



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

FACTORS INFLUENCING EMPLOYEE SATISFACTION IN THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lukáš Kunc

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Lukáš Kunc
Vedoucí práce:	doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíl práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů
Závěr
Seznam literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je na základě empirického výzkumu ve firmě identifikovat ty podstatné faktory, které přispívají ke spokojenosti, a tím i loajalitě, zaměstnanců. Na základě výsledků výzkumu připravit opatření, která povedou ke zlepšení motivačního systému ve firmě a tato opatření ekonomicky zhodnotit.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael, 2020. Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům. V Brně: Lingea. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

RICHARDS, Shola, 2016. Making work work: the positivity solution for any work environment. New York: Sterling. ISBN 978-1-4549-1872-1.

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

URBAN, Jan, 2017. Psychologie řízení a vedení. Praha: Ústav práva a právní vědy. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-80-87974-15-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Teoretická část předkládá základní teoretické pojmy pro pochopení dané problematiky. V analytické části je nejprve představena samotná společnost a později je vyhodnocen empirický výzkum. V poslední části jsou na základě výsledků výzkumu podány návrhy na zlepšení motivačního systému ve společnosti.

Klíčová slova

spokojenost zaměstnanců, motivační systém, motivace, odměňování, benefity, loajalita, hodnocení zaměstnanců

Abstract

The thesis focuses on the factors influencing employee satisfaction in the company. The theoretical part presents basic theoretical concepts for understanding the issue. In the analytical part, first the company itself is introduced and later the empirical research is evaluated. In the last part, based on the results of the research, suggestions for improving the motivation system in the company are given.

Key words

employee satisfaction, motivation system, motivation, rewarding, benefits, loyalty, employee evaluation

Bibliografická citace

KUNC, Lukáš. Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti. Brno, 2022. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/141564>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Anna Putnová.

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce paní doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA. za cenné rady, připomínky, a hlavně její strávený čas na konzultacích. Další moje poděkování patří zaměstnancům a vedení společnosti, kteří mi umožnili získat podklady pro vytvoření této diplomové práce. V poslední řadě děkuji své rodině, která mě při psaní práce maximálně podporovala a vytvořila mi klidné podmínky.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. července 2022

.....
podpis autora

Obsah

Úvod	9
1. Vymezení problému a cíle práce.....	11
2. Teoretická východiska práce	13
2.1. Pracovní motivace	13
2.2. Teorie motivace.....	14
2.3. Typy motivace.....	22
2.4. Motivační nástroje.....	23
2.5. Zaměstnanecké výhody	29
2.5.1. Druhy výhod	29
2.5.2. Daňové aspekty výhod.....	31
3. Analýza současného stavu	32
3.1. Představení společnosti	32
3.2. Organizační struktura společnosti	34
3.3. Současný motivační systém	34
3.4. Dotazníkové šetření.....	37
3.4.1. Metodologie	37
3.4.2. Metoda sběru dat.....	37
3.4.3. Stanovení proměnných	38
3.4.4. Stanovení hypotéz.....	38
3.4.5. Analýza dat	39
3.4.6. Vyhodnocení dotazníku a stanovených hypotéz.....	51
3.4.7. Odpověď na centrální výzkumnou otázku	56
3.5. Polostrukturované rozhovory s vedením společnosti.....	57
3.5.1. Vyhodnocení kvalitativního dotazování a porovnání s výsledky dotazníku	

4. Vlastní návrhy řešení.....	65
4.1. Příspěvek na penzijní připojištění	65
4.2. Zavedení výročních bonusů	68
4.3. Zavedení dalších jazykových kurzů	70
4.4. Firemní mobilní tarif.....	72
4.5. Návrhy výročních pohovorů ohledně plánovaného růstu	73
4.6. Shrnutí a zhodnocení návrhů.....	74
4.7. Vyhodnocení jednotlivých faktorů motivace	76
Závěr	78
Zdroje.....	80
Internetové zdroje.....	81
Seznam tabulek	84
Seznam grafů.....	85
Seznam obrázků	86

Úvod

V dnešní době plné konkurence musí mít společnosti snahu udržet si kvalitní zaměstnance. Pro podniky je důležité, aby si nejen našli kvalitní zaměstnance, ale hlavně si je udrželi. Samozřejmě záleží na oboru podnikání firem. Existují obory, kde se zaměstnanci mění velice rychle, a proto je potřeba si ty nejlepší zaměstnance umět udržet co nejdéle. Motivací pro zaměstnance není pouze mzda. Je zde spousta dalších faktorů, dle kterých se zaměstnanci rozhodují, jestli práci nevymění. Proto se celá tato diplomová práce zaměřuje na faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Cílem každé firmy by mělo být odhadnutí pracovníka a umožnění co nejlepších podmínek pro jeho práci. Nejedná se o jednorázovou záležitost, ale o konzistentní zlepšování. Každá společnost by měla mít tak kvalitní motivační systém, aby probouzela v zaměstnancích co největší chuť pracovat a dosahovat tak nejlepšího výkonu.

Motivační systém je individuální v každé společnosti vzhledem k oboru podnikání, ale vždy by měl být nastaven spravedlivě. Trendy v pracovním prostředí se stále mění a není tomu jinak ani ve způsobech motivace zaměstnanců. Pracovních míst je více než zaměstnanců a zaměstnanci jsou sebevědomější ve své práci než dříve. S těmito fakty je potřeba pracovat a přizpůsobovat se jim.

Téma diplomové práce bylo vybráno z důvodu, že ve firmě sám pracuji a chci porozumět důvodu vysoké fluktuace zaměstnanců ve společnosti. Celková spokojenost ovlivňuje názor každého jedince, zda-li chce ve firmě zůstat nebo odjít. Dalším důvodem je odhalení slabých míst motivačního systému a navržení opatření, které povedou ke zlepšení motivace ve společnosti.

Diplomová práce se dělí na několik částí. V první části je vymezen problém a cíle celé práce. Dále je práce rozdělena na teoretickou část a analýzu aktuálního stavu ve společnosti. První, tedy teoretická část, se zabývá základními teoretickými pojmy pro porozumění celé problematice. V práci jsou vysvětleny pojmy jako pracovní motivace, teorie motivace, typy motivace, motivační nástroje a další. Druhá část diplomové práce se zabývá analýzou faktorů spokojenosti ve společnosti. Hlavním výzkumem je kvantitativní výzkum, který je následně vyhodnocen. Pro lepší analýzu dané problematiky práce obsahuje také kvalitativní výzkum s vedením společnosti. Díky

oběma výzkumům je snadnější naplnit stanovené cíle a efektivněji navrhnout vlastní návrhy řešení. Poslední část diplomové práce podává na základě výsledků výzkumu vlastní návrhy na zlepšení faktorů motivace ve společnosti.

1. Vymezení problému a cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě empirického výzkumu ve firmě identifikovat podstatné faktory, které přispívají ke spokojenosti, a tím i loajalitě zaměstnanců. Výsledky výzkumu budou sloužit pro navržení vylepšeného motivačního systému, který by měl přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců, a tudíž k větší výkonnosti společnosti.

Teoretická část se zabývá literární rešerší, kde jsou vysvětleny všechny důležité pojmy, které se týkají dané problematiky. Teoretická východiska jsou nezbytná pro provedení efektivního výzkumu.

V druhé části diplomové práce je představena samotná společnost a je zde popsán současný motivační systém. Je zde také proveden kvantitativní výzkum, který by měl odhalit všechny slabé stránky současného motivačního systému. Kvantitativní výzkum byl proveden formou dotazníku s otevřenými i uzavřenými otázkami. Dané výsledky budou později blíže analyzovány a součástí výzkumu je i testování předem zvolených hypotéz. Všechny zaznamenané odpovědi budou přehledně znázorněny v grafech a tabulkách. Kvantitativní výzkum odpovídá na centrální výzkumnou otázku: *Do jaké míry jsou zaměstnanci marketingové agentury spokojeni se současným motivačním systémem?*

Na tuto centrální výzkumnou otázku odpovídáme pomocí předem stanovených hypotéz:

- Hypotéza č. 1: S aktuálním motivačním systémem je spokojeno 75 % zaměstnanců.
- Hypotéza č. 2: Nejvyšší motivací pracovníků je mzda.
- Hypotéza č. 3: Délka pracovního výkonu má vliv na spokojenost a aktuálním motivačním systémem.
- Hypotéza č. 4: Celková spokojenost se zaměstnáním má vliv na spokojenost s firemními benefity.

Jelikož je ale množství respondentů v tomto výzkumu menší, je výzkum podpořen polostrukturovanými rozhovory s vedením společnosti. Toto propojení udává širší a komplexnější pohled na danou problematiku a lépe nám dokáže splnit stanovené cíle.

Poslední část diplomové práce je věnována samotným návrhům na zlepšení aktuálního motivačního systému na základě výsledků výzkumu. Návrhy a opatření vyplývají

z výsledků testování hypotéz a výsledků rozhovorů. Všechny návrhy jsou objasněny a následně finančně vyčísleny.

2. Teoretická východiska práce

2.1. Pracovní motivace

Nejdůležitějším úkolem, který zároveň nese velkou zodpovědnost, je právě motivace pracovníků. Motivovaní pracovníci jsou vstřícnější, ochotnější, pracují usilovněji a zároveň se dopouští menšího počtu chyb. Obecně se dá říct, že dosahují lepších výsledků a vyžadují menší dohled a kontrolu. Také lépe působí na zákazníky či partnery organizace. (Urban, 2017)

Podle Wagnerové (2008) jedná motivovaný člověk pomocí vnitřních a vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje jsou relativně stabilní, patří mezi ně odpovědnost a samostatnost, které jsou podmíněny povahou člověka, jeho zájmy, schopnostmi, dovednostmi a znalostmi. Vnější zdroje se označují jako stimuly a oproti vnitřním jsou vyvolávány okolím. Patří k nim podmínky na pracovišti, hodnocení, odměny, pracovní skupiny nebo sebehodnocení. Vnější zdroje nemusí být vždycky pouze pozitivní. V některých případech můžeme hovořit o negativních vnějších zdrojích.

Armstrong (2015) tvrdí, že motivace je slovo odvozené z latinského slova „movere“ a je pro člověka velmi důležitá. Motivace je proces chování, který směřuje k určitému cíli, který uspokojuje potřeby. Každá úspěšná společnost by měla mít stanovené cíle, kterých se drží, a tak stejně by to mělo být samozřejmé u jednotlivých zaměstnanců. Motivovaný je takový člověk, který dělá maximum pro to, aby dosáhl svým úsilím předem stanovených cílů.

Podle Dvořákové (2007) je motivace jakýsi abstraktní pojem, který je úzce spojen s lidskou psychikou. Ke každému člověku by se mělo přistupovat individuálně, protože každý má jiné potřeby, chování a jinak prožívá určité situace. Není vhodné mít stanovený nějaký vzorec, podle kterého by se měl motivovat úplně každý zaměstnanec ve firmě, ale ke každému by se mělo přistupovat individuálně.

Podle Urbana (2017) by se měla každá společnost zaměřit na činitele, které pomáhají zaměstnance motivovat a také na ty potřeby, která již byly u zaměstnanců uspokojeny. Záleží na velikosti dané společnosti a podle toho se dají různé motivační způsoby uplatňovat. Motivaci také ovlivňuje pracovní pozice, pracovní doba a s tím také souvisí potřeby, které jsou schopni jednotliví zaměstnanci uspokojit.

Podle Plamínka (2015) je smyslem motivace nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu nebo typu chování. Součástí motivace je proces, ale i jeho výsledek. Podle Plamínka vzniká kladný vztah k nějaké úloze ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat.

Lundberg (2008) říká, že lidé jsou motivováni určitým množstvím potřeb, které v průběhu jejich života mění na důležitosti a jsou také ovlivňovány různými situacemi. Pochopení lidských potřeb je sice důležité, ale je pouze prvním krokem k předpovídání a ovlivňování chování. Lundberg popírá existenci jediné definice motivace kvůli její složitosti. Někteří autoři mluví o největší důležitosti v souvislosti s fyziologickými aspekty, někteří naopak považují za nejdůležitější spíše behaviorální aspekty.

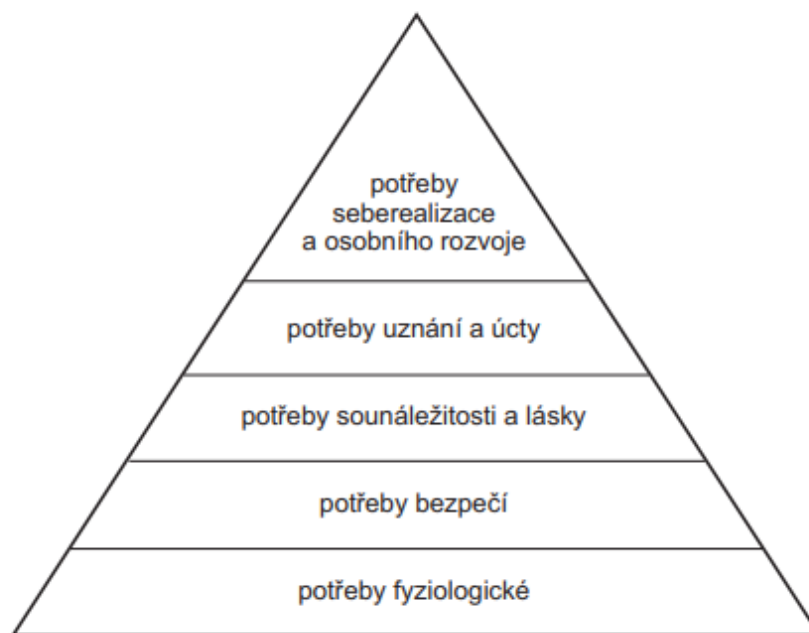
2.2. Teorie motivace

Existuje několik teorií motivace od řady autorů a každý autor rozděluje motivaci rozdílným způsobem. Tato kapitola bude zaměřena na ty nejznámější teorie motivace.

Maslowova teorie motivace

Teorie motivace podle Maslowa se považuje za nejpopulárnější teorii motivace. Podle něj jsou nejdůležitějšími motivačními stimuly potřeby. Podle míry uspokojení se v životě jedince tyto potřeby mění. Jakmile jsou uspokojeny potřeby bazální, pak vystupuje do popředí potřeba vyšší úrovně. Podle Maslowa je tedy potřeba uspokojit nejprve potřeby fyziologické a potřeby sociální se objevují až později. A. Maslow vypracoval systém, který má podobu pyramidy. (Mikuláščík, 2015)

Mullins (2011) ve svém díle zmiňuje, že pokud je nižší potřeba uspokojena, přestává být silným motivátorem. Potřeby vyšší úrovně v hierarchii se tak stávají více motivující a vyžadují uspokojení. Člověka motivují pouze ty potřeby, které jsou zatím neuspokojené. Podle Maslowa tedy uspokojená potřeba již není motivačním faktorem.



Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb
(Zdroj: Mikuláščík, 2015)

Potřeby fyziologické jsou prioritní a umožňují biologické přežití jedince. Patří sem například zajištění obživy, jídla, obydlí a dalších nezbytných podmínek pro život. V pracovním prostředí můžeme hovořit o mzdě, která zajišťuje pracovníkovi přežití.

Potřeby bezpečí zahrnují potřebu ochrany před fyzickým ohrožením a potřebu fyzického, duševního a emocionálního bezpečí. V pracovním prostředí se pak jedná o bezpečnost zaměstnance v práci a jistotu práce. S jistotou souvisí například jasně stanovené pracovní smlouvy, zdravotní pojištění a další.

Mezi **potřeby sounáležitosti** a lásky patří pocit být přijímán společností, někam patřit a být součástí nějakého celku nebo komunity. Patří sem také umění milovat a být milován. V práci to pak znamená dobrý pracovní kolektiv, vztahy na pracovišti, možnosti zapojení jednotlivců na důležitých firemních projektech, sdílení společných hodnot, zájmů a další.

Potřeby uznání a úcty jsou pro jedince důležité v ohledu být oceňován a uznáván jinými ať už pro hodnoty osobní, odborné nebo pracovní. V pracovní motivaci hovoříme o uznání osobních kvalit spolupracovníky, ale i například nadřízeným. Tyto potřeby může ovlivňovat také prestiž zastávané funkce ve společnosti.

Potřeby seberealizace a osobního rozvoje jsou myšleny ve smyslu nalezení uspokojení v aktivitách života a smysluplnosti života. Jedinec chce nalézt v životě potěšení v těchto aktivitách a uspokojit touhu po poznání. V pracovním prostředí se jedná o hledání smyslu vykonávané práce ve spojení se smyslem života daného pracovníka. Zaměstnanec hledá takovou práci, která je pro něj nějakým životním posláním nebo v některých případech přímo smyslem života. (Mikuláščík, 2015)

První čtyři potřeby jsou potřebami deficitními, které lze uspokojit. Ovšem potřeby seberealizace jsou neuspokojitelné, protože s jejich uspokojováním jejich intenzita stále narůstá. (Blažek, 2014)

Teorie C. Alderfera – Teorie tří kategorií potřeb

Tato teorie motivace navazuje určitým způsobem na teorii A. Maslowa. Zredukoval Maslowových pět úrovní potřeb pouze na tři úrovně:

1. **Potřeby existenční** – Do těchto potřeb řadíme všechny potřeby fyziologické a potřeby bezpečí.
2. **Potřeby vztahové** – Sem řadíme potřeby sociálních interakcí, pozitivní i negativní.
3. **Potřeby růstové** – Do těchto potřeb patří seberealizace a oceňování s pocitem přijetí a sebezpřijetí jako důsledek dosažení určité pozice.

Podle C. Alderfera není Maslowo hierarchické uspořádání správné, protože i při neuspokojení fyziologických potřeb může člověk toužit po potřebách růstových. Alderfer ale nepopírá určitou závislost mezi potřebami existenčními, vztahovými a růstovými. Tento mechanismus závislosti nazval frustrační regrese. Tato regrese nabývá následujících dvou podob:

1. **Frustrační cyklus vztahový** – Pokud jsou uspokojeny existenční potřeby, vede to k potřebám vztahovým. Pokud ale vztahové potřeby nejsou uspokojeny, dochází ke zvýšení potřeb existenčních.
2. **Frustrační cyklus růstový** – Pokud jsou uspokojeny vztahové potřeby, posiluje se tím zároveň význam potřeb růstových. Pokud ale nejsou potřeby růstové uspokojeny, více vzrůstá potřeba po uspokojení vztahů.

Ve frustrační regresi si můžeme všimnout určitého potvrzení Maslowovy teorie, i když s ní C. Alderfer nesouhlasil.

Teorie tří kategorií se také označuje jako ERG. Toto označení vyplývá ze tří anglických slov. (Mikuláščík, 2015)

1. **Potřeby zajištění existence** – Existence = E
2. **Potřeby zajištění sociálních vztahů** – Relatedness = R
3. **Potřeby zajištění dalšího rozvoje** – Growth = G

Teorie dvou faktorů

Autorem této teorie je Frederick Herzberg. Podle Herzberga existují dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž faktory jedné skupiny ovlivňují pracovní spokojenost a faktory té druhé skupiny ovlivňují pracovní nespokojenost. Motivační faktory se dělí na **motivátory** a **frustrátory** neboli hygienické faktory. Pozitivní účinek motivátorů se projevuje jako spokojenost, negativní účinek se projevuje jako nespokojenost. Jejich negativní účinek přináší také nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší ovšem pocit spokojenosti, ale pouze absenci nespokojenosti.

Díky **motivátorům** pracují zaměstnanci s vyšším zájmem a nasazením. Vedle vlastností práce jako takové se k nim řadí i okolnosti, o které mohou usilovat. To mohou být například finanční odměny či možnost povýšení.

Frustrátory žádný motivační účinek nemají. Frustrátory se netýkají samotné práce, ale pracovních podmínek, ve kterých zaměstnanci pracují. Fungují tak, že jejich pozitivní účinek si zaměstnanci příliš neuvědomují a na motivaci nemají až takový vliv. Negativní účinky ovšem vedou k silnému pocitu nespokojenosti. K frustrátorům patří vztahy na pracovištích, pracovní pozice, pracovní jistoty, zaměstnanecké výhody a další. Mezi frustrátory se řadí také základní mzda.

Obecně lze říci, že z určitých způsobů odměňování se po čase stává zvyk. Zlepšení situace je vnímáno pozitivně, ale po čase se stává samozřejmostí a pozitivní motivační účinek tak vyprchává. Návrat k původnímu stavu pak působí frustračně. Z motivátoru se tak stává frustrátor. (Blažek, 2014)

Tabulka č. 1: Přehled motivátorů a hygienických faktorů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Urbana, 2017)

Motivátory:	finanční odměna (prémie, bonus, provize apod.), možnost kariérního růstu, samostatná či různorodá práce, vyšší rozhodovací pravomoci, uplatnění vlastních zájmů a schopností, získávání nových znalostí, schopnosti a zkušenosti, širší společenský význam či dopad práce, práce v zajímavém a inspirujícím společenském prostředí, možnost vidět výsledky vlastní práce a být na ně hrdý, výzva (vykonávání náročnějších úkolů podporujících vlastní sebevědomí), pochvala, uznání, respekt, společenský status spojený s prací a jejími výsledky
Působení motivátorů vyvolává:	vyšší pracovní nasazení (zájem o práci, pracovní úsilí, odpovědnost), vyšší pracovní spokojenost
Hygienické faktory:	základní plat, zaměstnanecké výhody, pracovní jistoty, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, pravidla organizace, informovanost zaměstnanců, rovnováha mezi prací a osobním životem
Zlepšení hygienických faktorů vyvolává:	omezení pracovní nespokojenosti, vyšší spokojenost

Teorie potřeby dosáhnout úspěchu

Autorem této teorie je David McClelland. Potřeby jsou zde rozděleny do tří kategorií, a to potřeba sounáležitosti, moci a úspěchu. Teorie se uplatňovala hlavně u vedoucích pracovníků. I David McClelland se částečně drží souvislosti s Maslowovou hierarchií potřeb. Potřeba sounáležitosti koresponduje s třetím stupněm Maslowovy pyramidy, potřeba moci se čtvrtým stupněm a potřeba úspěchu s pátým stupněm.

Potřebu sounáležitosti lze definovat jako potřebu mít ve společnosti přátelské vztahy. Pro lidi se silným sociálním cítěním je tato potřeba charakteristická. Je nezbytná pro týmovou práci a pro úspěšné jednání s partnery.

Potřebu moci lze definovat jako snahu prosadit se a zaujmout vlivnou pozici. Pro vůdčí typy, pracovníky se snahou dosáhnout dominantní pozice, je tato potřeba charakteristická. Považuje se za typickou vlastnost pracovníka na manažerské pozici.

Potřeba úspěchu je typická pro kreativní pracovníky, kteří řeší tvůrčí a kreativní úkoly. Potřeba úspěchu je vede k tomu, že si sami stanovují náročné úkoly a naplňuje je jejich průběžné plnění. Nestanovují si ale příliš náročné úkoly, protože riziko případného neúspěchu by mohlo být příliš vysoké. (Blažek, 2014)

Teorie očekávání

Autorem této teorie z roku 1964 je Victor H. Vroom a popisuje ji ve své knize **Práce a motivace**. Proměnné, se kterými se v této teorii počítá, jsou valence, instrumentalita a expektace. **Valence** je chápána jako subjektivně vnímaná hodnota cíle. **Instrumentalita** je zde cílem, který si jednotlivec zvolí pro jeho dosažení. **Expektace** vyjadřuje pravděpodobnost dosažení cíle. Vroom na základě těchto proměnných uvádí ve svém díle následující rovnici motivace člověka k určité činnosti:

$$M = V * E$$

kde M je motivační síla,

V je valence,

E je expektace.

Motivace je vnímána tak, jak moc si sám jedinec cení svého cíle, kterého chce dosáhnout, a jak moc věří, že tohoto cíle dosáhne. (Blažek, 2014)

Lunenburg (2011) vysvětluje expektaci na základě dvou extrémů. Pokud daný zaměstnanec vidí svoje snažení vzhledem k dosažení stanoveného cíle jako velmi nepravděpodobné, jeho úroveň expektace je nulová. Pokud nastane přesný opak a zaměstnanec je přesvědčený, že díky jeho výkonu dokončí svůj pracovní úkol, expektace je rovna jedné. Realita je ovšem taková, že expektace se spíše pohybuje mezi 0-1, než že by dosahovala přesně těchto hodnot.

Ne vždy jsou na sobě valence a expektace nezávislé. Například pokud bude hodnota cíle velmi vysoká, dá se předpokládat menší pravděpodobnost dosažení tohoto cíle, protože takové cíle bývají obvykle těžko dosažitelné. Naopak snadno dosažitelný cíl se může zdát neatraktivní, a proto málo motivující. Při nízké valenci je motivační síla nízká, přestože je expektace vysoká. Jednoduchá a rutinní práce se tak postupně může stávat čím dál méně motivující.

Podle Desslera (2013) je tato teorie chápána tak, že by každý manažer měl vytvářet srozumitelné motivační plány pro své zaměstnance, aby jednotliví zaměstnanci věděli, že za kvalitně odměněnou práci budou spravedlivě odměněni. Dále musí brát v potaz individuální preference každého zaměstnance. Pokud jsou tyto podmínky splněny, manažer díky nim může stanovit vyšší odměny, která bude pro daného zaměstnance atraktivní. Z toho plyne, že žádný pracovník nebude mít zájem o odměny, které pro něj nejsou dostatečně atraktivní.

Dobrym příkladem jsou zde ambiciózní a úspěšní lidé, protože si vybírají cíle velmi náročné, které pro ně mají vysokou hodnotu. Volí takové cíle, u kterých riziko neúspěchu není příliš vysoké, ale ani nulové. Přiměřené míra rizika je pro jedince více atraktivní a zároveň jej neodrazuje od touhy dosáhnout stanoveného cíle.

Rozšířený model teorie očekávání

Autory tohoto modelu jsou Edward E. Lawler a Lyman W. Porter. Jedná se o propojení Vroomovy teorie s některými dalšími motivačními teoriemi. Základem rozšířeného modelu je Vroomova teorie, podle které hodnota cíle a hodnota odměny vyvolává úsilí o dosažení stanoveného cíle. Úsilí se ovšem odvíjí od schopností člověka a od vnímání jeho profesní role.

Pokud jedinec dostane určitý úkol, začne zvažovat jeho provedení vzhledem k jeho schopnostem, znalostem a dovednostem. Následně bude přemýšlet o tom, zda vynaložené úsilí bude mít adekvátní hodnotu k hodnotě stanoveného cíle, která má být za dosažený cíl udělena. Jednoduše řečeno, bude přemýšlet, zda se mu to vyplatí nebo nevyplatí. Posuzování obtížnosti daného úkolu je také ovlivněno zkušenostmi jednotlivce s podobnými úkoly v minulosti, protože je na základě získaných zkušeností může lépe posuzovat. (Blažek 2014)

Teorie spravedlivé odměny

Autorem této teorie z roku 1965 je John S. Adams. Podle Adamse mají všichni lidé tendenci sociálně srovnávat ostatní a snaží se o sociální rovnováhu. S ostatními jedinec srovnává to, co do práce dává (námahu, čas, schopnosti a další) a to, co za to získává (uznání, plat a další). Takový vztah můžeme formulovat následovně:

$$\frac{Z}{V} = \frac{Z_i}{V_i}$$

kde Z je zisk dané osoby,

V je vklad dané osoby,

Z_i je zisk srovnávané osoby (srovnávaných osob),

V_i je vklad srovnávané osoby (srovnávaných osob).

Jestliže se zlomky rovnají, je propojení mezi zisky a vklady vnímáno spravedlivě, což má pozitivní motivační účinek. Pokud ale jedinec vnímá nerovnost ve svůj neprospěch, je situace vnímána jako nespravedlivá, a to má negativní motivační účinek. Jedinec pak může pracovat s menším úsilím, protože je nespokojený a požaduje za vykonanou práci vyšší ocenění. Jestliže nastane opačný případ, a to když dojde k nerovnosti ve prospěch jedince, může to v něm vyvolat motivaci k vyššímu výkonu, protože se bude cítit až moc dobře ohodnocený a takový závazek bude chtít splatit. Někteří jedinci ale mohou takovou situaci vnímat jako nespravedlivé ohodnocení vůči jejich kolegům a mohou cítit stud nebo se obávat závisti spolupracovníků.

Ovšem takové porovnání je možné provádět u stejných a jednoduchých prací, kde můžeme objektivně porovnat a změřit výsledky, vklady a jejich ocenění. Složitější práce nemůžeme tak jednoduše měřit a jejich hodnota může být posuzována často subjektivně. Do vkladů se nezahrnuje pouze čas, schopnosti a námaha, ale i například zkušenosti a sociální status. Stejně tak do zisků nezahrnujeme pouze odměnu v podobě platu, ale zvýšení pracovní hodnoty pracovní síly jedince v očích vedoucího, povýšení a další.

Hlavním problémem je individuální posuzování komplexnosti jednotlivých problémů jedincem, nadhodnocování jeho vkladů a podhodnocování jeho zisků. U osob, se kterými se takto srovnávají, to vidí přesně naopak. Pociťovaná nespravedlnost může pak vyústit až do pocitu závisti. (Blažek, 2014)

Teorie zesílených vjemů

Tuto teorii popisuje ve svém díle Frederic Skinner. Podle F. Skinnera lidské chování představuje naučené, situačně podmíněné zvyky. Jestliže je u vedoucího pracovníka podvědomě nebo nevědomě vytvořen efekt pozitivní zkušenosti, předává tento pozitivní

faktor vedoucí pracovník svému podřízenému. Pracovník je tak odměněn a podněcuje jej to k opakování jeho činnosti. Naopak při negativní motivaci dochází k uvědomovanému nebo neuvědomovanému varování před chováním, které v minulosti vyústilo v postih. V takovém případě je potřeba zavést opatření, které by předcházelo nežádoucímu chování pracovníků. Nežádoucí aktivita pracovníka se dá utlumit cestou lhostejnosti či ignorování ze strany vedoucího pracovníka nebo formou trestání v nezbytných případech.

Vedoucí pracovník by měl být ve svém jednání stabilní, aby mohli podřízení pracovníci předvídat jeho chování. Na stejnou situaci by měla být jeho reakce stejná. Je neakceptovatelné, aby za stejnou činnost byl jednou pracovník odměněn a jednou potrestán, protože vedoucí pracovník podléhá emocím. (Blažek, 2011)

2.3. Typy motivace

Na pracovištích hovoříme podle Armstronga (2007) o dvou způsobech motivace. První z nich je motivace, kde člověk motivuje sám sebe. To probíhá tak, že jedinec motivuje sám sebe tím, že vykonává a sám si hledá práci, která ho uspokojuje. Druhý způsob motivace je motivace směrem od managementu společnosti, který motivuje pracovníka formou odměňování, povýšení, pochvaly a další.

Motivace se dělí na dva typy:

Vnitřní motivace

Tuto motivaci tvoří faktory, které si lidé vytváří sami a ovlivňují je tak, aby jim udávaly určitý směr a ovlivňovaly jejich chování. Mezi takové faktory patří odpovědnost, kdy jedinec považuje svoji práci za důležitou, autonomie, kdy má jedinec pocit volnosti ve své práci, anebo příležitosti rozvíjet svoje dovednosti, schopnosti a kariérně růst.

Vnější motivace

Už z názvu je jasné, že tuto motivaci si nevytváří pracovník sám, ale spíše jej motivují vnější stimuly. Mezi ně můžeme řadit veškeré odměny, navyšování mzdy, pochvaly nebo postup na vyšší pracovní pozici. Mezi negativní stimuly řadíme tresty, snižování odměn či kritiku.

Hlavním rozdílem mezi vnitřními a vnějšími motivátory je doba trvání jejich účinku. Vnitřní motivátory mají mnohem delší a hlubší účinek oproti vnějším motivátorům. To je dáno tím, že jedinec je mnohem více motivovaný vlastními motivátory, které si sám vytváří, oproti těm, které mu jsou nucené vnějším okolím.

Podle Urbana (2017) základní pravidlo motivace říká, že lidé na pracovišti jednají podle toho, jak jsou svými nadřízenými odměňováni či trestáni. To posuzují podle vlastních zkušeností z pracovního prostředí.

*Význam tohoto pravidla posiluje skutečnost, že platí bez ohledu na to, zda organizace či její vedoucí používají nástroje pracovní motivace záměrně či zda si jejich využívání dokonce uvědomují. S jistou nadsázkou můžeme proto ve vztahu k jakékoli organizaci říci: **ukážte mi, jak se vaši pracovníci chovají, a já vám řeknu, jak je motivujete.** (Urban, 2017, str. 27)*

V pracovním prostředí záleží také na chování vedoucích a nadřízených pracovníků. Podřízení pracovníci totiž jejich chování vědomě i nevědomě napodobují. Proto je podle Urbana důležitým nástrojem motivace vzor, který pro zaměstnance představují jejich vedoucí.

2.4. Motivační nástroje

Blažek (2014) ve své knize poukazuje na to, že motivační teorie je také potřeba umět využít v praxi. Existuje spousta způsobů, jak tyto teorie využít, ale v žádném díle nenalezneme jednoznačnou definici. Spíše se v dílech o motivaci či psychologii práce dozvídáme, že ke každé teorii motivace má autor určité výhrady, nebo že ostatní teorie nebyly empirickými výzkumy dostatečně potvrzeny.

To sice může být zajímavé čtení, nicméně pro manažerskou praxi si z toho lze vzít jedině: Lidské chování je natolik složité, že teorie zatím nedává jednoznačný návod, jak účinně motivovat. Teorii by však nebylo dobré šmahem odmítat, nicméně možnosti jejího uplatnění pro zlepšení motivace v praxi nelze rovněž přeceňovat. (Blažek, 2014)

Účinné motivační nástroje by měl používat manažer při motivování svých spolupracovníků. Měl by dbát na efektivitu práce s cílem dosahování co nejvyšší motivační síly při minimalizaci nákladů. Pro všechny majitele společností by bylo ideální, kdyby všichni zaměstnanci pracovali zadarmo. Z motivačních teorií ale jasně

vyplývá, že toto není možné. Ovšem nedá se také jednoznačně říci, že zvýšení mzdy, platu nebo zlepšení zaměstnaneckých benefitů, povede vždy k zásadnímu zvýšení motivace jednotlivého pracovníka. Tedy jednoduše řečeno: Čím více pracovníkovi zaplatím, tím více zvýším jeho motivaci a pracovní výkon. Motivační nástroje pak Blažek dělí na tři skupiny, které se váží k:

- 1) ocenění práce
- 2) podmínkám práce
- 3) práci samotné

Ocenění práce

V aktuálních pracovních podmínkách je nejvíce motivující složkou práce mzda, která je formou odměny za vykonanou práci. Ke mzdě samotné patří také její formy jako základní mzda, odměny, prémie, bonusy, provize atd. Mzdu pak pracovník směřuje za výrobky a služby, které potřebuje ke přežití. Peníze jsou hlavním motivátorem všech pracovníků a často jsou považovány za měřítko úspěchu. Neslouží pouze k zajištění fyziologických potřeb člověka, ale jejich přebytek se dá využít ke zvýšení bezpečnosti jedince (pojištění, lepší zdravotní péče, bezpečnostní zařízení v domě, bezpečnější automobil, atd.) nebo k rozšíření společenských kontaktů (cestování, různé formy kolektivního využití volného času, členství v klubech atd.) Za peníze lze koupit výrobky a služby, které reprezentují statusové symboly úspěšného člověka, což souvisí s uspokojováním potřeb úcty. Jedinec může také peněžními prostředky přispívat na různé dobročinné účely a tím posilovat zase svoji úctu. Samotná mzda je v dnešní konzumní společnosti velmi důležitým motivačním faktorem. Mezi další formy ocenění práce řadíme nepeněžní odměny (zaměstnanecké výhody) a morální ocenění (vyznamenání, udělování řádů atd.)

Podmínky práce

Pro motivaci zaměstnanců jsou důležité jejich pracovní podmínky, za kterých je práce vykonávána. Tyto podmínky dělíme na materiální a společenské.

Už z názvu vyplývá, že materiální podmínky budou souviset s vybavením pracovišť jako nábytek, vybavení nebo také technika, kterou pracovníci používají. Mezi vybavení patří například notebook, mobilní telefon, auto.

Společenské podmínky souvisí s mezilidskými vztahy na pracovišti, ve kterém se jedinec pohybuje. Patří sem vztahy s kolegy, vedením nebo také vztahy s osobami mimo organizaci, se kterými je zaměstnanec v kontaktu.

Práce

Blažek ve své knize sděluje, že zajímavá, samostatná, tvůrčí a odpovědná práce přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty sama sebe, umožňuje mu i obdiv a úctu od jeho sociálního okolí. Pro daného jedince má jeho práce smysl, ve které vidí užitečnost nebo cítí morální povinnost ji vykonávat. Proto existuje dobrovolná práce, kde jsou lidé tak moc motivováni k práci, že za ni nepožadují finanční odměnu.

Účinek vykonávané práce se dá zlepšovat prostřednictvím motivačních programů, které jsou čím dál větším trendem. Dalším prostředkem zlepšování práce je tzv. rozšiřování práce, při kterém dostává pracovník stále pestřejší a zodpovědnější úkoly. To vede k tomu, že pracovník dostává stále nové a nové výzvy, které by jej měly motivovat k práci.

Podle Urbana (2017) jsou základním předpokladem pro úspěšnou práci pouze dva motivační nástroje, a to odměny a sankce.

Odměny

Pracovníci vykonávají svoji práci za účelem uspokojení svých potřeb, které lze chápat jako odměnu. Tuto odměnu netvoří pouze forma finanční, ale cokoli, co je pro zaměstnance příjemné a dokáže to uspokojovat jeho potřeby a tím ho motivuje danou činnost vykonávat. Stejně jako Blažek tvrdí, že nejsilnější odměnou jsou peníze, protože dokážou uspokojit velké množství potřeb. Motivace na základě odměn je označována jako pozitivní motivace, která slouží k podpoře chování, které je pro organizaci důležité.

Sankce

Naopak motivací negativní jsou sankce neboli tresty. Takovou sankcí může být například snížení standardní odměny (finanční i nefinanční) nebo její nezískání. Důvodem může být nesplnění daného úkolu v termínu nebo jeho neúplné dokončení. Sankce a odměny mohou být hmotné i nehmotné a mají být pro zaměstnance nepříjemné. Nehmotnou sankcí může být například kritika. Negativní motivace bývá mnohem méně účinná oproti té pozitivní, ale v určitých případech se bez ní nedá obejít. Sankce jsou ideálními nástroji v případě, kdy chceme určitému jednání pracovníka zamezit. Příkladem může být zaměstnanec, který nemá dostatečné dovednosti a schopnosti, aby danou práci vykonával. Trestáním zaměstnanců ale obecně spíše zvýšíme jejich nespokojenost a fluktuaci ve firmě. V tomto případě bychom hovořili o fluktuaci dobrovolné, protože daný zaměstnanec provedl sám rozhodnutí, že ze společnosti odejde. Cascio a Boudreau (2011) ve své knize uvádí, že druhým typem fluktuace může být nedobrovolná fluktuace, kdy musí daný zaměstnanec ze společnosti odejít na základě rozhodnutí vedení společnosti.

Odměňování

Každý pracovník musí být za svoji práci spravedlivě odměněn. To se odvíjí od náročnosti práce, zodpovědnosti, množství odvedené práce, schopností, dovedností a dalších faktorů. Primární odměnou za vykonanou práci by měla být mzda. Aby byl ale motivační systém pro zaměstnance zajímavý, měla by každá firma mít svůj originální systém odměňování. (Koubek, 2001)

Podle Janišové a Křivánka (2013) je odměňování řízený proces, který zajišťuje, aby byli zaměstnanci finančně i nefinančně oceněni za svoji práci. Každá firma by měla pravidelně prozkoumávat a přehodnocovat svůj systém odměňování. Systém odměňování má následující cíle:

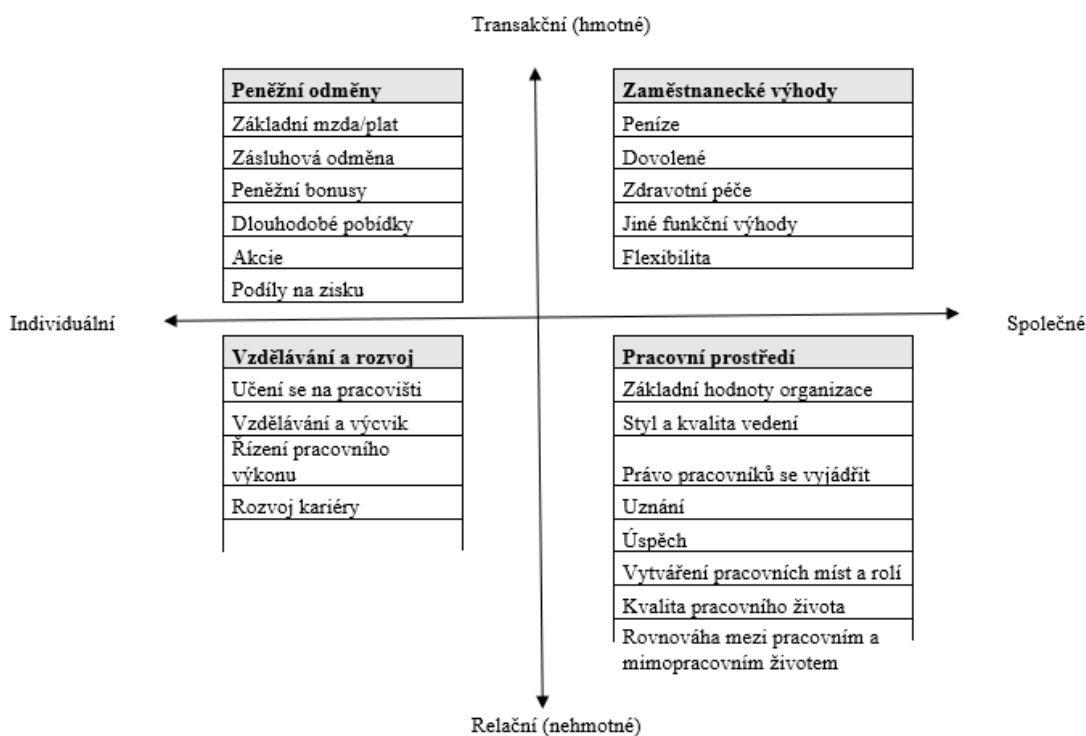
Cíle odměňování:

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí;
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků;

- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- pomáhat získávat a udržovat si vysoce kvalitní pracovníky;
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Bláha (2005) ve své knize také zmiňuje, že v soustavě odměňování není pouze mzda a finanční ohodnocení, ale i nefinanční nehmotné odměny, které slouží jako motivační faktor pro vyšší výkonnost. Systém by měl být spravedlivý a motivovat k lepším výkonům. Odměny se mohou dělit na formální nehmotné jako, například povýšení a neformální nehmotné, jako například úcta mezi pracovníky.

Jednou z dalších teorií je model celkové odměny podle Armstronga. Ten zahrnuje hmotné i nehmotné odměny.



Obrázek č. 2: Model celkové odměny podle Armstronga
(Zdroj: Janišová, 2013)

Mezi hmotné odměny patří mzda. Jak již bylo zmíněno, mzda je jedním z nejdůležitějších faktorů v odměňování. Mzdou je ale zaměstnanec motivován spíše

krátkodobě a po čase začíná přemýšlet o dalších odměnách. Je individuální, do jaké míry uspokojuje mzda jednotlivé zaměstnance, ale bez mzdy by žádný zaměstnanec rozhodně nepracoval. Někteří zaměstnanci mají také tendenci se srovnávat s ostatními kolegy na stejné pracovní pozici a porovnávat svoje mzdy. Mzda poskytuje pozitivní motivaci, ale není jediným účinným nástrojem pro spokojenost. (Armstrong, 2009)

Podle Šikýře (2016) tvoří mzdu tři základní složky, a to základní složka, příplatky a doplňková složka. Základní mzda klasicky oceňuje práci zaměstnance, je většinou fixně dána a používá se nejčastěji. Příplatky většinou vyplývají ze zákona a jsou vypláceny za mimořádných podmínek nebo za přesčasy. Doplňkovou složkou mohou být provize a prémie za nadstandardně vykonanou práci.

Další hmotnou odměnou jsou podle Armstrongova modelu benefity. Pomocí benefitů je možné ovlivňovat snížení fluktuace, pracovní neschopnosti, zvýšení pracovního výkonu a pracovní spokojenosti. Nejčastěji nabízené benefity jsou podle Bláhy (2005) následující: stravování zaměstnanců, životní a důchodové připojištění, podnikové půjčky, dárcovství krve, sportovní a kulturní aktivity, sleva na firemní výrobky, podpora v nemoci, vzdělání, poradenská činnost, dodatečná podniková dovolená, 13. a 14. mzda a další.

Mezi nehmotné odměny patří například odpovědnost za pracovní úkol. Podle Wagnerové (2008) přináší pracovníkům pocit důležitosti a výjimečnosti, když vidí úspěch u sebe nebo nového pracovníka. Nejde vždy o výsledek, ale o zapálení pro věc a nadšení. Zaměstnanci se rádi angažují a navrhují svoje řešení problémů.

Podle Wagnerové (2008) je také důležitá možnost povýšení. Každý zaměstnanec by se měl ve své práci posouvat dál a vidět pokrok. Najdou se i tací zaměstnanci, kteří o povýšení stát nebudou, což je v pořádku. Většina zaměstnanců však bude o povýšení usilovat, a to bude zvyšovat jejich motivaci a pracovní výkon.

Mezi další nehmotné odměny patří uznání, podpora v rámci týmu, dobré vztahy na pracovišti nebo pravidelné poskytování zpětné vazby.

Podle průzkumu Workmonitor z května 2021 je **nejdůležitějším faktorem spokojenosti** zaměstnanců po řadu let atraktivní **mzda a benefity**. Druhé místo obsadilo finanční zdraví zaměstnavatele, což vzhledem k aktuální situaci znamená

odolnost firmy proti krizi a fungování v době pandemických omezení. Podle ředitele české pobočky společnosti Randstad by proto měly společnosti nabízet atraktivní mzdu a benefity, jistotu práce, příjemné pracovní prostředí a zajímavou náplň práce. Zajímavým výsledkem průzkumu byl výsledek ohledně kariérního postupu. Více než polovina zaměstnanců považuje tento aspekt za důležitý, ale u svých vlastních zaměstnavatelů ho hodnotí jako druhý nejhorší. Podle průzkumu v Česku stále stoupá počet pracovních míst, ale počet kandidátů nikoliv.

Vzhledem k aktuální situaci v souvislosti s pandemií COVID-19 by měli zaměstnavatelé umožňovat práci z domu. Podle průzkumu to zaměstnanci už považují za samozřejmost. Nejnižší hodnocení dostali zaměstnavatelé v průzkumu za to, že zaměstnancům v době pandemie neumožnili práci na dálku. Podle průzkumu má pouze 29 % zaměstnanců práci, kterou lze vykonávat z domova. Jde o nejmenší podíl ze všech zkoumaných zemí.

2.5. Zaměstnanecké výhody

Podle Urbana (2017) jsou zaměstnanecké výhody součástí odměny, která nemá přímý vztah k pracovním výsledkům. Zaměstnanecké výhody jsou v dnešní době velkým trendem a firmy je poskytují z důvodu udržení kvalitních zaměstnanců. Z dlouhodobějšího hlediska jsou pro firmu výhodné, protože více motivují pracovníky k jejich pracovnímu výkonu a zvyšují jejich spokojenost.

Zaměstnanecké benefity jsou v každé firmě jiné a jejich výhodou je pestrost. Jsou něčím, čím se od sebe společnosti můžou výrazně odlišovat. Jejich nevýhodou je ale často nízké motivační působení a náklady dosahují většinou něco málo přes 5 % mzdových nákladů.

2.5.1. Druhy výhod

Výhody lze dělit více způsoby, ale popíšeme si ty nejdůležitější:

Výhody vztahující se k práci tvořící součást pracovních podmínek

- Příspěvky na stravování
- Nadstandardní pracovní volno
- Vzdělávání
- Občerstvení na pracovišti

- Doprava do zaměstnání

Pracovní pomůcky

- Mobilní telefon
- Notebook
- Automobil
- Zvýhodněné bydlení

Osobní a sociální výhody

- Nadstandardní zdravotní péče (lázně, rehabilitace, očkování, vitamíny, masáže atd.)
- Péče o děti (školky, dětské tábory)
- Příspěvky na dovolenou
- Sportovní a rekreační aktivity
- Finanční výpomoc
- Příspěvky na stavební spoření
- Zvýhodněné spotřebitelské úvěry
- Příspěvky na pojištění a připojištění
- Dárky a dárkové šeky
- Nabídka vlastních produktů
- a další

Plošné a pružné výhody

Dalším způsobem dělení zaměstnaneckých výhod může být způsob jejich poskytování.

Plošné výhody jsou většinou nabízeny všem zaměstnancům bez ohledu na to, jestli je o ně zájem nebo není.

Pružné už nejsou nabízeny všem a zaměstnanci je můžou jednotlivě volit a průběžně měnit. Jsou ovšem finančně limitovány, nemůže si jich každý zaměstnanec vybrat kolik jenom chce. Každý zaměstnanec má svůj finanční limit na tyto benefity a ten je ovlivněn délkou zaměstnání ve firmě nebo hierarchickým postavením.

Kombinace plošného a flexibilního poskytování výhod může být využito, pokud je o určitý benefit enormní zájem. Pružné poskytování disponuje řadou výhod, díky němu můžeme uspokojovat každého zaměstnance individuálně podle jeho preferencí,

rozšiřovat tak portfolio zaměstnaneckých benefitů a ušetřit na nákladech benefitů, o které není zájem. Za nevýhodu považujeme vyšší prvotní investici a administrativní náročnost. Abychom mohli takové benefity efektivně používat, je zapotřebí prvně provést ve firmě průzkum, o které benefity by byl největší zájem.

2.5.2. Daňové aspekty výhod

Velmi důležitým aspektem při rozhodování o zavedení zaměstnaneckých benefitů jsou právě jejich daňové aspekty. Náklady na poskytování totiž mohou být daňově uznatelným nákladem či nikoliv. Dále mohou být výhody osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob.

Podle Urbana (2017) mohou nastat tyto tři základní situace:

- *Výhoda je daňově uznatelným nákladem organizace a je osvobozena i od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Do této kategorie patří například stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění, vše s určitými omezeními.*
- *Výhoda je daňově neuznatelným nákladem organizace, je však osvobozena od daně z příjmu fyzických osob. Tato kategorie zahrnuje například příspěvky na kulturní pořady, sportovní akce (fitness, plavecký bazén, fotbalový zápas, ale i kurz golfu či lyžování v Alpách), nápoje na pracovišti, půjčky a další.*
- *Výhoda je daňově neuznatelným nákladem a není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob. Patří sem například benzínové karty, slevy na zboží apod.*

3. Analýza současného stavu

3.1. Představení společnosti

Dle dohody bude zachována anonymita vybrané společnosti a firma bude označována jako Firma ABC. Společnost, která byla zvolena je internetová agentura sídlící v Brně. Svým klientům nabízí kompletní služby internetového marketingu – od optimalizace pro vyhledávače přes správu PPC kampaní až po propagaci na sociálních sítích. Agentura aktuálně zaměstnává 29 zaměstnanců ve svém sídle v Brně.

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obory činnosti:

- Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce
- Zprostředkování obchodu a služeb
- Velkoobchod a maloobchod
- Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
- Pronájem a půjčování věcí movitých
- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
- Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce
- Testování, měření, analýzy a kontroly
- Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
- Výroba, obchod a služby jinde nezařazené

Internetová agentura zprostředkovává pro své klienty následující služby:

Online reklama

- Kampaně ve vyhledávání
- Nákupy
- Display kampaně
- Video kampaně
- Facebook reklama

- Programatická reklama
- Srovnávače zboží

Optimalizace webu

- Technická analýza
- Webová architektura
- Optimalizace pro vyhledávače (SEO)
- Nastavení analytiky
- Testování webů
- Optimalizace konverzního poměru (CRO)
- Analýza chování uživatelů

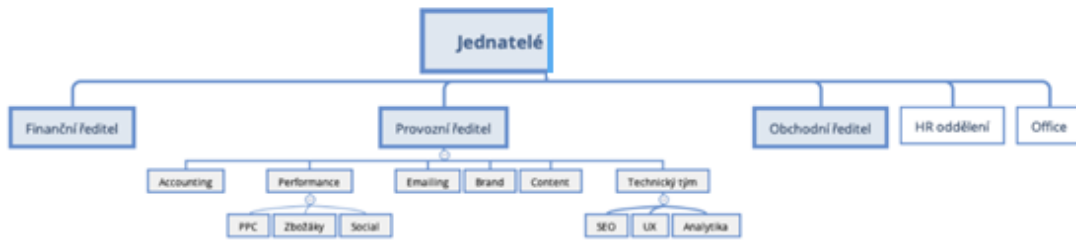
Tvorba obsahu

- Obsahová strategie
- Komunikační manuál
- Správa sociálních sítí
- Textování webů
- Články
- E-mailing
- Fotky a videa
- Bannery a infografiky

Webová analytika

- Audit nastavení analytiky
- Nastavení analytiky
- Cross-domain měření
- Cookieless tracking a GDPR
- Mobilní aplikace a AMP
- RFM analýzy

3.2. Organizační struktura společnosti



Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jedná se o poměrně malou společnost, ve které jsou ve vrcholové pozici dva jednatelé. O stupeň níže jsou pozice Finanční ředitel, Provozní ředitel, Obchodní ředitel, HR oddělení a Office. Provozní ředitel má na starosti Accounting, Performance, E-mailing, Brand, Content a technický tým. Pod performance týmem je oddělení PPC, zbožových srovnávačů a Social. Pod technickým týmem jsou oddělení SEO, UX a analytiky.

3.3. Současný motivační systém

Nejprve je zapotřebí se podívat na současný motivační systém společnosti, abychom věděli, kde jsou silné a slabé stránky, které můžeme zlepšovat. Firma ABC podniká v oboru, ve kterém je fluktuace zaměstnanců poměrně vysoká, a proto je velmi důležité mít kvalitní motivační systém. Motivační systém netvoří pouze firemní benefity, ale také pracovní doba, hodnocení zaměstnanců nebo mzda. Jednotlivé složky budou popsány níže.

Pracovní doba

Jelikož se jedná o internetovou agenturu, pracovní doba je pružná a každý zaměstnanec si ji může flexibilně upravovat podle svých možností. Každopádně pokud má zaměstnanec daný den ve firmě být a nepracuje z domu, měl by být ve firmě rozhodně mezi 10. a 16. hodinou. V tento čas by měli být všichni zaměstnanci ve firmě, aby měli prostor řešit důležité záležitosti osobně. Společnost apeluje na spolehlivost a přesnost zaměstnanců. Pokud si domluví například s klientem na časné ráno schůzku a nedorazí na ní, je to nepřijatelné. Zaměstnanci nemají ani přesně určenou dobu, kterou musí

denně odpracovat, ale mají určený počet hodin, který musí každý měsíc odpracovat a to 140. Každou činnost, kterou zaměstnanec zrovna provádí, musí evidovat do externího softwaru Costlocker. V tomto softwaru musí mít zaměstnanec zaevidováno minimálně 120 hodin práce a 20 hodin vzdělávání. Společnost apeluje na neustálé vzdělávání svých zaměstnanců, protože online marketing je obor, který to vyžaduje. Zaměstnanci také nemusí každý den chodit do kanceláře, ale mají možnost využívat 2x v týdnu home office. Tři dny by ale na kanceláři měli každý týden strávit.

Pracovní vybavení

Pracovní vybavení je velmi důležité pro práci ve společnosti, a proto jej rozhodně nepodceňuje. Nejdůležitější částí je firemní notebook, který je úplným základem. Další vybavení nejsou žádným problémem dokoupit. Ve většině případech to bývá monitor, klávesnice nebo myš. Další požadavky může individuálně nahlásit každý zaměstnanec. Na příjemné prostředí a dobré pracovní podmínky je kladen velký důraz.

Firemní benefity

Společnost nabízí svým zaměstnancům širokou škálu benefitů. Některé benefity pobírají všichni zaměstnanci, některé jsou dobrovolné a některé jsou zaměstnancům nabízeny až po určité odpracované době ve společnosti.

Dovolená a placené volno

Každý zaměstnanec má nárok na 3 dny sick days a 25 dnů dovolené, což je celkem 28 dní volna. Pokud zaměstnanec onemocní dlouhodobě a musí odejít na nemocenské dávky, prvních 10 pracovních dní hradí společnost 60 % mzdy, která se vypočítává z průměrné roční hodnoty a od 15. dne nastupuje státem hrazená nemocenská, kde se vyplácí také 60 % mzdy.

Bonusy za přivedeného zákazníka

Pokud zaměstnanec přivede někoho, kdo by mohl potřebovat služby agentury, nabízí společnost měsíční odměnu ve výši 10 % z investovaných peněz do služeb. Na každém zaměstnanci je pak představit fungování společnosti a pak jej mohou spojit s obchodním zástupcem, se kterým společně mohou dotáhnout případ do konce.

Bonusy za přivedeného kolegu

Další možností přivýdělnku je doporučení kamaráda, známého nebo kohokoliv, kdo by chtěl ve společnosti pracovat. Odměnu dostane ten, kdo doporučí specialistu, který ve firmě zůstane i po zkušební době. Za juniorního člověka je odměna 10 000 Kč, za seniorního specialistu bude vyplaceno 20 000 Kč.

MultiSport karta

Zaměstnanci mají nárok po zkušební době na získání MultiSport karty. Jedná se o zaměstnanecký benefit, který zaměstnanci garantuje každý den volný či zvýhodněný vstup do více než 2 600 relaxačních i pohybových zařízení ve 500 městech v Česku i na Slovensku. Na tento benefit přispívá společnost 350 Kč měsíčně.

Občerstvení a nápoje na pracovišti

Některé firmy občerstvení a nápoje považují za samozřejmost a některé je berou jako firemní benefit. Pro analyzovanou společnost je toto bráno jako samozřejmost a všem zaměstnancům je každý den plně k dispozici káva, čaj, mléko a ovoce.

Parkování

Jelikož je parkování před firmou zpoplatněné, přispívá na něj firma 600 Kč měsíčně, což je přesně polovina částky. Druhou polovinu si zaměstnanec doplácí. S parkováním ale není běžně problém a dá se zaparkovat i na jiných místech, která jsou nedaleko od firmy.

Výuka anglického jazyka

Zaměstnanci mají možnost využívat lekce anglického jazyka, aby se v něm mohli zdokonalovat. Jsou rozděleni do určitých skupin individuálně podle jejich úrovně na základě rozřazovacích testů.

Slevy od zákazníků

Jelikož marketingová agentura spolupracuje s určitým množstvím klientů a každý se věnuje většinou jinému oboru podnikání, někteří z nich nabízí pro zaměstnance slevy, protože si váží práce agentury. Může se jednat o speciální akce nebo slevy pouze pro

zaměstnance agentury. Tyto slevy jsou individuální a odvíjí se od předmětu podnikání každého klienta.

Firemní akce

Společnost si váží svých zaměstnanců a chce jim za jejich odvedenou práci dopřát i trochu zábavy ve formě firemních akcí. Jedná se o pravidelně pořádané teambuildingy, které plně hradí firma. Takové akce bývají pokaždé jiné. Může se jednat o sportovní či relaxační zážitky. Kromě toho jsou pravidelně oslavovány narozeniny zaměstnanců a každý dostává svůj dárek. Tyto narozeniny se slaví pravidelně jednou měsíčně ve formě firemní snídaň.

3.4. Dotazníkové šetření

3.4.1. Metodologie

Celý výzkum se zabývá hlavní výzkumnou otázkou: Do jaké míry jsou zaměstnanci marketingové agentury spokojeni se současným motivačním systémem? Hlavním cílem práce je tedy odpověď na centrální výzkumnou otázku pomocí stanovených dílčích cílů.

Dílčí cíle jsou následující:

- identifikace spokojenosti v rámci jednotlivých složek
- určení míry spokojenosti
- testování hypotéz
- doporučení

3.4.2. Metoda sběru dat

Celý výzkum bude probíhat dotazníkovým šetřením s poměrně malým vzorkem respondentů. Zvolen byl kvantitativní výzkum. Výzkum by měl hodnotit spokojenost zaměstnanců nejmenované marketingové agentury a na základě jeho výsledků podávat návrhy na jeho případné zlepšení. Kvantitativní výzkum dokáže shromáždit spoustu informací, ale nevede přímo k pochopení dané problematiky do hloubky. Dotazník byl dopředu konzultován s HR manažerkou a díky jejím radám byl následně upraven do finální podoby. Dotazník tvoří celkem 22 otázek, obsahuje především uzavřené otázky s jednou nebo více možnostmi odpovědí. Dotazník byl odeslán zaměstnancům v elektronické podobě přes firemní email, ve kterém byli zaměstnanci dotázáni, zdali

vyplní dotazník. Respondenti byli seznámeni s výzkumem a v emailu bylo jasně psáno, že šetření bude probíhat pouze pro zpracování školního výzkumu a jejich odpovědi budou zcela anonymně následně vyhodnoceny. Pro vytvoření dotazníku bylo použita webová aplikace Google Forms. Šetření probíhalo zcela anonymně. Dotazník v daném časovém období vyplnilo 18 zaměstnanců a návratnost tedy byla 62 %, což je poměrně málo.

3.4.3. Stanovení proměnných

Aby bylo dotazníkové šetření relevantní, musí dosáhnout určitého množství respondentů, které se dá vypočítat podle následujícího vzorce:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

kde:

N – velikost základního souboru

n – minimální velikost výběrového souboru

e – požadovaná úroveň přesnosti

Jako interval spolehlivosti jsem si ve své práci zvolil interval 95% spolehlivosti. Po zadání hodnot bude vzorec vypadat následovně:

$$n = \frac{29}{1 + 29(0,05)^2} = 27,04$$

Z výpočtu můžeme vidět, že dotazník musí vyplnit alespoň 27 respondentů, aby bylo dosaženo 95% intervalu spolehlivosti.

3.4.4. Stanovení hypotéz

Hypotéza č.1: S aktuálním motivačním systémem je spokojeno 75 % zaměstnanců.

Hypotéza č.2: Nejvyšší motivací pracovníků je mzda.

Hypotéza č.3: Délka pracovního výkonu má vliv na spokojenost a aktuálním motivačním systémem.

Hypotéza č.4: Celková spokojenost se zaměstnáním má vliv na spokojenost s firemními benefity.

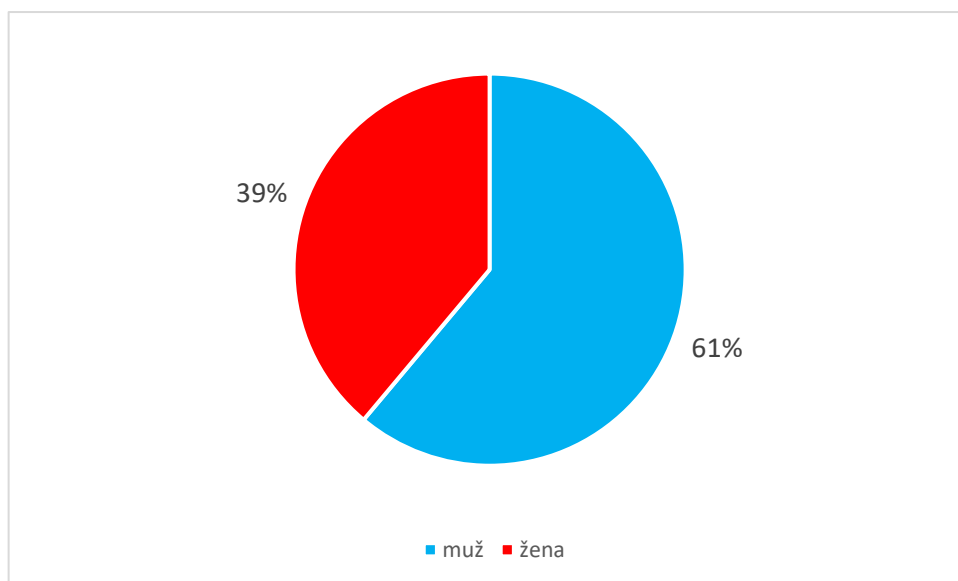
3.4.5. Analýza dat

Tato část se bude zabývat podrobnou analýzou poskytnutých informací od zaměstnanců skrze dotazníkové šetření. Každá otázka zde bude vyhodnocena a slovně okomentována.

První tři otázky byly vytvořeny čistě pro informativní charakter zaměstnanců.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Z grafu je vidět, že ve společnosti pracuje více mužů, ale rozdíl není tolik značný. V oboru, ve kterém se společnost pohybuje, obecně pracuje více mužů. V této společnosti nepracuje o tolik více mužů než žen. Z celkového počtu 18 respondentů se ve společnosti nachází 11 mužů a 7 žen.

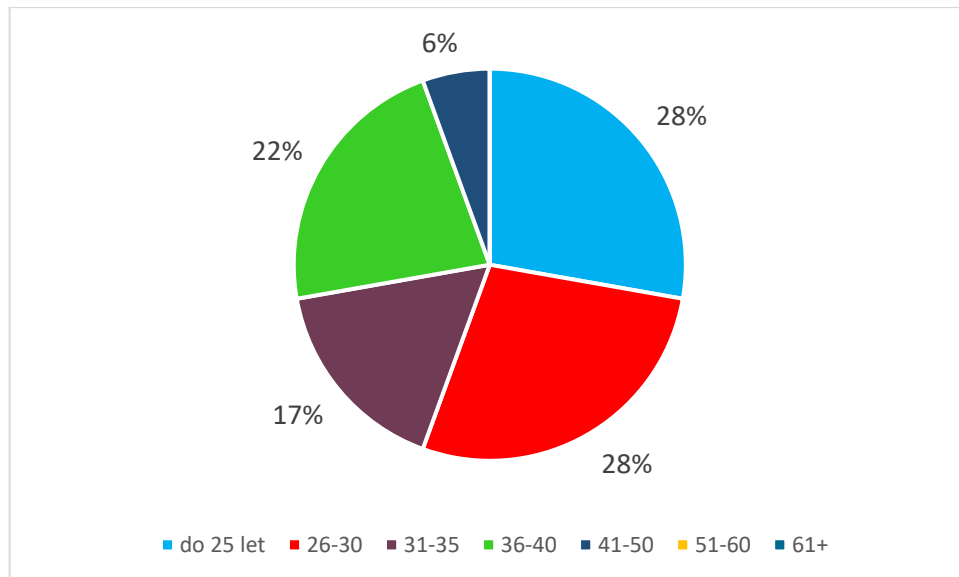


Graf č. 1: Otázka č. 1 – pohlaví zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Tato otázka byla opět informativního charakteru. Online marketing je obor známý tím, že se v něm pohybují spíše mladí lidé a ani v této společnosti tomu není jinak. Více než polovina respondentů není starší třiceti let. 7 respondentů je ve věku mezi 31-40 lety a pouze 1 respondent je starší čtyřiceti let. Jelikož se ve společnosti pohybují převážně

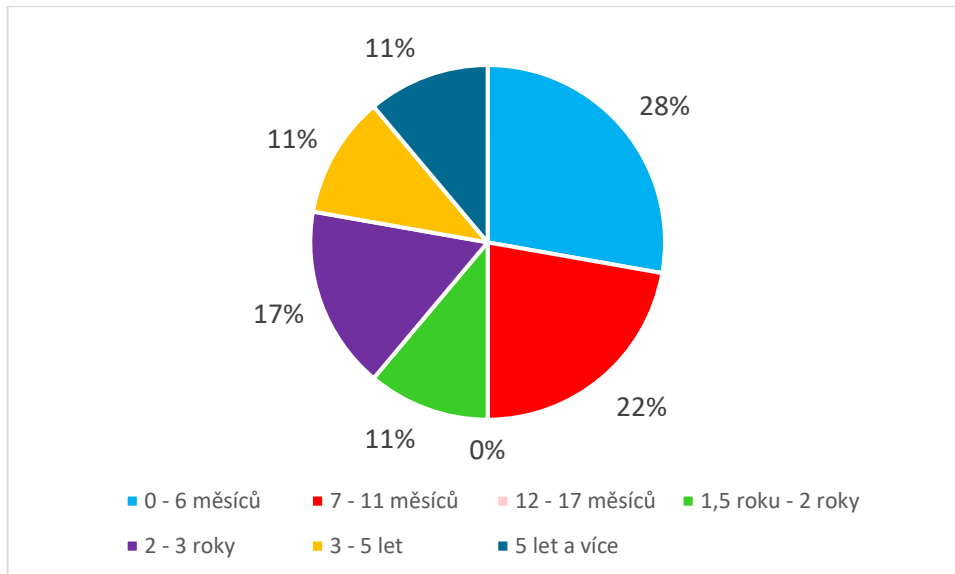
mladí lidé, měla by právě taková společnost být dynamická a rychle se rozvíjet. Na druhou stranu mohou chybět zkušení odborníci, kteří by mohli do firmy přivádět více jistoty a znalostí.



Graf č. 2: Otázka č. 2 - Věk zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

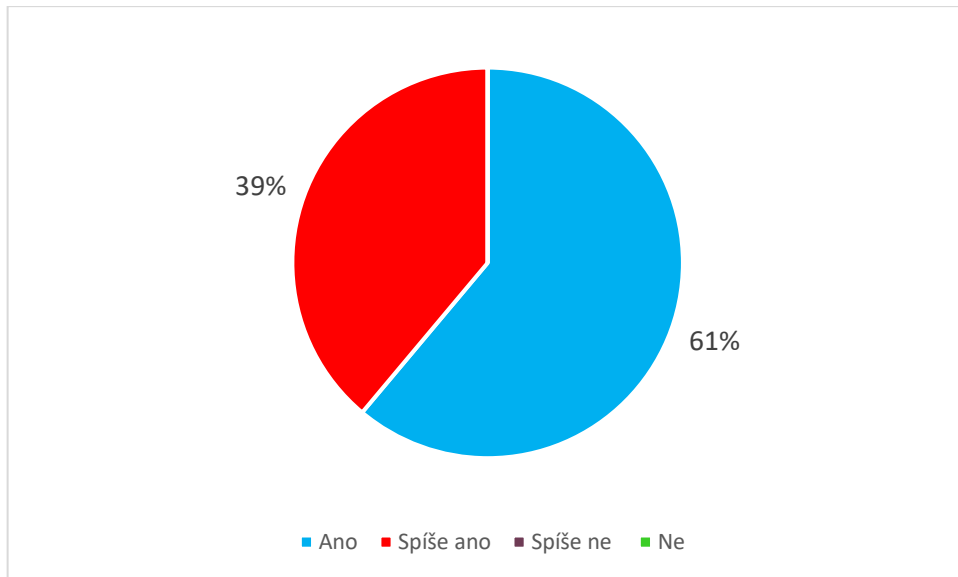
I třetí otázka byla informativního charakteru a ptala se na délku pracovního výkonu. Přesně polovina respondentů nepracuje ve společnosti déle než 1 rok, což opět není v oboru online marketingu nikterak překvapivý výsledek. Zaměstnanci často přechází do jiných společností nebo dokonce mění svůj pracovní obor. Pro společnost bude obtížné zaměřit se na fluktuaci zaměstnanců, neboť v marketingových agenturách je fluktuace naprosto běžným problémem.



Graf č. 3: Otázka č. 3 - Délka pracovního výkonu zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Jste aktuálně spokojen se svým zaměstnáním?

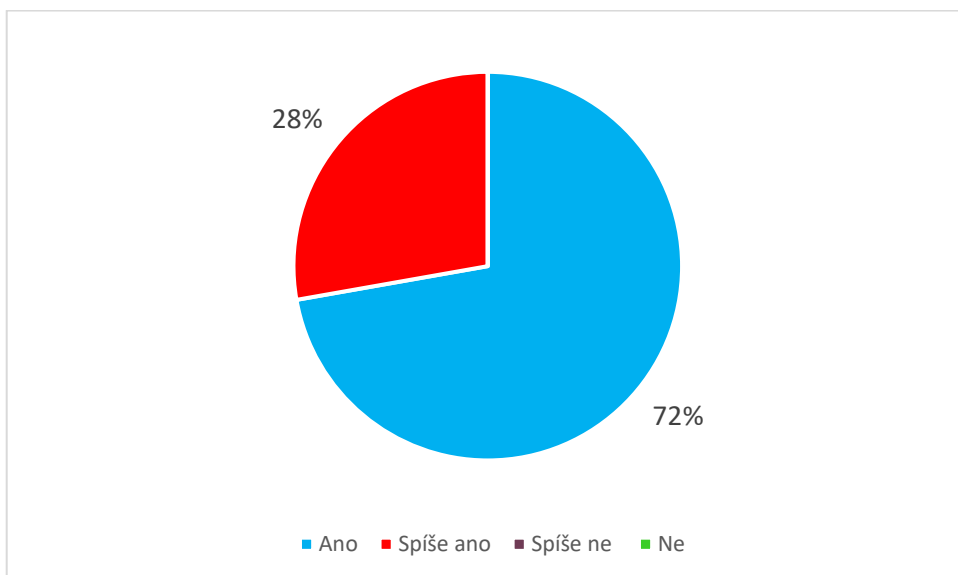
Čtvrtá otázka se ptala obecně na spokojenost zaměstnanců s jejich zaměstnáním. Jejím úkolem bylo zjistit, jestli náhodou někteří zaměstnanci nejsou se zaměstnáním nespokojeni. Výsledky vyšly velice dobře. 61 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou zcela se zaměstnáním spokojeni a 39 % odpovědělo, že jsou se zaměstnáním spíše spokojeni. V dotazníku nebyla žádná odpověď, která by se týkala nespokojenosti. I přesto, že se obor, ve kterém společnost podniká, potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců, žádný respondent neodpověděl na tuto otázku negativně. Fluktuace zaměstnanců tedy nemusí nutně souviset se spokojeností jednotlivých zaměstnanců.



Graf č. 4: Otázka č. 4 - Spokojenost se zaměstnáním
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Děláte práci, která Vás baví a naplňuje?

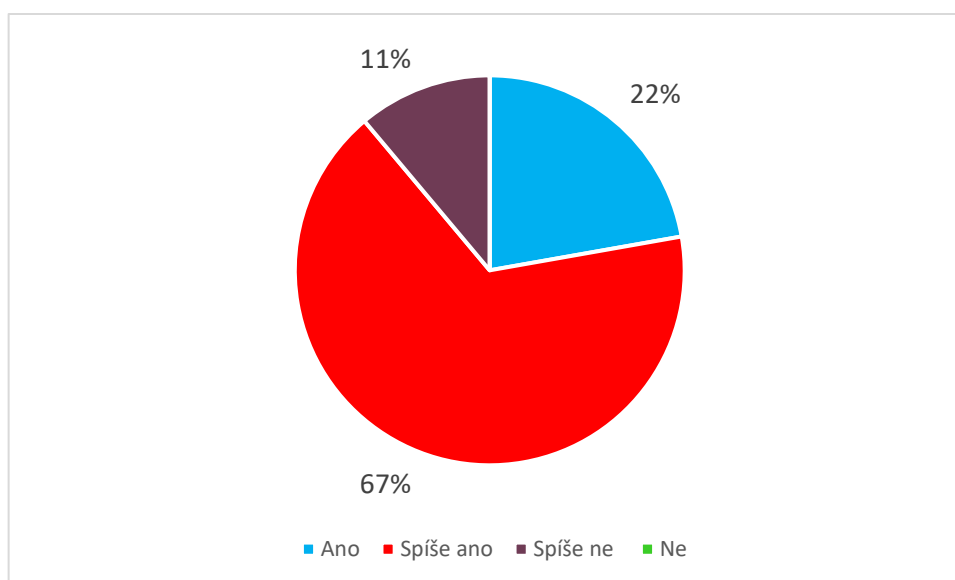
Spokojenost se zaměstnáním je přeci jenom trošku odlišná od otázky, jestli zaměstnanci jejich práce baví a naplňuje. Odpovědi byly od předchozí otázky odlišné a 72 % zaměstnanců odpovědělo, že je jejich práce zcela baví a naplňuje a 28 % odpovědělo, že je jejich práce spíše baví a naplňuje. Opět jsme nezaznamenali žádné negativní odpovědi. Pozitivním ukazatelem je, že jsme zaznamenali více pozitivních odpovědí než v předchozí otázce. Zaměstnanci jsou spokojeni se svým zaměstnáním, ale ještě více jich tvrdí, že je jejich práce baví a naplňuje.



Graf č. 5: Otázka č. 5: Osobní naplňování vykonávané práce
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Jste spokojen/a s aktuálním motivačním systémem?

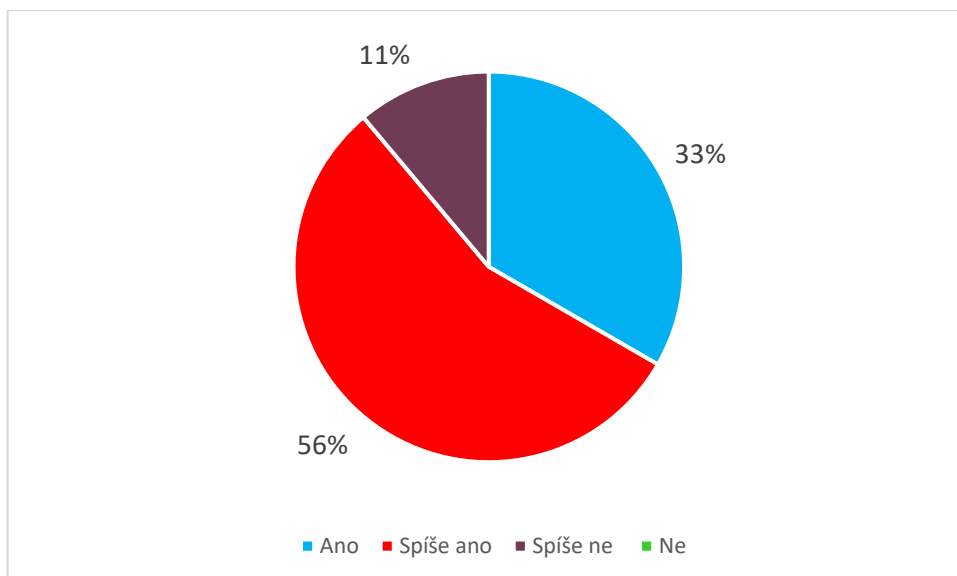
Další otázka se věnovala spokojenosti s aktuálním motivačním systémem. Šlo o velmi obecnou otázku, ale na jednotlivé složky motivačního systému byli zaměstnanci tázáni v dalších otázkách. Tady se už odpovědi mírně lišily a pouze 22 % zaměstnanců je zcela spokojeno s motivačním systémem. 67 % zaměstnanců je spíše spokojeno a 11 % spíše není spokojeno. Z této odpovědi je vidět, že prostor pro zlepšení motivačního systému společnosti určitě je a měla by se na to zaměřit. Tyto odpovědi ovšem neznamenají, že by byl motivační systém špatný. Většina respondentů odpovídala kladně. Jaké konkrétní mezery vidí v motivačním systému se dozvíme podrobněji v dalších otázkách.



Graf č. 6: Otázka č. 6 - Spokojenost s aktuálním motivačním systémem
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Myslíte si, že jste ve Vaší práci spravedlivě odměněn/a za Vaši vykonanou práci?

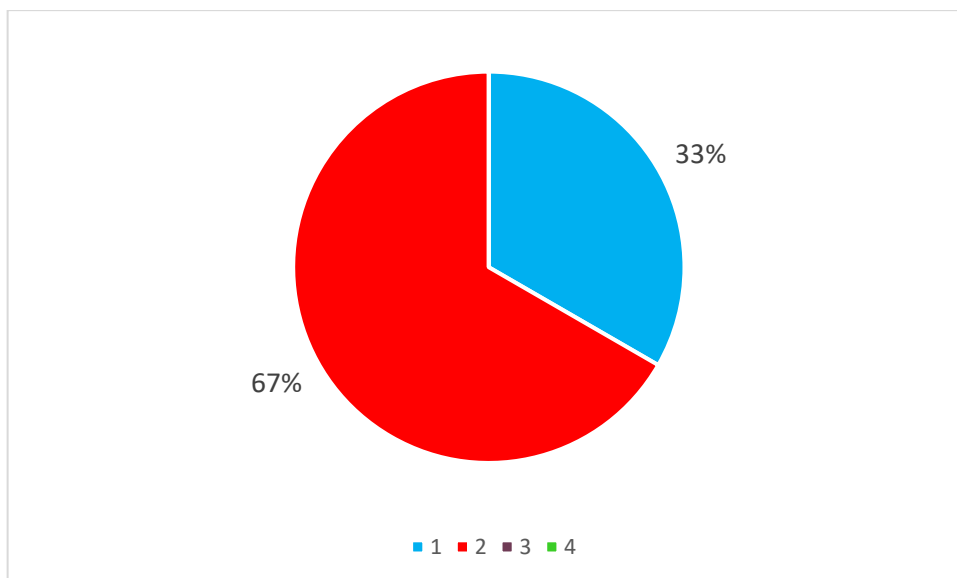
Přesně třetina zaměstnanců si myslí, že jsou za svoji práci spravedlivě odměněni. Dále 56 % respondentů jsou spíše spravedlivě odměněni a zbylých 11 % si myslí, že nejsou spravedlivě odměněni. I v této oblasti je vidět, že zde má firma prostor ke zlepšování. U této otázky je velmi složité pro každou společnost dosáhnout lepších výsledků, protože většina zaměstnanců vidí v odměňování další prostor. Odpovědi mohou být ovlivněny současnou situací v České republice, kdy v roce 2021 činila meziroční inflace 3,8 % a zaměstnanci by uvítali obecně vyšší mzdy.



Graf č. 7: Otázka č. 7 - Spravedlivá odměna za vykonanou práci
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 8: Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?

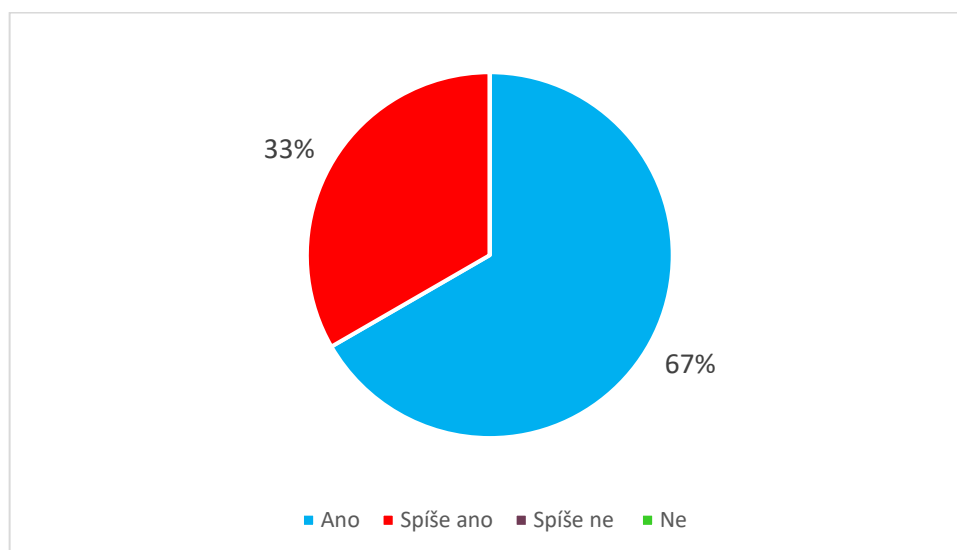
V této otázce se dotazník ptá na atmosféru na pracovišti. Bylo zde použito bodové ohodnocení, kdy 1 znamená maximální spokojenost a 4 nejhorší možnou spokojenost. Třetina zaměstnanců hodnotí atmosféru na pracovišti jako výbornou a dvě třetiny jako o něco horší. I tady by se dalo zapracovat na zlepšení atmosféry, kterou ovlivňuje spousta faktorů a nedá se tak jednoduše zlepšit. Atmosféru na pracovišti může každý zaměstnanec vnímat jinak, ale všichni by s ní měli být spokojeni. I tak je pozitivní, že žádný ze zaměstnanců nehodnotil nejhorší známkou 4 ani 3.



Graf č. 8: Otázka č. 8 - Hodnocení atmosféry na pracovišti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 9: Jste spokojen/a s pracovním prostředím a jeho vybaveností?

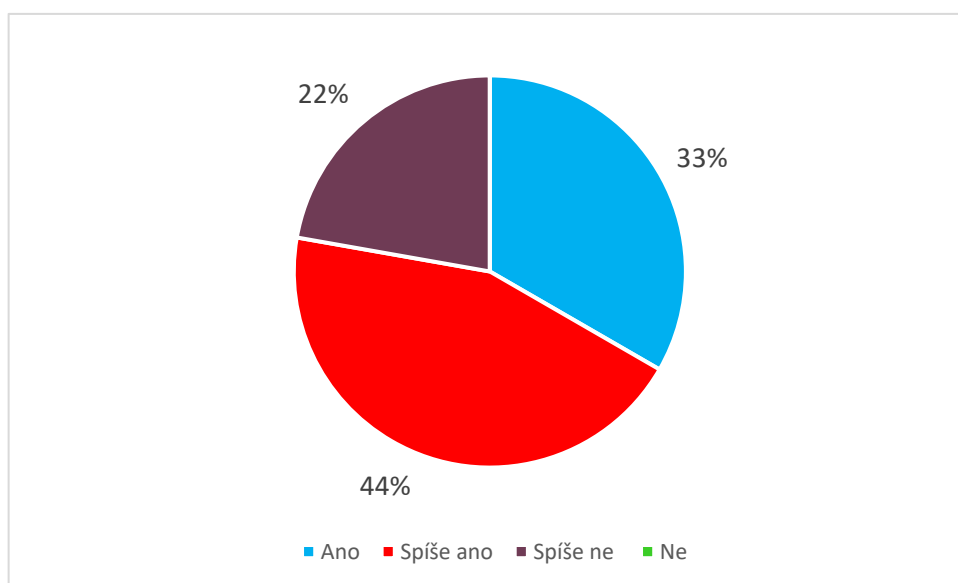
Tato otázka by měla souviset s předchozí otázkou, protože pracovní prostředí a jeho vybavenost by měly mít vliv na spokojenost s atmosférou na pracovišti. Odpovědi se mírně liší a je velmi pozitivní, že dvě třetiny respondentů jsou zcela spokojeni s pracovním prostředím a jedna třetina respondentů je spíše spokojena. Opět jsme nezaznamenali žádné negativní odpovědi. Je vidět, že společnost disponuje kvalitním a příjemným pracovním prostředím a umožňuje tak zaměstnancům lepší pracovní podmínky.



Graf č. 9: Otázka č. 9 - Spokojenost s pracovním prostředím
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 10: Považujete své kolegy z práce za přátele a trávíte s nimi i Váš volný čas?

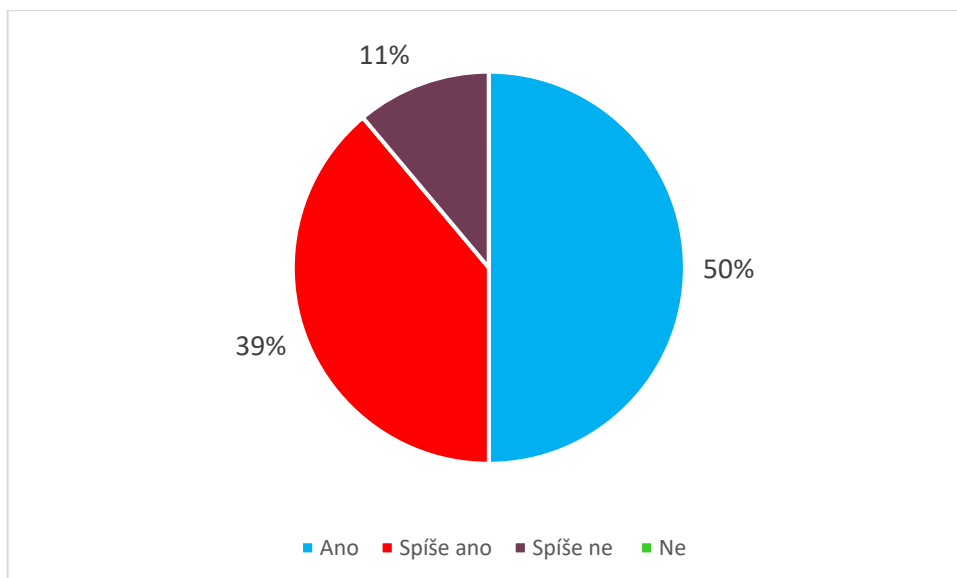
Desátá otázka se ptá nepřímou na spokojenost s kolegy zaměstnanců. Pokud jsou jejich kolegové dobrými přáteli a tráví s nimi volný čas, tak to může přispět k celkové spokojenosti zaměstnanců tudíž ke zvýšení pracovního výkonu. Celkem tedy 6 respondentů (33 %) odpovědělo, že považují své kolegy za přátele a tráví s nimi volný čas. 8 respondentů (44 %) pak spíše považují své kolegy za přátele a 4 respondenti (22 %) pak své kolegy za přátele pro trávení volného času nepovažují. Výsledky jsou velmi pozitivní a je vidět, že společnost disponuje přátelských kolektivem



Graf č. 10: Otázka č. 10 - Vztahy s kolegy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 11: Doporučil/a byste zaměstnání ve společnosti Vaším známým/rodině?

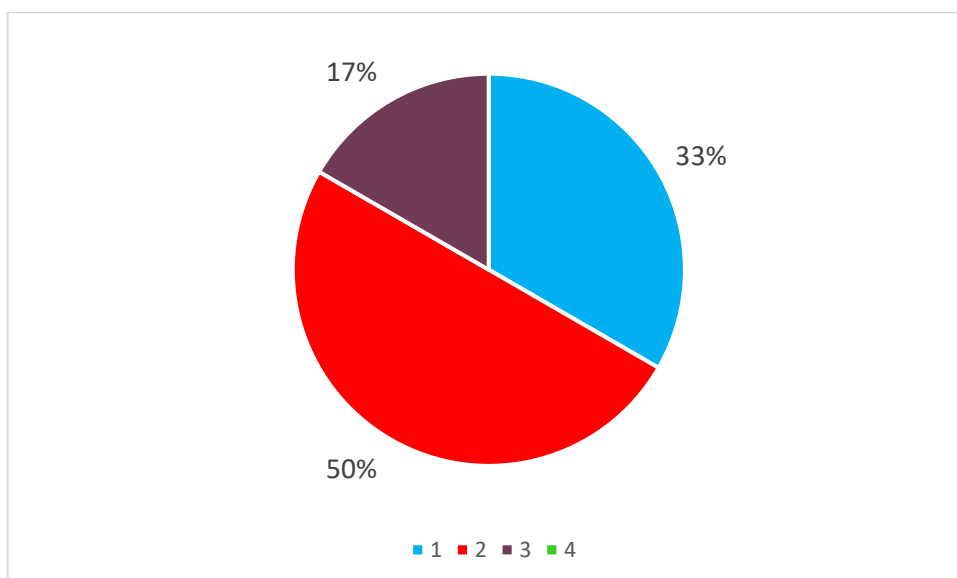
Tato otázka má být spíše doplňující, protože ne vždy musí nutně zaměstnanci doporučovat práci svým známým. Práce v marketingové agentuře není pro každého a pro někoho může být stresová a psychicky náročnější. Pokud je ale zaměstnanec natolik spokojený, že by práci doporučil svým známým, mohlo by to přispět k příchodu kvalitních pracovníků, kteří by již od začátku mohli mít se svými kolegy dobré vztahy a zapadali by do firemní kultury. Polovina respondentů by práci zcela doporučila a 7 respondentů (39 %) by pak práci spíše doporučila. Pouze 2 respondenti odpověděli, že by svoji práci známým spíše nedoporučili.



Graf č. 11: Otázka č. 11 - Doporučení zaměstnání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Jak jste spokojený/á s firemními benefity?

Další otázka se zaměřuje na spokojenost s firemními benefity. Tato otázka se mírně liší od spokojenosti s motivačním systémem, protože je zaměřena pouze na jednotlivé benefity, které jsou dále ohodnoceny v dalších otázkách. Opět je zde použita škála bodového ohodnocení, ale mohly by být v tomto případě použity i slovní odpovědi. Přesně třetina respondentů je zcela spokojena s firemními benefity, polovina je spíše spokojena a 3 respondenti (17 %) nejsou spíše s firemními benefity spokojeni.



Graf č. 12: Otázka č. 12 - Spokojenost zaměstnanců s firemními benefity
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázky č. 13–18: Jak moc Vás k pracovnímu výkonu motivují jednotlivé složky?

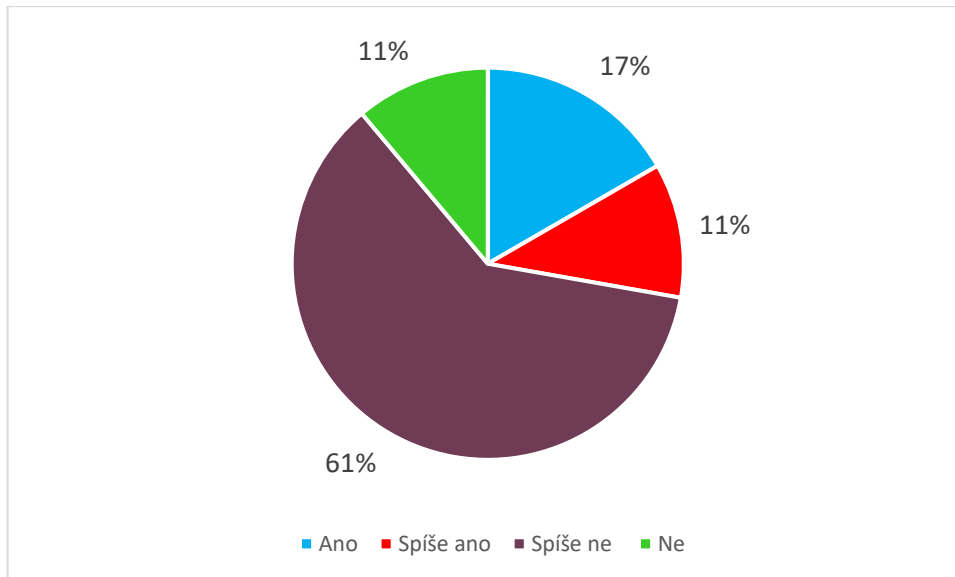
Následujících 6 otázek se zaměřovalo na motivaci pracovního výkonu skrze jednotlivé složky. Tyto otázky byly zpracovány do přehledné tabulky a byla vypočítána jejich průměrná důležitost. Pro zaměstnance jsou více motivující jejich kolegové než mzda a to vyvrací tvrzení průzkumu Randstad, který tvrdí, že největší motivací je dlouhodobě mzda a benefity. Benefity skončily na druhém místě a mzda a kariérní růst až na sdíleném třetím a čtvrtém místě. Nejméně je pak pro zaměstnance motivující jejich nadřízený a možnost povýšení.

Tabulka č. 2: Otázky č. 13-18 – Motivace jednotlivých složek k pracovnímu výkonu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpovědi	Průměrná důležitost
Mzda	2
Kolegové	1,72
Nadřízený	2,11
Kariérní růst	2
Povýšení	2,44
Benefity	1,78

Otázka č. 19: Postrádáte nějaký benefit?

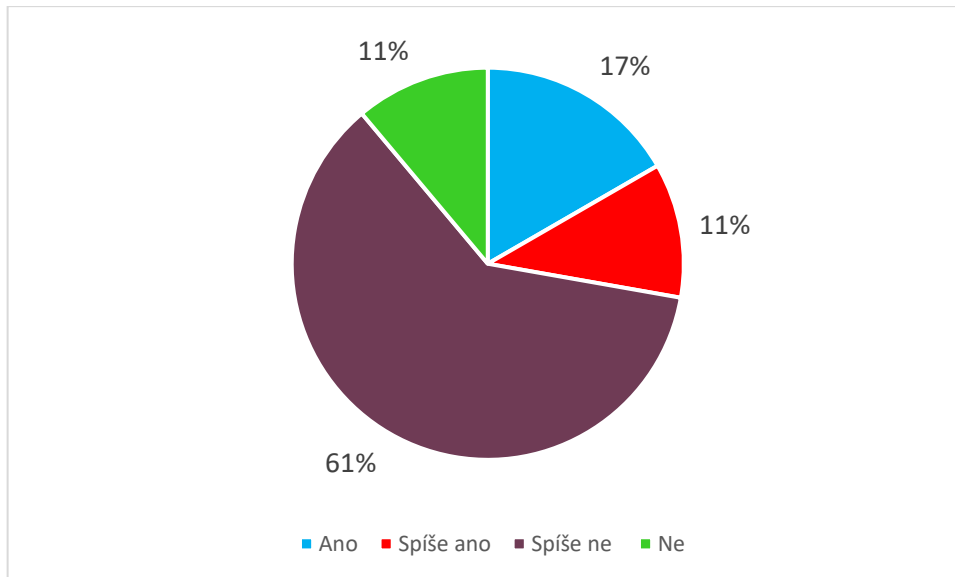
Jelikož se výzkum zaměřoval na spokojenost s motivačním systémem, tak i samotné benefity jsou jeho součástí. Opět zde vidíme prostor pro zlepšení, protože pouze 2 respondenti (11 %) odpověděli, že rozhodně žádný benefit nepostrádají. Nejčastější odpovědí pak byla odpověď, kdy respondenti odpověděli, že spíše žádný benefit nepostrádají, konkrétně 11 (61 %). Dva respondenti (11 %) odpověděli, že spíše nějaký benefit postrádají a dokonce tři (17 %) odpověděli, že zcela postrádají nějaký benefit. Z předchozích odpovědí víme, že respondenti jsou spíše spokojeni s motivačním systémem, ale v odpovědích na tuto otázku nejsou jednoznačně přesvědčeni o tom, že by postrádali nějaký benefit.



Graf č. 13: Otázka č. 19 - Nedostatek firemních benefitů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 20: Došlo by ke zvýšení Vaší motivace při rozšíření portfolia firemních benefitů?

Další otázka se opět týká benefitů, konkrétně se ptá na zvýšení motivace při rozšíření portfolia benefitů. Firma zde má prostor pro zlepšení v této oblasti, protože zaměstnancům některé benefity chybí a jejich rozšíření by rozhodně pomohlo ke zvýšení pracovní motivace, tudíž k pracovnímu výkonu. Celkem 7 respondentů (39 %) odpovědělo, že by se jejich motivace zvýšila nebo spíše zvýšila, což je poměrně vysoké číslo. Ostatních 11 respondentů (61 %) tvrdí, že rozšíření firemních benefitů by na jejich pracovní motivaci nemělo mít příliš velký nebo žádný vliv.



Graf č. 1: Otázka č. 14 - Zvýšení motivace zaměstnanců v případě rozšíření portfolia benefitů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 21: Pokud nějaký benefit postrádáte, jaký?

Dostáváme se k závěru dotazníku, kde respondenti dostali prostor vyjádřit se otevřeně k firemním benefitům. Mezi návrhy na firemní benefity zde byly následující návrhy:

- stravenky
- plně hrazené teambuildingy
- možnost úplného homeoffice
- individuální proplacení angličtiny

Zaměstnanci by uvítali stravenky, které již nejsou tolik moderním benefitem, protože nejsou přijímány všude a zaměstnavatelé tak raději zvyšují svým zaměstnancům mzdy. Dalším návrhem byly plně hrazené teambuildingy, které by zaměstnanci uvítali. Možnost úplného homeoffice byla další odpovědí, protože společnost stále dbá na to, aby zaměstnanci chodili alespoň 3 dny v týdnu do práce. Poslední odpovědí bylo individuální proplacení angličtiny, kterou si zaměstnanci z části hradí sami.

Otázka č. 22: Zmínil/a byste ještě nějaký důležitý bod ohledně výzkumu nebo nějaké doporučení?

Závěrečná otázka se respondentů ptala na doporučení nebo nějaký důležitý bod ohledně výzkumu. V této otázce se nikdo nevyjádřil s žádným návrhem nebo doporučením. Odpovědi jsem ale dostával individuálně a respondenti tvrdili, že dotazník není

dostatečně anonymní, protože díky malému počtu respondentů se dá zjistit, kdo konkrétně dotazník vyplňoval.

3.4.6. Vyhodnocení dotazníku a stanovených hypotéz

Následující kapitola se věnuje hodnocení výsledků, které byly pomocí dotazníku získány v předchozí kapitole. Postupně budou vyhodnoceny všechny stanovené hypotézy a centrální výzkumná otázka bude na základě získání dílčích cílů zodpovězena.

Hypotéza č. 1: S aktuálním motivačním systémem je spokojeno 75 % zaměstnanců.

Hypotézy H_1 a H_0 byly stanoveny následovně:

Hypotéza **H_1** : S aktuálním motivačním systémem je spokojeno 75 % zaměstnanců.

Hypotéza **H_0** : S aktuálním motivačním systémem je spokojeno 75 % zaměstnanců.

Tabulka č. 3: Četnosti odpovědí zkoumající Hypotézu č. 1
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	11	61 %
Spíše ano	7	39 %
Spíše ne	0	0 %
Ne	0	0 %

Hypotéza č.1 byla potvrzena, 100 % dotazovaných zaměstnanců je spokojeno se svým zaměstnáním, což je mnohem více než 75 %

Hypotéza č. 2: Nejvyšší motivací pracovníků je mzda.

Hypotézy H_1 a H_0 byly stanoveny následovně:

Hypotéza **H_1** : Nejvyšší motivací pracovníků je mzda.

Hypotéza **H_0** : Nejvyšší motivací pracovníků není mzda.

Na prvním místě jsou kolegové, druhá nejvíce motivující složka jsou benefity a mzda je až na třetím až čtvrtém sdíleném místě s kariérním růstem. Páté místo obsadila motivace nadřízeného a nejméně motivujícím je pro zaměstnance možnost povýšení. Hypotéza H1 byla tedy vyvrácena a přijímáme alternativní hypotézu H0.

Tabulka č. 4: Průměrná důležitost jednotlivých složek motivujících k pracovnímu výkonu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Průměrná důležitost
Mzda	2
Kolegové	1,72
Nadřízený	2,11
Kariérní růst	2
Povýšení	2,44
Benefity	1,78

Hypotéza č. 3: Délka pracovního výkonu má vliv na spokojenost a aktuálním motivačním systémem.

Hypotézy H₁ a H₀ byly stanoveny následovně:

Hypotéza **H₁**: Délka pracovního výkonu má vliv na spokojenost a aktuálním motivačním systémem.

Hypotéza **H₀**: Délka pracovního výkonu nemá vliv na spokojenost a aktuálním motivačním systémem.

Pro potvrzení nebo vyvrácení třetí hypotézy byl ve výzkumu použit Chí-kvadrát test. Výpočty tohoto testu byly provedeny v aplikaci Microsoft Excel a postup bude vysvětlen v následujících krocích.

Prvně si musíme vytvořit přehlednou tabulku, kde si vyhodnotíme jednotlivé odpovědi. Testujeme vzorky na hladině významnosti 5 %. Zajímá nás statistický rozdíl mezi délkou pracovního výkonu a spokojeností s aktuálním motivačním systémem.

Tabulka č. 5: Pozorované četnosti n_{ij}

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Délka pracovního výkonu/spokojenost	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
0–11 měsíců	3	6	0	0	9
12–24 měsíců	0	2	0	0	2
2–5 let	0	3	2	0	5
5 let a více	0	2	0	0	2
Celkem	3	13	2	0	-

Dále spočítáme součty řádků $n_{j.}$, a sloupců $n_{.i}$. Součet všech prvků je pak n , v našem případě 18. V dalším kroku vytvoříme tabulku teoretických četností. Teoretické hodnoty e_{ij} spočítáme podle následujícího vzorce:

$$e_{ij} = (n_{i.} \times n_{.j})/n$$

Tabulka č. 6: Teoretické četnosti e_{ij}

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Délka pracovního výkonu/spokojenost	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
0–11 měsíců	1,5	6,5	1	0
12–24 měsíců	0,33	1,44	0,22	0
2–5 let	0,83	3,61	0,56	0
5 let a více	0,33	1,44	0,22	0

Dále vytvoříme tabulku testovacích kritérií K_{ij} jako kvadratickou odchylku teoretické a pozorované četnosti děleno teoretickou četností:

$$K_{ij} = (n_{ij} - e_{ij})^2 / e_{ij}$$

Tabulka č. 7: Testovací kritérium Kij
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Délka pracovního výkonu/spokojenost	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
0–11 měsíců	1,5	0,04	0	0
12–24 měsíců	0,33	0,21	0	0
2–5 let	0,83	0,10	0	0
5 let a více	0,33	0,21	0	0

Hodnota Chi-sq	3,569231
-----------------------	----------

p-hodnota	0,311894
------------------	----------

V posledním kroku vypočítáme hodnotu chí kvadrát testu jako součet všech Kij, což je v našem případě cca 3,57. K výpočtu p-hodnoty pak využijeme funkci =CHIDIST (3,57). Zamítáme H_1 a přijímáme H_0 , p-hodnota je 0,31, což je podstatně vyšší než 0,05. Délka pracovního výkonu tak nemá vliv na spokojenost s aktuálním motivačním systémem.

Hypotéza č.4: Celková spokojenost se zaměstnáním má vliv na spokojenost s firemními benefity.

Hypotézy H_1 a H_0 byly stanoveny následovně:

Hypotéza **H_1** : Celková spokojenost se zaměstnáním má vliv na spokojenost s firemními benefity.

Hypotéza **H_0** : Celková spokojenost se zaměstnáním nemá vliv na spokojenost s firemními benefity.

Stejně jako u třetí hypotézy byl pro potvrzení nebo vyvrácení třetí hypotézy ve výzkumu použit Chí-kvadrát test. Výpočty tohoto testu byly provedeny v aplikaci Microsoft Excel.

Opět si musíme vytvořit přehlednou tabulku, kde si vyhodnotíme jednotlivé odpovědi. Testujeme vzorky na hladině významnosti 5 %. Zajímá nás statistický rozdíl mezi celkovou spokojeností se zaměstnáním a spokojeností s firemními benefity.

Tabulka č. 8: Pozorované četnosti n_{ij}
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
1	4	2	0	0	6
2	6	3	0	0	9
3	1	2	0	0	3
4	0	0	0	0	0
Celkem	11	7	0	0	-

Dále spočítáme součty řádků $n_{i.}$, a sloupců $n_{.j}$. Součet všech prvků je pak n , v našem případě 18. V dalším kroku vytvoříme tabulku teoretických četností. Teoretické hodnoty e_{ij} spočítáme podle následujícího vzorce:

$$e_{ij} = (n_{i.} \times n_{.j})/n$$

Tabulka č. 9: Teoretické četnosti e_{ij}
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Ano	3,67	2,33	0	0
Spíše ano	5,50	3,50	0,00	0
Spíše ne	1,83	1,17	0,00	0
Ne	0,00	0,00	0,00	0

Dále vytvoříme tabulku testovacích kritérií K_{ij} jako kvadratickou odchylku teoretické a pozorované četnosti děleno teoretickou četností:

$$K_{ij} = (n_{ij} - e_{ij})^2 / e_{ij}$$

Tabulka č. 10: Testovací kritérium Kij
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Ano	0,03	0,05	0	0
Spíše ano	0,05	0,07	0	0
Spíše ne	0,38	0,60	0	0
Ne	0,00	0,00	0	0

Hodnota Chi-sq	1,168831
-----------------------	----------

p-hodnota	0,76049
------------------	---------

V posledním kroku vypočítáme hodnotu chí kvadrát testu jako součet všech K_{ij} , což je v našem případě cca 1,17. K výpočtu p-hodnoty pak využijeme funkci =CHIDIST (1,17). Zamítáme H_1 a přijímáme H_0 , p hodnota je 0,76, což je podstatně vyšší než 0,05. Celková spokojenost se zaměstnáním tedy nemá vliv na spokojenost s firemními benefity.

3.4.7. Odpověď na centrální výzkumnou otázku

Centrální výzkumná otázka zněla následovně: Do jaké míry jsou zaměstnanci marketingové agentury spokojeni se současným motivačním systémem? Hlavním úkolem poslaného dotazníku bylo odpovědět právě na tuto otázku. Otázky byly sestaveny tak, aby respondenti odpověděli zároveň i na dílčí otázky a také měly sloužit pro potvrzení nebo zamítnutí hypotéz.

První hypotéza byla potvrzena, s aktuálním motivačním systémem je spokojeno 100 % zaměstnanců, což je pozitivnější výsledek, než bylo předpokládáno. Druhá hypotéza měla za úkol zjistit, jak moc jsou jednotlivé složky motivující pro zaměstnance společnosti. Hypotéza testovala, jestli je nejdůležitější motivační složkou zaměstnanců mzda. Tato hypotéza byla ale vyvrácena. Nejvíce motivující jsou pro zaměstnance jejich kolegové, dále pak benefity, mzda a kariérní růst. Nejméně je pak pro zaměstnance motivující jejich nadřízený a možnost povýšení. Třetí hypotéza zkoumala závislost délky pracovního výkonu na spokojenost s aktuálním motivačním systémem. Tato

hypotéza byla také vyvrácena. S motivačním systémem jsou spokojeni zaměstnanci nehledě na délku jejich pracovního výkonu. To znamená, že i zaměstnanci, kteří ve firmě pracují delší dobu, jsou spokojeni nebo spíše spokojeni s motivačním systémem. Poslední hypotéza zkoumala vliv celkové spokojenosti se zaměstnáním na spokojenost s firemními benefity. Z výpočtů jsme zjistili, že tyto veličiny na sebe nemají vliv. Znamená to tedy, že aby byli zaměstnanci ve firmě spokojeni, nejsou pro ně tolik zásadní benefity.

3.5. Polostrukturované rozhovory s vedením společnosti

Výzkum v této diplomové práci bude ještě podpořen polostrukturovanými rozhovory s vedením společnosti. Rozhovory byly prováděny s dvěma jednatelem společnosti a s obchodním a provozním ředitelem. Celkem jim bylo položeno 10 otázek, které navazovaly na kvantitativní výzkum. Otázky sloužily především pro to, aby bylo zjištěno, jakým způsobem se k motivačnímu systému staví vedení společnosti a jak hodnotí výsledky výzkumu. Odpovědi jsou opět anonymní a jejich pořadí je náhodné. Čísla odpovědí tak nejsou přiřazena k jednotlivým osobám, ale jsou čistě náhodná pro zachování co největší anonymity.

Otázka č. 1

Co si myslíte o motivačním systému ve společnosti? Je nastaven tak, aby vyhovoval úplně všem?

1) *„Myslím si, že motivační systém je nastavený dostatečně. Po zkušenostech však vím, že se nikdy nelze zavděčit všem a vždy se najde někdo nespokojený.“*

2) *„Nikdy nebude nastaven tak, aby vyhovoval všem. Člověk sbírá zpětnou vazbu, upravuje systém, aby byl i v souladu s možnostmi firmy a vždy se najde skupinka, které se nezavděčíte. Pro kterou je to málo. Zde hodně záleží i na tom, jakou předchozí zkušenost zaměstnanec má. Pokud přijde ze společnosti, kde například vzdělávání nebylo v rámci pracovní doby, tak samozřejmě bude změnu kvitovat.“*

3) *„Motivační systém je zaměřený na vzdělávání, který nám z dotazníku vyšel jako nejvíce chtěný. Motivační systém se zaměřuje jednak na soft skills, které vycházejí z kompetenčních modelů pro každou pozici, ale také na know-how v rámci dané specializace, která je přímo na míru. Máme i volný budget na vzdělávání, kde si každý*

může vybrat např. konferenci či školení. Ale neopomíjíme další složky motivace jako jsou půl roční bonusy ze zisku. Dovolena navíc + sick days. Možnost flexibilní pracovní doby. Ovoce a káva na pracovišti zdarma a další.. Nemyslím si, že obecně nějaký motivační systém bude vyhovovat všem, ale děláme jej tak, aby vyhovoval většině. “

4) *„Není. Mladým lidem se nechce moc pracovat. Je těžké je motivovat. “*

Z odpovědí je zcela jasné, že vedení společnosti se shodne na tom, že motivační systém nikdy nebude nastaven tak, aby vyhovoval úplně všem zaměstnancům a pokaždé se najde pár zaměstnanců, kteří s motivačním systémem nebudou spokojeni. Důležité ovšem je uspokojit většinu a z výzkumu vyznělo, že zaměstnanci jsou se složkami motivačního systému poměrně spokojeni. Společnost se snaží konstantně na zlepšování motivačního systému pracovat a neustále jej zlepšovat. Z celého výzkumu také vyplynulo, že většina zaměstnanců je s motivačním systémem spokojena a považují jej za dostačující.

Otázka č. 2

Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni s aktuálním motivačním systémem?

1) *„Tak na půl“*

2) *„Myslím si, že zaměstnanci jsou spokojeni, ale určitě nějaké výhrady mít budou. “*

3) *„Určitě ne všichni. “*

4) *„Někteří ano, někteří určitě být nemusí - to záleží na průzkumu mezi zaměstnanci. “*

Vedení společnosti se shodne na tom, že většina zaměstnanců je s motivačním systémem spokojena, ale najdou se tací, kteří budou mít výhrady. Odpovědi jednoznačně vedou k názoru, že společnost si je vědoma toho, že by na motivačním systému měla stále pracovat a zdokonalovat jej.

Otázka č. 3

Jsou podle Vás zaměstnanci ve společnosti dostatečně motivováni?

1) *„Motivováni nebo motivování? Pokud to první, tak už jsem odpovídal výše. Pokud to druhé, tak to je závislé částečně na Teamleaderech a angažovanosti jedince. “*

2) „Nedá se jednoduše odpovědět. Hrozně to záleží na zkušenosti a mindsetu daného zaměstnance. Dále to záleží na oddělení, ve kterém pracuje.“

3) „Řekl bych že je pravda někde na půl. Někteří ano, ale někteří ne. Musíme si uvědomit, že jsme menší a rostoucí firma, které bohužel nemá takové možnosti, jako větší a stabilní. Na individuálních motivačních složkách chceme pracovat.“

4) „Tak napůl“

Podle vedení společnosti na tuto otázku neexistuje jednoznačná odpověď a pravda je někde napůl. Velmi záleží na zkušenostech a angažovanosti jedince, dále na jeho oddělení, kde pracuje a také na přístupu konkrétního nadřízeného. Obecně lze říci, že se na tomto snaží vedení společnosti pracovat, často je to u každého jedince individuální. V odpovědích vedení společnosti bylo také zmíněno, že se jedná o menší společnost, která nemá takové možnosti jako větší a stabilní firma.

Otázka č. 4

Máte přátelský vztah se zaměstnanci a svými podřízenými?

1) „Myslím si že s lidmi, kteří jsou ve firmě déle tak ano.“

2) „Ano, zakládáme si na tom.“

3) „Ano“

4) „Ano“

Odpovědi na tuto otázku byly zcela jednoznačné. Vedení společnosti se shodlo na tom, že přátelské vztahy se zaměstnanci jsou něco, na čem si zakládají a mohou s jistotou říct, že přesně takové vztahy mají se svými podřízenými. Samozřejmě přátelský vztah nelze vybudovat ihned a většinou mluvíme o vztahy se zaměstnanci, kteří jsou ve firmě déle.

Otázka č. 5

Myslíte si, že je zaměstnancům poskytována dostatečná zpětná vazba o jejich výkonu?

1) „Myslím si že ano. Velmi v to doufám.“

2) „Není to stoprocentní. Záleží to na teamleaderovi, který zpětnou vazbu dává zaměstnancům.“

3) „Mohla by být lepší.“

4) „Není“

V této otázce se odpovědi vedení společnosti už tolik neshodují, jako v těch předchozích. Shodnou se rozhodně v tom, že zpětná vazba by vždy měla jít od teamleadera, který dává zpětnou vazbu zaměstnancům. Dále se shodují v tom, že i na poskytování zpětné vazby by měla společnost zapracovat, protože vedení si nemyslí, že je zpětná vazba poskytována maximálně a je zde určitý prostor.

Otázka č. 6

Myslíte si, že má společnost něčím výjimečný motivační systém? Pokud ano, tak v čem je podle vás jiný?

1) „Myslím, že výjimečný a jiný ne. Je to srovnatelné.“

2) „Nemá“

3) „Nebude výjimečný.“

4) „Má, ze zisku jde do odměn 25 %, což je doopravdy hodně. Jiné firmy mají např. 10 %.“

Odpovědi na šestou otázku se velmi shodují. Vedení společnosti pokládá motivační systém firmy za velmi dobrý, ale uvědomuje si, že není ničím výjimečný a je srovnatelný s motivačním systémem konkurenčních firem. Těžko říci, zdali se dá vůbec v dnešní době vytvořit originální motivační systém, který nebude mít žádná jiná společnost. Dostupnost informací je na takové úrovni, že si společnosti spíše své zkušenosti předávají a dříve nebo později i nejoriginálnější motivační systém někdo okopíruje. Můžeme si ale všimnout zajímavé informace v jedné z odpovědí, že ze zisku společnosti jde do odměn 25 %, což je mnohem více než u konkurence. To lze považovat za výjimečnost ve formě podílu investic do odměn.

Otázka č. 7

Myslíte si, že by se dala spokojenost ve společnosti ještě víc zvýšit nebo je na maximální úrovni?

1) „*Určitě by se dala zvýšit.*“

3) „*Určitě dala.*“

3) „*Spokojenost zaměstnanců půjde vždy zlepšovat.*“

4) „*Určitě se dá zvýšit.*“

Podle vedení společnosti se spokojenost zaměstnanců dá stále zlepšovat a je to něco, na čem vedení firmy neustále pracuje. Tento přístup je správný, protože v této oblasti by žádná společnost neměla zaostávat.

Otázka č. 8

Za nejvíce motivující složku ve společnosti zaměstnanci považují své kolegy. Vnímáte to pozitivně nebo si myslíte, že by to neměla být nejvíce motivující složka?

1) „*Kolektiv je velmi důležitý. Nejvíce motivující by podle mě mělo být se do práce těšit a pracovat na věcech, které mě baví. Nechodit do práce jen kvůli výplatě. Rozvíjet se a růst. Z 80 % je to ale na samotném jedinci. Firma mu může v tomto pouze dát podmínky a prostor.*“

2) „*Ano, souhlasím s tím. Peníze nebo benefity jsou jen krátkodobým nástrojem spokojenosti. Rozhodují kolegové, férové jednání nadřízeného a tyto lidské benefity.*“

3) „*Vždy jsme společnost stavěli na týmovosti, takže je to pozitivní.*“

4) „*Nevím.*“

Z odpovědí je jasné, že vedení společnosti považuje nejvíce motivující složku kolegové za pozitivní. Firma si zakládá na týmovosti. Už v předchozích odpovědích bylo zmíněno, že vedení má velice přátelské vztahy se zaměstnanci, z čehož plyne, že by měli mít přátelské vztahy i zaměstnanci mezi sebou. Každý zaměstnanec je ale motivován jinak a jeho největší motivací by mělo být rozvíjení svých dovedností, pracovat na věcech, které ho baví a růst. Podle odpovědí jsou benefity a mzda krátkodobou motivací a je pozitivní, že ve spokojenosti převažují lidské benefity.

Otázka č. 9

Návratnost dotazníku byla i přes několik upozorňování zaměstnanců 62 %. Myslíte si, že je to dobrý výsledek anebo by při stoprocentní návratnosti byly výsledky lepší/horší?

1) *„62 % se mi zdá málo – pro kolegu by to mohli udělat všichni. Pokud to neudělali, tak jedinci nemusí být právě ti angažovaní a tím pádem by výsledky dotazníku mohly být horší.“*

2) *„Nedokážu posoudit. Návratnost dotazníku ovlivňuje spousta proměnných.“*

3) *„Pravděpodobně po stoprocentní návratnosti by byly výsledky horší.“*

4) *„Byl by lepší.“*

U této odpovědi se očekávalo, že se výsledky nemusí shodovat. Jedná se spíše o subjektivní pocit jednotlivce a jeho pohled na věc. Spíše ale převažuje názor, že při stoprocentní návratnosti by byly výsledky horší. Samozřejmě je ale možné, že by výsledky dotazníku mohly být lepší.

Otázka č. 10

Co si myslíte o vysoké fluktuaci zaměstnanců v oboru online marketingu? Je to něco, s čím společnost bez problému pracuje a přizpůsobuje se tomu?

1) *„Tento obor má velmi rychlé tempo, a ne každý jej zvládá. Fluktuace je relativně vysoká, ale to je způsobené nedostatečným množstvím kvalitních kandidátů. Tomuto se nyní přizpůsobujeme a hledáme nové cesty, jak kvalitní kandidáty získat.“*

2) *„Je strašidelná, na druhou stranu i pochopitelná. Je potřeba si uvědomit, že v tomto oboru existuje vyšší stovky agentur. K tomu lidi táhne volnost a tudíž freelancing, který je v tomto oboru taky velmi propagován. V neposlední míře do toho je tlak z e-shopů, kteří si chtějí stáhnout lidi z agentury do interních týmů. Když si uvědomíme tato kritéria, tak bojovat proti fluktuaci je velmi náročné a vyčerpávající. Je potřeba najít rozumnou míru tohoto snažení.“*

3) *„Je to bohužel obecně známá věc a snažíme se s tím pracovat. Zaměstnanci v Online marketingu jsou často mladí lidé a je to pro ně ve velkých případech první práce a*

nemusí vědět, jak to obecně v práci chodí, takže si chtějí vyzkoušet i jiného zaměstnavatele. Myslím si, že se k tomu každá firma musí přizpůsobit a naučit se s tím pracovat.“

4) „Do tohoto oboru se dostává čím dál více mladých a ti mají dnes jiné životní cíle. Hledají se a neví, co by chtěli dělat.“

Vedení společnosti se shodne na tom, že fluktuace v oboru online marketingu je relativně vysoká a společnost se tomu musí přizpůsobovat. V oboru je spousta dalších konkurenčních agentur, které mají o kvalitní zaměstnance také zájem. Dále je problémem možnost freelancingu, ke kterému často zaměstnanci přechází, anebo tlak e-shopů. V odpovědích je také zmíněno, že v oboru pracuje spousta mladých lidí, pro které je často práce v agentuře první prací a sami nevědí, do čeho jdou. Dotazník jasně potvrdil, že v agentuře pracují převážně mladí lidé. Odchod zaměstnanců také láká z důvodů vyzkoušení si jiné agentury nebo je práce přestane bavit. V dnešní době je moderní často měnit práci i pozice, na kterých zaměstnanci pracují. Není tedy důvod se fluktuací tolik trápit, protože se s ní potýká každá agentura.

3.5.1. Vyhodnocení kvalitativního dotazování a porovnání s výsledky dotazníku

Ve většině případů se vedení společnosti na odpovědích shodlo. Podle něj je motivační systém něco, co je potřeba stále zlepšovat a pracovat na tom. Vedení se shoduje v tom, že většina zaměstnanců je s motivačním systémem spokojena, ale vždy se najdou jedinci, kteří nebudou spokojeni. Motivační systém je dobře nastavený a většině vyhovuje. Motivace není vždy na vedení firmy nebo benefitech, ale spíše na jednotlivcích a je individuální u každého jedince. Společnost dává velké množství finančních prostředků do odměn a benefitů a zakládá si na dobrých vztazích ve společnosti. Tento pohled mají jak zaměstnanci, tak i vedení společnosti, a to se dá považovat za velmi pozitivní výsledek.

Pokud bychom si chtěli situaci ve společnosti kompletně shrnout, můžeme říci, že ve společnosti pracují mladí lidé, kteří ve společnosti pracují krátce. Zaměstnanci jsou s aktuálním motivačním systémem spokojeni, ale ještě více jich řeklo, že je práce baví a naplňuje. Myslí si, že jsou za svoji práci spravedlivě odměňováni, ale i přesto vidí ve

výši odměňování stále prostor. S tímto souhlasí vedení společnosti a snaží se stále motivační systém zdokonalovat. Respondenti se shodli na tom, že pracovní prostředí a jeho vybavenost je perfektní, ale samotná atmosféra na pracovišti už je horší a někteří by raději uvítali úplný homeoffice. I přesto jsou pro zaměstnance nejvíce motivující složkou jejich kolegové, kolektiv v práci považují za přátelský a polovina respondentů by práci doporučila svým známým. Vedení považuje výsledky dotazníku za pozitivní, protože si právě na přátelském kolektivu zakládá. Vedení si myslí, že by se dalo zapracovat na poskytování zpětné vazby jednotlivých pracovníků.

Společnost se musí přizpůsobovat trendům v online marketingu, mezi které patří bohužel i vysoká fluktuace zaměstnanců. Vedení odpovídalo, že s tímto trendem pracuje a snaží se hledat nejkvalitnější a nejvhodnější kandidáty, aby ji snížilo.

4. Vlastní návrhy řešení

Po analýze současného motivačního systému bylo zjištěno, že je velmi dobře nastavený a propracovaný. Z tohoto důvodu bylo složité najít návrhy na jeho zlepšení. Společnost se na oblíbené a moderní benefity aktivně zaměřuje. Velmi oblíbená možnost práce z domova není dávno novinkou, společnost nabízí 5 týdnů dovolené pro své zaměstnance a také 3 dny sick days, zaměřuje se na dobrou atmosféru na pracovišti, pořádá pravidelně firemní teambuildingy a večírky, pravidelné oslavy úspěchů jednotlivců ve firmě a všichni zaměstnanci jsou o všech novinkách vždy informováni. Žádný systém ale není dokonalý a v kapitole níže se podíváme na návrhy na zlepšení aktuálního motivačního systému ve firmě.

Uvedené návrhy jsou navrženy na základě analýzy spokojenosti zaměstnanců a návrhy jsou inspirovány odbornou literaturou. Každý návrh je podán 2 způsoby. První řešení je řešení optimistické, které většinou stojí společnosti vyšší náklady, ale přispívá k efektivnějšímu zlepšení motivačního systému. Druhý návrh je návrh realistický, který stojí společnost méně prostředků, ale nemusel by přispět k tak velkému zlepšení motivačního systému.

4.1. Příspěvek na penzijní připojištění

Dle Dany Jakešové vychází průměrná penze v Česku na 45 % hodnoty průměrné mzdy a to řadě lidí nebude stačit ani na pokrytí základních potřeb. To je jeden z důvodů, proč by zaměstnavatelé měly nabízet příspěvek na penzijní připojištění. Zajištění finanční rezervy na stáří by mělo být důležité pro každého zaměstnance. Penzijní připojištění je ten typ spoření, u kterého lze čerpat výhodný státní příspěvek a daňové úlevy, pokud jsou dodrženy smluvní podmínky. Peníze si daná osoba může vybrat až ve stáří a musí pravidelně posílat předem stanovenou částku.

Podle dat ČSOB Penzijní společnosti se mezi roky 2016 a 2020 zvýšil počet zaměstnavatelů, kteří nabízejí penzijní připojištění o 22 %. Každoročně počet společností nabízející tento benefit stále přibývá. Podle statistik APS ČR činí průměrný příspěvek zhruba tisíc korun.

Podle výše částky, kterou si jednotlivec každý měsíc spoří stát přispívá určitou částku. Tato částka činí maximálně 230 Kč měsíčně při spoření alespoň 1000 Kč. Pro zaměstnavatele je výhodné to, že do limitu 50 000 Kč ročně je příspěvek daňově osvobozen. Může to být jeden ze způsobů, jak zvýšit zaměstnancům jejich mzdy a zároveň na nich ušetřit.

Podle následující tabulky můžeme vidět výši státního příspěvku.

Tabulka č. 11: Výše státního příspěvku a jeho zhodnocení dle měsíčních vkladů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Finance.cz)

Měsíční vklad	Výše státního příspěvku	Zhodnocení
100 Kč	0 Kč	0 %
200 Kč	0 Kč	0 %
300 Kč	90 Kč	30 %
400 Kč	110 Kč	28 %
500 Kč	130 Kč	26 %
600 Kč	150 Kč	25 %
700 Kč	170 Kč	24 %
800 Kč	190 Kč	24 %
900 Kč	210 Kč	23 %
1 000 Kč	230 Kč (maximální výše)	23 %
1 500 Kč	230 Kč (maximální výše)	15 %
2 000 Kč	230 Kč (maximální výše)	12 %
3 000 Kč	230 Kč (maximální výše)	8 %

Mezi jeden z návrhů tedy patří zavedení příspěvku na penzijní připojištění ve výši 500 Kč měsíčně. Důležité je také zmínit, že na příspěvek od zaměstnavatele se nevztahuje státní příspěvek. Každý jednotlivec si tak bude muset penzijní připojištění navyšovat o libovolnou částku, která se mu bude zdát výhodná. Tento příspěvek by mohl začít zaměstnanec pobírat až po skončení zkušební doby, stejně jako spoustu dalších benefitů.

Náklady společnosti v reálném návrhu by pak vypadaly následovně:

Tabulka č. 12: Kalkulace reálného návrhu řešení – Příspěvek na penzijní připojištění
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh řešení	Měsíční příspěvek na jednoho zaměstnance	Roční příspěvek na jednoho zaměstnance	Celkové roční náklady
Příspěvek na penzijní připojištění	500 Kč	6 000 Kč	174 000 Kč

Počítáme s tím, že společnost by přispívala každému zaměstnanci 500 Kč měsíčně na penzijní připojištění. Jelikož ve společnosti pracuje 29 zaměstnanců, výpočet by vypadal následovně:

$$500 \times 12 \times 29 = 174\,000 \text{ Kč}$$

V reálném návrhu by tak výše nákladů na penzijní připojištění byla 174 000 Kč.

Náklady společnosti v optimistickém návrhu by pak vypadaly následovně:

Tabulka č. 13: Kalkulace optimistického návrhu řešení – Příspěvek na penzijní připojištění
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh řešení	Měsíční příspěvek na jednoho zaměstnance	Roční příspěvek na jednoho zaměstnance	Celkové roční náklady
Příspěvek na penzijní připojištění	750 Kč	9 000 Kč	261 000 Kč

Pokud by společnost měla dostatek finančních prostředků, aby mohla svým zaměstnancům přispívat 750 Kč měsíčně, náklady by se výrazně zvýšily. Opět počítáme s 29 zaměstnanci ve společnosti.

$$750 \times 12 \times 29 = 261\,000 \text{ Kč}$$

V optimistickém návrhu by se tak náklady zvýšily na 261 000 Kč, tedy přesně o 50 %.

4.2. Zavedení výročních bonusů

Společnost sice nabízí odměny za doporučení nových zaměstnanců, odměny za přivedení nových klientů, ale zaměstnanci by ocenili i výroční bonusy, které by se jim mohli připisovat ke mzdám v daném výročním měsíci. Je to odměna, která by mohla snížit fluktuaci zaměstnanců, protože budou stále motivováni výročním bonusem, který je čeká.

Například podle zahraničního zdroje Jobcase vyplácí jedna třetina zaměstnavatelů roční odměny. Záleží na individuálním rozhodování společnosti, co si pod pojmem roční odměny představují.

Jako návrh je zde zmíněno pracovní výročí, ale také životní výročí. Nedají se přesně vyčíslit, protože jsou pro každého zaměstnance individuální, ale pro přehlednost jejich výše můžeme vidět v následujících tabulkách.

Jako první je opět předložen reálný návrh řešení, který počítá s menší výší odměn pro zaměstnance pro úsporu nákladů. Každý zaměstnanec by za jednoleté pracovní výročí dostal jednorázovou odměnu ve výši 1 750 Kč, za dvouleté výročí 2 000 Kč, za tříleté výročí 3 000 Kč, za čtyřleté výročí 4 000 Kč a pracovní výročí pětileté a vyšší 5 000 Kč. Dále se počítá s narozeninovým výročním, které by bylo ve výši 2 500 Kč nebo 5 000 Kč.

Tabulka č. 14: Kalkulace reálného návrhu řešení – Výroční bonusy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh výročí	Výše	Odhadovaný počet zaměstnanců	Odhadovaná roční výše
Jednoleté pracovní výročí	1 750 Kč	9	15 750 Kč
Dvouleté pracovní výročí	2 000 Kč	8	16 000 Kč
Tříleté pracovní výročí	3 000 Kč	5	15 000 Kč
Čtyřleté pracovní výročí	4 000 Kč	4	16 000 Kč
Pracovní výročí 5 a více let	5 000 Kč	3	15 000 Kč
Narozeninové výročí (věk končící číslem 5)	2 500 Kč	3	7 500 Kč
Narozeninové výročí (věk končící číslem 10)	5 000 Kč	3	15 000 Kč
Celkem	-		100 250 Kč

Celkem by společnost musela zaplatit 100 250 Kč navíc na nákladech, pokud by chtěla tento bonus zavést.

V další tabulce vidíme optimistický návrh řešení, který počítá s většími částkami za jednotlivá výročí. Konkrétně by každý zaměstnanec dostával za jednoleté pracovní výročí 2 000 Kč, za dvouleté výročí 3 000 Kč, za tříleté výročí 4 000 Kč, za čtyřleté výročí 5 000 Kč za pětileté a vyšší by dostával 6 000 Kč. Dále se počítá s narozeninovým výročním, které by bylo ve výši 4 000 Kč nebo 10 000 Kč.

Tabulka č. 15: Kalkulace optimistického návrhu řešení – Výroční bonusy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh výročí	Výše	Odhadovaný počet zaměstnanců	Odhadovaná roční výše
Jednoleté pracovní výročí	2 000 Kč	9	18 000 Kč
Dvouleté pracovní výročí	3 000 Kč	8	24 000 Kč
Tříleté pracovní výročí	4 000 Kč	5	20 000 Kč
Čtyřleté pracovní výročí	5 000 Kč	4	20 000 Kč
Pracovní výročí 5 a více let	6 000 Kč	3	18 000 Kč
Narozeninové výročí (věk končící číslem 5)	4 000 Kč	3	12 000 Kč
Narozeninové výročí (věk končící číslem 10)	10 000 Kč	3	30 000 Kč
Celkem	-		142 000 Kč

V optimistickém návrhu by se náklady za výroční bonusy zvýšily o cca 42 % na 142 000 Kč. Nejednalo by se o takové zvýšení jako u příspěvků na penzijní připojištění.

4.3. Zavedení dalších jazykových kurzů

V dotazníku bylo v otevřených odpovědích zmíněno, že by zaměstnanci ocenili plně hrazené jazykové kurzy, které rozvíjí jejich jazykové dovednosti, které jsou často k práci nezbytné. Společnost aktuálně nabízí kurz anglického jazyka. Mimo jiné by na přání zaměstnanců mohla společnost rozšířit portfolio nabízených jazykových kurzů o další jazyky. Pokud zaměstnanec pracuje například s klientem ze zahraničí a daný jazyk by pro něj byl přínosný, mohla by jej společnost plně hradit. Záleží na preferencích jednotlivých zaměstnanců.

Zuzana Krajča ze společnosti Sodexo Benefits tvrdí, že zájem o jazykové kurzy je sice veliký, ale ne každý vydrží a kurz dokončí. Upozorňuje na to, že studenti se často začnou vymlouvat na nedostatek času nebo množství práce. Podle ní není nejlepší variantou slepě posílat zaměstnance na jazykové kurzy, ale spíše požadovat zvyšování jazykové úrovně a pravidelně ji testovat. Podle ní mají větší motivaci a výsledky ti zaměstnanci, kteří mají možnost zaplatit si vzdělávání ve formě jazykového kurzu z volnočasových benefitů.

Než by byly jazykové kurzy jako benefit zavedeny, koloval by ve společnosti dotazník, kde by se každý zaměstnanec mohl individuálně vyjádřit o jaký jazykový kurz by měl zájem a na základě jeho vhodnosti by mu byl nebo případně nebyl takový kurz poskytnut. Odhadovaný počet zájemců je spíše optimistický, konkrétně čítá 10 zájemců. Jazykové kurzy jsou dobrým benefitem i pro firemní kulturu, protože vedení společnosti odpovídalo, že se chce zaměřovat na individuální dovednosti a vzdělávání zaměstnanců.

Ceny jednotlivých kurzů jsou individuální, proto jejich cena byla odhadnuta orientačně na jeden měsíc. Někteří lektori nabízí kurzy kvartálně, někteří na celý rok. Záleží také na umístění jednotlivých lektorů. V dnešní době je samozřejmě nejefektivnější, aby takový jazykový kurz probíhal online, aby se mohl kdokoli připojit odkudkoliv a ušetřili by se tak náklady na dopravu. Podle rozšíření klientů by byly nabízeny následující kurzy: Němčina, Polština, Maďarština, Španělština, Rumunština.

Reálný návrh řešení počítá s menším zájmem o jazykové kurzy, konkrétně tedy 10 zájemců. Cena kurzu se odvíjí od aktuální nabídky jazykových kurzů jazykové školy Toplingva.

Tabulka č. 16: Kalkulace reálného návrhu řešení – jazykový kurz
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh řešení	Cena kurzu za 1 rok	Počet zájemců	Celkové roční náklady
Jazykový kurz	12 096 Kč	10	120 960 Kč

Celkové náklady za 10 zaměstnanců a kompletní proplacení kurzů na 1 rok by byly 120 960 Kč.

Optimistický návrh počítá s větším zájmem zaměstnanců o jednotlivé kurzy, konkrétně s 15 zájemci. V tomto případě by cena čítala 181 440 Kč, pokud by společnost proplatila všech 15 ročních kurzů. Náklady by se tak zvýšily o 50 %.

Tabulka č. 17: Kalkulace optimistického návrhu řešení – jazykový kurz
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh řešení	Cena kurzu za 1 rok	Počet zájemců	Celkové roční náklady
Jazykový kurz	12 096 Kč	10	181 440 Kč

4.4. Firemní mobilní tarif

Dalším z benefitů, který společnost nenabízí každému zaměstnanci je firemní mobilní tarif. Zájem o firemní mobilní tarif by potvrdil nebo vyvrátil samostatný firemní průzkum. Zaměstnanci by tak měli možnost sjednat si výhodný tarif nejen pro sebe, ale i své rodinné příslušníky. Je to opět jeden z benefitů, který by měl snížit fluktuaci zaměstnanců. Pokud bude mít zaměstnanec zřízený tarif u více rodinných příslušníků, bude si více promýšlet odchod od společnosti. Níže si finančně vyčíslíme, na kolik by takový tarif vyšel a co všechno by mohl obsahovat.

Tabulka č. 18: Přehled mobilních tarifů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle t-mobile.cz)

	3 GB Plus	8 GB Plus	Neomezeně XL	Neomezeně 5G L	Neomezeně 5G XL business
Cena	550 Kč	675 Kč	875 Kč	1 075 Kč	1 350 Kč
Množství dat	3 GB	8 GB	neomezeně	neomezeně	neomezeně
Volání a sms	neomezeně	neomezeně	neomezeně	neomezeně	neomezeně

Jednoznačně nejvýhodněji vyšel mobilní tarif Neomezeně XL, se kterým mohou zaměstnanci využívat neomezené množství dat, volání i sms. Mobilní tarif je aktuálně nejdražším z návrhů a společnost si bude muset dobře promyslet, jestli se tato investice

vyplatí. Společnost by například mohla takový tarif nabízet zaměstnancům až po určité odpracované době, například po odpracovaném roce ve společnosti.

Tabulka č. 19: Kalkulace reálného návrhu řešení – Mobilní tarif

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh řešení	Cena tarifu za 1 rok	Počet zájemců	Celkové roční náklady
Mobilní tarif Neomezeně XL	10 500 Kč	12	126 000 Kč

Reálný návrh počítá s konkrétním počtem zájemců 12. Každý tarif by ročně vyšel společnost na 10 500 Kč a celkově by společnost za mobilní tarif pro 12 zájemců zaplatila ročně 126 000 Kč.

Optimistický návrh počítá s vyšším počtem zájemců a to konkrétně 17. Celkově by pak v tomto případě zaplatila společnost o 42 % více na nákladech.

Tabulka č. 20: Kalkulace optimistického návrhu řešení – Mobilní tarif

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh řešení	Cena tarifu za 1 rok	Počet zájemců	Celkové roční náklady
Mobilní tarif Neomezeně XL	10 500 Kč	17	178 500 Kč

4.5. Návrhy výročních pohovorů ohledně plánovaného růstu

Spokojenost zaměstnanců ale neovlivňují pouze benefity, ale další faktory, které byly zjišťovány v průzkumu. Jedním z nich je právě zpětná vazba od nadřízených. Bednář (2018) ve své knize zmiňuje efektivnost výročních pohovorů zaměstnanců s vedením společnosti.

Zpětná vazba ve společnosti pravidelně kvartálně probíhá, ale není formou individuálního rozhovoru. Takový rozhovor by probíhal jednou za rok s každým zaměstnancem, ve kterém by se dozvěděl hodnocení jeho práce, ale také by sděloval své osobní a pracovní cíle, kterých by chtěl dosahovat. Pokud nemá zaměstnanec konkrétní představu, byly by mu navrženy konkrétní možnosti, ze kterých by si vybral tu nejvhodnější. Cílem těchto rozhovorů by měl být posun zaměstnance a zvýšení jeho motivace k práci, protože by mu mohlo ukázat vedení směr, který nemusí každý

zaměstnanec vždy mít stanovený. Dále by to mělo přispívat ke zvýšení kvality práce. Jakmile bude mít zaměstnanec stanovený svůj reálný cíl, byla by mu stanovena odměna, kterou by za jeho splnění získal. Odměny by se týkaly materiálního charakteru nebo zvýšení mzdy, benefitu nebo také možnosti povýšení či přidání zodpovědnosti. Každý takový rozhovor je velice individuální a všechny odměny by musely být formulovány spravedlivě pro všechny zaměstnance. Tyto odměny se dají těžko finančně vyčíslit, vedení by si je muselo řádně promyslet.

4.6. Shrnutí a zhodnocení návrhů

Ve společnosti ABC bylo navrženo celkem 5 návrhů, které by měly vést ke zlepšení aktuálního motivačního systému ve firmě. Tyto návrhy byly podány na základě výsledků výzkumu a jsou podloženy odbornou literaturou a výzkumy. Výsledky výzkumu i kvalitativního dotazování vedení společnosti byly velmi dobré a společnost má nastaven kvalitní motivační systém. I přes dobré výsledky byly navržena řešení, která by měla současný, i tak kvalitní motivační systém ještě vylepšit.

Pro zlepšení současného motivačního systému byla navržena následující řešení:

- 1) Příspěvek na penzijní připojištění
- 2) Zavedení výročních bonusů
- 3) Zavedení dalších jazykových kurzů
- 4) Firemní mobilní tarif
- 5) Návrhy výročních pohovorů

Vybrané návrhy by měly vést ke zlepšení chodu společnosti a je už pouze na firmě, zdali se rozhodne dané návrhy použít. Tato řešení jsou v tabulce níže finančně vyčíslena a celková částka jejich výše je 521 210 Kč ročně v reálném návrhu. Výše této částky se může měnit v důsledku změny počtu zaměstnanců ve firmě, ale jako odhadující částka je poměrně přesná.

Tabulka č. 21: Přehled reálných návrhů řešení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrhy nových řešení	Celkové roční náklady
Příspěvek na penzijní připojištění	174 000 Kč
Výročí	100 250 Kč
Jazykové kurzy	120 960 Kč
Mobilní tarif	126 000 Kč
Výroční pohovory	- Kč
Celkem	521 210 Kč

Pokud by společnost měla dostatek finančních prostředků a rozhodla se ještě více zlepšit aktuální motivační systém ve společnosti, byl ke každému návrhu přiložen ještě optimistický návrh. Náklady by se tak zvýšily o cca 47 % a společnost by ročně zaplatila 762 940 Kč.

Tabulka č. 22: Přehled optimistických návrhů řešení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrhy nových řešení	Celkové roční náklady
Příspěvek na penzijní připojištění	261 000 Kč
Výročí	142 000 Kč
Jazykové kurzy	181 440 Kč
Mobilní tarif	178 500 Kč
Výroční pohovory	- Kč
Celkem	762 940 Kč

4.7. Vyhodnocení jednotlivých faktorů motivace

Celá práce se zabývala spokojeností s motivačním systémem a odměňováním, proto bude dobré si jednotlivé složky ještě zvlášť popsat.

Možnost povýšení a kariérního růstu

Pro zaměstnance společnosti je nejméně motivující možnost povýšení. V dotazníku mělo povýšení průměrnou hodnotu 2,44 a kariérní růst 2,00. Pro některé zaměstnance není možnost povýšení důležitá, protože raději pracují na svých stálých pozicích a chtějí se dále posouvat ve svém oboru, což nemusí být pro firmu příliš pozitivní. Kariérní růst vyšel v mnohem lepších hodnotách a pro zaměstnance je tak důležitější než povýšení, což by mohlo vést ke fluktuaci zaměstnanců. Doporučuji proto se více zaměřit na možnosti povýšení.

Motivace směrem od nadřízeného

Druhou nejméně motivující složkou pro zaměstnance je jejich nadřízený. Může to být způsobeno tím, že se zaměstnanci chtějí motivovat spíše sami a tuto otázku pochopili tak, že je k jejich výkonu nemusí motivovat nadřízený, anebo pro ně není jejich

nadřazený dostatečně motivující a nejsou s ním spokojeni. Doporučením je tedy sjednání pravidelných schůzek s nadřazenými jednotlivých odděleních a pravidelná komunikace a řešení jejich problémů.

Motivace formou mzdy

Pro zaměstnance není mzda tolik důležitá pro jejich pracovní výkon, což je překvapivý výsledek. Podle výše zmíněného průzkumu Randstad by měla být právě mzda nejvíce motivující složkou. Proto ani není potřeba navrhnout zvyšování mzdy, ačkoliv by to mělo pomoci k vyšší celkové motivaci a spokojenosti zaměstnanců.

Firemní benefity

Firemní benefity jsou velmi důležitou částí tohoto výzkumu. Pro zaměstnance jsou jejich druhou nejvíce motivující složkou k jejich pracovnímu výkonu. Třetina zaměstnanců odpověděla, že jsou maximálně spokojeni se zaměstnaneckými benefity a zbylé dvě třetiny zde vidí prostor pro zlepšení. Proto by se na to měla společnost určitě zaměřit. V otevřené otázce zde byly zajímavé návrhy na rozšíření firemních benefitů, a to hlavně stravenky, plně hrazené teambuildingy, možnost úplného homeoffice a individuální proplacení angličtiny.

Motivační složka kolegové

Kolegové byly v dotazníku považovány za nejvíce motivující složku, což je poměrně překvapivý výsledek. Může to znamenat, že zaměstnancům chybí dostatečně motivující finanční i nefinanční složka odměňování, a proto si motivaci hledají u jejich kolegů. Obecně ale zaměstnanci v dotazníku tvrdili, že jsou s dosavadním zaměstnáním spokojeni.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo identifikovat ve firmě podstatné faktory, které přispívají ke spokojenosti a loajalitě zaměstnanců. Hlavním cílem bylo tedy zhodnotit aktuální motivační systém a navrhnout řešení pro jeho zlepšení, která budou následně ekonomicky vyčíslena.

K dosažení hlavního cíle bylo zapotřebí nejprve shrnout teoretické poznatky, která jsou východiskem pro empirický výzkum. Teoretické části je věnována první část diplomové práce, kde jsou představeny nejdůležitější pojmy jako teorie motivace, pracovní motivace, motivační nástroje, odměňování, zaměstnanecké benefity a další.

Druhá část představuje analýzu současného stavu. Nejprve je představena samotná společnost, která je v této diplomové práci anonymní, ale i tak je potřeba si představit organizační strukturu společnosti, předmět podnikání a převážně současný motivační systém. Následně je v druhé části představen dotazník, který byl odeslán všem zaměstnancům společnosti. Jelikož dotazník neobsahuje tolik odpovědí, kvantitativní výzkum je následně podpořen polostrukturovanými rozhovory s vedením společnosti. Odpovědi jsou zaznamenány a kompletně přiloženy v přílohách práce. Následně byly odpovědi přehledně popsány a graficky znázorněny. Výsledky výzkumu jsou následně také popsány a přehledně znázorněny v tabulkách. Centrální výzkumná otázka výzkumu byla zodpovězena a všechny hypotézy byly otestovány. Výzkum zjistil, že s aktuálním motivačním systémem je spokojeno 100 % zaměstnanců, což je velmi pozitivní výsledek. Druhá hypotéza byla vyvrácena a bylo zjištěno, že nejvíce motivující složkou zaměstnanců jsou jejich kolegové. Třetí hypotéza byla také vyvrácena. S motivačním systémem jsou zaměstnanci spokojeni nehledě na délku pracovního výkonu. Poslední hypotéza zkoumala vliv celkové spokojenosti se zaměstnáním na spokojenost s firemními benefity. Z výpočtu bylo zjištěno, že tyto veličiny na sebe nemají vliv. Pro zaměstnance nejsou tedy benefity tolik zásadní. Výsledky byly velmi pozitivní, a proto můžeme říci, že má společnost propracovaný motivační systém, který přispívá ke spokojenosti zaměstnanců. Následně byly provedeny polostrukturované rozhovory s vedením společnosti, abychom zjistili i jejich pohled na problematiku a s tím dále pracovali.

V poslední části diplomové práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení aktuálního motivačního systému. Tyto návrhy jsou podány na základě výsledků výzkumu. Celkem bylo navrženo 5 návrhů: příspěvek na penzijní připojištění, výroční bonusy, zavedení dalších jazykových kurzů, mobilní tarif a zavedení výročních pohovorů. Tato opatření jsou následně ekonomicky vyčíslena. Pokud se společnost rozhodne zavést všechna opatření, zaplatí za ně 521 240 Kč ročně. Výše této částky se může měnit v důsledku změny počtu zaměstnanců ve firmě, ale jako odhadující částka je poměrně přesná. Pokud se ovšem firma rozhodne pro optimističtější návrh a bude ochotná za zlepšení motivačního systému zaplatit více, zaplatí 762 940 Kč ročně.

Zdroje

- 1) ARMSTONG, M., TAYLOR S. Řízení lidských zdrojů – Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, ISBN 978-80-5258-7.
- 2) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postup. 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- 3) BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
- 4) BĚLOHLÁVEK, František. 25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5.
- 5) BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 8025103749.
- 6) BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- 7) BLAŽEK, Ladislav. Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6
- 8) BOUDREAU, J. & CASCIO, W. Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives. New Jersey: Pearson Education. 2011. 978-0-13-707092-3
- 9) DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005.
- 10) DESSLER, G. Human resource management. 13th ed. Boston: Prentice Hall, 2013, 720 s. ISBN 978-0-13-266821-7.
- 11) DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xxii, Beckovy ekonomické učebnice. 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 12) JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- 13) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

- 14) LUNDBERG, Christine, GUDMUNDSON, Anna, ANDERSSON, Tommy D. Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 2008, vol. 30, p. 890-899.
- 15) LUNENBURG, Fred C. Goal-setting theory of motivation. *International journal of management, business, and administration*, 2011, 15.1: 1-6.
- 16) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání.* Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- 17) MULLINS, J.L. *Management and Organisational Behaviour. 9. vyd.* Harlow: Financial Times, 2010. ISBN 978-0-273-72408-7
- 18) PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- 19) ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- 20) URBAN, Jan, 2017. *Psychologie řízení a vedení.* Praha: Ústav práva a právní vědy. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-80-87974-15-5.
- 21) URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- 22) WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada, 2008. *Vedení lidí v praxi.* ISBN 978-80-247-2361-7

Internetové zdroje

- 1) *Ceník angličtiny a dalších jazykových a vzdělávacích kurzů | Angličtina Ostrava, Jazyková škola a kurzy Ostrava | TOPLINGVA. Angličtina Ostrava, Jazyková škola a kurzy Ostrava | TOPLINGVA [online]. Copyright © 2014 [cit. 04.05.2022]. Dostupné z: <https://www.toplingva.cz/cenik/>*
- 2) *Češi dohánějí znalost cizích jazyků v práci. Firmy ale začínají na benefitech šetřit - Aktuálně.cz. Zprávy - Aktuálně.cz [online]. Copyright © [cit. 23.06.2022]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/jazykova-vyuka-jako-zamestnanecky-benefit/r~3cc9a38c0fb911eb8972ac1f6b220ee8/>*

- 3) Everything you want to ask about annual bonuses [online]. Dostupné z: <https://www.jobcase.com/articles/work-benefits-annual-bonuses#what-is-an-annual-bonus>
- 4) Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/duchody-a-davky/penzijni-pripojisteni/abeceda-penzijniho-pripojisteni/statni-prispevek-penzijniho-pripojisteni/>
- 5) Mobilní tarify pro podnikatele a firmy | T-Mobile - T-Mobile.cz. [online]. Copyright © 2004 [cit. 04.05.2022]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/podnikatele-firmy/tarify>
- 6) MultiSport - Cítit se lépe [online]. Dostupné z: <https://multisport.cz/na-co-se-nas-casto-ptate/pro-zamestnance/>
- 7) Obchodní rejstřík firem - vazby a vztahy z justice.cz | Kurzy.cz. Obchodní rejstřík firem - vazby a vztahy z justice.cz | Kurzy.cz [online]. Copyright © 2000 [cit. 04.05.2022]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/>
- 8) Příspěvek na penzijko je oblíbeným benefitem. Dává ho stále více firem. [online]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/penzijni-sporeni-penze-duchod-prispevek-zamestnavatel.A211202_114926_podnikani_daja
- 9) Randstad Employer Brand Research | Randstad Česká republika. Hledám práci | Randstad Česká republika [online]. Copyright © Randstad N.V. 2021. Všechna práva vyhrazena. [cit. 14.12.2021]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/randstad-news/randstad-employer-brand-research/>
- 10) Současná inflace – Vše, co o ní potřebujete vědět - Česká národní banka. [online]. Copyright © ČNB 2022 [cit. 23.06.2022]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html>
- 11) V Česku neustále roste počet zaměstnavatelů, kteří svým zaměstnancům přispívají na penzijní spoření | ČSOB. 301 Moved Permanently [online]. Copyright © 2022 ČSOB [cit. 23.06.2022]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/-/tz211123?redirect=%2Fportal%2Fcsob%2Fservis-pro-media%2Ftiskove-zpravy>

- 12) Vzdělávání jako benefit pro zaměstnance - Služby a podnikání. Vzdělávací a rekvalifikační kurzy Praha [online]. Dostupné z: <https://www.sluzbyapodnikani.cz/vzdelavani-benefit-zamestnance/>
- 13) What Is The Average Bonus Percentage? [2022]: 29 Facts And Statistics About Bonuses – Zippia. [online]. Copyright © 2022 Zippia, Inc. [cit. 23.06.2022]. Dostupné z: <https://www.zippia.com/advice/average-bonus-statistics/>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přehled motivátorů a hygienických faktorů.....	18
Tabulka č. 2: Otázky č. 13-18 – Motivace jednotlivých složek k pracovnímu výkonu	48
Tabulka č. 3: Četnosti odpovědí zkoumající Hypotézu č. 1	51
Tabulka č. 4: Průměrná důležitost jednotlivých složek motivujících k pracovnímu výkonu	52
Tabulka č. 5: Pozorované četnosti nij	53
Tabulka č. 6: Teoretické četnosti eij	53
Tabulka č. 7: Testovací kritérium K_{ij}	54
Tabulka č. 8: Pozorované četnosti nij	55
Tabulka č. 9: Teoretické četnosti eij	55
Tabulka č. 10: Testovací kritérium K_{ij}	56
Tabulka č. 11: Výše státního příspěvku a jeho zhodnocení dle měsíčních vkladů.....	66
Tabulka č. 12: Kalkulace reálného návrhu řešení – Příspěvek na penzijní připojištění	67
Tabulka č. 13: Kalkulace optimistického návrhu řešení – Příspěvek na penzijní připojištění	67
Tabulka č. 14: Kalkulace reálného návrhu řešení – Výroční bonusy	69
Tabulka č. 15: Kalkulace optimistického návrhu řešení – Výroční bonusy	70
Tabulka č. 16: Kalkulace reálného návrhu řešení – jazykový kurz	71
Tabulka č. 17: Kalkulace optimistického návrhu řešení – jazykový kurz	72
Tabulka č. 18: Přehled mobilních tarifů	72
Tabulka č. 19: Kalkulace reálného návrhu řešení – Mobilní tarif	73
Tabulka č. 20: Kalkulace optimistického návrhu řešení – Mobilní tarif	73
Tabulka č. 21: Přehled reálných návrhů řešení	75
Tabulka č. 22: Přehled optimistických návrhů řešení	76

Seznam grafů

Graf č. 1: Otázka č 1 - pohlaví zaměstnanců	39
Graf č. 2: Otázka č. 2 - Věk zaměstnanců	40
Graf č. 3: Otázka č. 3 - Délka pracovního výkonu zaměstnanců.....	41
Graf č. 4: Otázka č. 4 - Spokojenost se zaměstnáním.....	42
Graf č. 5: Otázka č. 5: Osobní naplňování vykonávané práce.....	42
Graf č. 6: Otázka č. 6 - Spokojenost s aktuálním motivačním systémem	43
Graf č. 7: Otázka č. 7 - Spravedlivá odměna za vykonanou práci.....	44
Graf č. 8: Otázka č. 8 - Hodnocení atmosféry na pracovišti.....	45
Graf č. 9: Otázka č. 9 - Spokojenost s pracovním prostředím	45
Graf č. 10: Otázka č. 10 - Vztahy s kolegy	46
Graf č. 11: Otázka č. 11 - Doporučení zaměstnání	47
Graf č. 12: Otázka č. 12 - Spokojenost zaměstnanců s firemními benefity.....	47
Graf č. 13: Otázka č. 19 - Nedostatek firemních benefitů	49
Graf č. 14: Otázka č. 20 - Zvýšení motivace zaměstnanců v případě rozšíření portfolia benefitů	50

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb	15
Obrázek č. 2: Model celkové odměny podle Armstronga	27
Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti	34