uspokojení ovšem představuje fakt, že člověk si je vědom jisté činnosti, jevu či předmětu, který musí nastat, aby tak byla tato potřeba uspokojena (Provazník a Komárková, 2004, s. 27).

Potřeby se člení na:

- vrozené potřeby, které mají biologické jádro (hlad, žízeň apod.),
- získané potřeby, které jsou výsledkem výchovy, vlivu prostředí a mají hmotný nebo duševní charakter (Hron, 2011, s. 45).

Existuje velmi mnoho teorií klasifikace potřeb. Za jednu z nejvýznamnějších je považována hierarchie potřeb, kterou formuloval A. H. Maslow (Armstrong a Taylor, 2015, s. 220).

Teorie A. H. Maslowa bude přiblížena v kapitole „Motivační teorie“.

### 3.2.2 Návyky

Návyky jsou stabilní, opakované a zautomatizované způsoby chování člověka v určité situaci. Důležitým úkolem výchovy nebo také sebevýchovy člověka je vytváření žádoucích návyků. Zlozvyky jsou naopak společensky nežádoucím návykem (Růžička, 1996, s. 16).

### 3.2.3 Ideály

Ideál znázorňuje jakýsi myšlenkový obraz něčeho perfektního. Člověk vynakládá určitou snahu, aby dosáhl konkrétního cíle, který se může vztahovat jak k osobnímu, tak i k pracovnímu životu. Ideál v člověku probouzí touhu, motivaci, přiblížit se k vysněnému cíli, protože člověk obvykle svých ideálů nedosáhne (Provazník a Komárková, 2004, s. 34).

### 3.2.4 Hodnoty

Člověk se za svůj život dostane do různých situací, které nějakým způsobem prožívá a na základě svých zkušeností jim přisoudí určitou hodnotu. Některé hodnoty si vytváří sám a jiné přebírá od svého sociálního okolí. Hodnoty, které si člověk cení více, přisoudí vyšší hodnotu, naopak té, které si cení méně, přisoudí hodnotu nižší. Chování člověka je výrazně ovlivněno jeho žebříčkem hodnot a je důležitým zdrojem motivace (Bedrnová a Nový, 2007, s. 249).

O hodnotovém systému (žebříčku hodnot) se zmiňuje i Bělohlávek (1996, s. 67), který uvádí, že tento systém člověka motivuje a ovlivňuje k činnostem, při kterých se snaží dosáhnout svých hodnot nebo si je alespoň udržet.

Každý člověk se spolu s jeho vývojem a věkem mění, proto se také mění jeho hodnotová hierarchie, a to na základě různých faktorů, které obvykle nelze předvídat. Hodnota může být jakákoli, je to ovlivněno osobností člověka a také situacemi a zkušenostmi získaných během jeho života (Provazník a Komárková, 2004, s. 33).

### 3.2.5 Zájmy

Zájmy jsou nepochybným zdrojem motivace. Zájem lze charakterizovat jako delší zaměření člověka na určitou oblast objektů a jeví skutečnosti (Růžička, 1996, s. 16).

Zájmy jsou zvláštní druhy motivace, které člověka směřují k vyhledávání takových předmětů, aby činnost s nimi sdružená vedla k uspokojení.

Zájmy mohou být krátkodobé i celoživotní. Můžeme je členit na zájmy sociální, poznávací, estetické, výtvarné, sportovní, přírodní, technické, obchodní a rukodělně materiálové (Bedrnová a Nový, 2007, s. 189).



### 3.3 Typy motivace

Armstrong (2015, s. 218, 219) rozlišuje dva typy motivace – vnitřní a vnější. Vnitřní motivace vyplývá z práce samotné, nezpůsobují ji vnější stimuly. Tato motivace se projevuje, když má člověk pocit, že je jeho práce důležitá, podnětná, není nudná a člověk se může svobodně rozhodovat, jednat, dále má možnost rozvíjet a využívat své znalosti a dovednosti a zároveň může dosáhnout kariéry, po které touží nebo vysněného úspěchu. Pokud člověk za své snažení dostává odměnu (zvýšení mzdy, povýšení, pochvaly apod.) nebo je naopak trestán (disciplinární řízení, nevyplacení mzdy, kritika), jedná se o vnější motivaci. Vnější motivátory mohou mít přímý a výrazný účinek ale nemusí nutně působit dlouhodobě.

Jak působí vnitřní a vnější motivace, to vysvětlují jednotlivé teorie motivace, které budou přiblíženy v kapitole „Motivační teorie“.

### 3.4 Motivační teorie

V současnosti se vyskytuje celá řada teorií, které mají odlišné přístupy k motivaci. Podle Armstronga (2015, s. 219) existují tyto motivační teorie:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb),
- teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie).

#### 3.4.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality je založena na mínění, že odměny a tresty jsou nejlepším nástrojem (instrumentem) utváření chování. Tato teorie předpokládá, že člověk bude motivován k práci, pokud budou odměny a tresty přímo spojeny s jeho výkonem. Z toho vyplývá, že vyplacení odměny bude závislé na efektivním výkonu. Tzv. teorie instrumentality reprezentuje Taylorovu koncepci vědeckého řízení (Armstrong a Taylor, 2015, s. 219).

### 3.4.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Cílem teorií zaměřených na obsah (teorií potřeb) je identifikovat faktory, které souvisejí s motivací. Tyto teorie vycházejí z názoru, že obsahem motivace jsou potřeby, které když nejsou uspokojeny, vytvářejí napětí a vyvolávají nerovnováhu (Armstrong a Taylor, 2015, s. 220).

Autory teorií potřeb jsou:

- Maslow (1954), který vytvořil hierarchii lidských potřeb,
- Alderfer (1972), který vytvořil teorii ERG,
- McClelland (1961, 1969), který vytvořil teorii manažerských potřeb,
- Herzberg (1959), který vytvořil dvoufaktorovou teorii (Kocianová, 2010, s. 28, 29).

#### **Maslowova hierarchická teorie potřeb**

Maslow (1954) vytvořil nejslavnější klasifikaci potřeb. Podle Maslowa existuje pět skupin potřeb, které jsou uspořádány do hierarchického systému, známého jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb (Bělohlávek, 2008, s. 40, 41).

#### **Hierarchie potřeb podle Maslowa**

- **Fyziologické potřeby** jsou potřeby základní. Vykonání základních potřeb je nezbytné pro přežití. Jedná se například o potřebu vzduchu, vody, potravy, odpočinku, vše, čeho je zapotřebí k udržení života.
- **Potřeby jistoty a bezpečí** značí neexistenci nebezpečí nebo ohrožení, jedná se o udržení a uchování existence.
- **Potřeba sounáležitosti** (lásky, přátelství) znamená potřebu být součástí nějaké skupiny, většího kolektivu a také mít dobré vztahy s ostatními lidmi.
- **Potřeby uznání a ocenění** obsahují respekt a uznání od jiných lidí, ale také sebeocenění.
- **Potřeba sebeaktualizace** zahrnuje rozvoj své osobnosti a znalostí. (Bělohlávek, 2008, s. 40, 41).

Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky, tzn. od nejnižších po nejvyšší. Maslowova teorie motivace říká, že s uspokojením nižší potřeby, se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost člověka je poté soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba sebeaktualizace však nemůže být nikdy plně uspokojena (Armstrong, 1999, s. 301).

### **Alderferova ERG teorie**

Autorem jednodušší a přesvědčivější teorie je Alderfer (1972). Tato teorie je založena na existenci tří základních kategorií potřeb:

- **Existenční potřeby** (E - existence needs) jsou veškeré fyziologické a hmotné potřeby, například hlad, žízeň, zaměstnanecké benefity nebo pracovní podmínky.
- **Potřeby vztahové** (R - relatedness needs), jsou potřeby, jejichž uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Mezi prvky vztahového procesu patří například přijetí, pochopení, potvrzení nebo vliv.
- **Potřeby růstové** (G - growth needs) povzbuzují lidi, aby ve svůj prospěch vynakládali tvůrčí a produktivní snahu (Armstrong, 1999, s. 302).

Maslow předpokládal, že pokud se potřeba uspokojí, její význam se ztratí. Alderfer se však domníval, že pokud se uspokojí potřeby existenční nebo vztahové, tak sice klesá jejich význam, ale uspokojováním růstových potřeb, se jejich význam naopak ještě zvýší (Bělohávek, 2008, s. 40).

### **McClellandova teorie manažerských potřeb**

Teorie manažerských potřeb je využívána pro zjištění potřeb vedoucích pracovníků. McClelland (1961, 1969) identifikoval tři úrovně motivace založených na potřebách:

- **Potřeba sounáležitosti**

Jedná se o potřebu přátelských, soucitných a vřelých vztahů s ostatními kolegy. Tato potřeba je charakteristická pro sociálně orientovaný typ manažera, který má zájem o práci se skupinou. Koreluje se třetí úrovní Maslowovy pyramidy potřeb, tj. potřebou sounáležitosti.

- **Potřeba prosazení se a poziční vliv**

Jedná se o potřebu dominantního a významnějšího postavení. Tato potřeba je charakteristická pro manažerské profese. Koreluje se čtvrtou úrovní Maslowovy pyramidy potřeb, tj. potřebou uznání.

- **Potřeba úspěšného uplatnění**

Jedná se o potřebu rozhodování, inovace, kreativní práce. Tato potřeba se nejlépe uplatnila při použití u manažerů. Koreluje s pátou úrovní Maslowovy pyramidy potřeb, tj. potřebou sebeaktualizace (Kocianová, 2010, s. 29).

### **Herzbergův dvoufaktorový model**

Druhou nejznámější a nejcitovanější teorií je dvoufaktorová pracovní motivace, která se také nazývá motivačně – hygienickou teorií od F. Herzberga (Kocianová, 2010, s. 30).

Herzberg provedl šetření mezi účetními a techniky a ptal se jich na situace, kdy se respondenti v pracovní době cítili dobře a kdy naopak nepříjemně. Cílem šetření bylo odhalit faktory, které zapříčinily tuto spokojenost či nespokojenost. Na základě provedeného šetření došel autor k závěrům, že faktory ovlivňující člověka v jeho pracovním prostředí se dělí na udržovací faktory a motivační faktory (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 375).

### **Udržovací faktory**

Udržovací faktory (hygienické faktory či dissatisfactory) jsou některé okolnosti práce, které když nejsou přítomny, tak prvotně způsobují nespokojenost zaměstnanců, ale nemají na jejich motivaci žádný pozitivní vliv. Herzberg je nazval „udržovacími faktory“, jelikož jsou důležité k zachování přiměřené úrovně spokojenosti. Dále bylo Herzbergem zaznamenáno, že některé udržovací faktory jsou vedoucími pracovníky mylně vnímány jako faktory, které motivují podřízené, avšak ve skutečnosti vzbuzují v podřízených nespokojenost když nejsou přítomny. Herzberg uvedl deset udržovacích faktorů, kterými jsou podniková politika a správa, odborný dohled, vztahy s nadřízeným pracovníkem, pracovníky stejné úrovně, podřízenými, dále mzda, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky a postavení (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 375).

### **Motivační faktory**

Motivační faktory (motivátory) jsou některé okolnosti práce, které vzbuzují vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Pokud však nejsou přítomny, tak nevyvolávají velkou nespokojenost. Herzberg charakterizoval šest motivátorů, kterými jsou dosažení cíle, uznání, povýšení, samotná práce, odpovědnost a osobní růst (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 376).

### **3.4.3 Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie)**

V teoriích zaměřených na proces jsou zdůrazňovány psychické procesy a síly, které ovlivňují motivaci, stejně jako základní potřeby. Autor je označuje jako kognitivní, neboli poznávací teorie, jelikož se zabývají tím, jak člověk vnímá své pracovní prostředí a způsoby, jakými člověk tomuto prostředí rozumí a jak ho interpretuje. Dále uvádí, že mezi hlavní teorie zaměřené na proces patří teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti, teorie posilování, teorie kognitivního hodnocení a teorie sociálního učení (Armstrong a Taylor, 2015, s. 222).

#### **Teorie očekávání**

Zakladatelem teorie očekávání (expektační teorie) je psycholog Vroom, který pokládá motivaci za proces řídicí volbu. Podle něj jsou pracovníci při práci motivováni k tomu, aby si vybírali mezi různými způsoby chování, například mezi různým pracovním tempem. Pracovník si může vybrat buď rychlejší nebo pomalejší tempo práce. Volba závisí jen na něm. V případě, že pracovník věří, že bude jeho pracovní úsilí náležitě odměněno, bude více motivován k tomu, aby pracoval usilovněji nebo v takovém tempu, aby získal požadovanou odměnu (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 383).

Vroomova teorie očekávání obsahuje tři hlavní faktory:

- valenci, která značí hodnotu,
- instrumentalitu, tedy přesvědčení, že když uděláme jednu věc, povede to k věci jiné,
- expektaci – očekávání, tedy pravděpodobnost dosažení výsledku při vynaloženém úsilí (Kocianová, 2010, s. 31).

Podstatu teorie očekávání je možné vyjádřit pomocí vzorce, a to  $M = f(V * E)$  – úroveň motivace (M) je součinem valence (V) a expektace (E). Pojem valence (V) jsou subjektivní hodnoty výsledku jednání, očekávaného uspokojení, ke kterému povede motivované jednání. Pojem expektace (E) je spjatý s očekáváním nebo předpokladem, že jednání opravdu povede k určitému výsledku (Kocianová, 2010, s. 31).

### **Teorie spravedlnosti**

Autorem teorie spravedlnosti je Adams (1965). Tato teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají to, jak je s nimi v porovnání s jinými lidmi jednáno. Adams uvedl, že pracovníci posuzují, zdali jsou jejich odměny (výstupy) spravedlivé, tedy posuzují, že odměny odpovídají jejich vynaloženému úsilí nebo kvalifikaci (vstupy) a zároveň porovnávají svůj poměr vstup/výstup s jinými lidmi. Pokud vnímají poměr vstup/výstup negativně, tak mají dojem, že odměna není spravedlivá (Armstrong a Taylor, 2015, s. 225).

Teorie spravedlnosti dokazuje, že spravedlivé odměňování je pro pracovníky velmi důležité. Mezi způsoby snižování nespravedlnosti patří například odchod ze zaměstnání, častější absence v práci nebo vykonávání menšího množství úkolů v pracovní době, žádost o vyšší plat nebo o lepší zaměstnanecké benefity, případně uvědomění si, že odměna pracovníka je dostačující, tedy přehodnocení původního negativního vnímání svého poměru vstupů/výstupů. Teorie spravedlnosti je kritizována, protože neposkytuje žádné zvláštní návody, jak spravedlnost zavést. Vedoucí pracovníci si musí sami zvolit, co by měli udělat pro to, aby byli jejich podřízení spravedlivě odměňováni (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 381).

### **Teorie cíle**

Zakladateli teorie cíle jsou Latham a Locke (1979), kteří vychází z předpokladu, že pokud jsou pracovníkům stanoveny specifické cíle, a to komplikované, ale dosažitelné a zároveň bude pracovníkům poskytnuta zpětná vazba, která se týká jejich výkonu, tak bude motivace a výkon vyšší. Cíle sdělují pracovníkovi, jakého požadovaného výkonu má dosáhnout a zpětná vazba mu poskytne informaci o tom, jak pracoval ve srovnání se stanoveným cílem. Při stanovení cíle by měli být přítomni všichni pracovníci z důvodu, aby se podíleli na jeho projednání a schválení. Univerzálnost teorie cíle byla

zpochybněna například Pintrichem (2000), který uvádí, že lidé mají různé cíle, v různých situacích, a proto podle něj nelze obhájit předpoklad, že cíle jsou vždy splnitelné (Armstrong a Taylor, 2015, s. 225).

### 3.5 Odměňování zaměstnanců

Významnou personální oblastí pro společnost a pro zaměstnance je odměňování. Odměňování je kompenzací za vykonanou práci a může být ve formě platu, mzdy nebo jiné peněžní či nepeněžní odměny. Je to jeden z neúčinnějších nástrojů motivace zaměstnanců, které má k dispozici společnost a vedoucí pracovníci. Systém odměňování by si měla každá společnost stanovit tak, aby odpovídal jejím potřebám a také potřebám zaměstnanců, zároveň by měl být motivující a spravedlivý.

Každá společnost může využít různých forem a pravidel odměňování, dále si může vybrat jaké nástroje a postupy uplatní při odměňování svých zaměstnanců.

Jak již bylo výše uvedeno, odměny můžou mít peněžní nebo nepeněžní formu, například se jedná o povýšení, vzdělávání atd. V současné době odměňování zahrnuje vedle mzdy či platu a jiných hmotných odměn také odměny, které jsou zaměstnanci ze strany podniku poskytovány zpravidla nezávisle na pracovním výkonu zaměstnance, tedy pouze na základě pracovního poměru, takovým odměnám se říká zaměstnanecké výhody (benefity) (Kocianová, 2010, s. 160).

Odměňování zahrnuje následující složky:

- základní peněžní odměna,
- zaměstnanecké benefity,
- nepeněžní odměny (ocenění, uznání, odpovědnost)
- řízení pracovního výkonu (Armstrong a Taylor, 2015, s. 421).

Celková odměna zahrnuje:

- a) transakční odměny, což jsou hmotné, hmatatelné odměny (peněžní výhody a zaměstnanecké benefity),
- b) relační (vztahové odměny), jedná se například o vzdělávání a rozvoj, zkušenosti (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423).

## 4. Vlastní práce

Vlastní práce je zaměřena na hodnocení spokojenosti zaměstnanců Odboru azylové a migrační politiky (OAMP) Ministerstva vnitra s nabízenými benefity a dále bude zjišťována jejich informovanost o jednotlivých benefitech. OAMP působí v oblasti mezinárodní ochrany, uprchlictví, vstupu cizinců na území a jejich pobytu, koncepce integrace cizinců, státního integračního programu a schengenské spolupráce. OAMP je útvar ministerstva pro řízení organizační složky státu Správa uprchlických zařízení Ministerstva vnitra. Předkládá návrhy na zřízení nebo změnu azylových zařízení nebo zařízení pro zajištění cizinců.

Ředitelem Odboru azylové a migrační politiky je PhDr. Tomáš Haišman. Odbor azylové a migrační politiky se člení na 25 oddělení, mezi něž patří např. oddělení zahraničních vztahů a informací o zemích původu, oddělení mezinárodní ochrany, oddělení podpory pobytů a víz pro jednotlivé kraje, oddělení imigrace a oddělení azylové a migrační legislativy apod. (MVCR, © 2015).

### 4.1 Legislativní úprava odměňování zaměstnanců

Hodnocení státních zaměstnanců a pravidla jejich odměňování upravuje Zákon o státní službě, který byl zveřejněn ve Sbírce zákonů České republiky dne 6. listopadu 2014 pod č. 234 a jeho plná účinnost nastala k 1. lednu 2015. Tento zákon zejména upravuje právní poměry státních zaměstnanců, kteří vykonávají ve správních úřadech státní správu a dále jejich služební vztahy. Dále zákon mimo jiné zavádí pravidla pro vzdělávání státních zaměstnanců a nařizuje státnímu zaměstnanci úspěšně vykonat úřednickou zkoušku (MVCR, © 2015).

Odměňování státních zaměstnanců se řídí zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. (dále jen zákoník práce). V tomto zákoně jsou popsány jednotlivé složky, ze kterých je tvořen plat státních zaměstnanců. Výše platu je závislá na platovém tarifu, osobním příplatku, který závisí na výsledků služebního hodnocení zaměstnance a odměnách za splnění mimořádných úkolů. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).



Platové poměry státních zaměstnanců upravuje nařízení vlády č. 279/2015 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů (MPSV, © 2015).

Odměny zaměstnanců jsou rovněž popsány v kolektivní smlouvě. Ta upravuje práva státních zaměstnanců týkající se užití Fondu kulturních a sociálních potřeb, příspěvku na stravování, úpravy pracovních podmínek, příspěvku na životní či penzijní pojištění apod. Další informace ohledně odměňování zaměstnanců jsou dostupné v interních dokumentech a na intranetu. Na intranetu jsou mimo jiné zveřejněny jednotlivé benefity nabízené zaměstnavatelem, které budou přiblíženy v kapitole „Přehled jednotlivých benefitů poskytovaných zaměstnavatelem“ (MVCR, 2014).

## **4.2 Přehled jednotlivých benefitů poskytovaných zaměstnavatelem**

### **Flexibilní formy práce**

Zaměstnavatel umožňuje pružnou pracovní dobu a rozhoduje o jejím rozvržení, kdy určí začátek a konec směn. Na ministerstvu vnitra, Odboru azylové a migrační politiky musí být zaměstnanci přítomni na pracovišti od 9 do 14 hodin. Pravidlem pro rozvržení pracovní doby je její rozvržení do pěti pracovních dnů. (MVCR, 2014).

Studentům a ženám s dětmi je nabízen zkrácený pracovní úvazek, většinou ve formě 20 hodin týdně. Pracovní podmínky jsou stejné, jako u hlavního pracovního poměru. Zaměstnanec má nárok na poměrnou část dovolené a benefity. V případě pracovní neschopnosti se na zaměstnance vztahují podobná pravidla jako na zaměstnance, kteří pracují na plný úvazek (Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě).

### **Dovolená**

Zákoník práce uvádí, že výměra dovolené je nejméně čtyři týdny v kalendářním roce. Ministerstvo vnitra však nabízí svým zaměstnancům pět týdnů dovolené v kalendářním roce. Jinak se dovolená řídí § 211 písm. a) a b) a § 212 až 223 zákoníku práce (Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě).

### **Indispoziční volno**

Ministerstvo vnitra nabízí svým zaměstnancům pět dnů indispozičního volna. Zaměstnanec může na základě vlastní žádosti, ze zdravotních důvodů bez povinnosti předložení dokladu o neschopnosti výkonu služby, využít možnosti služebního volna v délce trvání pěti dnů v průběhu kalendářního roku. Za poskytnuté volno se zaměstnanci plat nekrátí. Volno lze čerpat pouze v celých dnech a nevyčerpané volno nelze převádět do následujícího kalendářního roku (MVCR, 2014).

### **Vzdělávání státních zaměstnanců**

Mezi vzdělávání státních zaměstnanců patří vstupní, průběžné a jazykové vzdělávání. Zvyšování vzdělání státního zaměstnance se soustředí na jeho další odborný růst ve službě, kterou vykonává a dále na zlepšování nebo získávání jeho jazykových dovedností. Za vzdělávání potřebné k výkonu služby náleží zaměstnanci plat. Na základě služebního hodnocení je státnímu zaměstnanci ze strany služebního orgánu určeno, jaké vzdělávání bude v jeho případě potřeba doplnit. (Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě).

Ministerstvo vnitra umožňuje zaměstnancům zúčastnit se zahraniční stáže, kdy náklady na cestovné jsou hrazeny vysílacím útvarem a náklady spojené s danou stáží jsou hrazeny odborem personálním. Dále je zaměstnancům přístupné Samovýukové jazykové centrum MV Letná. Zaměstnanci mají dále možnost bezplatného složení standardizované jazykové zkoušky po samostatné přípravě, možnost získání osvědčení ECDL Start o znalostech a dovednostech práce s počítačem a možnost osvojení si základů projektového řízení absolvováním přípravných kurzů projektových manažerů státní správy podle IPMA, modul D nebo PRINCE Foundation. Zaměstnanci je umožněno zúčastnit se vzdělávání, které je hrazené zaměstnavatelem pouze tehdy, pokud je prokázáno, že zaměstnanec vzdělání potřebuje k výkonu svého zaměstnání, což je zjištěno z výsledku služebního hodnocení zaměstnance (MVCR, © 2015).

### **Poskytování příspěvků z Fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP)**

Zaměstnanci mají nárok po třech letech pracovního poměru na Ministerstvu vnitra, čerpat z osobního limitu zaměstnance, který je ve výši tři tisíc korun. Zaměstnancům je poskytován příspěvek na rekreace a zájezdy, kulturu, jazykové vzdělávání, tělovýchovu

a sport pro zaměstnance, rehabilitační masáže pro zaměstnance, příspěvek na penzijní připojištění pro zaměstnance, závodní stravování, sociální výpomoci a půjčky.

Pokud dojde k přečerpání limitu, musí být překročená částka zaměstnancem vrácena do pokladny fondu, a to nejdéle do 8 pracovních dnů. Čerpat z FKSP mohou i zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené (MVCR, 2012).

### **Stravování**

Ministerstvo nabízí svým zaměstnancům stravování ve vlastních popřípadě v náhradních stravovacích zařízeních. Pokud tak nejde učinit, nabízí zaměstnavatel zaměstnancům možnost nákupu stravenek na zakoupení vlastní stravy zaměstnancem ve výši 40 Kč. Zaměstnavatel hradí 55 % ceny jídla, popřípadě ceny stravenky. Příspěvek zaměstnavatele z Fondu kulturních a sociálních potřeb činí 15 Kč (MVCR, 2014).

### **Ostatní benefity**

Mezi další benefity nabízené zaměstnavatelem patří závodní lékař a stomatolog, psychologická a poradenská péče, možnost bydlení na ubytovně, možnost zažádat o služební byt na bytové správě Ministerstva vnitra a možnost využití sportovního zařízení Ministerstva vnitra (MVCR, 2015).

## **4.3 Dotazníkové šetření**

V této části práce byly zjištěny informace přímo od zaměstnanců Ministerstva vnitra, Odboru azylové a migrační politiky, na jejichž základě došlo ke zhodnocení jejich spokojenosti s nabízenými benefity. Průzkum byl proveden na základě poznatků z literární rešerše. Otázky byly zaslány zaměstnancům prostřednictvím emailové korespondence, která obsahovala odkaz na dotazník na stránkách [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz).

Jak již bylo zmíněno v metodice, dotazníkové šetření je jedna z kvantitativních metod výzkumu veřejného mínění, využívaná pro sběr informací.

Reprezentativním vzorkem bylo 20 zaměstnanců Ministerstva vnitra, Odboru azylové a migrační politiky.

### **4.3.1 Přípravná fáze šetření**

#### **Cíl dotazníkového šetření**

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity ze strany zaměstnavatele. Otázky byly zaměřené na názor jednotlivých respondentů a na jejich povědomí o benefitech, které zaměstnavatel nabízí.

#### **Výběr respondentů**

Výběr respondentů proběhl na základě jednoho omezujícího faktoru. Omezující podmínka spočívala v tom, že respondenti museli být v době šetření zaměstnanci Ministerstva vnitra, Odboru azylové a migrační politiky. Původně plánovaným vzorkem lidí, mělo být 20 zaměstnanců Ministerstva vnitra, Odboru azylové a migrační politiky. Nakonec se však šetření zúčastnilo 22 zaměstnanců, jelikož bylo počítáno s případnou neochotou dotazník vyplnit. Překvapivě všichni dotázaní na otázky odpověděli a návratnost odeslaných dotazníků tak činila 100 %. Hlavním důvodem plné návratnosti dotazníků byla skutečnost, že dotazující je též zaměstnankyní Ministerstva vnitra, Odboru azylové a migrační politiky. Jak již bylo výše zmíněno, respondentům byl rozeslán dotazník prostřednictvím emailové komunikace.

Na základě 4 otázek týkajících se údajů o respondentech, které byly součástí závěrečné části dotazníku, bylo zjištěno, že většina z celkového počtu 22 respondentů byla tvořena ženami (68%), zbylá část byla tvořena muži (32%). Výsledek struktury zaměstnanců potvrdil, že ve státní správě jsou rovné příležitosti pro ženy a muže, což zvyšuje atraktivitu a transparentnost veřejné správy.

Nejpočetnější skupinu tvořili zaměstnanci ve věku od 18 do 29 let. Tato skupina byla zastoupena 55 %. Dalších 32 % respondentů bylo ve věku 30 až 39 let, pouhými 9 % byla zastoupena skupina ve věku 40 až 49 let a lidé blížíci se důchodovému věku (od 60 let a více) byli zastoupeni 4 %.

Z otázek týkajících se údajů o respondentech dále vyplynulo, že 68 % zaměstnanců dosáhlo vysokoškolského vzdělání a 32 % zaměstnanců dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou. Tento výsledek není příliš překvapivý, jelikož náplň práce, kterou musí oslovení zaměstnanci vykonávat, vyžaduje vysokoškolské vzdělání. Zaměstnanci, kteří dosáhli pouze

středoškolského vzdělání s maturitou, obvykle vykonávají činnosti, které mají jinou povahu a obtížnost než zaměstnanci se vzděláním vysokoškolským.

Závěrem bylo zjištěno, že 82 % dotázaných je zaměstnáno na základě hlavního pracovního poměru a zbylých 18 % na základě polovičního pracovního poměru.

### **Způsob sběru dat**

Nástrojem výzkumu byl zvolen dotazník, který byl zaslán zaměstnancům Ministerstva vnitra, Odboru azylové a migrační politiky, prostřednictvím emailové korespondence, která obsahovala odkaz na dotazník na stránkách [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz).

Průzkum probíhal v únoru, během 5 pracovních dnů v různých časových intervalech, jelikož respondenti si sami zvolili, v jaký čas chtěli dotazník vyplňovat.

### **Pretest**

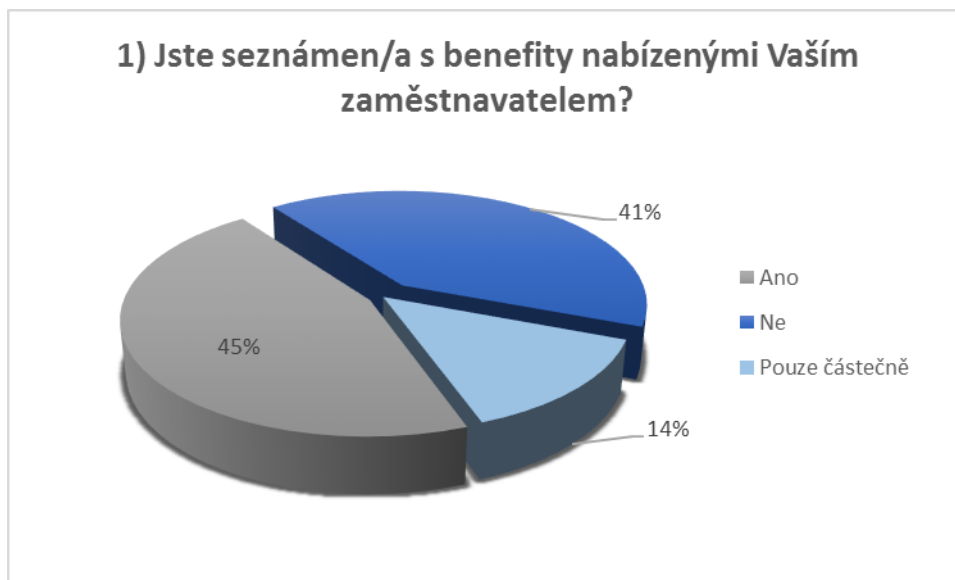
V poslední etapě přípravné fáze dotazníkového šetření byl spuštěn tzv. pretest. Cílem tohoto pretestu bylo eliminovat nejednoznačně formulované otázky a předejít dalším chybám, které se při sestavování otázek vyskytují. Test proběhl na 10 % plánovaného vzorku, což činilo 2 osoby. Na základě pretestu došlo k odstranění některých otázek, změně pořadí a k úpravě formulace jednotlivých otázek. Po zpracování všech připomínek došlo k uzavření seznamu otázek a dotazník tak mohl být publikován online na stránkách [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz).

#### **4.3.2 Analýza dotazníkového šetření**

V této části práce byly vyhodnoceny jednotlivé otázky zaměřené na motivaci a stimulaci zaměstnanců na Ministerstvu vnitra, Odboru azylové a migrační politiky. Jednotliví respondenti byli upozorněni, že na položené otázky neexistuje správná odpověď a jde pouze o jejich názor. Závěrečné čtyři otázky, týkající se charakteristiky respondentů a jejich vyhodnocení byly popsány v podkapitole „výběr respondentů“.

Většina otázek byla vyhodnocena na základě procentuálního podílu dané odpovědi na základě všech odpovědí. Otázky č. 9 a 10 byly vyhodnoceny počtem odpovědí. U otázek

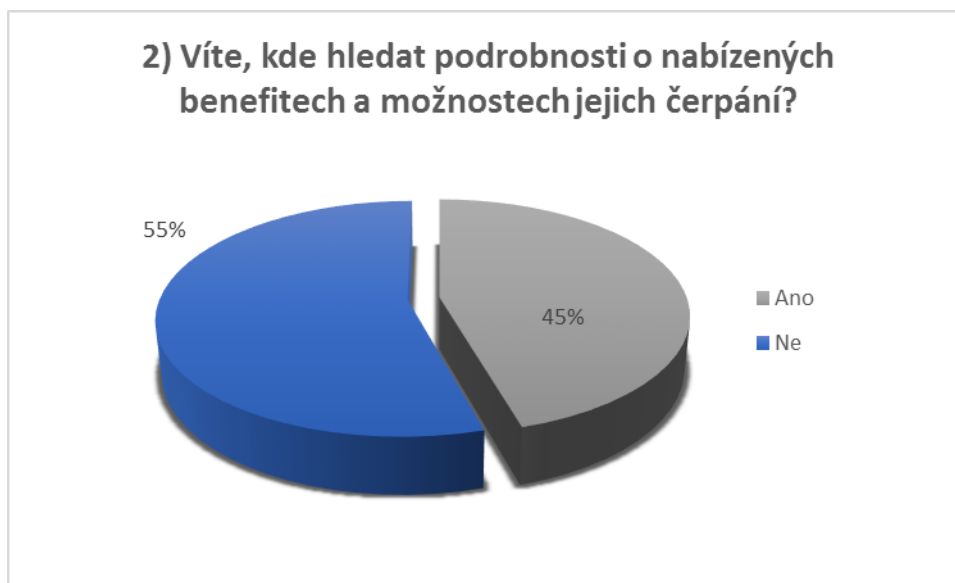
č. 7, 12 a 14 se jednalo o otevřené otázky, tudíž nebyly vyhodnoceny graficky za pomoci kruhového diagramu, ale byly zhodnoceny pouze slovně.



Graf č. 1

Zdroj: Zpracováno autorem

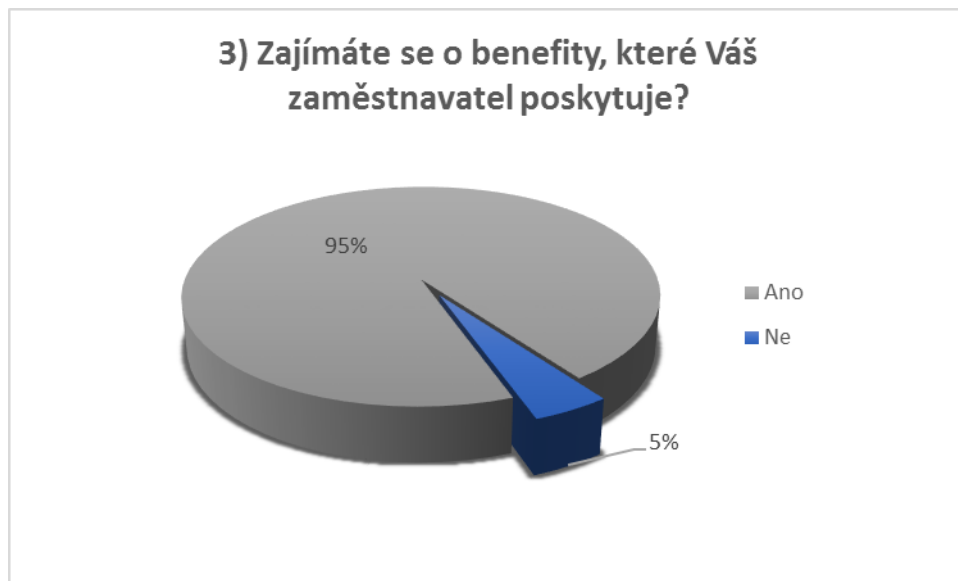
Na úvod dotazníkového šetření byla respondentům položena otázka, zda jsou seznámeni s benefity, které nabízí jejich zaměstnavatel. Překvapivě pouze 10 osob bylo s benefity seznámeno. Zbýlých 9 dotazovaných uvedlo, že s benefity seznámeno nebylo a 3 osoby uvedli, že s benefity byli seznámeni pouze částečně.



Graf č. 2

Zdroj: Zpracováno autorem

Druhá otázka navazovala na předchozí otázku a bylo pomocí ní zjišťováno, zda respondenti vědí, kde hledat podrobnosti o nabízených benefitech a možnostech jejich čerpání. Celkově 10 respondentů uvedlo, že ví, kde hledat podrobnosti o nabízených benefitech a možnostech jejich čerpání. Zbýlých 12 respondentů uvedlo, že neví, kde podrobnosti o nabízených benefitech a možnostech jejich čerpání hledat, což potvrdilo výsledek u otázky č. 1, kdy 9 dotazovaných uvedlo, že s benefity seznámeno nebylo a 3 dotazovaní uvedli, že pouze částečně.

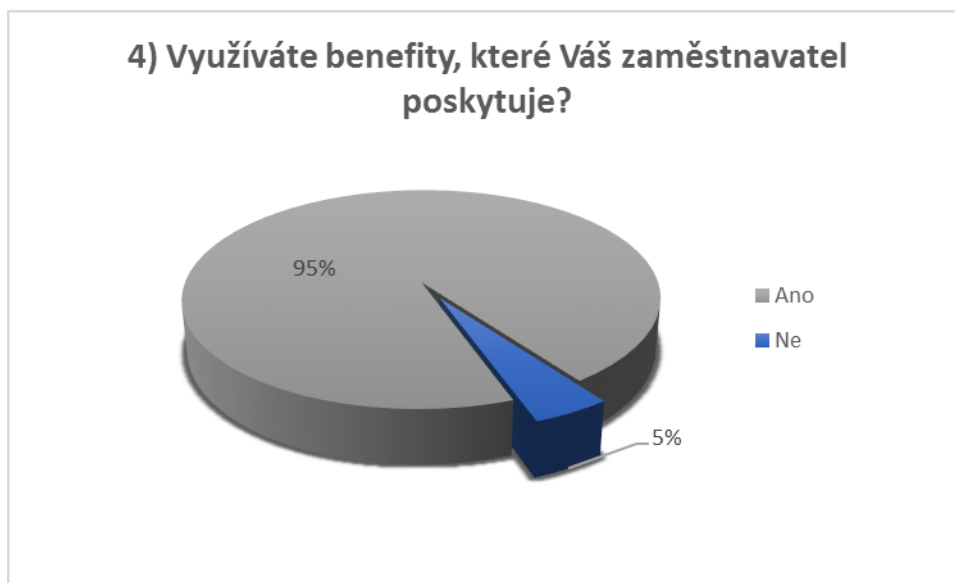


Graf č. 3

Zdroj: Zpracováno autorem

Ve třetí otázce bylo zjišťováno, zda vůbec zaměstnanci jeví o nabízené benefity zájem. Zde nedošlo k žádným překvapivým výsledkům, protože většina respondentů se vyjádřila kladně, až na jednoho.

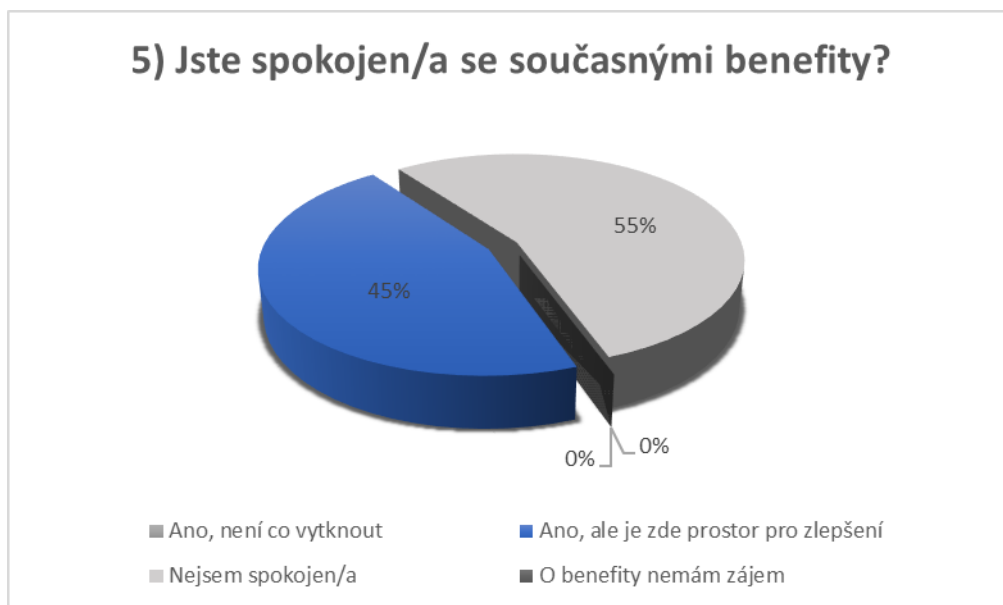




Graf č. 4

Zdroj: Zpracováno autorem

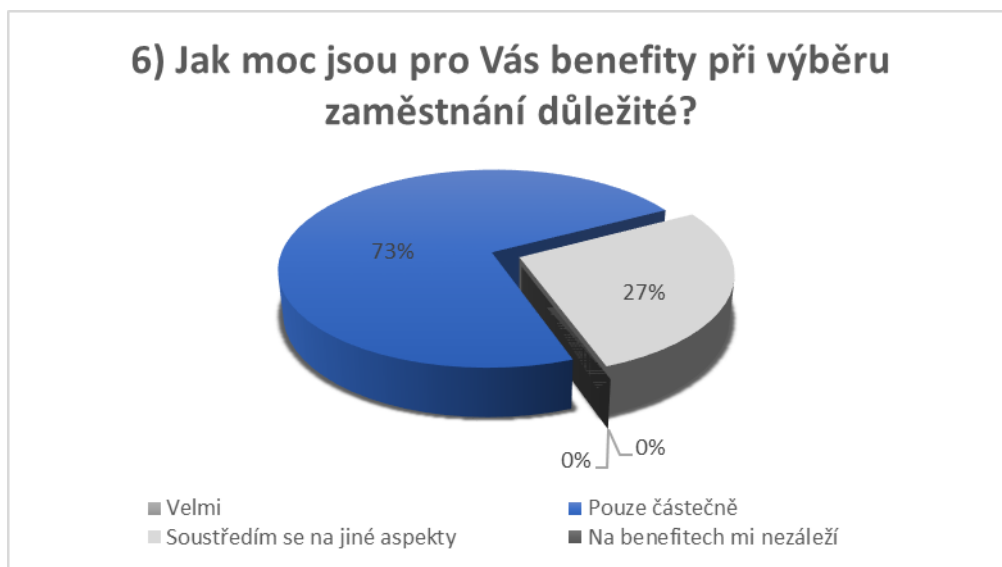
Otázka č. 4 navazovala na předchozí otázku a shodný počet respondentů odpověděl, že využívají benefity, které zaměstnavatel poskytuje. Pouze jeden člověk, který se o benefity nezajímá vůbec, odpověděl, že je nevyužívá.



Graf č. 5

Zdroj: Zpracováno autorem

V pořadí pátá otázka zjišťovala, do jaké míry jsou respondenti se svými zaměstnaneckými benefity spokojeni. Nadpoloviční většina 12 respondentů uvedla, že spokojena není. Celkem 10 lidí uvedlo, že je spokojeno, ale vidí zde prostor pro zlepšení. Nikdo z dotázaných však nevedl, že benefitům není co vytknout.



Graf č. 6

Zdroj: Zpracováno autorem

Pomocí otázky č. 6 bylo zjišťováno, do jaké míry jsou benefity pro zaměstnance důležité při výběru zaměstnání. Dotazovaní měli na výběr ze čtyř odpovědí. Větší část, přesně 16 osob uvedlo, že jsou pro ně benefity důležité pouze částečně. Zbýlých 6 osob uvedlo, že se při výběru zaměstnání soustředí na jiné aspekty. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že by pro něj byly benefity na prvním místě při výběru zaměstnání.

Nadcházející otázka č. 7, byla zaměřena na povědomí respondentů o nabízených benefitech. Mezi tři nejčastěji zmiňované benefity, které respondenti uvedli, že Ministerstvo vnitra, Odbor azylové a migrační politiky nabízí, je 5 dnů indispozičního volna, pružná pracovní doba a 1 týden dovolené navíc.

Benefit ve formě 5 dnů indispozičního volna zmínilo 20 respondentů z celkového počtu 22 dotazovaných. Tento výsledek není příliš překvapivý, jelikož možnost čerpat volno bez nutnosti doložení dokladu o neschopnosti výkonu služby, usnadňuje mnohým zaměstnancům život.

Na druhém místě se umístila možnost pružné pracovní doby, kterou uvedlo 15 z 22 dotazovaných. Zde také nedošlo k velkému překvapení, jelikož tento druh benefitu zaměstnancům umožňuje být „pány svého času“, mohou si sami zvolit začátek a konec pracovní doby, avšak jediným omezením je, že musí být přítomni v práci od 9 do 14 hodin.

Na třetím místě se umístil benefit, který zaměstnancům umožňuje čerpat 1 týden dovolené navíc, tzn., že zaměstnanci Ministerstva vnitra, Odboru azylové a migrační politiky mají celkově 5 týdnů dovolené v kalendářním roce. Tento benefit uvedlo pouze 10 z 22 dotazovaných respondentů. Skutečnost, že tuto výhodu uvedla méně, než polovina respondentů, není nijak zvláštní, jelikož 5 týdnů dovolené je ze strany zaměstnavatelů běžně nabízeno. V podstatě se mezi zaměstnavateli jedná o nejčastěji poskytovanou výhodu.

**8) Seřadte prosím následující benefity od Vašeho zaměstnavatele podle významnosti, kterou pro Vás mají.**

(1 - nejvýznamnější, 10 - nejméně významný)

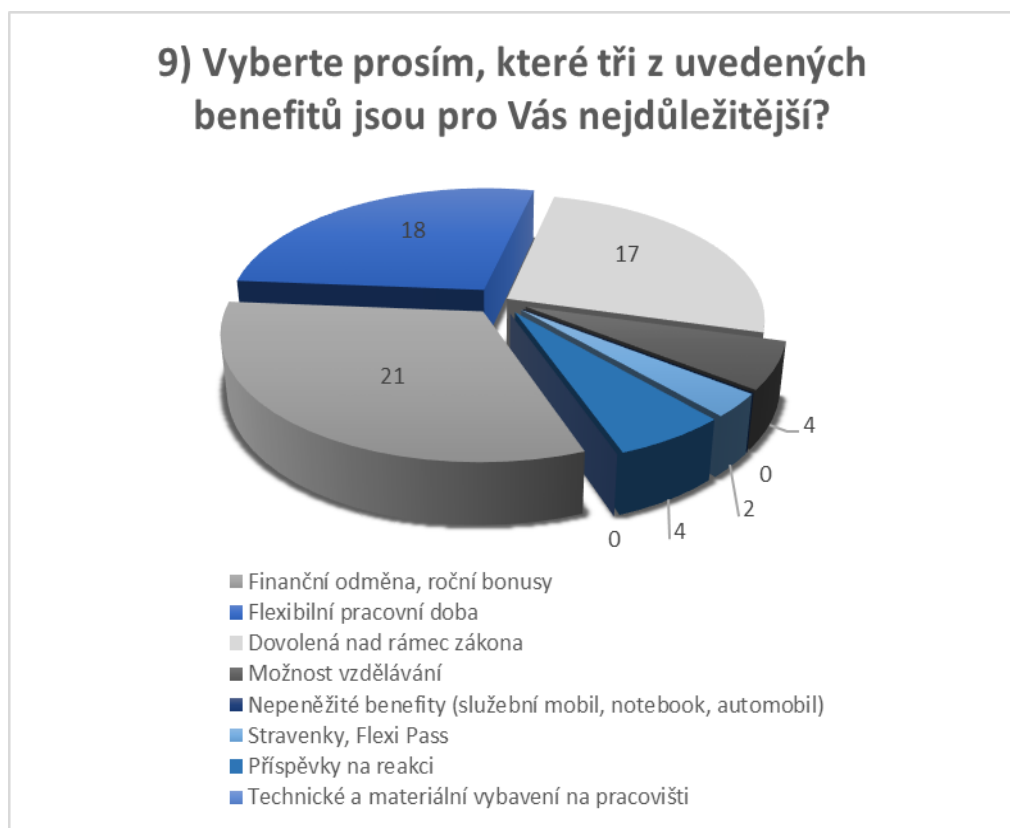
Odpověď	Průměrné pořadí
5 dnů indispozičního volna	2.409
1 týden dovolené navíc	2.864
Flexibilní formy práce (pružná pracovní doba, zkrácený pracovní úvazek, apod.)	3.000
E-learningové kurzy, jazykové vzdělávání	5.545
Možnost využití finančních prostředků na rekreace a zájezdy, kulturu, rehabilitační masáže apod.	6.045
Možnost zažádat o služební byt na bytové správě MV	6.136
Možnost využití sportovního zařízení MV	6.545
Možnost bydlení na ubytovně	6.909
Závodní lékař a stomatolog	7.682
Psychologická a poradenská péče	7.864

Tabulka č. 1

Zdroj: Zpracováno autorem

V otázce č. 8 měli respondenti seřadit výše uvedené benefity podle významnosti, kterou jim přisuzují. Vedoucí postavení mezi motivátory měl stimul 5 dnů indispozičního volna. Na druhém místě se umístil stimul 1 týden dovolené navíc, následovaný flexibilní formou

práce na místě třetím. První tři stimuly úzce souvisely s výsledky u otázky č. 6, kde měli respondenti vyjmenovat 3 benefity, které zaměstnavatel nabízí. Z odpovědí vyplynulo, že stimuly, které měli zaměstnanci nejvíce v povědomí, byly jimi v této otázce označovány jako nejvýznamnější. Na čtvrtém místě se umístilo jazykové vzdělávání a e-learningové kurzy. Na pátém místě se umístila možnost využití finančních prostředků na rekreace a zájezdy, kulturu, rehabilitační masáže apod. Na šestém místě se umístila možnost zažádat o služební byt na bytové správě Ministerstva vnitra. Na sedmém místě se umístilo využití sportovního zařízení Ministerstva vnitra. Na osmém místě se umístila možnost bydlení na ubytovně. Na předposledním místě se umístila možnost navštěvování závodního lékaře a stomatologa. Nejméně preferovanou položkou byla pro respondenty psychologická a poradenská péče.

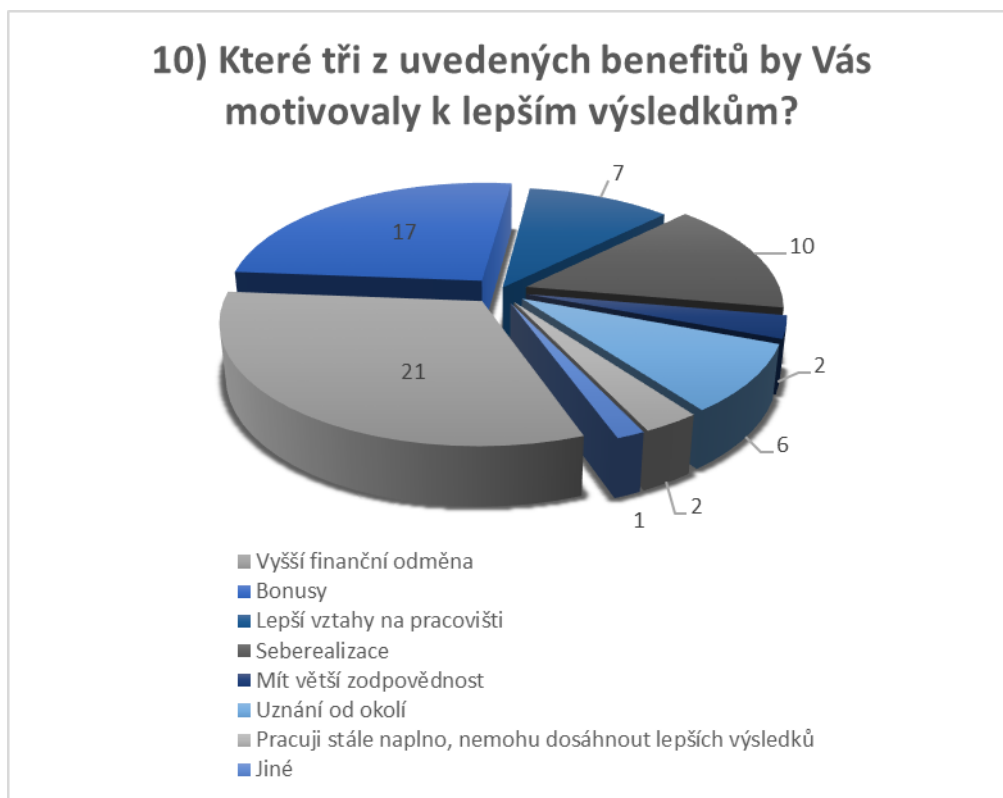


Graf č. 7

Zdroj: Zpracováno autorem

V deváté otázce měli respondenti vybrat tři benefity, které jsou pro ně nejdůležitější. Nejčastěji si zaměstnanci cenili finanční odměny a ročních bonusů. Celkem 21 respondentů vybralo tuto možnost. Dalších 18 zvolilo flexibilní pracovní dobu jako jeden z benefitů,

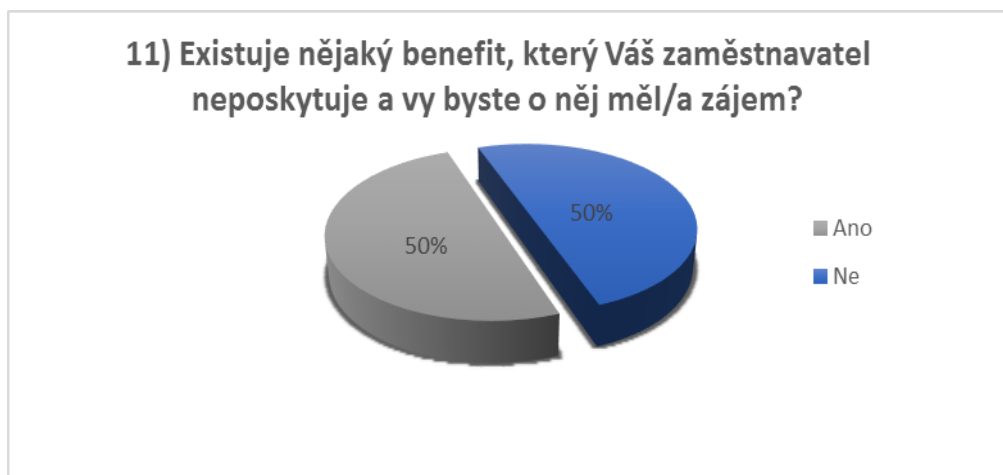
kterého si považují nejvíce. Dalším důležitým benefitem byla dovolená nad rámec zákona, tuto možnost zvolilo 17 dotázaných. Nejméně si zaměstnanci považovali technického a materiálního vybavení na pracovišti a nepeněžitých benefitů (služební mobil, notebook apod.).



Graf č. 8

Zdroj: Zpracováno autorem

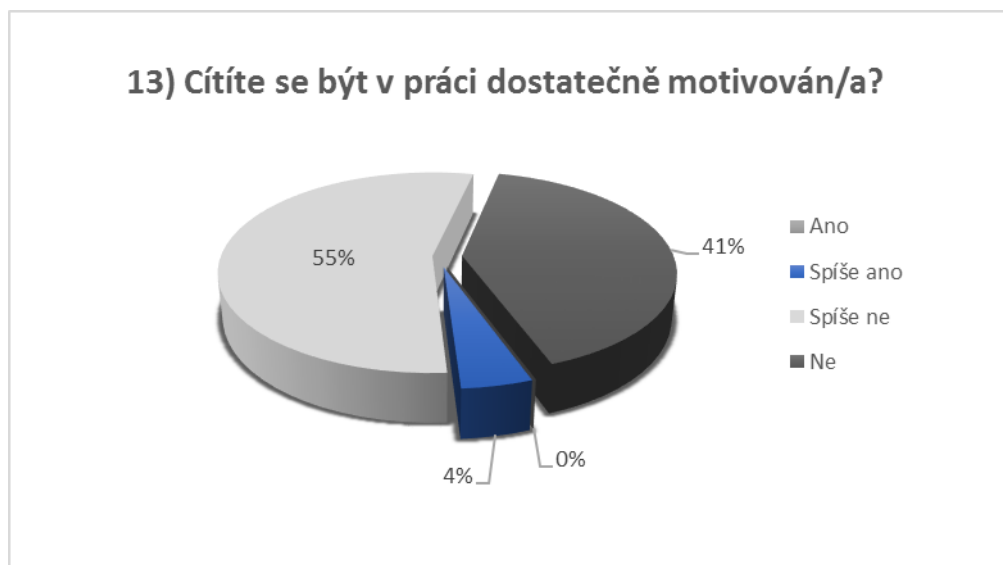
V následující otázce bylo zjišťováno, jaké z vybraných výhod, by zaměstnance motivovaly k lepším výsledkům. Opět 21 respondentů odpovědělo, že tím nejlepším stimulem by pro ně byla vyšší finanční odměna a dalších 17 respondentů uvedlo, že stimulem by pro ně bylo vyplácení bonusů. Třetím nejčastějším benefitem, který by zaměstnance dokázal namotivovat k lepší práci, byla možnost seberealizace. Jeden jediný respondent zvolil možnost jiného benefitu a vyjádřil se, že by ho motivovala možnost získání Multisport Card.



Graf č. 9

Zdroj: Zpracováno autorem

V otázce č. 11 bylo zjišťováno, zda existuje nějaký benefit, o který by zaměstnanci měli zájem, ale zaměstnavatel ho neposkytuje. Přesně polovina dotázaných uvedla, že nevědí o žádném dodatečném benefitu. Druhá polovina však na otázku odpověděla záporně, a proto jim byla položena doplňující otázka č. 12, kde byli respondenti požádáni o upřesnění benefitu, který měli na mysli. Respondenti nejčastěji uváděli, že by chtěli stravenky ve vyšší hodnotě než 40 Kč. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost bezplatných jazykových kurzů. Jak již bylo uvedeno v kapitole „Přehled jednotlivých benefitů poskytovaných zaměstnavatelem“, tak zaměstnanci se mohou zúčastnit vzdělávání na základě výsledku služebního hodnocení, pouze tehdy, pokud bylo zjištěno, že zaměstnanec v dané oblasti nesplňuje požadavky a dále jestli dané vzdělání potřebuje k výkonu své práce.



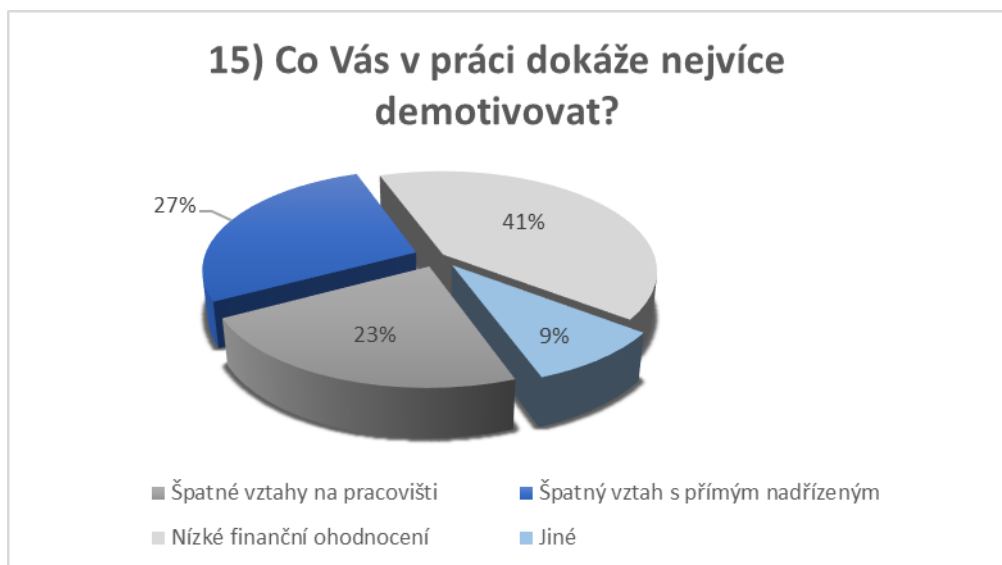
Graf č. 10

Zdroj: Zpracováno autorem

Zda se zaměstnanci cítí dostatečně motivováni, bylo zjišťováno v otázce č. 13. Na výběr bylo ze škály odpovědí ano, spíše ano, spíše ne, ne. Pouze jeden člověk se cítil spíše motivovaný. Odpověď spíše ne uvedlo celkem 12 respondentů a dalších 9 uvedlo, že se necítí být dostatečně motivováni. Překvapivě ani jeden respondent nevedl, že by se cítil dostatečně motivován.

Na doplňující otázku č. 14 museli odpovědět všichni, kteří v předchozí otázce nevedli ano, což se týkalo všech zúčastněných. Zkoumán byl způsob zlepšení jejich motivace. Respondenti nejčastěji odpovídali, že ke zlepšení jejich motivace by přispělo vyšší finanční ohodnocení. Dále uváděli, že by jim pomohla pochvala za vykonanou práci či uznání od vedení. Ke zlepšení motivace zaměstnanců by dále přispěla možnost čerpat z veškerých benefitů, které jsou zaměstnavatelem nabízeny, jelikož jak již bylo uvedeno, tak například z Fondu kulturních a sociálních potřeb je možné čerpat až po třech letech pracovního poměru na Ministerstvu vnitra, Odboru azylové a migrační politiky.





Graf č. 11

Zdroj: Zpracováno autorem

Následující otázka zkoumala, co nejvíce dokáže zaměstnance demotivovat. Jak napovídaly odpovědi z předchozích otázek, tak nejvíce dokáže zaměstnance demotivovat nízké finanční ohodnocení. Takto odpovědělo celkem 9 osob. Dalších 6 respondentů uvedlo, že je nejvíce dokáže demotivovat špatný vztah s přímým nadřízeným. Špatné vztahy na pracovišti nejvíce demotivují 5 respondentů. Jedna osoba uvedla, že ji stejně demotivují všechny tyto tři možnosti. Poslední respondent uvedl, že je pro něj silně demotivující, pokud někdo dostane za stejnou práci něco navíc, tj. nerovné podmínky.



Graf č. 12

Zdroj: Zpracováno autorem

Poslední otázka zaměřená na tuto tematiku byla věnována zapeklité otázce. Respondentům byly nabídnuty dvě možnosti a z nich si museli jednu vybrat. Valná většina dotázaných (18 osob) dala přednost práci, která je baví i přesto, že je jen průměrně ohodnocena. Pouze 4 osoby by zvolily práci, která je nebaví, ale za to je ohodnocena nadstandardně.

## 5. Zhodnocení výsledků

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci Ministerstva vnitra, Odboru azylové a migrační politiky spokojeni s benefity, které jejich zaměstnavatel nabízí a navrhnout případné změny ke zlepšení situace.

Otázky, které dotazník obsahoval, se týkaly především benefitů, které zaměstnavatel nabízí a úrovně motivace zaměstnanců. Dotazovaní odpovídali jak na jednoduché otázky s výběrem možné odpovědi, tak i na otázky otevřené a tedy konkrétnější. Otevřené otázky měly zjistit, zda zaměstnanci znají zaměstnavatelem nabízené benefity, zda by ocenili nějaký benefit, který zaměstnavatel nenabízí a jaký je podle nich způsob zlepšení motivace ze strany zaměstnavatele.

Výsledek dotazníkového šetření ukázal, že zaměstnanci nejsou spokojeni s nabízenými benefity, a proto budou níže popsány ty nejzásadnější problémy a návrhy jejich řešení.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o nabízených benefitech. Pouze 45 % dotazovaných bylo informováno o nabízených benefitech, 14 % dotazovaných bylo informováno pouze částečně a přes 40 % dotazovaných nebylo o benefitech ze strany zaměstnavatele nikdy informováno. Na základě další otázky bylo zjištěno, že 55 % zaměstnanců nemá představu o tom, kde benefity nabízené zaměstnavatelem hledat a jaké jsou podmínky jejich čerpání. Proto by bylo žádoucí zlepšit informovanost zaměstnanců, díky které by mohli naplno využívat veškerých benefitů, byli více spokojeni a motivováni k pracovnímu výkonu. Většina z nabízených benefitů je uvedena v kolektivní smlouvě, která je pro zaměstnance veřejně dostupná například na intranetu nebo na personálním oddělení. I přes to nejsou zaměstnanci s kolektivní smlouvou dostatečně seznámeni. Tato skutečnost způsobuje, že nejsou o poskytovaných výhodách informováni, proto je nevyužívají a nedochází tak k jejich plné spokojenosti a motivaci. Z tohoto důvodu by bylo vhodné vytvořit stručný a přehledný seznam všech nabízených benefitů s uvedenými podmínkami pro jejich získání, s příloženými formuláři, které by bylo nutné vyplnit, aby zaměstnanci benefity mohli využívat. Přehled o poskytovaných benefitech by měl být k dispozici na intranetu a též na personálním oddělení. Dále by bylo vhodné zvolit osobu, která by měla seznam benefitů na starosti a na níž by se zaměstnanci obraceli se svými dotazy.

Dalším nepříjemným zjištěním byla nespokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity. Proto by bylo vhodné, aby se podnik více zajímal, o jaké konkrétní výhody by měli zaměstnanci zájem. Podnik by mohl například provést dotazníkové šetření, případně se obrátit na vedoucí pracovníky, kteří by prezentovali požadavky zaměstnanců na jednotlivých pracovištích. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci si velmi cení benefitů, které jim umožňují mít co nejvíce volného času. Mezi tyto benefity, které již zaměstnavatel nabízí, patří 5 dnů indispozičního volna, 1 týden dovolené navíc a flexibilní forma práce. Co se týče volného času, zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům velmi solidní podmínky, které by mohly být rozšířeny z pěti týdnů dovolené na celkových šest týdnů dovolené.

Dotazníkové šetření dále odhalilo, že zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni. Spíše nemotivováno se cítí 55 % zaměstnanců, 44 % je nemotivováno a zbylá 4 % jsou spíše motivována. Zaměstnanci, kteří se necítili být motivováni, byli vyzváni, aby uvedli způsob zlepšení jejich motivace. Ti uvedli, že ke zlepšení jejich motivace by přispělo vyšší finanční ohodnocení, pochvala či uznání od vedení a možnost čerpat ze všech nabízených benefitů. Návrhem řešení by bylo navýšení hodnoty současných benefitů či rozšíření benefitů o nové, které jsou ekonomičtější, než varianta zvýšení platů zaměstnanců. Ideálním stimulačním prostředkem, který zaměstnanci sami uvedli, jako způsob zlepšení jejich motivace, byla pochvala a uznání zaměstnanců od vedení. Pochvala či uznání zaměstnanců od vedení je mnohdy pro zaměstnance více motivující než finanční odměny a pro podnik neznamena žádný náklad. Vedení by tedy mělo více povzbuzovat své podřízené a chválit je za dobře odvedenou práci, například pomocí děkovného e-mailu či dopisu, potřesením rukou, pochválením zaměstnance před celým kolektivem na poradě apod. Dále by vedení mohlo zaměstnanci za dobře odvedenou práci poskytnout volný den navíc nebo dárkové poukazy. Zaměstnanci v dotazníku dále uvedli, že by uvítali stravenky ve vyšší hodnotě než 40 Kč. Stravenka je pro podnik efektivní nástroj pro odměňování svých zaměstnanců, jelikož je pro podnik méně nákladná, než pokud by byl zaměstnanci například vyplacen jednorázový bonus v korunách nebo zvýšen plat. Odměna ve formě stravenek, je méně nákladná z toho důvodu, jelikož zaměstnavatel ani zaměstnanec ze stravenek neodvádí sociální a zdravotní pojištění ani daň z příjmu do výše 55 % hodnoty stravenky. Podnik by tedy měl zvážit možnost zvýšení hodnoty stravenek ze 40 Kč alespoň na 60 Kč.

Ke zlepšení motivace zaměstnanců by dle dotazníkového šetření také přispěla možnost čerpání všech nabízených benefitů, která je nyní umožněna až po třech letech pracovního poměru na Ministerstvu vnitra, Odboru azylové a migrační politiky. Pokud by vedení přece jenom trvalo na podmínce tří let pracovního poměru, mělo by alespoň projednat možnost volitelného systému zaměstnaneckých výhod, kde zaměstnanci sbírají body, které následně mohou utratit za libovolnou zaměstnaneckou výhodu z katalogu odměn. Díky tomuto systému by Ministerstvo vnitra, Odbor azylové a migrační politiky uspokojilo své zaměstnance a přispělo k lepším pracovním podmínkám.

## 6. Závěr

Každý zaměstnavatel by měl zvolit vhodnou strategii k motivování svých zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec je více pracovitý, spolehlivý, tvůrčí a snaží se přispět k rozvoji a růstu podniku. Proto by měl podnik zaměstnancům věnovat velkou pozornost a vytvářet jim vhodné pracovní podmínky.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnotit oblast motivace a stimulace zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti. Cílovou organizací byl zvolen Odbor azylové a migrační politiky (OAMP) Ministerstva vnitra České republiky.

Pro dosažení cíle bylo nejprve zapotřebí podat ucelený přehled o dané problematice v rámci literární rešerše. Popsány byly pojmy motiv, motivace, stimul, stimulace, zdroje motivace, typy motivace, nebyly opomenuty ani nejvýznamnější motivační teorie a způsoby odměňování zaměstnanců.

Ve vlastní části práce byly popsány jednotlivé benefity, které zaměstnavatel nabízí. Cílem vlastní práce bylo objektivně zhodnotit spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity a navrhnout případné změny ke zlepšení situace. Zjištění proběhlo pomocí dotazníkového šetření. Odpovědi byly pro lepší přehlednost zobrazeny graficky na výsečovém grafu s procentuálním vyjádřením. Na závěr bakalářské práce byly zhodnoceny veškeré poznatky, na základě kterých byly přijaty závěry a vydána doporučení k případným změnám.

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni s nabízenými benefity. Celých 40 % zaměstnanců uvedlo, že nebylo zaměstnavatelem o nabízených benefitech informováno, 14 % zaměstnanců uvedlo, že bylo informováno pouze částečně a zbylých 45 % zaměstnanců uvedlo, že informováno bylo. Dále bylo odhaleno, že 55 % zaměstnanců nemá představu o tom, kde nabízené benefity hledat a jaké jsou podmínky jejich čerpání. Proto bylo doporučeno zlepšit informovanost zaměstnanců, která by jim pomohla k plnému využívání veškerých benefitů a poté by byli více spokojeni a motivováni k pracovnímu výkonu. Většina benefitů je uvedena v kolektivní smlouvě, která je pro zaměstnance veřejně dostupná, ať už například na intranetu nebo na personálním oddělení. Navzdory tomu však nejsou zaměstnanci s kolektivní smlouvou dostatečně seznámeni. Tento fakt způsobuje, že nejsou o poskytovaných benefitech informováni, tudíž je nevyužívají a nemohou být plně motivováni a spokojeni.

Ke zlepšení této situace bylo doporučeno vytvořit stručný a přehledný seznam všech nabízených benefitů s podmínkami pro jejich získání a s odkazem na formuláře, které by bylo nutné vyplnit k jejich získání. Přehled poskytovaných benefitů by byl umístěn na intranetu a také v tištěné podobě na personálním oddělení. Správa jednotlivých benefitů by byla svěřena oprávněné osobě, na níž by se zaměstnanci obraceli s případnými dotazy. Uvedené řešení by přispělo k vyšší informovanosti zaměstnanců, kteří by mohli plně využívat veškerých benefitů, dále by došlo ke zvýšení jejich celkové spokojenosti a tím pádem i ke zvýšení jejich motivace, která by se odrážela na výsledcích podniku.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že zaměstnanci nejsou spokojeni se současnými nabízenými benefity. Proto by bylo vhodné, aby se podnik více zajímal, o jaké konkrétní výhody by měli zaměstnanci zájem. Z tohoto důvodu bylo zaměstnavateli doporučeno projednat případné návrhy na změny benefitů s vedoucími pracovníky, kteří by prezentovali požadavky zaměstnanců na jednotlivých pracovištích nebo zjistit, o jaké výhody by měli zaměstnanci zájem prostřednictvím dotazníkového šetření. V této souvislosti bylo na základě šetření zjištěno, že nejvíce si zaměstnanci považují benefitů, které jim umožňují mít co nejvíce volného času, zejména si cení 5 dnů indispozičního volna, 1 týdne dovolené navíc a flexibilní formy práce. Zaměstnavatel si je nejspíš vědom této skutečnosti, jelikož v této oblasti nabízí slušné podmínky. Ke zlepšení současného stavu by však přispělo rozšíření počtu dnů dovolené ze současných pěti týdnů na celkových šest týdnů dovolené.

Výsledky dotazníkového šetření dále prozradily, že zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni. Celkem 55 % zaměstnanců uvedlo, že je spíše nemotivováno, 44 % zaměstnanců uvedlo, že není motivováno a 4 % zaměstnanců uvedla, že jsou spíše motivována. Zaměstnanci, kteří byli nějakým způsobem nespokojeni, byli vyzváni, aby uvedli způsob zlepšení jejich motivace. Ti uvedli, že ke zlepšení jejich motivace by přispělo vyšší finanční ohodnocení, pochvala či uznání od vedení a možnost využívat všech nabízených benefitů. Návrhem řešení bylo navýšení hodnoty současných benefitů či rozšíření benefitů o nové, které by byly nákladově úspornější, než varianta zvýšení platů zaměstnanců. Dále bylo doporučeno, aby vedení více povzbuzovalo své podřízené, chválilo je za dobře odvedenou práci například prostřednictvím děkovného e-mailu či dopisu, potřesením rukou nebo pochválením zaměstnance před pracovním kolektivem. Případně zaměstnancům za kvalitní pracovní výkon poskytnout volný den navíc nebo dárkové

poukazy. Zaměstnanci dále v dotazníkovém šetření uvedli, že ke zvýšení jejich motivace by také přispěla možnost čerpání všech nabízených benefitů, která je nyní umožněna až po třech letech pracovního poměru. Jako žádoucí krok ke zlepšení současné situace bylo doporučeno, zavedení volitelného systému zaměstnaneckých výhod, na základě kterého by si každý zaměstnanec mohl zvolit takové výhody, které si přeje a nemusel by tak být závislý pouze na benefitech, o které nemá zájem. S pomocí tohoto systému by došlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, která by přispěla k lepšímu pracovnímu výkonu a tím pádem i k lepším výsledkům Odboru azylové a migrační politiky. Na závěr lze tedy konstatovat, že cíle bakalářské práce byly naplněny. V budoucnosti by Ministerstvo vnitra, Odbor azylové a migrační politiky, mohlo využít výsledky dotazníkového šetření pro zefektivnění svého systému zaměstnaneckých výhod.



## 7. Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611690.

BĚLOHLÁVEK, František. 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press. ISBN 9788025122358.

BĚLOHLÁVEK, František. 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. ISBN 8085839091.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. 1997. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 8071694223.

HRON, Jan. 2011. *Teorie řízení*. Vyd. 4. Praha: Česká zemědělská univerzita. ISBN 8021306955.

KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 9788024724973.

NAKONEČNÝ, Milan. 1996. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia. ISBN 8020005927.

PAUKNEROVÁ, Daniela. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024717069.

PLAMÍNEK, Jiří. 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024755151.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 802450703x.

RŮŽIČKA, Jiří. 1996. *Motivace pracovního jednání*. 4. dotisk 2. přepr. vyd. Praha: VŠE. ISBN 807079626X.

STÝBLO, Jiří. 1992. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 8085603055.

VEBER, Jaromír. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072612000.

## 7.2 Internetové zdroje

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Narřízení vlády č. 279/2015 Sb.* [online]. © 2015 Ministerstvo práce a sociálních věcí, [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/1489>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Odbor azylové a migrační politiky: O nás* [online]. © 2015 Ministerstvo vnitra České republiky, [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/odbor-azylove-a-migracni-politiky.aspx>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Státní služba* [online]. © 2015 Ministerstvo vnitra České republiky, [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/statni-sluzba.aspx>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Služební předpisy* [online]. © 2015 Ministerstvo vnitra České republiky, [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/sluzebni-predpisy.aspx>

Zákon o státní službě (Zákon č. 234/2014 Sb.) [online]. [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z234\\_2014o](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z234_2014o)

Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) [online]. [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262\\_2006\\_9](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_9)

### 7.3 Interní zdroje

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. 2014. *Kolektivní smlouva*. Úplné znění kolektivní smlouvy Ministerstva vnitra k 1. 11. 2014. Dostupné v rámci intranetu: [http://web.mv.cz/odborymv/kolektivni\\_smlouvy/kolektivni\\_smlouvy.htm](http://web.mv.cz/odborymv/kolektivni_smlouvy/kolektivni_smlouvy.htm)

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. 2012. *Sbírka interních aktů řízení ředitele odboru personálního Ministerstva vnitra*. Pokyn č. 2 ředitele odboru personálního, kterým se stanoví zásady pro používání fondu kulturních a sociálních potřeb. Dostupné v rámci intranetu: [http://web.mv.cz/ope/lenka/intranet\\_soubory/FKSP.pdf](http://web.mv.cz/ope/lenka/intranet_soubory/FKSP.pdf)

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. 2015. *Benefity a jiné výhody pro zaměstnance a zaměstnankyně MV*. Benefits. Dostupné v rámci intranetu: <http://web.mv.cz/ope/lenka/pruvodcemv/indexpruvodcemv.htm>

## 8. Přílohy

### 8.1 Příloha č. 1 - Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Michaela Veselá a jsem studentkou 3. ročníku Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je zaměřen na stimulační prostředky vedoucí k motivaci zaměstnanců. Dotazník je zcela anonymní a získané informace budou použity výhradně pro zpracování mé bakalářské práce na téma „Motivace a stimulace zaměstnanců v podniku“. Upozorňuji, že na položené otázky neexistují správné a špatné odpovědi, důležitý je zde jen a pouze Váš názor. Zodpovězení otázek by nemělo zabrat více jak 10 minut Vašeho času.

Předem Vám velice děkuji za Váš čas a pozornost.

Michaela Veselá

#### 1. Jste seznámen/a s benefity nabízenými Vaším zaměstnavatelem?

- Ano
- Ne
- Pouze částečně

#### 2. Víte, kde hledat podrobnosti o nabízených benefitech a možnostech jejich čerpání?

- Ano
- Ne

#### 3. Zajímáte se o benefity, které Váš zaměstnavatel poskytuje?

- Ano
- Ne

**4. Využíváte benefity, které Váš zaměstnavatel poskytuje?**

- Ano
- Ne

**5. Jste spokojen/a se současnými benefity?**

- Ano, není co vytknout
- Ano, ale je zde prostor pro zlepšení
- Nejsem spokojen/a
- O benefity nemám zájem

**6. Jak moc jsou pro Vás benefity při výběru zaměstnání důležité?**

- Velmi
- Pouze částečně
- Soustředím se na jiné aspekty
- Na benefitech mi nezáleží

**7. Vyjmenujte prosím alespoň 3 benefity, které Váš zaměstnavatel nabízí.**

- .....
- .....

**8. Seřad'te prosím následující benefity od Vašeho zaměstnavatele podle významnosti, kterou pro Vás mají (1 – nejvýznamnější, 10 – nejméně významné, zvolte prosím u každé odpovědi nějaké (jedinečné) pořadí)**

- 1 týden dovolené navíc
- 5 dnů indispozičního volna
- Flexibilní formy práce (pružná pracovní doba, zkrácený pracovní úvazek, apod.)
- E-learningové kurzy, jazykové vzdělávání
- Závodní lékař a stomatolog
- Možnost využití sportovního zařízení MV
- Psychologická a poradenská péče
- Možnost bydlení na ubytovně
- Možnost zažádat o služební byt na bytové správě MV

- Možnost využití finančních prostředků na rekreace a zájezdy, kulturu, rehabilitační masáže apod.

**9. Vyberte prosím, které tři z uvedených benefitů jsou pro Vás nejdůležitější?**

- Finanční odměna, roční bonusy
- Flexibilní pracovní doba
- Dovolena nad rámec zákona
- Možnost vzdělávání
- Nepeněžité benefity (služební mobil, notebook, automobil)
- Stravenky, Flexi Pass
- Příspěvky na reakci
- Technické a materiální vybavení na pracovišti

**10. Které tři z uvedených benefitů by Vás motivovaly k lepším výsledkům?**

- Vyšší finanční odměna
- Bonusy
- Lepší vztahy na pracovišti
- Seberealizace
- Mít větší zodpovědnost
- Uznání od okolí
- Jiné (prosím uveďte) .....
- Pracuji stále naplno, nemohu dosáhnout lepších výsledků

**11. Existuje nějaký benefit, který Váš zaměstnavatel neposkytuje a vy byste o něj měl/a zájem?**

- Ano
- Ne (Přeskočit na otázku č. 13)

**12. Prosím uveďte o jaký benefit se jedná.**

- .....

**13. Cítíte se být v práci dostatečně motivován/a?**

- Ano (vynechat otázku č. 13)
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**14. Uved'te způsob zlepšení**

- .....

**15. Co Vás v práci dokáže nejvíce demotivovat**

- Špatné vztahy na pracovišti
- Špatné vztahy s nadřízeným
- Nízké finanční ohodnocení
- Jiné .....

**16. Které ze dvou možností dáte přednost?**

- Práci, která Vás baví a je průměrně ohodnocena
- Práci, která Vás nebaví ale je ohodnocena nadstandardně

**17. Jaké je Vaše pohlaví:**

- Muž
- Žena

**18. V jakém rozmezí je Váš věk:**

- 18 – 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 59 let
- 60 a více let

**19. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:**

- Základní
- Středoškolské bez maturity (ukončené výučním listem)
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

**20. Jaký druh pracovního úvazku u současného zaměstnavatele máte?**

- Hlavní pracovní poměr
- Poloviční pracovní poměr
- Částečný pracovní poměr
- DPČ, DPP

Velmi si vážím Vašeho času a ochoty při zodpovídání otázek. Pokud Vás zajímají výsledky tohoto dotazníku, uveďte prosím Vaši e-mailovou adresu, či jiný kontakt, na který Vám mohou být výsledky zaslány.