

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci**

**Bc. Lucie Poláková**

© 2023 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Poláková

Podnikání a administrativa

Název práce

Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci

Název anglicky

Design of the Incentive System for a Chosen Organization

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je analyzovat stávající motivační systém ve zvolené organizaci, vyhodnotit jej a následně doporučit opatření, která povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců.

### Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V první části jsou zpracována teoretická východiska, jež jsou ve druhé části prakticky aplikována na konkrétní podnik. Výsledkem jsou návrhy opatření, vedoucí ke zvýšení motivace zaměstnanců daného podniku.

Doporučená struktura práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Teoretická východiska
4. Vlastní práce
5. Výsledky a diskuse
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy

#### Doporučený rozsah práce

60-80 stran textu

#### Klíčová slova

motiv, motivace, stimulace, hodnocení pracovníků, zaměstnanecké výhody, odměňování pracovníků

---

#### Doporučené zdroje informací

- ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ZLÁMAL, J. – BAČÍK, P. – BELLOVÁ, J. *Management : základy managementu*. Kralice na Hané: Computer Media, 2011. ISBN 978-80-7402-083-4.

---

#### Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

#### Vedoucí práce

Ing. Michal Chocholoušek, Ph.D.

#### Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 9. 2022

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 20. 03. 2023



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Michalu Chocholouškovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi pomohly k vypracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Jiřímu Katolickému, generálnímu manažerovi společnosti, který mi poskytl informace a umožnil provést šetření, bez kterého by diplomová práce nemohla vzniknout. Ráda bych také poděkovala rodině a blízkým, kteří mě podporovali po dobu vypracování práce.

# Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem motivačního systému ve zvolené organizaci, která je v práci pojmenovaná jako ABC, jelikož si společnost nepřála být jmenována. Cílem práce je zhodnotit stávající motivační systém a následně provést zlepšení, která povedou k vyšší motivaci zaměstnanců. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretická část a praktická část. Teoretická část je zaměřena především na motivaci, a co ji ovlivňuje včetně motivačních teorií a pravidel. Dále se teoretická část věnuje hodnocení zaměstnanců jejich metodami. V poslední části teoretické části je zmíněno odměňování zaměstnanců. Předmětem podnikání společnosti ABC je poskytování služeb půjčování vozidel společně s doplňkovými službami. Pro zjištění stávajícího stavu motivačního systému ve společnosti je zvoleno dotazníkové šetření, které je rozesláno mezi zaměstnance společnosti. Následně je proveden rozhovor s vedoucím pracovníkem společnosti. Na základě získaných dat jsou do stávajícího motivačního systému přidány další zaměstnanecké výhody, které mají zvýšit motivaci zaměstnanců a zamezit tak nespokojenosti ve společnosti.

**Klíčová slova:** motiv, motivace, stimulace, teorie motivace, motivační systém, hodnocení zaměstnanců, odměňování, mzda, zaměstnanecké výhody, společnost

# **Design of the motivation system for a chosen organization**

## **Abstract**

The thesis deals with the design of a motivation system in the chosen organization, which is named ABC in the thesis, as the company did not wish to be named. The aim of the thesis is to evaluate the existing motivational system and then make improvements that will lead to higher employee motivation. The thesis is divided into two main parts, a theoretical part and a practical part. The theoretical part focuses mainly on motivation and what influences it, including motivational theories and rules. Furthermore, the theoretical part deals with the evaluation of employees by their methods. In the last part of the theoretical part, employee remuneration is mentioned. The business of ABC Company is to provide vehicle rental services along with additional services. To find out the current status of the incentive system in the company, a questionnaire survey is chosen and distributed among the employees of the company. Subsequently, an interview is conducted with the senior manager of the company. Based on the data collected, additional employee benefits are added to the existing incentive system to increase the motivation of the employees and thus avoid dissatisfaction in the company.

**Keywords:** motive, motivation, stimulation, theory of motivation, motivation system, employee evaluation, remuneration, wage, employee benefits, company

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Motivace, motiv .....	14
3.1.1 Druhy motivace.....	15
3.2 Stimul a stimulace .....	15
3.3 Pravidla motivace.....	16
3.3.1 Zlaté pravidlo motivace .....	16
3.3.2 Pravidlo motivační kotvy .....	16
3.3.3 Pravidlo diferencovaných podnětů .....	17
3.3.4 Pravidlo dvojí cesty .....	17
3.3.5 Pravidlo snadnějších alternativ .....	17
3.3.6 Pravidlo diagnostické triády .....	18
3.4 Teorie motivace.....	18
3.4.1 Maslowova teorie potřeb .....	18
3.4.2 Teorie ERG .....	20
3.4.3 Dvoufaktorová motivační teorie .....	20
3.4.4 Teorie X a teorie Y .....	22
3.4.5 Teorie očekávání .....	23
3.5 Motivační typy lidí.....	24
3.6 Motivační systém podniku .....	25
3.7 Hodnocení zaměstnanců.....	26
3.7.1 Kritéria hodnocení .....	29
3.7.2 Postup hodnocení pracovníků .....	30
3.8 Metody hodnocení.....	31
3.8.1 Hodnotící rozhovor .....	33
3.8.1.1 Průběh hodnotícího rozhovoru .....	34
3.9 Odměňování .....	34
3.9.1 Řízení základních peněžních odměn.....	36
3.9.2 Základní zásady poskytování odměn .....	37
3.9.3 Druhy příspěvků .....	38
3.9.4 Odměny.....	38
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>40</b>
4.1 Charakteristika společnosti .....	40

4.2	Motivační systém společnosti .....	46
4.3	Dotazníkové šetření .....	49
4.4	Rozhovor s generálním manažerem .....	66
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>69</b>
5.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	69
5.2	Návrh úpravy motivačního systému .....	72
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>76</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>78</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>80</b>
8.1	Seznam obrázků .....	80
8.2	Seznam tabulek .....	80
8.3	Seznam grafů .....	80
<b>Přílohy</b>	<b>.....</b>	<b>82</b>

# 1 Úvod

Motivace je součástí našeho života, ovlivňuje nás, jak v osobním, tak i pracovním životě. Motivace nás pohání k tomu, abychom dosáhli našich stanovených cílů, pomocí motivů, které na nás působí z vnějšího světa. Motivace může mít dlouhodobý ale i krátkodobý charakter, přesto je velmi důležitá. Stejně tak, potřebují být i lidé v pracovním poměru motivováni, aby mohli podávat, co nejlepší výkony a byli přínosní pro společnost, ve které pracují. Každá společnost chce zaměstnávat jen ty nejkvalitnější zaměstnance, kteří budou bojovat za společnost, budou pracovití, ochotní a vstřícní. Aby byli motivováni je potřeba jim kromě mzdy za odvedenou práci poskytnout i zaměstnanecké výhody.

Tyto výhody mohou být různého druhu a závisí na finančních možnostech společnosti. Mezi nejčastější výhody patří například stravenky, příspěvek na penzijní pojištění, firemní akce a teambuildingy, dny dovolené navíc. Kromě zaměstnaneckých výhod je také důležité, aby byli zaměstnanci srozuměni se svými úkoly a cíli, aby měli možnost se rozvíjet a růst. Na druhou stranu očekávají zpětnou vazbu, která jim umožňuje zlepšení. S motivací úzce souvisí i hodnocení pracovního výkonu na základě, kterého zaměstnanec zjišťuje svoje nedostatky, na kterých může pracovat a být motivován dosažení lepšího výsledku.

Důležitou roli hraje také komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Díky správné komunikaci mezi vedením společnosti nebo vedoucím pracovníkem a jejich podřízenými je možné dosáhnout kvalitní zpětné vazby na obě strany. To umožňuje zaměstnanci zlepšit svůj pracovní výkon a zároveň pozitivně ovlivnit celkové výsledky společnosti. Je důležité si uvědomit, že dobrá komunikace není jen o sdělování informací a příkazů podřízeným. Umožňuje aktivně naslouchat názorům a připomínkám podřízených a brát je v při rozhodování v úvahu. Tím lze vytvořit pocit důležitosti a respektu mezi nadřízenými a podřízenými, což může vést ke zlepšení pracovní atmosféry a vztahů mezi zaměstnanci. Pokud jsou zaměstnanci informováni o důležitých změnách ve společnosti a mají čas se s nimi seznámit, budou lépe reagovat. Tím se snižuje riziko nejasností případných nedorozumění, které by mohli vést k nespokojenosti.

Je třeba si uvědomit, že každý člověk je motivován jinak a jednotlivé výhody mohou mít pro někoho větší význam než pro jiného. Proto je nutné vnímat podněty ze strany zaměstnanců a reagovat na ně.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je popsat stávající motivační systém ve zvolené organizaci, následně ho vyhodnotit a navrhnout možná zlepšení, která povedou k větší spokojenosti stávajících pracovníků, kteří nebudou myslet na změnu pracovního místa. Mezi dílčí cíle práce jsou zahrnuty následující body:

- zpracovat teoretická východiska pro potřeby praktické části
- zhodnotit pomocí dotazníkového šetření stávající motivační systém
- provést rozhovor s generálním ředitelem vybrané organizace
- navrhnout možná zlepšení motivačního systému

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí na teoretická východiska a praktickou část. V teoretické části jsou zpracovány hlavní pojmy zabývající se problematikou daného tématu pomocí studie odborné literatury. Mezi to se řadí motivace a její teorie, motivační typy lidí, pracovní spokojenost, hodnocení, odměňování. V praktické části je představena vybraná společnost včetně určení jejího předmětu podnikání, historie, organizační struktury, doplňkových služeb. Zdrojem pro představení společnosti sloužila především výroční zpráva a webové stránky společnosti. Společnost si nepřála být jmenována, proto je v práci pojmenována jako společnost ABC. Hlavním zdrojem pro vypracování praktické části slouží interní zdroje poskytnuté organizací. Na základě těchto dat je popsán stávající motivační systém společnosti.

Pro zhodnocení spokojenosti se stávajícím motivačním systémem je provedeno dotazníkové šetření, které probíhalo ve dnech 24.2.2023 až 4.3.2023. Dotazníkové šetření je zprostředkováno generálním manažerem společnosti, který na poradě své podřízené seznámí s účelem dotazníku včetně informace, že odpovědi budou zcela anonymní. Dotazníkové šetření je zaměstnancům zasláno přes firemní e-mailovou adresu. Dotazník tvoří celkem 31 otázek a je rozdělen do tří okruhů. Prvním okruhem je motivace, na tu dále navazuje hodnocení zaměstnanců. Poslední část otázek tvoří otázky zaměřené na strukturu respondentů. Téměř většina otázek má charakter uzavřených otázek a pouze dvě otázky jsou



otevřené. Druhou částí vlastního šetření je rozhovor s generálním manažerem společnosti. Otázky se zaměřují na motivaci, spokojenost, zhodnocení motivačního systému ve společnosti a možné změny na základě odpovědí z dotazníkového šetření a hodnocení zaměstnanců. Na základě sesbíraných dat je provedeno zhodnocení výsledků na základě, kterého je do stávajícího motivačního systému přidány zaměstnanecké výhody, které povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců ve společnosti a zamezení k odlivu zaměstnanců.

### 3 Teoretická východiska

V teoretické části jsou zpracovány nejdůležitější pojmy, které jsou nezbytné pro tuto diplomovou práci. Konkrétněji motivace a vše co s ní souvisí, teorie motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

#### 3.1 Motivace, motiv

Slovo motivace pochází z latinského slovesa *movere*, které znamená pohybovat se. Motivace tvoří celek, který se skládá z dílčích částí, tedy motivů, ty představují určité hybné prvky či pohnutky. Dále mezi motivy se řadí pud, zájem, ambice či zvyk. Existuje několik výkladů, jak přesně definovat motivaci, ale vždy je nutné dospět k tomu, že motivace představuje hybnou sílu směřující ke konkrétnímu výkonu. Motivace představuje všechno co, nás pobízí, aby jedinec přemýšlel, pracoval, vzdělával se k dosažení stanoveného cíle. (Prukner, 2014)

Motivace je také možné vyložit jako vnitřní proces, který spolupracuje na tom, že se jedinec v konkrétní situaci reaguje, tak aby dosáhl cíle. Pokud hledáme odpovědi na motivaci, které směřovali k určitému jednání, ptám se otázkou proč. Proč jedinec jednal daným způsobem, kterým jednal. Konkrétněji lze říct, jaké pohnutky (motivы) za tím byly. (Tureckiová, 2007)

Mezi tři základní typy motivů se řadí potřeby, zájmy a hodnoty. Zmíněné motivы dodávají lidskému způsobu chování jistý směr, sílu a společně určují dobu trvání. (Tureckiová, 2007)

- Jedinec, který začne něco vytvářet má k tomu důvod, ani o něm nemusí vědět, tedy nevědomý. Pokud bude vynakládat snahu za nějakým cílem ale nebude se mu dařit (například dodělat projekt, za který obdrží peníze) nebo naopak bude mít přebytek energie. Tento typ uvažování je odkaz na naše potřeby.
- Jestliže jedinec provádí konkrétní činnost delší dobu, protože ji chce zvládnout dobře, bude pro něj určitým způsobem důležitá. Jedná se tedy o hodnoty.
- Když jedinec pracuje či vykonává určitou činnost, měla by mu dávat nějakou radost a měla by ho vykonávaná činnost trochu bavit. Třetí motiv představuje zájmy. (Tureckiová, 2007)

### **3.1.1 Druhy motivace**

Motivaci je možné vnímat jako vnitřní a vnější. Při takovém rozdělení se klade důraz na původ motivace a odkud pochází, zda z mysle člověka či z jeho prostředí. Jinými slovy, zda člověk chce sám, či je nucen vykonat nějakou aktivitu, která je od něj očekávána. Vnitřní motivace je charakteristická, tím že vychází z člověka a jeho snahy dosáhnout svého stanoveného cíle. Tento typ motivace motivuje ale také přináší radost z dosaženého cíle. (Vnitřní motivace, síla a seberealizace, 2022) Vnitřní motivaci stanovují faktory, které si jedinec sám udělá, také jsou jimi ovlivněny do jisté míry, podle kterých se chová, aby dosáhl svého uspokojení. Z toho plyne, že vnitřní motivace je podstatou seberealizace. Díky těmto faktorům u jedince vzniká odpovědnost, autonomie, a další zlepšování dovedností. Dopracování se k určité akci, tedy k zvláštní činnosti je cílem vnitřní motivace. (Deppo a spol., 2021)

Druhým možným typem motivace je vnější. Tento druh přichází z našeho okolí a nutí nás vykonat určitou činnost. Může mít podobu požadavku v zaměstnání či živelné události. (Vnitřní motivace, síla a seberealizace, 2022) Vnější motivátory mohou mít materiální povahu (peníze) nebo psychologickou povahu (pochvala). Ta je spojená se zvýšením odměny za vykonanou práci, ale také s sebou nese větší odpovědnost, svobodu, autoritu a ve svém výsledku vzbuzuje vnitřní motivaci. (Deppo a spol., 2021)

Nejčastěji obě zmíněné motivace působí společně, mohou se navzájem podporovat či bojovat proti sobě. (Vnitřní motivace, síla a seberealizace, 2022)

### **3.2 Stimul a stimulace**

Dalším důležitým pojmem je stimul, jeho původ je odvozen z latinského slova stimulus, který je překládán jako pobídnout nebo bodnout. Význam stimulu je rozšířený tak, aby zahrnoval všechno, co vzbuzuje, zvyšuje či urychluje tělesnou aktivitu. Kromě toho, že zvládne zesílit zájem jedince tak vzbudí v člověku být něčím co ho povzbudí či uspokojí. Při motivování se používají jak vědomě nebo nevědomě stimuly různého druhu, které vedou k myslí, srdci nebo duši. Pod pozitivním stimulem se rozumí například určitá odměna či návnada k určité pohnutce. Jestliže existují pozitivní stimuly není možné opomenout

negativní stimuly, které představují nějakou hrozbu s následky, například za nesplněné zadaného úkolu. (Adair, 2004)

Stimulace představuje ochotu něco vykonat pomocí (vnějších) stimulů. Jestliže je ochota způsobena v jedinci již dříve existujícími motivy (vnitřní) jedná se o motivaci. Podstatnou roli hraje vnější situace při vytouženém chování, druhotnou roli hraje vnitřní svět motivovaného jedince. Mezi výhody stimulace se řadí její jednoduchost. Pokud jedinec dostává například odměny nebo cokoli co nahrazuje určité nepohodlí spojené se splněním úkolů, lze předpokládat, že jedinec setrvá při výkonu úkolu. Jestliže nastane chvíle, kdy takovéto hodnoty (vnější stimuly) přestane dostávat, tím splnění úkolu ukončí. Jinými slovy, na úkolu se pracuje po dobu, kdy působí stimuly. (Plamínek, 2015)

### **3.3 Pravidla motivace**

#### **3.3.1 Zlaté pravidlo motivace**

Každý člověk je jiný a každému sedí něco jiného, proto může člověk narazit na to, že si se zadaným úkolem nesesedne. Vzájemnou nesouhru je možné odstranit, tak že se vyjde člověku vstříc nebo úkolu. Přizpůsobování lidí úkolům je možné vysvětlit, že člověk dostane jistý úkol i když se mu nebude líbit. Je nutné na daného člověka jistým způsobem tlačit, aby úkol splnil. Díky tomuto nátlaku je potřeba větší kontrola. Jestliže člověk se při plnění úkolu přestane stimulovat, přestane zadaný úkol plnit. Pokud úkol přizpůsobíme člověku, je velká pravděpodobnost, že zadaný úkol splní dobře, rychle a bude je motivovat k výkonu. Tento efekt je velmi náročné u lidí dosáhnout. Proto je nezbytné, aby jim úkol byl srozumitelně vysvětlen ať už slovně či zpracováním důkladného zadání. (Plamínek, 2015)

#### **3.3.2 Pravidlo motivační kotvy**

Každého člověka baví něco jiného a stejně je to i s prací. Jestli daný úkol či práce člověka budu bavit se odvíjí od jeho osobnosti, na situaci, ve které žije a pracuje, ani není možné opomenout dovednosti manažera, který vysvětluje daný úkol budoucímu plniteli. Potíže nastávají, když si jedinec na práci nenajde nic, co by ho na ní bavilo. V opačném případě, pokud něco, co ho na práci baví najde, je šance, že se dobře vyrovná i s ostatními povinnostmi. Obecně platí, že kdo se při práci baví, nemusí tomu tak být vždy, vykoná více práce. Kotva znázorňuje to, co člověka při práci baví a udržuje v tempu a zároveň zabraňuje, aby buď jeho pozornost od úkolu se přemístila jinam nebo myšlenky na změnu práce. Pro

lidi, kteří nebojují s existenčními potížemi, je existence motivační kotvy nezbytným předpokladem pro jejich kvalitní výkon. (Plamínek, 2015)

### **3.3.3 Pravidlo diferencovaných podnětů**

V motivační praxi míváme sklon působit na ostatní, tím, co účinkuje na nás. Jinými slovy, máme pocit, že to, co motivuje nás tak bude i ostatní. Tento postoj by fungoval, jen tehdy, kdyby všichni jedinci byli stejní. Lidé jsou ale odlišní, proto jsou citliví na jiné podněty to, co v nás vzbudí zájem nemusí vzbudit zájem u jiného člověka. Zmíněné pravidlo je potřeba přijmout nejen rozumem jako rozumově založený fakt, ale nechat ho vstoupit do našeho hlubokého nitra, aby mohl pomoci v komunikaci na denní bázi s ostatními. (Plamínek, 2015)

### **3.3.4 Pravidlo dvojí cesty**

Podněty v člověku vyvolávají různé pocity ať už příjemné nebo nepříjemné. Pokud na podnět člověk reaguje pozitivně, označuje se to jako apetence, snaží se tyto podněty vyhledávat, je motivován k určitému chování, ke kterému vede (například dává si sprchu). Naopak podněty, které jsou nepříjemné se nazývají averze. Takovým to pocitům se člověk snaží vyhnout (například nevyhledává nebezpečí). Oba tyto pocity se odrážejí v motivační praxi, ve které mají formu odměn a trestů. Lidé reagují jak na příjemné, tak nepříjemné podněty. U člověka je možné vzbudit žádoucí chování tím, že bude dostávat nějaké odměny, tak i tím, že je nebude dostávat či mu něco odepřeme. (Plamínek, 2015)

### **3.3.5 Pravidlo snadnějších alternativ**

Jestliže lidem chybí v práci motivace, není potřeba si zvat psychology, aby vyřešil důvod chybějící motivace. Výsledkem manažerského úsilí by měla být motivace, která by se měla odrážet harmonii zájmů jedinců a potřeb dané společnosti, pokud nejsou lidé motivováni, nemusí to být zapříčiněno špatným manažerem, nýbrž tím, že daný úkol byl nesprávně podán či nebyl dostatečně vysvětlen. Proto k němu mohli lidé mít odpor či jim byl lhostejný a nevydali ze sebe maximum. Je tedy lehčí a levnější, aby k motivaci byly dány podstatné informace o daném úkolu, jeho smyslu a očekávaném výsledku. Nezbytnou součástí je i zpětná vazba, která je poskytnuta v průběhu plnění zadaného úkolu či až po jeho dokončení. Dalším důvodem, proč se lidé neřídí dle vlastních motivů je, že systém cílů dané

společnosti jim neposkytuje nic, co by je mohlo zaujmout. V takovéto chvíli už nepomohou různé způsoby motivace, ale musí se upravit soubor firemních cílů, tak aby si tam jedinec našel něco, co ho bude motivovat. (Plamínek, 2015)

### **3.3.6 Pravidlo diagnostické triády**

Lidé nedělají to, co by měli, a to z důvodů, že nechtějí, neumějí či nemohou. Pokud chceme, aby lidé byli motivovaní, tedy aby splnili daný úkol, který od nich vyžadujeme, je potřeba si zjistit, zda to, co po nich žádáme umějí a mohou vykonat. Lidé, kteří nedokážou splnit zadaný úkol, z důvodu chybějících znalostí, dovedností, mohou za chybějící motivaci skrývat problémy. Další příčinou, která potlačuje motivaci může být firemní kultura, špatné vztahy na pracovišti, nefunkční systém hodnocení a odměňování. Uvedená diagnostická triáda neboli sled otázek „chce?“, „umí?“ a „může?“ slouží k rozhodnutí o uplatnění motivace. (Plamínek, 2015)

## **3.4 Teorie motivace**

Teoriemi o motivaci se zabýval nejen Abraham Maslow ale i ostatní teoretici. V následující kapitole jsou zmíněny nejznámější teorie.

### **3.4.1 Maslowova teorie potřeb**

Základ této teorie vychází z toho, že člověk není motivován vnějšími podněty zastupující odměnu či trest ale vnitřní náplní potřeb. Podněty tvoří soubory, jakmile se jeden soubor uspokojí vypluje na povrch další. Potřeby, které jsou uspokojeny už nemotivují (Adair, 2004). Americký psycholog Abraham Maslow rozdělil potřeby do hierarchie dle významu potřeb. Nejčastěji se jeho hierarchie znázorňuje pomocí pyramidy. Člověk musí uspokojit potřeby na nejspodnějším patře pyramidy, aby mohl uspokojit další potřeby ve vyšším patře. V dnešní době uvědomění si podstaty hierarchického uspořádání lidských potřeb získává větší význam, díky kolísavému ekonomickému a sociálnímu vývoji společnosti. Zejména v málo vyspělých zemích, kde obyvatelé pociťují nedostatek základních potřeb, tedy potřeb v nejnižším patře zmiňované pyramidy, jedná se například o jídlo, pravidelný příjem. Jestliže člověk nemůže uspokojit potřeby na nižších patrech pyramidy, zároveň je obtížné uspokojit potřeby umístěné ve vyšších patrech, což má za následek životní nespokojenost člověka (Šikýř, 2016). Dle Mendíkové (2021) někteří lidé zvládnou žít pro

svoji vizi o chlebu a vodě. Příkladem takových lidí jsou pracovníci neziskových organizací, dokážou obětovat majetek vyšším záměrům, sílu a notnou část svého života, protože jim to dává smysl a naplňují tak své potřeby.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Adair, 2004

Na nejnižším patře se nachází fyziologické nebo také základní potřeby, které představují jídlo, pití, teplo a pohyb. Pokud potřeby posledního patra vztáhneme k zaměstnancům, řadí se sem peníze, benefity, volný čas, možnost relaxace. Pokud jsou potřeby z nejnižšího patra uspokojeny, může člověk přejít k uspokojování potřeb na vyšším patře. Na dalším patře se nachází potřeba jistoty, která v základním vymezení vyznačuje potřeby zázemí, klidu, stability. U zaměstnanců či pracujících lidí se tato potřeba vyznačuje vlastnictvím bytu, mít uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou, žít v bezpečné čtvrti. Pokud jsou tedy uspokojeny potřeby z dvou nejnižších pater, člověk se zaměřuje na uspokojování potřeb na dalším patře a tím jsou potřeby společenské neboli kontaktu. Zde člověk touží mít fungující rodinu, mít dobré přátele, mít milujícího partnera. Zjednodušeně řečeno člověk by chtěl být milován, mít pocit, že k někomu patří a je (Mendíková, 2021). Společenské potřeby jsou pro lidi přirozené, protože se narodili v jistém společenství a tou je rodina, zde se lidé stávají individualistou. Dle Maslowa lidé díky práci uspokojují společenskou potřebu, jelikož do práce chodí každý den a tvoří kamarádství a přátelství s kolegy. Po společenské potřebě přichází potřeba seberealizace. Maslow potřeby z tohoto patra rozdělil do dvou podskupin. Do první skupiny zařadil touhu po síle, úspěchu, rovnosti, schopnosti něco zvládnout, svobodě. V druhé skupině se nachází touha po reputaci, prestiži, statutu, uznání, oblíbenosti. Pokud jsou uspokojeny všechny výše zmíněné potřeby dostáváme se k potřebě

na vrcholku pyramidy a tou je potřeba seberealizace /růstu. Jestliže člověk něčím může být, tím také být musí, jedná se o potřebu seberealizace. Maslow potřebu seberealizace viděl jako touhu člověka po sebenaplnění, hlavně sklon realizovat se v okruhu, pro které má určité dispozice. Touha stát se stále víc a víc, to znamená stát se vším čím se člověk může stát. (Adair, 2014)

### **3.4.2 Teorie ERG**

Abraham Maslow nebyl jediný, který zpracoval teorii potřeb. Clayton Paul Alderfer vytvořil teorii ERG, která se zabývá třemi kategoriemi potřeb. Název této teorie vyplývá z počátečních písmen skupin potřeb v angličtině. (Kociánová, 2010)

- Existenční potřeby (Existency) představují potřebu dosahovat a udržovat stabilitu organismu pomocí materiálních předmětů. Mezi existenční potřeby se řadí plat, zaměstnanecké výhody.
- Vztahové potřeby (Relatedness) a jejich uspokojení závisí na sdílení a vzájemnosti. Prvkem je pochopení nebo potvrzení.
- Růstové potřeby (Grow) jsou výsledkem sklonu otevřených systémů vnitřně růst. Tyto potřeby stimulují k vytváření tvůrčího a produktivního úsilí. (Kociánová, 2010)

Alderfova teorie se vztahuje k subjektivním stavům uspokojení a přání. Uspokojení pramení z výsledků událostí mez lidmi a jejich prostředím, jedná se o subjektivní odezvu vztahující se k vnitřnímu stavu lidí, kteří dosáhli toho, co chtěli. (Kociánová, 2010)

### **3.4.3 Dvoufaktorová motivační teorie**

Autorem této teorie je Frederick Herzberg americký psycholog. Důvod je prostý, Herzberg rozlišil faktory do dvou skupin, a to na nespokojenosti (hygienické faktory) a spokojenosti (motivátory). Motivační faktory způsobují, že zaměstnanci pracují s vyšším zájmem a angažovaností. K práci jako takové patří skutečnosti, o které je možné usilovat, jedná se například o odměny či kariérní postup. Při správném působení motivátorů dochází k vyššímu pracovnímu nasazení a pracovní spokojenosti (Urban,2017). Mezi motivátory Herzberg zařadil komplex proměnných úspěch-uznání-odpovědnost-práce sama-povýšení, které jsou propojeny, jak v krátkém, tak dlouhém horizontu (Adair, 2004). Zobrazeny v Tabulce 1: Motivátory.



Tabulka 1: Motivátory

Úspěch	Jasně konkrétní úspěchy, jedná se například o povedené dokončení práce, rozřešení problému.
Uznání	Uznání, které může mít povahu poznámky či pochvaly. Mohou být situace, kdy je uznání spojeno s určitou výší odměny, anebo situace, kdy k uznání člověk nedostane žádnou odměnu.
Odpovědnost	Pravá odpovědnost je propojena s nepostradatelnou pravomocí, aby byl
Práce sama	Faktické splnění práce nebo její části.
Povýšení	Změna, která člověku zkvalitní pozici i status v zaměstnání.

Zdroj: Adair, 2004

Hygienické faktory nemají vlastnost motivačního účinku, jestliže jich je nedostatek, mohou demotivovat. Hygienické faktory se týkají pracovních podmínek. Důležitým zdrojem demotivace nebo nespokojenosti pracovníků bývá nespravedlivé hodnocení či odměna za práci. Zlepšení hygienických faktorů má za následek omezení pracovní nespokojenosti (Urban, 2017). Herzberg také uvedl prvky, které mohou v práci zapříčinit pocity neštěstí a nespokojenosti (Adair, 2004) viz Tabulka 2 Hygienické faktory.

Tabulka 2: Hygienické faktory

Strategie společnosti a její administrativa	Společnost má detailně zpracovanou svoji strategii, hlavně část, která se týká lidí.
Dohled	Nadřízený je přístupný, má určité kompetence a spravedlivý postoj.
Interpersonální vztahy	Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, i s kolegy, určitá úroveň společenského života na pracovišti.
Plat	Souhrn odměn za práci jako jsou mzdy, platy, služební auto.
Postavení ve firmě	Představuje postavení zaměstnance k ostatním, vyjádřený titulem, parkovacím místem, velikostí kanceláře.
Jistota práce	Zbavení se nejistoty ze ztráty jisté pozice či zaměstnání.
Osobní život	Vliv práce na jeho rodinný / soukromý život, například stres, přesčasy.
Pracovní podmínky	Skutečné podmínky, ve kterých se pracuje, objem práce, vybavení kanceláře a zázemí společnosti, prostor, hluk.

Zdroj: Adair, 2004

Z této teorie plyne, že nespokojený pracovník je možné motivovat s velkými potížemi, pokud se to povede, motivace je dražší. Také je nelehké dosáhnout u pracovníků vyšší odpovědnosti. Nespokojenost má za následek to, že ji berou jako méně významnou složku svého života. V práci sice pracují ale nesnaží se zvýšit svoji úroveň možností, jestliže je potřebujeme motivovat, je potřeba nejdříve odstranit jejich nespokojenost. Při úspěšném odstranění nespokojenosti může dojít k tomu, že zaměstnanci nebudou motivováni. (Urban, 2017)

#### **3.4.4 Teorie X a teorie Y**

Autorem této teorie je sociální psycholog Douglas McGregor. Ve své teorii rozpracoval myšlenku optimálního přístupu k působení jednání a chování zaměstnanců v pracovním postupu, který závisí na jejich osobním přístupu k práci, vytvořil tedy dva rozdílné přístupy k řízení a stimulování zaměstnanců dle různých profilů zaměstnanců. Teorie X je charakteristická tím, že zaměstnanec má bezprostředně záporný vztah k práci. Zaměstnanec práci vidí jako svoji povinnost, vyhýbá se odpovědnosti, domáhá se kontroly, působí pasivně, nemá rád změny ve své práci, zajímá se jen o svoje vlastní zájmy. Zaměstnavatel takový to typ zaměstnance musí do práce nutit a zároveň ho musí motivovat jistou odměnou nebo naopak hrozbou postihu (Šikýř, 2016). Dle Adaira (2004) mají tito zaměstnanci malý nebo žádný zájem o společnost nebo jen o její základní zájem, ve které pracují. Jsou poháněni strachem či hrozbami nebo lákáni finanční odměnou. Stimulování zaměstnance musí probíhat peněžní formou odměny (mzda, plat) vztažené ke splnění krátkodobých cílů. (Šikýř, 2016)

Do teorie Y se řadí ti zaměstnanci, které práce baví, tedy mají kladný vztah k práci. Práce je pro něj výzva, rád přijímá odpovědnost, rád pracuje samostatně, vyjadřuje iniciativu, pracovní změny mu nepřinášejí obtíže, snaží se dosáhnout jak skupinových, tak jednotlivých cílů (Šikýř, 2016). Je zde očekávána jistá úroveň propojení mezi jednotlivcem a cíli organizace. Vyskytuje se tam jistá podoba partnerství, kde se nevyskytují podstatné konflikty a obě strany mohou kolektivně pracovat, aby získali rovnováhu mezi svými různými ale vlastně společnými zájmy (Adair, 2004). Tento typ pracovníka nemusí být nucen do práce, ale musí dostávat příležitosti, jak ukázat svůj talent a schopnosti, aby mohl uspokojovat svoje potřeby. Stimulace probíhá pomocí nepeněžní formy odměny (posilování pravomocí) spojené s dlouhodobým cílem. (Šikýř, 2016)

### 3.4.5 Teorie očekávání

Autorem této teorie je kanadský profesor Victor Harold Vroom, teorie je také nazývána jako expektační. Výše zmíněné teorie se zabývali odpověďmi na otázku „Proč?“ Teorie očekávání se snaží najít odpověď na otázku „Jak?“, neboli jak probíhá postup motivace pracovního jednání, jak je možné zvýšit pracovní úsilí u zaměstnance, také jaký vznikne nezájem či vyhýbání se práci. Je potřeba se zaměřit na průběh motivace, aby bylo možné pochopit zmíněné otázky. Pro vytvoření úsilí musí zaměstnanec splnit tři podmínky: (Bělohlávek, 2008)

#### Úsilí musí být doprovázeno adekvátním výsledkem

Zbytečná práce nepřináší výsledek, protože u této práce je těžké takového výsledku dosáhnout, neshledá se s pozorností ani individuálním nasazením pracovníka. Žádný člověk rád nedělá práci, která by neměla smysl, podnikatel také nebude investovat svůj čas a peníze do společnosti, o které by od začátku pochyboval. Jestliže práce bude pro pracovníka příliš náročná či ji nebude zvládat, nezůstane u ní. Práce musí poskytovat určitý efekt, aby vyvolala v pracovníkovi snahu. Probabilita, že práce přinese náležitý výsledek – výkon – se označuje expektancí, tedy očekáváním. (Bělohlávek, 2008)

#### Výsledek práce musí být spojen s odměnou

Jestliže jedinec pracuje tvrdě, aby dosáhl jistého cíle a ví, že jeho práce nebude náležitě oceněna, zapříčiní to budoucí mizivé úsilí. Podnikateli, kterému by se zakázka finančně nevyplatila, vybral by si tu, která by pro něj byla finančně zajímavější. Stejně je to i u zaměstnanců, pokud budou svoji práci provádět dobře ale nebudou za ni náležitě odměněni povede to k demotivaci. Pravděpodobnost jisté odměny se nazývá instrumentalita Určuje to vztah mezi výsledkem práce a odměnou za práci čím vyšší (lepší) výsledek, tím vyšší (lepší) odměna. (Bělohlávek, 2008)

#### Odměna za práci musí mít pro člověka smysl

Každý člověk má jiné priority, stejně je tomu i s motivy. Pro jednoho jsou důležitější peníze, pro druhého je to sláva nebo jistota do budoucna. Podnikatel si může založit nevýdělečnou společnost, protože pro něj nebude důležitá peněžní odměna ale veřejné uznání za charitativní večer. Pracovník ze sebe může dostávat jen to nejlepší i přes to, že se

nedočká finančního obnosu, ale vykonává takovou práci, která ho baví a je potěšen z výsledků. Vedle peněz jsou to další typy odměny – veřejné uznání, překonání překážky a potěšení z práce. Význam určité odměny je označován jako valence. Pro určitého pracovníka má vysokou valenci peníze, pro jiného uznání, je možné mít i valenci zápornou a ta naopak působí proti úsilí. Vedoucí může svého zaměstnance chtít povýšit, ale on o to nebude stát, protože to pro něj znamená více starostí a práce. (Bělohlávek, 2008)

Teorie expektance umožňuje objasnit průběh motivačního procesu a intenzitu motivace k jisté aktivitě. Teorie je vhodná pro osoby s racionálním stylem uvažování a vnitřním místem kontroly, věří že svůj život mají ve svých rukách. (Bělohlávek, 2008)

### 3.5 Motivační typy lidí

Plamínek (2015) vymezil čtyři motivační typy. V následujících řádcích budou jednotlivé typy popsány.

Prvním typem jsou **objevovatelé**. Tyto osoby mají dynamické preference a zaměřují se na prospěšnost. Objevovatelé rádi pracují samostatně, vyžívají se v překonávání výzev, jakmile ji splní hledají další, kterou by mohli splnit. Nesnášejí, když jsou vedeni někým jiným než sami sebou, řadí se mezi netrpělivé osoby. Objevovatelé nejsou výřečnými jedinci, ozvou se při své nespokojenosti, jak slovně, tak řečí těla, spory nemají jako prostředek k ovládnutí druhého ale k ubránění své svobody. Osoby, které se řadí mezi objevovatele přijímají pochvalu jako informaci, mají vlastní „senzor“ který jim, řekne, že uspěli. Pochvalou zjistí, že o jejich úspěchu vědí i ostatní. V případě kritiky reagují věcnou argumentací, jestliže mají dojem, že je neoprávněná. Objevovatelé si sami posoudí potřebnost jistého úkolu, vybírají si ty, které je nejvíce baví. Úkoly, o které nemají příliš velký zájem nebo je nebaví, snaží se odbýt, co nejrychleji bez ohledu na kvalitu. Na nespravedlnost opět reagují promyšlenou argumentací, nikdy na ni nezapomenou, i když byla výhodná. (Plamínek, 2015)

Dalším typem jsou **usměrňovatelé**, kteří mají dynamickou preferenci i orientaci na efektivitu. Díky své dynamické složce se nebojí zapojit do riskantních aktivit, rádi mají vliv na jiné lidi a volnost pro sebe. Společnost si rozdělují k ovládnutí a část se kterou musí počítat. Rádi jsou středem pozornosti, protože baví lidi okolo sebe, dokážou je pak rozdělit si do skupin. Mají přesvědčovací schopnosti, umějí být vůdci skupin a v neposlední řadě

jsou to soutěživí jedinci. Význam pochvaly rádi zvětšují, mají tendenci další lidi učit a vysvětlovat, aby je ovlivnili. Při velkém množství práce usilují o jejím předání, ale zároveň mají koordinující roli. Také přitahují velkou pozornost, protože zdůrazňují, jak moc je pro ně složitý daný úkol. Vědí, že nespravedlnost se běžně děje, pokud se jim děje nespravedlnost umí se vždy ozvat, ale také na ni dokážou zapomenout, když za to získají určitou výhodu. (Plamínek, 2015)

Předposledním typem jsou **slad'ovatelé**, kteří se orientují na stabilitu a efektivitu. Vše se točí kolem lidí, nezajímají je, jak kdo je postaven ve společenském žebříčku nýbrž kdo s kým, proč a jak, vytvářejí tedy sítě. Jsou to upovídání jedinci, kteří rádi naslouchají a nevdají jim jiný názor, než mají oni sami. Jsou to velice empatictí jedinci, snaží se vytvořit dokonalé prostředí. Pochvaly přijímají opatrně, berou ji jako vztahovou informaci. Kritiku si překládají tak, že „šéf má problém“ a musejí ho utěšit. Jejich reakce na kritiku se dá považovat jako hojivá náplast, snaží se hned vyřešit proč kritika vznikla. Vysokou zátěž přijímají vstřícně ale ve formě chladného výkonu. Nespravedlnost vnímají velice sportovně, vyrovnávají se s ní formou diskuse ve slad'ovatelských sítích, výsledkem diskuse je kolektivní povzdych než snaha o nápravu daného systému. (Plamínek, 2015)

Posledním motivačním typem jsou **zpřesňovatelé** charakterističtí svojí užitečností a stabilitou. Snaží se být sami velmi dokonalí jedinci, jsou spolehliví, pečliví, přísní jak na sebe, tak i na své okolí. Vyžadují dobrou organizaci práce, pořádek ve věcech i ve svém zaměstnání, tudíž jsou pro ně podstatné normy a pravidla. Mají racionální vystupování, cílem komunikace je objasnit danou situaci. Bývají to jedinci, kteří jsou více uzavření do sebe ale umí se pořádně rozhněvat, tyto výbuchy pak se opakují pravidelně. Zpřesňovatel vidí v nadřazeném formální autoritu, tudíž je respektují, aniž by je měli v lásce či je nenáviděli. Pochvalou dostanou to, co potřebují, šéf jim řekl, jak jsou dobří. Reakce na kritiku se odvíjí od toho, zda je oprávněná či nikoliv, usilují o svoji dokonalost. Při velkém množství práce pracují pečlivě, i když je to pro ně vyčerpávající, snaží se zautomatizovat svoji práci, tak aby mu bylo odlehčeno. Nespravedlnost snášejí špatně, svůj názor dají najevo hlavně odmítavou řečí těla a nezapomínají na to nespravedlnost. (Plamínek, 2015)

### **3.6 Motivační systém podniku**

Motivační systém podniku tvoří nástroje pro stimulaci pracovníků v harmonii s personální strategií. Systém má za úkol ovlivňovat pracovní ochotu lidí, jejich výkonnost,

spokojenost a stabilizaci. Představuje to realizaci systému práce s lidmi a poměrně vyhraněným zaměřením na kladné usměrňování pracovní motivace pracovníků. Systém určuje výchozí pravidla pro uplatnění stimulačních prostředků, konkrétně se jedná o soubor pravidel, opatření a postupů, které mají za úkol dosáhnout požadované pracovní motivace. Motivační systém podniku by měl zachovávat obecné poznatky o motivaci a stimulaci lidí. (Kociánová, 2010)

### **3.7 Hodnocení zaměstnanců**

Na začátek je důležité objasnit dva pojmy, které s hodnocením souvisí, jedná se o hodnocení výkonu a hodnocení práce. Hodnocení výkonu obsahuje posudek toho, jaký má zaměstnanec přístup k práci, jak je produktivní a také, jak si zvládne svoji práci zkoordinovat. Hodnocení práce odráží přínos zaměstnance pro firmu, také významnost jeho práce, následně je oceněno mzdou. (Halík, 2008)

Nástroj pro řízení pracovního výkonu zaměstnanců se označuje hodnocení zaměstnanců. Nadřízení svých zaměstnanců díky hodnocení mohou kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance během vykonávání zadaného úkolu (Šikýř, 2016). Každý dobrý zaměstnavatel by měl vědět, jací a jak v jeho firmě pracují lidé a napomáhají k hospodářským výsledkům a k dobrému jménu firmy. Pracovník by měl vědět, jak ho zaměstnavatel vnímá, jak je spokojen s jeho odvedenou prací. Hodnocení spočívá ve zjišťování, jak si daný pracovník vede při splňování zadaného úkolu, jaké má vztahy s ostatními kolegy na pracovišti, či zákazníky nebo s kýmkoliv s kým přijde do styku během své práce. Na základě hodnocení se zaměstnancům sdělují a projednávají jejich výsledky, hledají se cesty, jak daný pracovník může svoji práci zlepšit a co mu ke zlepšení pomůže. (Koubek, 2007)

Poskytnutí hodnotících informací, kdy vedoucí sděluje výsledky provedeného hodnocení se také označuje jako zpětná vazba. Z hlediska řízení a vedení zaměstnance zpětná vazba poskytuje informace o reálné úrovni pracovního výkonu daného zaměstnance. Daná informace, která se sděluje zaměstnanci umožňuje rozhodovat o změně současné úrovně schopností, motivace, podmínek, výsledků a chování zaměstnance, tak aby se dosáhlo žádané úrovně pracovního výkonu. Z toho vyplývá, že hodnocení, lépe řečeno zpětná vazba svých podřízených je základní nástroj řízení a vedení zaměstnanců (Šikýř, 2016). Dle Halíka (2008) má hodnocení výkonu podstatné úskalí, jestliže hodnocení bude

provedeno špatně, může to mít za následek, že pracovníci budou demotivováni k výkonu práce.

Formy hodnocení mohou mít podobu formální nebo neformální. Neformální hodnocení spočívá v průběžném hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během plnění práce. Jeho povaha je příležitostná, je určena situací dané chvíle, pocitem hodnotícího, jeho působením a naladěním, než věcnou jistotou výsledku nebo rovně práce. Je součástí dennodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, složkou průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a chování. Neformální hodnocení se nikde neeviduje, jen ve výjimečných případech může hrát roli při personálních rozhodnutích. Důležitou složkou neformálního hodnocení je povzbuzování a oceňování dobré práce zaměstnance, tudíž by se nemělo zapomínat na pochvalu za skvěle vykonanou práci. Druhou formou hodnocení je formální, které je racionálnější a normalizované, probíhá v pravidelných intervalech. Vyznačuje se plánovitostí a systematičností, vytvářejí se z něj dokumenty, které jsou součástí osobních materiálů zaměstnanců, se kterými pracuje personální oddělení. Příležitostné hodnocení je specifickým typem neformálního hodnocení, způsobené okamžitou potřebou vypracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru. Využívá se v situacích, kdy nejsou k dispozici aktuální výsledky pravidelného hodnocení nebo u pracovníka došlo ke změnám související s pracovním výkonem. Při rozhodování personálního oddělení by měli vycházet z formálního hodnocení, protože u neformálního hodnocení je faktor náhody a je lehce napadnutelné. Mezi výhody pravidelného formálního hodnocení pracovníků se řadí: (Koubek, 2007)

- identifikace a hodnocení pracovníka z komplexnějšího pohledu – znalosti, dovednosti a kvalita k dobře vykonané práci,
- hodnotnější rozpoznávání, oceňování a zdokonalování silných stránek pracovníka,
- identifikace slabých stránek pracovníka a jejich účinné odstranění,
- lepší poznání potřeby vzdělávání a zlepšování potenciálu pracovníka,
- dokázání s náskokem poznat potencionální stížnosti a kázeňské problémy,
- zaměřování pozornosti pracovníka na výkon, vyvíjení většího tlaku.
- podílení na zvýšení pracovní morálky ve firmě. (Koubek, 2007)

Hodnocení se doporučuje provádět jednou za rok, je možné hodnocení provádět častěji v závislosti na povaze práce a konkrétních podmínkách a potřebách firmy. Přesnost a

spravedlnost je jedním z nejdůležitějších požadavků na hodnocení pracovníka. Nikdo nesmí mít pocit, že je mu prostřednictvím hodnocení ubližováno. Ve firmě má být hodnocení chápáno jako pomůcka pro nalezení rezerv v pracovním výkonu, které se díky tomu zlepší a zároveň i lepší odměna, která může být ve formě vyššího příjmu nebo svěřeni zajímavější a odpovědnější práce. V malých firmám hodnocení provádí majitel firmy nebo nejvyšší vedoucí pracovník, ve středních firmách se hodnotící pravomoci přenáší na vedoucí jednotlivých organizačních útvarů, jelikož mají k pracovníkům blíže, znají je a mají podrobnější povědomí o jejich práci (Koubek, 2007). Zaměstnancovi by z hodnocení mělo plynout jaké má společnost cíle, vztah k jejich práci a jejím zvláštním úkolům. Dále jak se zaměstnanec může zlepšit, a co je od nich očekáváno a v neposlední řadě, jaké mají karierní vyhlídky ve firmě, ve které pracují. (Halík, 2008)

V praxi se rozlišují čtyři úrovně hodnocení výkonu:

1. Každodenní styk vedoucího s pracovníky. Vedoucí pracovník odpovídá na úroveň odvedené práce svých podřízených. Hodnocení je velmi časté, jedná se o výroky: „Ano, v pořádku, můžete to poslat“ nebo „Je to špatně, předělte to“. Při takovém hodnocení se vedoucí dopouští chyb. Za prvé nesdělují svůj názor na kvalitu práce, za druhé, když nenamítají nic proti odvedené práci, mají pracovníci za to, že je všechno ve správné kvalitě.
2. Hodnocení při dosažení výsledků práce souvisí s dokončením dlouhodobých úkolů či zakázek, jako je například předání stavby. Pozitivní či negativní charakter závisí na splnění či nesplnění zadaného úkolu.
3. Finanční hodnocení je určeno k objektivnímu stanovení mzdy pracovníkovi, především jde-li o pohyblivou složku mzdy. I zde je možné se setkat s chybami, kterých se vedoucí dopouštějí, konkrétně nevysvětlení pracovníkovi, co bylo důvodem zvýšení odměny.
4. Systematické hodnocení používají firmy ke zvýšení efektivity stimulačního systému. Hodnocení se realizuje pravidelně, a to v ročních, pololetních a čtvrtletních intervalech. Bývá spojováno s hodnotícím rozhovorem, který spočívá v rozhovoru mezi vedoucím a podřízeným o jeho výsledcích, které se následně zaznamenají do formuláře. (Bělohlávek, 2008)



### 3.7.1 Kritéria hodnocení

Systematické hodnocení musí být založeno na kritériích na základě, nichž se porovnávají výsledky pracovníků s žádaným výkonem (Bělohlávek, 2008). Pracovním výkonem se rozumí úsilí pracovníka, jeho schopnosti, a jak chápe svoje úkoly, a jak vnímá svoji roli na pracovišti. Všechny zmíněné složky musí být v souladu, aby bylo dosaženo úspěšně vykonané práci (Koubek, 2007). Základní kritéria se rozdělují do tří skupin. Prvními jsou ukazatele, které představují objektivní kritéria. Do skupiny se zařazují ukazatelé: (Bělohlávek, 2008)

- počet vyrobených výrobků (kvalita),
- množství nedodělaných a vadných výrobků (kvalita práce),
- množství nehod a havárií,
- počet získaných zakázek. (Bělohlávek, 2008)

Při hodnocení je snahou hodnotit na základě objektivních kritérií. Velmi často jsou kritéria zkreslena důsledkem působení jiných faktorů, které pracovník neovlivní. Například prodavač, který bude pracovat ve velkoměstě bude mít lepší výsledky prodeje než prodavač prodávající v malém krámu na vesnici (Bělohlávek, 2008). Koubek (2007) mezi ovlivňující faktory řadí:

- málo využitý pracovníkův čas (nízký počet zadaných úkolů) nebo naopak přetížení vzájemně si konkurujících úkolů (špatná organizace práce),
- zařízení a vybavení neadekvátní dané práci,
- nejednoznačná pravidla a metody řízení,
- neochota kolegů spolupracovat,
- nedostatky ve vzdělávání pracovníků,
- málo vysvětlená práce či instrukce,
- životní podmínky pracovníka (osobní život, nemoc).

Firma by měla usilovat o to, aby tyto faktory při hodnocení pracovníka měly co nejmenší vliv.

Druhým kritériem je plnění úkolů. Jedná se především o takové úkoly, které vychází z prvního kritéria, ale mohou to být i jiné úkoly, například zavedení nové technologie. Při zadávání úkolů je potřeba určit očekávaný výsledek, tedy výstup na základě, něhož se bude daný úkol hodnotit. Výše zmíněné kritérium se hodí pro kterýkoliv okruh činností a je lehce

hodnotitelné. Posledním kritériem jsou osobní kvality, které se řadí do subjektivních kritérií. Jedná se o hodnocení konkrétní složky výkonu nadřazeným, která představují: (Bělohlávek, 2008)

- odbornost, posouzená vlastní stupnicí 1 až 5 nebo A, B, C,
- vedení a motivování pracovníků,
- komunikace a přemlouvání,
- pracovní úsilí. (Bělohlávek, 2008)

Subjektivní kritéria se mohou uplatňovat u jakékoliv činnosti. I subjektivní kritéria mají svá úskalí, konkrétně v tom, že nadřazený bude hodnotit mírně, budou se u něj projevovat sympatie nebo antipatie k pracovníkovi. Toto kritérium by mělo být částečně omezeno pomůckami pro hodnocení. Předtištěné formuláře představují vhodné pomůcky pro hodnocení, podle nichž vedoucí hodnotí, a zároveň je tím dosažen jednotný postup hodnocení. Formulář obsahuje jméno hodnoceného a hodnotitele, analýzu práce, hodnocení výkonu a v neposlední řadě budoucí úkoly na nadcházející období. (Bělohlávek, 2008)

### **3.7.2 Postup hodnocení pracovníků**

- 1) Přípravné období, které obsahuje čtyři fáze. V první fázi je rozpoznání a stanovení podmětů hodnocení, nastavují se zásady, pravidla, postup a neposlední řadě se vytvářejí formuláře, kam se zanášejí výsledky hodnocení. V druhé fázi se zkoumá pracovní místo, díky kterému se vytváří představa o charakteru výkonu na pracovních místech i ve firmě. Součástí jsou návrhy možností na jeho zlepšení, představa o skupinách pracovníků. V třetí fázi probíhá stanovení kritérií výkonu i jeho hodnocení, norem pracovního výkonu, výběr metody pro hodnocení a stupnicí pro rozlišení úrovní pracovního výkonu. Ve čtvrté fázi se pracovníci dozvídají o budoucím hodnocení pracovního výkonu a jeho účelu, hlavně o kritériích hodnocení a o tom, jaký výkon je od nich očekáván vedením společnosti. (Koubek, 2007)
- 2) Období získávání informací a podkladů se skládá ze dvou částí. První fáze představuje zjišťování informací, která se může provádět pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním dosažených výsledků práce, které jsou stěžejní pro tuto fázi. Druhá fáze spočívá v pořizování dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je velmi důležitá, protože díky zápisům o pracovním výkonu je možné se k nim opakovaně vracet a zároveň zamezuje případným sporům. (Koubek, 2007)

- 3) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu je složen ze tří fází. V první fázi probíhá hlavně vyhodnocování pracovních výsledků ale také i pracovní chování, schopnosti daného pracovníka a další vlastnosti pracovníka, které jsou důležité pro výkon práce. Vyhodnocování probíhá na základě porovnání skutečných výsledků práce s normami výkonů či očekávanými výsledky. Výstupy procesu musí být zaznamenány v písemné podobě. Druhá fáze spočívá v rozhovoru s hodnoceným pracovníkem, kdy se mu sdělují výsledky hodnocení a možné cesty zlepšení. Zmíněná fáze má významný dopad na pracovní výkon, protože výsledky mohou mít motivující či demotivující efekt. Při sdělování výsledků by se měla používat jak kritika, tak pochvala. V poslední fázi je další pozorování pracovního výkonu pracovníka a je mu nabídnuta pomoc při zkvalitňování výkonu. (Koubek, 2007)

### **3.8 Metody hodnocení**

Při hodnocení se uplatňují metody, pomocí nichž hodnocení probíhá. Existuje mnoho metod pro hodnocení, některé zobrazují pracovní výkon jen z určité části, například zaměřují se jen na pracovní výsledky, tedy hodnocení vycházející z plnění norem. U dalších metod není možné přesnější pozorování pracovního výkonu (např.: volný popis). Některé metody lze použít při hodnocení konkrétní kategorie pracovníků (hodnocení na základě cílů u manažerů a hodnocení dle plnění norem u výrobních dělníků). Jednou z nejpoužívanějších metod je hodnotící rozhovor. (Kociánová, 2010) (viz kap. 3.8.1.)

Metoda hodnocení podle stanovených cílů (výsledků) se používá obvykle u vedoucích pracovníků a specialistů. Pracovníci by měli mít podíl na stanovování cílů. Je nutné, aby cíle byly přesně vymezené, sestaven plán postupu, jak má být cílů dosaženo a také vytvořeny podmínky pro jejich naplnění. Dosažení cílů je posuzováno k vymezeným termínům a poté jsou stanoveny cíle nové. Kvantifikovatelnost, měřitelnost, dosažitelnost a podnětnost to všechno by měli cíle splňovat. Formulace cílů má být písemná, jasná, stručná. Podkladem pro hodnotící rozhovor jsou cíle a plán postupu. (Kociánová, 2010)

Metoda hodnocení na základě plnění norem je běžnou pro hodnocení výrobních dělníků. Pracovníkům se stanovují normy nebo očekávané úrovně výkonu, které jsou následně porovnávány s reálnými výsledky (Kociánová, 2010). Normy, které jsou stanoveny pro pracovníky musejí být dosažitelné. Společnost musí pro jejich správné plnění zhotovit podmínky. (Koubek, 2007)

Metoda volného popisu představuje písemné hodnocení pracovníků. Metoda není příliš účinná, protože je stanovena na základě úsudků a vyjadřovacích schopnostech hodnotitele. Volný popis se nepoužívá při vzájemném porovnávání hodnocených pracovníků (Kociánová, 2010). Naopak se volný popis využívá při hodnocení manažerů a specialistů. Hodnotitel popisuje pracovní výkon hodnoceného pracovníka dle stanovených kritérií na daný pracovní výkon. (Šikýř, 2016)

Hodnocení pomocí stupnice je všestrannou a snadno použitelnou metodou umožňující hodnotit jednotlivá kritéria práce. Hodnotící stupnice má několik typů: (Kociánová, 2010)

- Číselné stupnice, u nichž jsou kritéria odstupňovaná pomocí čísel (např.: čísla 1-5) nebo bodů. Výhodou číselné stupnice je umožnění porovnat hodnocené pracovníky na základě dosažených bodů. Číselná stupnice rovněž umožňuje přiřadit různým kritériím různou bodovou váhu či bodové rozpětí. Nevýhoda spočívá v tom, že hodnotitel nedokáže daný výkon obodovat. (Koubek, 2007)
- Grafické posuzovací stupnice, kde jsou hodnotící kritéria vyznačena na přímce a souhrnné hodnocení se znázorňuje křivkou. (Kociánová, 2010)
- Slovní posuzovací stupnice, kdy jednotlivé stupně jsou vyjádřeny slovně například: výborný, dobrý, nevyhovující. Dále je dobré uvést stručnou charakteristiku například u spolupráce: výrazná ochota ke spolupráci. (Kociánová, 2010)

Metoda hodnocení na základě kritických případů vychází ze zhodnocení mezních situací, tj. vynikající nebo velmi špatných výsledků práce pracovníka za určité období. Metoda vyžaduje vedení záznamů o pracovních výkonech i chování pracovníka. (Kociánová, 2010)

Metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků, kde se porovnávají výkony dvou či více pracovníků dohromady nebo na základě jednotlivých kritérií výkonu. Používá se střídavé pozorování (vybrání nejlepšího a nejhoršího pracovníka, a ty se porovnávají), párové pozorování (porovnání každého pracovníka s každým, lepší je pak vyznačen). (Kociánová, 2010)

Metoda hodnocení AC/DC (assessment centre / development centre) se používá pro hodnocení pracovního výkonu, odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu podstatných zaměstnanců. Metoda je založená na skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů, kdy jsou prověřeny schopnosti zaměstnanců. (Šikýř, 2016)

### 3.8.1 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je metodou systematického hodnocení pracovníků. Dovoluje manažerům formálně sdělovat a projednat se zaměstnanci reálný pracovní výkon v uplynulém období, zpravidla za uplynulý rok (možno hodnotit i kratší období – např.: pololetí) s cílem rozvoje požadovaných schopností. Hodnotící rozhovor probíhá mezi manažerem a hodnotícím zaměstnancem v rámci formálního hodnocení. V průběhu rozhovoru manažer informuje zaměstnance a probírají s ním dosažené pracovní výsledky, zaměstnanec má možnost se k výsledkům vyjádřit. Součástí rozhovoru je vzájemná dohoda o zlepšení zjištěných nedostatků a chování zaměstnance, včetně rozvoje požadovaných schopností a vytváření kladných podmínek k vykonávání dohodnuté práce i výkonu. Manažer při vedení rozhovoru chce znát odpovědi na otázky „Co se stalo?“, „Proč k tomu došlo?“, „Jak postupovat dál?“. Rozumné odpovědi na tuto otázku jsou podmínkou pro úspěšné řešení nedostatků pracovního výkonu zaměstnance, tak i ke zlepšení pracovního výkonu u zaměstnance v nadcházejícím období. Aby hodnotící rozhovor měl smysl, je potřeba aby manažer pravidelně hodnotil zaměstnance v průběhu určeného období, to vyžaduje shromažďování, vyhodnocování a následné zaznamenávání podstatných informací o úrovni schopností, motivace, výsledků a chování zaměstnance. Rozhovor by měl začínat nejdříve pozitivní částí hodnocení, je potřeba ocenit pozitivní výsledky zaměstnance a vyvolat v něm důležitost jeho práce. Před sdělováním negativ je potřeba mít ověřené výsledky a důvody pochybení zaměstnance. Důsledně se kritizují a postihují chyby, které byly způsobeny nedbalostí. Pokud se jedná o chyby z neschopnosti nebo nevědomosti, je potřeba si uvědomit, že za tyto chyby zaměstnanec nemůže sám, ale je i částečné pochybení ze strany manažera, protože ten zodpovídá za výběr a hodnocení svých podřízených. Nesmí se kritizovat osoba zaměstnance, lze kritizovat pracovní výkon. Kritika se sděluje v soukromí na rozdíl od pochvaly, která může být veřejná, a tedy sdělena například při poradě. Záměrné projednávání kladných a záporných stránek pracovního výkonu v minulém období vede k úspěšnému řízení zaměstnanců a jejich dosahování požadovaného pracovního výkonu v budoucím období. Manažer by se měl vyhnout chyb, kterých se dopouští při hodnocení, jedná se o:

- použití subjektivních kritérií hodnocení,
- užívání průměrných stupňů hodnocení,
- sklon být mírný nebo přísný,
- hodnotit dle výrazných pozitiv či negativ. (Šikýř, 2016)

### 3.8.1.1 Průběh hodnotícího rozhovoru

V úvodu rozhovoru se přivítá pracovník a je mu sdělen průběh rozhovoru. Nejdříve zaměstnanec hodnotí svůj vlastní pracovní výkon a porovnává ho s výsledky minulého období. Hodnotitel sděluje své názory na jeho pracovní výkon společně s výsledky. Hodnotitel zaměstnanci vysvětlí, ve kterých oblastech práce je potřeba se zlepšit. Dále by měl pracovník sám navrhnout cesty, jak zlepšit zmíněné oblasti, hodnotitel navrhne svoje možnosti, které vidí jako příznivé řešení pro zlepšení. Důležité je také probrat silné a slabé stránky hodnoceného a jak je v budoucnu stimulovat. Pohovořit si o budoucích možnostech pracovníka a jaký má očekávaný osobní rozvoj a jaké úmysly s ním má společnost do budoucna. Na závěr hodnotitel shrne vše podstatné, co zaznělo během rozhovoru, v případě nejasností ze strany zaměstnance je dovysvětlí, tak aby byly pochopeny. Hodnotící rozhovor by měl končit povzbudivě, aby zaměstnanec odcházel motivován. (Kociánová, 2010)

## 3.9 Odměňování

Odměňování zaměstnanců je v organizaci složitou a citlivou záležitostí, zaměřují se na ni jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé. Systém odměňování, který je oboustranně přijatelný a efektivní, zjednodušuje dosažení produktivity a je současně spravedlivý ke všem zaměstnancům vytváří harmonický vztah ve firmě (Koubek, 2007). Systém by měl být takový, aby dokázal rozlišovat výkonné zaměstnance od těch nevýkonných, mezi zaměstnanci, kteří mají rozdílnou úroveň žádaných kompetencích a těmi, kteří mají různou tržní hodnotu (získávané z analýzy trhu práce) (Pilařová, 2008). Za odměnu je považována mzda nebo plat, nebo různé finanční odměny udělovány za odvedenou práci. Jinými slovy systém odměňování není nic jiného než metoda, jak stanovit výši mzdy a platu či jiných zaměstnaneckých výhod pro pracovníky. Moderní personalistika nevidí jen tyto formy odměňování, ale zařazuje mezi ně další formy, které jsou:

- Zaměstnanecké výhody, které bývají ve většině případů v nepeněžní formě. Poskytují se zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, jen na základě pracovního poměru či ostatního zapojení ve firmě. Jedná se například o příspěvky na stravování, placenou dovolenou, používání služebního automobilu i v soukromém životě, nákup podnikových výrobků za lepší ceny),
- povýšení pracovníka,
- vzdělávání pracovníka,

- pozvání na slavnosti obědy,
- pověřením vedení určité skupiny lidí,
- zplnomocnit vykonávání složitějších pracovních úkolů. (Koubek, 2007)

Některé formy odměňování nemají ani hmotný charakter ale přesto vedou k zvýšení spokojenosti pracovníka, pocitu důležitosti a zapřičiňují pocit radosti. V menších firmách bývají lepší podmínky pro odměňování než ve větších, protože v menších firmách majitel či vedoucí pracovníci znají více své pracovníky, a tudíž jejich povahy a potřeby, soukromý život. (Koubek, 2007)

Cíle řízení odměňování by měly být určeny k tomu, aby se hodnota lidem zvyšovala, nejen přispívala. Mezi cíle se řadí následující:

- odměňování lidí podle hodnoty, kterou vytváří, co lze vysvětlit jako rozlišování a oceňování, do jaké míry lidé realizují nebo přesahují očekávání,
- podporování dosahování cílů organizace, jinými slovy pomoci tomu, aby organizace zaměstnávala talentované a angažované lidi,
- podporování a rozvíjení kultury organizace, je možné vysvětlit jako propojování odměny s chováním, která odpovídá základním hodnotám organizace,
- definování správného chování a výsledků, tedy určit adekvátní očekávání za použití procesu řízení pracovního výkonu a systémem odměňování za zásluhy. (Armstrong, Taylor, 2015)

Odměny lze rozdělit na vnější a vnitřní. Za vnější odměny jsou považované ty peněžní a nepeněžní, zmíněné výše. Tento druh odměn si řídí firma sama. Vnitřní odměna představuje pracovníkovy vnitřní pocity související s vykonanou prací, konkrétněji s pocity úspěšnosti, užitečnosti, seberealizace, podílení na něčem důležitém a neformální uznání okolními pracovníky či vedoucími. Zaměstnavatel tyto odměny nemá pod kontrolou, ale může svými pohnutky vytvořit takové pracovní podmínky, aby se pracovníkovi dostávaly. Vnitřní odměny souvisejí se spokojeností pracovníků a zároveň mají vliv na přístup k práci a výkonu. (Koubek, 2007)

Stanovování peněžních odměn představuje proces, kdy organizace rozhoduje o výši peněžních odměn za práci pro konkrétní zaměstnance. Při stanovování výše odměny se sledují dva cíle, které si mnohdy oponují: odměna musí být napohled konkurenceschopná,

aby přitáhla a udržela lidi, které organizace chce; odměna musí být uvnitř spravedlivá, aby přiřazené sazby peněžní odměny zrcadlily relace mezi jednotlivými druhy práce. (Armstrong, Taylor, 2015)

### **3.9.1 Řízení základních peněžních odměn**

Řízení peněžních odměn souvisí s určováním základních sazeb peněžních odměn neboli, jak velké množství peněz znamená základní sazbu peněžní odměny za práci či konkrétního zaměstnance. Řízení odměn se odvíjí od tržního oceňování i hodnocení práce, které vede k vytvoření a prosazování určitých struktur stupňů a peněžních odměn. (Armstrong, Taylor, 2015)

Struktury stupňů a peněžních odměn jsou nástrojem pro uplatňování politiky odměňování. Pomáhají organizaci seřadit jednotlivé práce do stanovené hierarchie, určit úroveň peněžních odměn a zformovat základnu pro řízení peněžních odměn, tak aby byla rovnost v odměňování a zároveň se mohlo sledovat a kontrolovat postupy odměňování. Pomocí těchto struktur může organizace jednat se zaměstnanci o eventualitách rozvoje kariéry a dosažení peněžních odměn. (Armstrong, Taylor, 2015)

Struktura stupňů je složena z posloupnosti stupňů, pásem nebo úrovní, které jsou tvořeny prací porovnatelné hodnoty. Struktura se dělí na tři druhy stupňů: úzké stupně, obsahující deset i více stupňů; široké stupně, obsahující šest až osm stupňů; široké pásmo obsahující méně než šest pásem. U práce, která má podobnou povahu a smysl, ale je vykonávána na různých úrovních se používají struktury „skupiny kariér“ nebo „skupiny prací“. (Armstrong, Taylor, 2015)

Struktury peněžních odměn představují rozpětí, skupin či stupnic peněžních odměn připojených ke každému stupni ve struktuře stupňů. Struktury jsou určeny počtem stupňů obsahující velikosti rozmezí peněžních odměn, přiřazené k samostatným stupňům. Velikost je dána prostorem, který konkrétní stupeň umožňuje pro zvyšování peněžní odměny, obvykle je určen rozdílem mezi nejnižším a nejvyšším bodem rozpětí v procentech. Peněžní odměna ve strukturách s úzkými nebo širokými stupni se může zvyšovat podle zásluh nebo délky zaměstnání. Některé organizace, hlavně ty menší nemají vytvořené struktury stupňů a opírají se o konkrétní „individuální sazby“ za určitou práci nebo určitého zaměstnance. (Armstrong, Taylor, 2015)



### 3.9.2 Základní zásady poskytování odměn

Zaměstnavatel při poskytování mezd svým zaměstnancům musí dodržovat určité zásady, aby se nedostal do konfliktu se zákony. Zejména je povinen přiznat a vyplatit zaměstnanci konkrétní druh a výši mzdy. Jestliže zaměstnavatel poskytuje mzdové požitky nad rámec zákona je povinen tento fakt zaznamenat buď do kolektivní smlouvy anebo do podnikových mzdových předpisů. Zaměstnavatel by měl odhadnout a poté zvážit, jak se zaměstnanec bude chovat při změně výše mzdy neboli jak ho výše bude motivovat. Základní zásada, která vyplývá z ustanovení § 109 ZP, je verdikt, „že zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda, plat nebo odměna z dohod.“ Jestliže zaměstnanec vykonal práci, vznikl mu právní nárok na výplatu mzdových forem, které jsou všeobecné platné a organizací stanovené mzdové předpisy. (Vybíhal, 2020)

Mzda představuje peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) udělované zaměstnavatelem zaměstnanci za jeho odvedenou práci. (D'Ambrosová a spol., 2011)

Plat je také peněžité plnění udělované zaměstnanci za jeho práci, v případě že jeho zaměstnavatelem je: (D'Ambrosová a spol., 2011)

- stát,
- územní samosprávný celek,
- státní fond,
- příspěvková organizace,
- školská právnická osoba. (D'Ambrosová a spol., 2011)

Mzda i plat jsou udělovány zaměstnanci za jejich práci, za základě její složitosti, odpovědnosti, a namáhavosti, také podle náročnosti pracovních podmínek, dle výkonnosti a v neposlední řadě také podle pracovních výsledků. (Šubrt a spol., 2012)

Minimální mzda představuje nejnižší povolenou výši odměny pro pracovníka za práci v pracovněprávním vztahu. Právní úprava je stanovena zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb.) Od 1. ledna 2022 výše minimální mzdy za měsíc činí 16 200 Kč, hodinově 96,40 Kč. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021)

Zaměstnavatel může využít jakýkoliv mzdový systém, ať už se jedná o tarifní mzdu či ne, nebo různé formy mzdy (časová, úkolová, podílová či smíšená). Každý zaměstnavatel

může uplatňovat jiné složky mzdy jako jsou prémie, odměny, příplatky, bonusy. (Šubrt a spol., 2012)

### 3.9.3 Druhy příspěvků

Příspěvek za práci přesčas náleží zaměstnanci příslušná mzda navýšená o příplatek minimálně 25 % průměrného výdělku, pokud si mezi sebou zaměstnanec se zaměstnavatelem nesjednali čerpání náhradního volna namísto příplatků. (Šubrt a spol., 2012)

Příplatek za práci ve svátek patří zaměstnanci jako právní nárok na náhradní volno v délce vykonané práce ve dni svátku. Za den náhradního volna mu náleží náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. V případě, že svátek vyšel na den, kdy zaměstnanec nepracuje náleží mu náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnanci, kteří mají měsíční mzdu se mzda za svátek nekrátí. (Šubrt a spol., 2012)

Příplatek za práci v noci má zaměstnanec nárok na příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku, tedy každý zaměstnanec má jinou výši příplatku, protože každý má jiný průměrný hodinový výdělek. Příplatek za noc se dává, jestliže zaměstnanec pracuje od 22.00 a 6.00 hodinou. (Šubrt a spol., 2012)

Příplatek za práci o víkendu patří zaměstnanci náhrada mzdy ve výši 10 % průměrného výdělku. Na základě smlouvy může být sjednána jiná výše odměny či jiný způsob stanovení. Víkendové dny se posuzují od 0.00 hodin do 24.00 hodin. (Šubrt a spol., 2012)

### 3.9.4 Odměny

Doplňkové peněžní odměny se dávají k základní peněžní odměně v závislosti na výkonu, schopnostech, přínosu, dovednostech či délce zaměstnání. Doplnkové odměny mohou mít formu konkrétního zvýšení základních peněžních odměn, nebo také ve formě pohyblivých peněžních bonusů. Peněžní bonusy se vyplácejí na základě výkonu jednotlivců, týmů i celé organizace. Mezi doplňkové peněžní odměny patří: (Armstrong, Taylor, 2015)

- 1) Odměny za zásluhy, které představují odměny stanovené na základě výkonu, schopnostech, dovednostech či přínosu. Stanovení výše odměn by mělo být založeno na kritickém posouzení argumentů pro a proti odměnám.
- 2) Odměny podle délky zaměstnání se uplatňují ve veřejném a neziskovém sektoru a mají formu pevných přírůstků. Organizace tyto odměny vidí jako spravedlivé,

s každým zaměstnancem se zachází stejně. Výhodou takových to odměn je že se snadno řídí.

- 3) Odměny podle výkonu organizace jsou takové odměny, které mají v pracovníkovi vyvolat dojem, že se podíleli na podnikání a zlepšení výsledků organizace jako celku. Nejčastějšími odměnami jsou podíly na zisku, podíly na vlastnictví nebo podíly na výnosu.
- 4) Týmové odměňování je vyplácení odměn příslušníkům formálně vytvořeným týmům. Odměny se dělí mezi všechny členy týmu na základě dosažení žádaného výsledků či mimořádných úspěchů. Odměňování může podporovat spolupracující chování či objasnit týmové cíle. (Armstrong, Taylor, 2015)

Zaměstnanecké výhody slouží k tomu, aby se zlepšila pohoda a blahobyt zaměstnanců. Často je možné se setkat s pojmenováním „požitky“ nebo „sociální výhody“. Jsou poskytovány jako bonus k peněžním odměnám, a tvoří důležitou součást celkové odměny. Mezi zaměstnanecké výhody patří penzijní systém, určitý druh pojištění, nemocenský příspěvek, využívání služebního automobilu. Může se sem řadit dovolená navíc či dny volna, které se nemusí patřit k odměnám. Výhody představují nákladnou součást kompletního souboru odměn, může se jednat o jednu třetinu či více nákladů, a proto se odměny musí důkladně plánovat a řídit patří. (Armstrong, Taylor, 2015)

## 4 Vlastní práce

Druhá část diplomové práce obsahuje základní informace o vybrané společnosti ABC, výsledky dotazníkového šetření a rozhovor s generálním manažerem společnosti.

### 4.1 Charakteristika společnosti

ABC je korporátní společnost s provozovny po celém světě provozující služby pronájmu osobních automobilů a dodávek včetně doplňkových služeb. Společnost za rychlý a úspěšný vzestup v poskytování služeb získala četná ocenění celosvětového měřítka. V dnešní době služby autopůjčovny využívají fyzické osoby, lokální i nadnárodní společnosti, jak pro soukromé, tak služební pronájmy. Mezi speciální zákazníky patří leasingové a pojišťovací společnosti. Společnost je zapsána v obchodním rejstříku jako společnost s ručením omezeným.

#### Historie společnosti

Společnost byla založena ve státě Illinois, konkrétně ve městě Chicago roku 1918 Waltrem L. Jasobsem. První roky společnost nabízela k pronájmu dvanáct automobilů americké společnosti Ford model Ford T. V následujících pěti let společnost rozšířila svůj vozový park padesátkrát a celkem nabízela šest set vozidel. Jelikož se společnosti dařilo, začali se o ni zajímat investoři. V roce 1923 ji odkoupil židovský podnikatel, který měl slovenské kořeny. Na počátku roku 2002 se společnost rozšířila i na čínský trh, kde se stala prvním, kdo v tomto oboru na tamějším trhu podnikal. Na konci srpna 2005 byla společnost na tolik veliká, že rozšířila svůj vozový park, který čítal 426 tisíc vozidel. Nyní má po celém světě více než 10 tisíc franšizových poboček a poskytuje práci okolo 38 tisíc zaměstnancům.

Společnost ABC vznikla také v Československu 1. září 1989. Po svém založení společnost zaměstnávala v Čechách i na Slovensku pouhých 15 zaměstnanců. První pobočka se otevřela na pražském letišti, poté se pobočky rozšířily, konkrétně do pražského hotelu Palace, v Bratislavě do hotelu Forum. O tři roky později, v roce 1991 se na bratislavském letišti otevřela další pobočka. Mezi významné dny společnosti patří den, kdy proběhlo slavnostní otevření pobočky na Karlově náměstí v květnu 1992. V následujícím roce se společnost opět rozrostla o novou pobočku, a to v Brně, která poskytuje služby pro Moravu. Pracovníci z brněnské pobočky mají na starost od roku 1995 i provozovnu na letišti Tuřany. Téhož roku se otevřela i pobočka na letišti v Ostravě – Mošnově a od roku 2009 za pomoci

agentury také v severním městě České republiky v Liberci. O několik let později, v roce 2013 se otevřela nová korporátní pobočka v Českých Budějovicích.

Po rozdělení Československa na Českou republiku a Slovenskou republiku se i společnost provozovně i právně od 1. května 1993 rozdělila na českou a slovenskou část. V roce 1996 byla společnost vyhodnocena jako nejlepší držitel licence v oblasti Evropy a získala titul „Franchisee of the Year 1996“. V roce 2004 kdy se konala mezinárodní konference společnosti v Athénách získala ocenění za vysokou kvalitu poskytovaných služeb. Každý rok společnost získává ocenění jako nejlepší autopůjčovna v České republice v rámci TTG Czech Travel Awards. Tato společnost se řadí k dlouhodobě k nejlépe hodnoceným autopůjčovnám na českém a slovenském trhu.

### **Organizační struktura**

Organizační struktura není přímo vertikální, někteří zaměstnanci mají více nadřazených v návaznosti na kombinované funkce. Nadřizenost je ve společnosti dělena na personální a odbornou. V odborné nadřizenosti může mít zaměstnanec více než jednoho nadřazeného, týká se to hlavně vrcholového managementu, žlutá pole v organizační struktuře. Celá organizační struktura je znázorněna na obrázku číslo 2.

Generální manažer, který je jedním z jednatelů společnosti řídí následující oddělení:

Oddělení *Fleet director, maintenance, car control, fleet* v jehož čele stojí Fleet director se stará ve společnosti o nákup a prodej vozidel jejich provoz a údržbu včetně pojištění a pojistných událostí. Disponuje komplexní správou nad vozidly jako hlavního výrobního prostředku společnosti. Zastupuje společnost při jednání s externími dodavateli. Má podřízené pozice Fleet admin support, které mu pomáhají s administrativní podporou v oblasti nákupu vozidel a financování.

Oddělení *Sales* je nadřizené pracovním pozicím Pricing Analysis a Data Analysis, které se ve společnosti starají o cenotvorbu. Zajišťuje cenovou politiku, připravuje operativní a taktické plány prodeje. Dále má na starosti pozice Sales representative, který vykonává obchodní aktivity se zákazníky, vyjednává cenové podmínky. Prezентuje nabízené výrobky a přesvědčivou formou představuje základní informace. Další pozicí, za kterou má Sales oddělení zodpovědnost je Referent obchodu a marketingu. Má za úkol starat se o úspěšnou

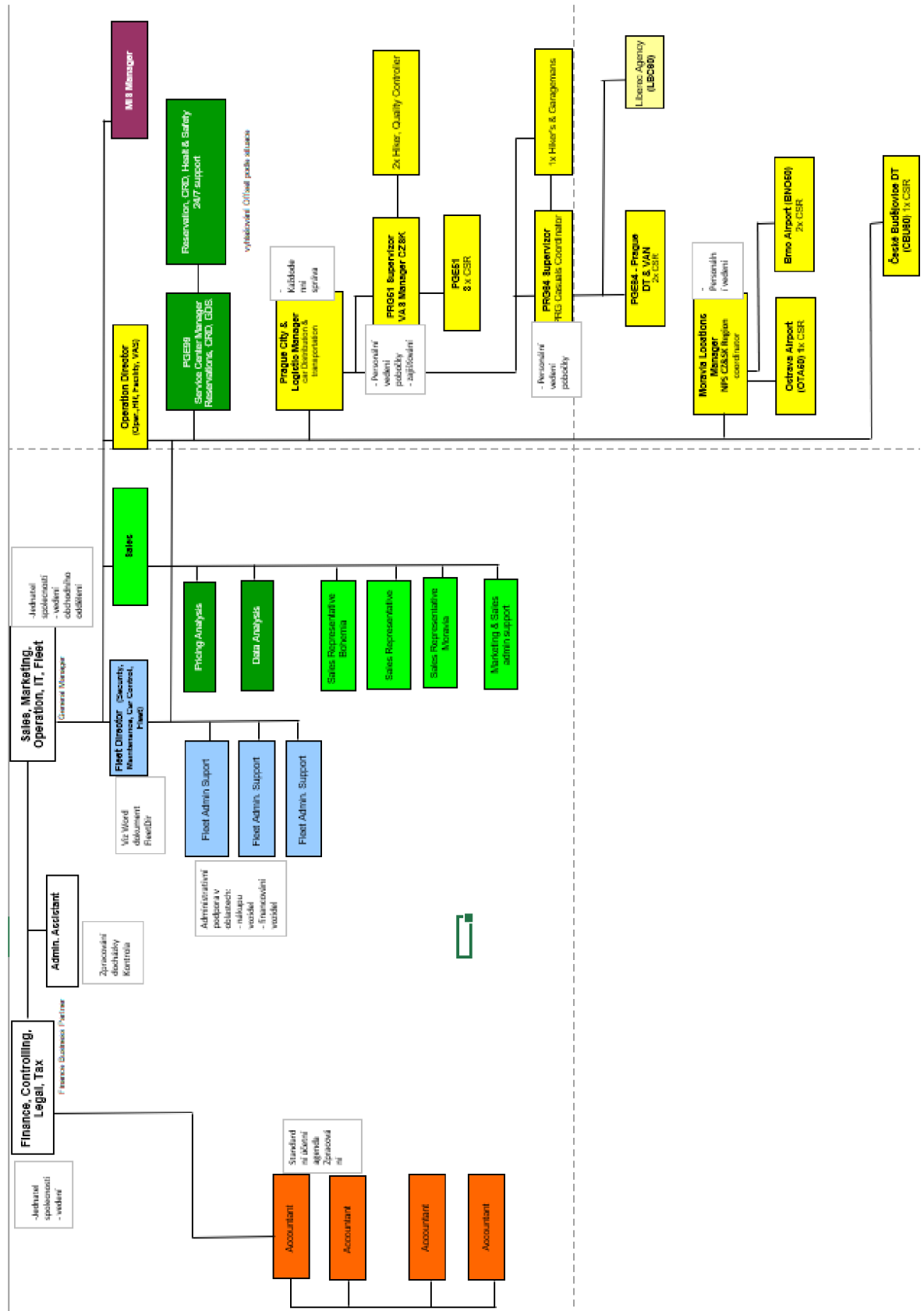
nabídku produktů a služeb společnosti na trh. Vyhodnocuje trendy vývoje trhu, vypracovává marketingové studie jako jsou průzkumy a analýzy spokojenosti zákazníků.

Oddělení *Operation director* zodpovídá za bezproblémový chod společnosti během běžného provozu, koordinaci, řešení operativních problémů. Na jednání reprezentuje společnost. Řídí veškeré pobočky a agentury napříč Českou republikou. Mezi jeho podřízené pozice patří PGE 99 Service center manager a Reservation, které mají na starosti obsluhování telefonického a emailového kontaktu klienta s firmou nebo kontaktu z ostatních oddělení firmy. Provádí kontroly nově přichozích rezervací, řeší reklamace a zajišťuje podporu věrnostního programu. Jednotlivé pobočky a PGE 51 jsou na pozici front office tedy Customer Sales Representative (CSR) mají na starosti zajišťování prvotního kontaktu klienta se společností a jeho obsluhou. Mezi jeho hlavní činnosti patří rezervace, obsluha zákazníků, převozy vozidel a logistická činnost, tankování a provozní kapaliny, opravy a servis vozidel. Pozice Hikers jsou řidiči, kteří se starají o vozidla a jejich přípravu k pronájmu. Součástí jejich pracovní náplně je kontrola vozidel před půjčením a po vrácení vozidla, převozy vozidel, přistavování nebo vyzvedávání vozidel od klientů, tankování a servis.

*MIS manager* je pozice IT specialistů, kteří se starají o údržbu a podporu koncových uživatelů PC a periférií. Pečuje o ochranu informačních systémů a technologií, zajišťuje nákup či prodej společně s evidencí HW a SW. Spravuje podnikové sítě a servery.

Vedle generálního manažera je Finance Business Partner, který je současně i jednatelem společnosti. Zajišťuje přehled veškerých finančních toků ve společnosti, sestavuje výroční zprávy a dokumenty pro auditorské společnosti. Jeho podřízenými jsou pozice účetních, které se starají o veškerou účetní agendu.

Obrázek 2: Organizační struktura



Zdroj: Interní dokument společnosti

## Vozový park

Společnost ABC, která poskytuje služby pronájmu osobních automobilů disponuje rozsáhlým vozovým parkem, který se po celou dobu působení společnosti měnil a rozvíjel. Společnost ABC na začátku svého působení měla k dispozici pouhých dvacet automobilů značky Audi. V dnešní době je možné ve společnosti půjčit vozidla značek Škoda, Hyundai, Opel, Citroën, Volkswagen, Peugeot, Volvo a Mercedes – Benz. Velikost vozového parku se neustále přizpůsobuje požadavkům klientů, nyní se pohybuje okolo 300 až 500 vozů. Ceny pronájmů se odvíjí od aktuální poptávky. Vozový park je rozdělen do několika kategorií dle velikosti. Pro názornější představu je vytvořena tabulka č. 3 s jednotlivými kategoriemi a uveden příklad druhu vozidla.

Tabulka 3: Nabídka vozidel

Název kategorie	Zástupci z kategorie	
<b>Family Collection</b>	Škoda Octavia Combi nebo podobný	Citroën C4 Grand Picasso nebo podobný
<b>Osobní vozy</b>	Škoda Scala TSI nebo podobný	Mercedes Benz A180 nebo podobný
<b>Kombi verze</b>	Peugeot 308 SW nebo podobný	Škoda Superb Combi nebo podobný
<b>4WD/SUV/Minivan</b>	Škoda Kodiaq nebo podobný	Opel Vivaro nebo podobný
<b>Dodávky/nákladní vozidla</b>	Opel Movano nebo podobný	Fiat Dicato L2H2 nebo podobný
<b>Other Model Reservable</b>	Škoda Kodiaq RS 4x4	Škoda Superb Combi Sportl.

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti

U každého vozidla jsou uvedeny charakteristické údaje o vozidle. Zda se jedná o vozidlo s manuální nebo automatickou převodovkou. Kolik lidí může ve vozidle cestovat, počet a velikost zavazadel, které je možné umístit do zavazadlového prostoru. Informace udávající spotřebu pohonných hmot a údaj o uhlíkové stopě. V neposlední řadě je uvedeno, zda je automobil vybaven klimatizací či nikoliv. Kromě údaje o vozidle, jsou zmíněny i platební podmínky. Upozorňují i na to, že uvedené modely v konkrétní kategorii se mohou lišit v závislosti na aktuální dostupnosti a dalších okolnostech, jako je počet pasažérů, velikost zavazadlového prostoru či odhadu ujetých kilometrů.

Společnost nabízí k vozidlům dodatečné vybavení, které si zákazník může vypůjčit. V zimním období je možné si zapůjčit sněhové řetězy, střešní boxy na lyže. V letním období



je k dispozici nosníky pro uchopení nosičů jízdních kol. Kromě těchto sezónních nabídek jsou k dispozici i dětské sedačky, navigace.

### **Služby**

Společnost působí po celém světě a nabídka volitelných položek se liší podle země, kde se vozidlo půjčuje. Pro státy v Evropě společnost nabízí následující služby:

#### *Dojeďte do cíle svěží, podělte se o řízení*

Pokud si zákazník půjčuje vozidlo na delší trasy nebo má zájem o komfortnější cestování, společnost nabízí možnost zapsání více řidičů do nájemní smlouvy. Nyní je možné mít hned stejný počet řidičů, kolik je míst ve vozidle. Zákazníkovi odpadá starost, s tím, že celou cestu bude řídit sám. Zapsání více řidičů se sjednává na pobočkách, za podmínek předložení řidičského průkazu v době a místě pronájmů a splnění standardních podmínek pro zápis do nájemní smlouvy. V případě, navýšení počtu dalších řidičů, je možné provést na pobočce v době pronájmu vozidla.

#### *Prémiová asistenční služba (PERS)*

Společnost nabízí pro bezstarostnou jízdu prémiovou asistenční službu PERS. Služba pokrývá náklady za služby silniční asistence v následujících případech:

Pokud se zákazníkovi v době půjčení vozidla při cestě vybijí baterie, personál z asistenční služby za klientem přijede a nastartuje vozidlo. V případě, že se nepodaří nastartovat, zajistí se odtaž vozidla na nejbližší pobočku a zákazník dostane náhradní vozidlo, tak aby mohl pokračovat v jeho cestě.

V případě, že zákazník ztratí klíče nebo si je uzamkne ve vozidle bez možnosti pokračovat v jízdě. Vozidlo bude odtaženo asistenční službou na nejbližší pobočku a vozidlo bude po ověření totožnosti vyměněno.

Omylem zákazník natankuje špatné palivo do vozidla, zákazník si nemusí dělat starosti. Asistenční služba přistaví náhradní vozidlo, tak aby mohl zákazník pokračovat v cestě.

Pokud zákazníkovi dojde během jízdy palivo, asistenční služba poskytne dostatek paliva pro dojezd k nejbližší vzdálené čerpací stanici nebo zajistí odtaž k čerpací stanici.

Pokud se stane defekt pneumatik, asistenční služba pokrývá náklady na odtaž vozidla do nejbližšího pneuservisu nebo výměnu náhradní pneumatiky.

Prémiová asistenční služba se sjednává při rezervaci vozidla u obsluhy na pobočce společnosti.

### *Věrnostní program*

Společnost má věrnostní program Gold Plus Rewards, díky kterému zákazník může čerpat exkluzivní benefity. Zákazník se zaregistruje zdarma, při pronajmutí vozidla získá body, díky kterým získává lepší výhody, jako je bezplatné dny pronájmu. Věrnostní program má tři úrovně členství. Nejnižší stupeň Gold je zdarma, za každý bod získáte korunu, zapsání do nájemní smlouvy dalšího řidiče zdarma. Prostřední stupeň Five Star získá klient za 10 pronájmů nebo si platí členství, získá 1,25 bodů za každou korunu, zapsání dalšího řidiče zdarma, upgrady dle dispozice. Nejvyšší stupeň President's Circle získá klient za 15 pronájmů nebo si platí členství, získá 1,5 bodů za každou korunu, upgrady jsou garantované, zapsání dalšího řidiče zdarma, vyhrazená linka na zákaznický servis.

Díky členství zákazník nečeká ve frontě a jde rovnou k obsluze pobočky. Při vrácení stačí vozidlo zavřít a odejít. Dalším benefitem je, že zákazník si vybere vydezinfikované vozidlo. Všechny vozidla jsou dezinfikována podle pokynu WHO a 14-ti bodovým procesem čištění. Společnost používá vládou schválené a registrované virucidní čisticí a dezinfekční prostředky. V rámci čištění probíhá čištění exteriéru včetně všech vnitřních povrchů a přihrádek, pach jsou odstraněny a dezinfikovány. Další výhodou členství je získání bezplatných dnů a upgradů k pronájmu. Při delší době pronájmu získá klient více.

V posledních letech společnost zavedla novou technologii pro bezobslužný pronájem aut i v Čechách a tím společnost rozšířila portfolio nabízených produktů a je schopná nabízet firemním zákazníkům co nejvíce flexibilní řešení vozového parku.

### *Odstavení vozidla*

Společnost nabízí vrácení zapůjčeného vozu na jiné pobočce, než na které si zákazník vozidlo vypůjčil. Tato služba je zpoplatněna Dropoff charge, výše je závislá na dostupnosti pobočky, kde bylo vozidlo vráceno. Je možné vozidlo vrátit i na pobočkách v evropských zemích.

## **4.2 Motivační systém společnosti**

Motivační systém společnosti je zpracovaný tak, aby zaměstnanci kromě základní mzdy mohli čerpat další výhody zaměstnání, které si zvolili jako svůj zdroj příjmů.

Jednotlivé složky motivačního systému jsou popsány níže.

## **Základní mzda**

Základní mzda je složena ze základní části a dalších složek, které se mění podle pozice zastávající v organizaci. Mzdu zaměstnanci dostávají vždy k 10 dni v měsíci převodem na jejich bankovní účet. Další složkou mzdy u všech zaměstnanců, kromě nejvyšších vedoucích zaměstnanců je Profit Sharing, neboli podíl na zisku, který dostávají jednou za rok. Zaměstnanci, kteří pracují na pobočkách a jednají s klientem mají ke své mzdě incentiva (prodej dodatečných služeb – např.: PERS). Zaměstnanci, kteří pracují na vedoucích pozicích a v oddělení obchodu dostávají roční bonus.

## **Příspěvek na stravné**

Společnost svým zaměstnancům poskytuje příspěvek na stravování formou převodu peněžního obnosu na stravenkovou kartu od společnosti Edenred. Zaměstnanec si touto kartou může hradit obědy v restauracích či fastfoodech, zároveň zaplatit nákup ve vybraných supermarketech za potraviny. Společnost přispívá v nejvyšší možné výši a to v 55 %, zbylých 45 % se zaměstnanci strhává z měsíční mzdy.

## **Příspěvek na penzijní připojištění**

V případě zájmu zaměstnance společnost přispívá na penzijní připojištění. Slouží k zajištění životní úrovně po dosažení důchodového věku. Tento příspěvek podporuje stát, jedná se o formu spoření. Zaměstnanec si podle svého uvážení vybere penzijní fond, kam se příspěvek posílá. Výše příspěvku od společnosti je ve výši 2 % z hrubé mzdy.

## **Pět dnů dovolené navíc**

Zaměstnanci společnosti mají nárok na 20 dnů dovolené, tedy 4 pracovní týdny, které jsou stanovené povinně ze zákona. Kromě těchto 20 dnů, mohou čerpat ještě 5 dnů dodatečné dovolené.

## **Home office**

Společnost zaměstnancům umožňuje pracovat z domova, jedná se hlavně o pracovníky, kterým to jejich náplň práce dovoluje. Zejména se jedná o administrativní pracovníky, manažery, marketingové pracovníky a účetní. Zaměstnanci pracující na pobočkách společnosti tuto možnost nemohou využívat z důvodu jednání se zákazníky.

### **Služební telefony**

Společnost svým zaměstnancům poskytuje služební telefony na služební hovory a e-maily. Služební telefon mohou využívat i k soukromým účelům. Mobilní tarify a druh mobilního telefonu je vybrán na základě toho, jakou pozici ve společnosti zaměstnanec zastává a také podle toho, jak často telefonuje nebo využívá mobilní data k vyřizování firemní e-mailů. Dodavatelem těchto služeb je společnost T-mobile.

### **Služební vůz**

Společnost pro vybrané pozice jako jsou manažeři a vedoucí jednotlivých oddělení mají možnost využívat služební automobil. V případě, že zaměstnanec využívá vozidlo k soukromým účelům, musí tento benefit zdanit podle zákona o dani z příjmu.

### **Zvýhodněné pronájmy vozidel**

Díky svému předmětu podnikání, což je půjčování automobilů, nabízí svým zaměstnancům zvýhodněné ceny pro pronájem vozů z firemní flotily. Pokud se zaměstnanec rozhodne si půjčit vůz, platí nižší cenu než klasický zákazník. Cena pronájmu se odvíjí od zvolené kategorie vozu, které je snížena o zaměstnaneckou slevu ve výši 50 %.

### **Parkování zdarma**

Zaměstnanec, který dojíždí na své pracoviště ať už služebním či soukromým vozidlem, má od společnosti možnost zdarma zaparkovat před místem výkonu své práce.

### **Příspěvek na pojištění zaměstnance za způsobenou škodu**

Tento příspěvek se také označuje jako „pojistka na blbost“. Při výkonu práce zaměstnanec může svému zaměstnavateli způsobit škodu na majetku. Škoda je následně hrazena z pojištění. Výše pojistného, které hradí zaměstnavatel je 50 %. Pojištění je zejména pro zaměstnance, u kterých se předpokládá, že budou při výkonu svého povolání řídit firemní vozidlo.

### 4.3 Dotazníkové šetření

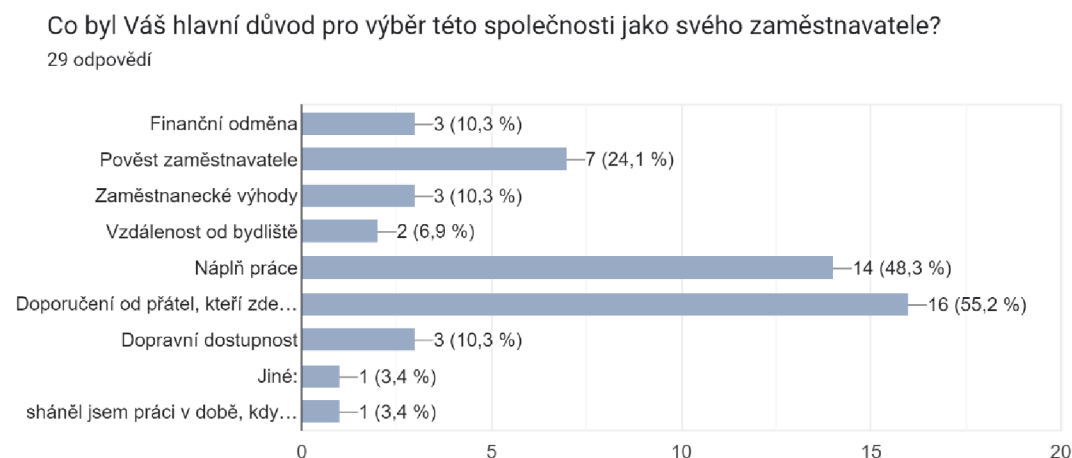
Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech od 24.2.2023 do 4.3.2022. Ve zvolené organizaci pracuje celkem 38 zaměstnanců, z čehož 29 zaměstnanců vyplnilo a odevzdalo dotazník. Návratnost dotazníkového šetření je 76,3 %. Zaměstnanci byli seznámeni s dotazníkem a účelem jeho vyplnění včetně zaručení anonymity na firemní poradě.

Dotazníkové šetření bylo provedeno přes platformu Google Forms, zaměstnanci odkaz dostali od generálního manažera prostřednictvím firemního e-mailu. Dotazník obsahoval 31 otázek a jeho struktura je rozdělena do třech skupin otázek. První část otázek se týká motivace, druhá část hodnocení a třetí část struktury respondenta.

#### Motivace

Na první otázku, *Co byl Váš hlavní důvod pro výběr této společnosti jako svého zaměstnavatele?* nejvíce zaměstnanců vybíralo možnost *Doporučení od přátel, kteří zde pracují* celkem 16 zaměstnanců, 55,2 %. Druhou nejvíce vybranou možností byla *Náplň práce*, kterou zvolilo 14 zaměstnanců, 48,3 %. Možnost *Pověst zaměstnavatele* zvolilo 7 zaměstnanců, 24,1 %. Zaměstnanci stejně vybírali možnosti *Finanční odměna*, *Zaměstnanecké výhody* a *Dopravní dostupnost*, tj. 10,3 %. Nejméně zaměstnanci vybrali možnost *Vzdálenost od bydliště*, 6,9 %. Jeden respondent zvolil možnost *Jiné: „Sháněl jsem práci, v době, kdy moc nabídek nebylo. Zvolil jsem první, kde mě chtěli.“*

Graf 1: Jaký byl Váš hlavní důvod pro výběr této společnosti jako svého zaměstnavatele?

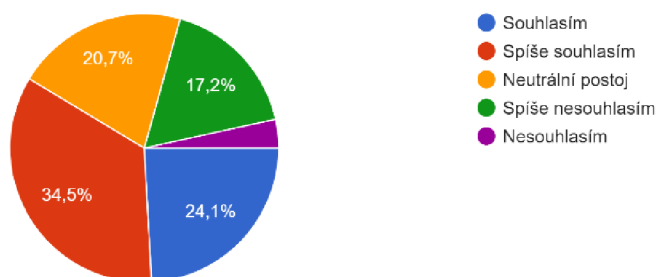


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Druhá otázka se zaměstnanců ptala na otázku *Jak jste spokojeni s výší Vaší mzdy?* Nejvíce zaměstnanců, celkem 10, 34,5 % zvolilo možnost *Spíše souhlasím*. Druhou nejvíce zvolenou odpovědí je *Souhlasím*, celkem 7 zaměstnanců, 24,1 %. Možnost *Neutrální postoj* má 6 zaměstnanců, 20,7 %. Volbu *Spíše nesouhlasím* zvolilo celkem 5 zaměstnanců, 17,2 %. Jeden ze zaměstnanců společnosti uvedl, že je nespokojený s výší jeho mzdy.

Graf 2: Jak jste spokojeni s výší Vaší mzdy?

Jak jste spokojeni s výší Vaší mzdy?  
29 odpovědí



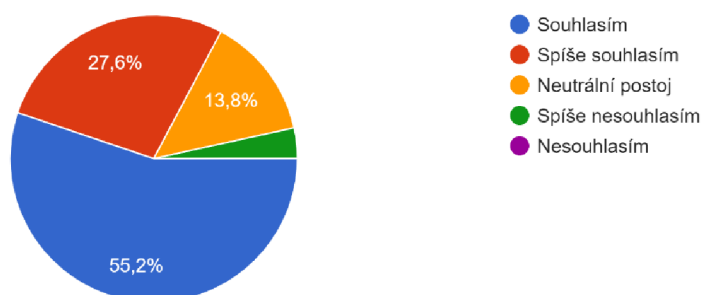
Zdroj: vlastní zpracování

Třetí otázka se dotazovala *Jste Vaším vedoucím pracovníkem motivováni k práci?* 16 zaměstnanců, 55,2 % odpovědělo pozitivně, tedy *Souhlasím*. Druhou nejvíce zvolenou možností je *Spíše souhlasím*, celkem 8 zaměstnanců, 27,6 %. Možnost *Neutrální postoj* zvolili 4 zaměstnanci, 13,8 %. Odpověď *Spíše nesouhlasím* zvolil jeden zaměstnanec, 3,4 %.

Graf 3: Jste Vaším vedoucím pracovníkem motivováni k práci?

Jste Vaším vedoucím pracovníkem motivováni k práci?

29 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

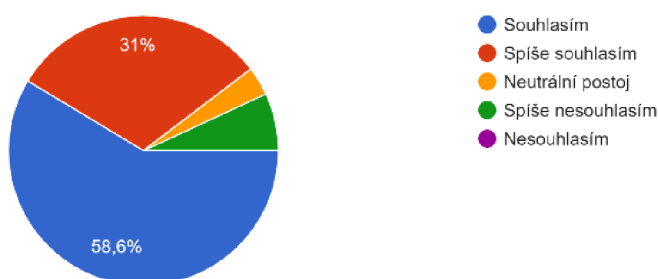
Čtvrtá otázka byla pro zaměstnance, kteří v otázce číslo 3 volili negativní odpověď. *Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a spíše nesouhlasím či nesouhlasím prosím napište, jak by měla probíhat motivace ze strany vedoucího pracovníka?* Zde zaměstnanec uvedl následující:

- „*Motivace může být finanční nebo i spokojený zákazník nebo práce zábavou.*“
- „*Poskytnutí zpětné vazby, co děláme špatně a co dobře.*“

Pátá otázka zněla *Je pro Vás motivující nehmotná odměna? (např.: pochvala)* Pro 17 zaměstnanců, 58,6 %, kteří zvolili možnost *Souhlasím* je motivující nehmotná odměna. Možnost *Spiše souhlasím* zvolilo 9 zaměstnanců, 31 %. Dva zaměstnanci zvolili možnost *Spiše nesouhlasím* a *Neutrální postoj* k nehmotné odměně má jeden zaměstnanec.

Graf 4: Je pro Vás motivující nehmotná odměna? (např.: pochvala)

Je pro Vás motivující nehmotná odměna? (např.: pochvala)  
29 odpovědí

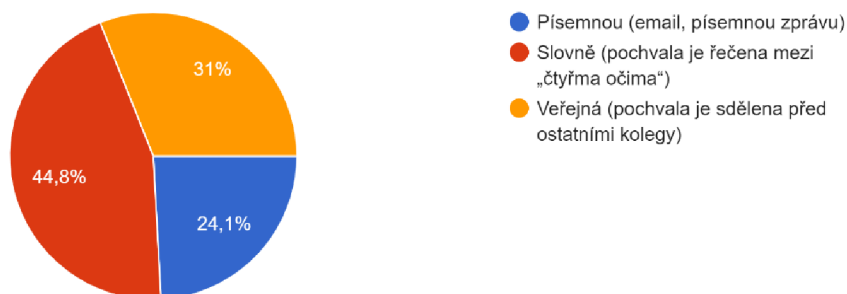


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Následující otázka se zaměstnanců ptala, *Jakou formou komunikace pochvaly byste nejvíce preferovali?* Nejvíce vybranou možností je *Slovně*, kterou vybralo 13 zaměstnanců, 44,8 %. Druhou nejvíce zastoupenou variantou je pochvala *Veřejná*, celkem 9 zaměstnanců, 31 %. Naopak nejméně by zaměstnanci preferovali pochvalu *Písemnou*, celkem 7 zaměstnanců, 24,1 %.

Graf 5: Jakou formou komunikace pochvaly byste nejvíce preferovali?

Jakou formou komunikace pochvaly byste nejvíce preferovali?  
29 odpovědí



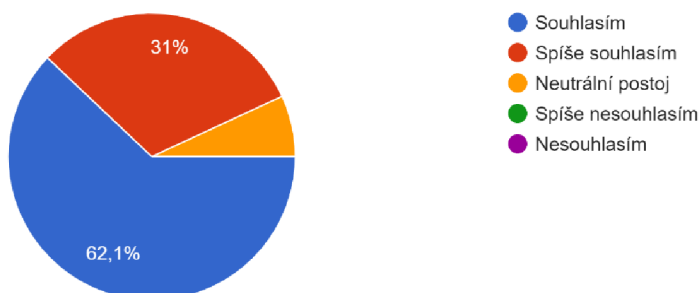
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



Další otázka zněla *Je pro Vás motivující, pokud můžete ovlivnit výši Vašeho výdělku?* Více než půlka oslovených zaměstnanců zvolilo možnost *Souhlasím*, celkem 18, 62,1 %. Možnost *Spíše souhlasím* vybralo 9 zaměstnanců, 31 % a dva zaměstnanci mají k možnosti ovlivnit výši výdělku neutrální postoj.

Graf 6: Je pro Vás motivující, pokud můžete ovlivnit výši Vašeho výdělku?

Je pro Vás motivující, pokud můžete ovlivnit výši Vašeho výdělku?  
29 odpovědí

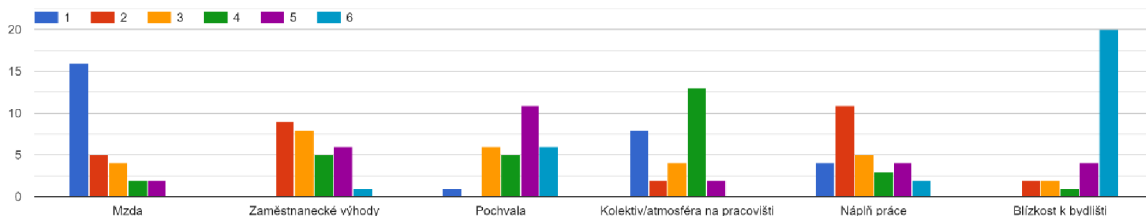


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V následující otázce měli zaměstnanci přiřadit čísla podle preferencí, co je nejvíce motivuje, aby podali co nejlepší výkon. Pro 16 zaměstnanců je nejdůležitější mzda, aby podali co nejlepší výkon. Pro 9 zaměstnanců je spíše důležitá mzda. Zaměstnanecké výhody jsou také pro zaměstnance motivující rovněž také náplň práce. Možnost Kolektiv/atmosféra na pracovišti je pro zaměstnance motivující. Naopak nejméně motivující pro zaměstnance je vzdálenost pracoviště od místa bydliště.

Graf 7: Co Vás ve společnosti motivuje nejvíce?

Přiřaďte uvedená čísla k následujícím možnostem podle toho, co Vás ve společnosti motivuje nejvíce, abyste podala lepší výkon? (1 nejvíce, 6 nejméně - ČÍSLA SE NESMÍ SHODOVAT)



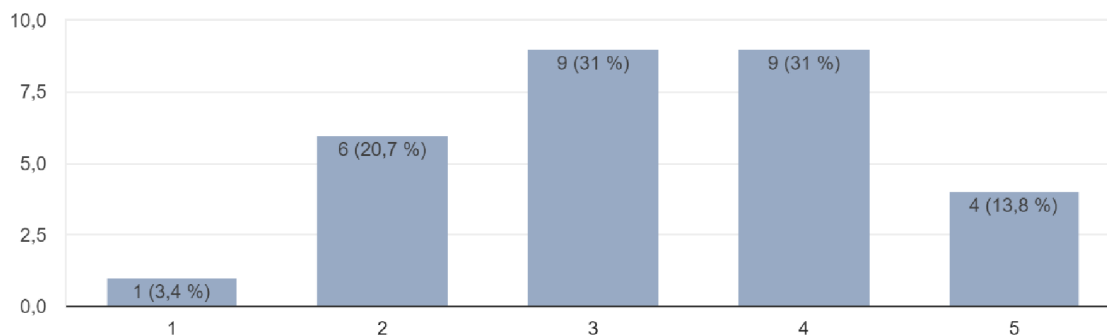
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázka se dotazovala zaměstnanců na důležitost zaměstnaneckých výhod. Odpovídali na základě stanovené škály od 1 do 5, přičemž 1 je zastáncem nejnižší důležitosti a naopak 5 je zastáncem nejvyšší důležitosti. Z grafu č. 8 níže vyplývá, že zaměstnanecké výhody jsou pro 9 zaměstnanců spíše důležité stejný počet zaměstnanců, zvolil střední hodnotu důležitosti. Nejvyšší důležitost zaměstnaneckým výhodám kladou 4 zaměstnanci. Spíše nedůležité zaměstnanecké výhody vidí 6 zaměstnanců. Pro 1 zaměstnance jsou zaměstnanecké výhody nedůležité.

Graf 8: Jak jsou pro Vás zaměstnanecké výhody důležité?

Na stupnici od 1 (nejméně) do 5 (nejvíce) rozhodněte, jak jsou pro Vás důležité zaměstnanecké výhody?

29 odpovědí

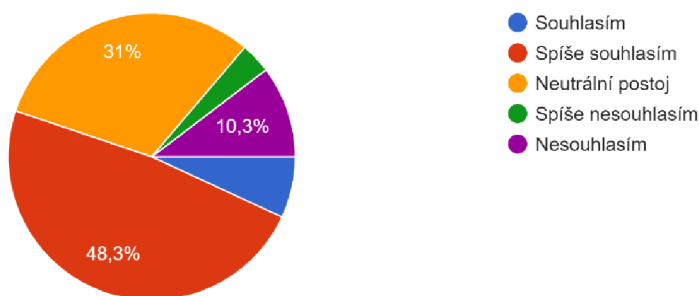


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Navazující se otázka se ptala *Jste spokojeni s aktuálními zaměstnaneckými výhodami?* Téměř polovina zaměstnanců, celkem 14, 48,3 % odpověděli *Spíše souhlasím*. S aktuálními zaměstnaneckými výhodami jsou spokojeni dva zaměstnanci, 6,9 %. Naopak 3 zaměstnanci jsou nespokojeni se zaměstnaneckými výhodami, 10,3 % a jeden zaměstnanec je spíše nespokojený. *Neutrální postoj* k zaměstnaneckým výhodám má 9 zaměstnanců, 31 %.

Graf 9: Jste spokojeni s aktuálními zaměstnaneckými výhodami?

Jste spokojeni s aktuálními zaměstnaneckými výhodami?  
29 odpovědí

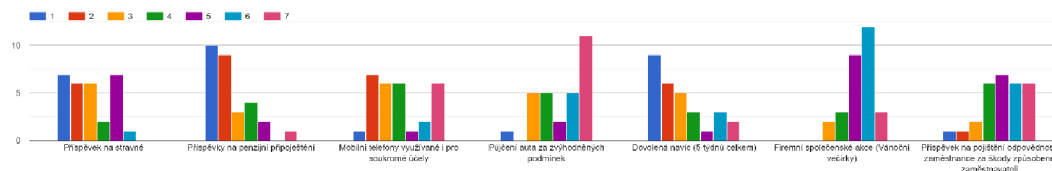


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V následující otázce měli zaměstnanci přiřadit čísla k jednotlivým zaměstnaneckým výhodám, které jim společnost nabízí dle jejich důležitosti. Z grafu č. 10 vyplývá, že pro zaměstnance jsou nejdůležitější příspěvky na penzijní připojištění, příspěvek na stravné a dovolená navíc. Nejméně důležité zaměstnanecké výhody dle odpovědí uvedli jsou půjčky vozidla za zvýhodněnou cenu a firemní společenské akce.

Graf 10: Jak jsou pro Vás důležité zaměstnanecké výhody nabízené Vaší společností?

Přidejte uvedená čísla k následujícím zaměstnaneckým výhodám nabízené Vaší společností podle Vaší důležitosti? (1 nejvíce důležité, 7 nejméně důležité - ČÍSLA SE NESMÍ SHODOVAT)



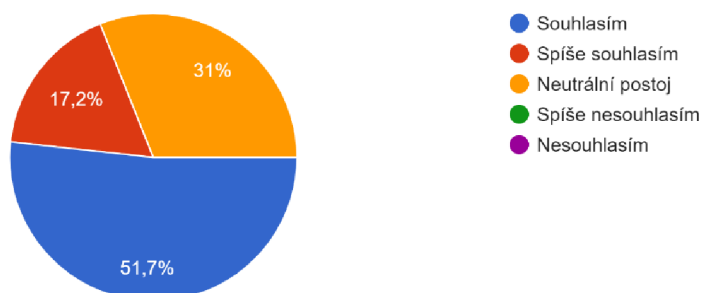
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázka zněla *Chtěli byste, aby se stávající systém zaměstnaneckých výhod rozšířil?* o rozšíření zaměstnaneckých výhod by mělo zájem 15 zaměstnanců, 51,7 %. Možnost *Spíše souhlasím* zvolilo 5 zaměstnanců, 17,2 %. Třetině zaměstnanců, celkem 9, 31 % zastávají *Neutrální postoj*, zda by se rozšířil či zůstal v stávající podobě.

Graf 11: Chtěli byste, aby se stávající systém zaměstnaneckých výhod rozšířil?

Chtěli byste, aby se stávající systém zaměstnaneckých výhod rozšířil?

29 odpovědí

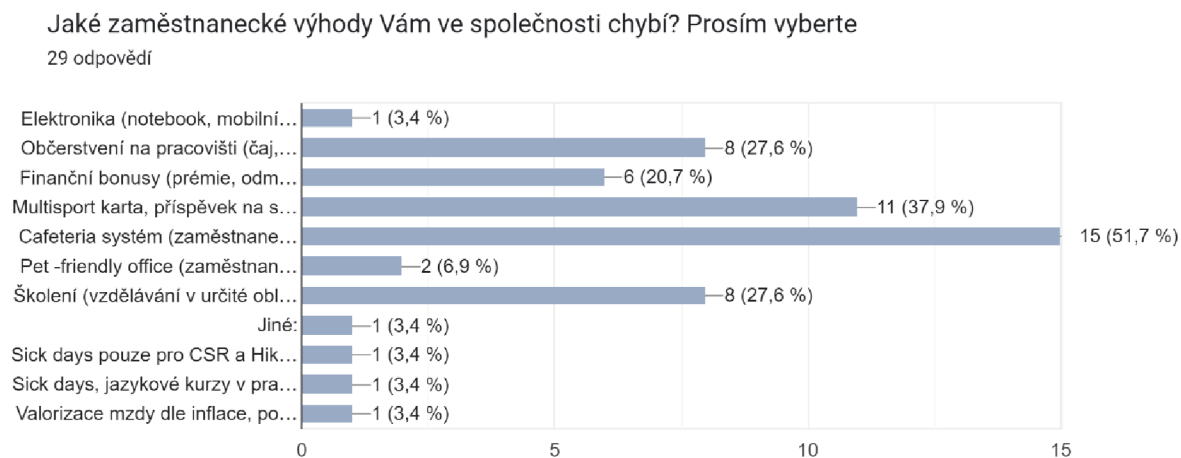


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V následující otázce měli zaměstnanci vybrat ty zaměstnanecké výhody, které jim chybí ve společnosti. Možnosti byly vybrány na základě popularity dle mzdového průzkumu HAYS 2022, nechyběla ani možnost vypsát jinou zaměstnaneckou výhodu. Největší zájem ze strany zaměstnanců je o *Cafeteria systém*, celkem 15, 51,7 %. Druhý největší zájem je o *Multisport kartu*, příspěvek na sport, kterou zvolilo 11 zaměstnanců, 37,9 %. Stejně velký zájem, tedy 8 odpovědí, 27,6 % je na možnost *Občerstvení na pracovišti a Školení*. Nejnižší zájem je o *Elektroniku a možnost přijít do kanceláře se svým domácím mazlíčkem*. Mezi odpověďmi jiné zaměstnanci vypsali následující:

- „*Sick days pouze pro CSR a Hikery*“
- „*Sick days, jazykové kurzy v pracovní době, levný tarif na půjčení firemního vozu*“
- „*Valorizace mzdy dle inflace, pokud je inflace v takové výši jako dnes*“

Graf 12: Jaké zaměstnanecké výhody Vám ve společnosti chybí?

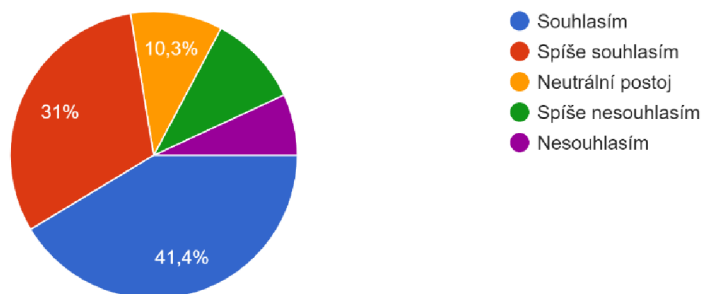


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Následující otázka zněla *Pokud by se okruh možností zaměstnaneckých výhod rozšířil, motivovalo by Vás to více k práci?* Pokud by se zaměstnanecké výhody rozšířily 12 zaměstnanců, 41,4 % by to více motivovalo k práci. Spíše motivování k práci by bylo 9 zaměstnanců, 31 %. I přesto, že by se možnosti zaměstnaneckých výhod rozšířil 3 zaměstnanci by byli motivováni k práci stejně jako doposud. Pro 3 zaměstnance by rozšíření zaměstnaneckých výhod nepřineslo větší motivaci k práci a dva zaměstnanci by nebyli vůbec motivováni k práci při zavedení nových zaměstnaneckých výhod.

Graf 13: Pokud by se okruh možností zaměstnaneckých výhod rozšířil, motivovalo by Vás to více k práci?

Pokud by se okruh možností zaměstnaneckých výhod rozšířil, motivovalo by Vás to více k práci?  
29 odpovědí



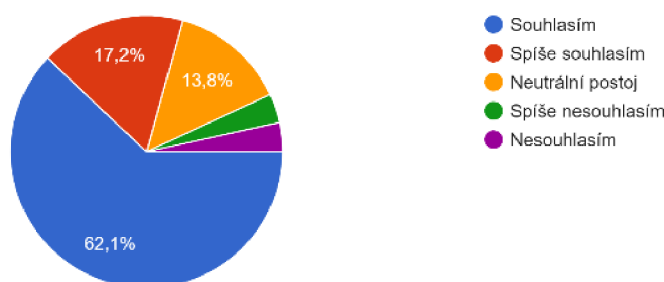
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázka se tázala *Máte od svého vedoucího zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon?* Více než polovina dotazovaných zaměstnanců odpověděla kladně, tedy že má zpětnou vazbu od vedoucího, celkem 18 zaměstnanců, 62,1 %. Celkem 5 zaměstnanců, 17,2 % spíše dostává zpětnou vazbu od svého vedoucího. Možnost *Neutrální postoj* zvolili 4 zaměstnanci, 13,8 %. Jeden zaměstnanec uvedl, že zpětnou vazbu spíše nemá a jeden zaměstnanec odpověděl, že ji nemá vůbec.

Graf 14: Máte od svého vedoucího zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon?

Máte od svého vedoucího zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon?

29 odpovědí



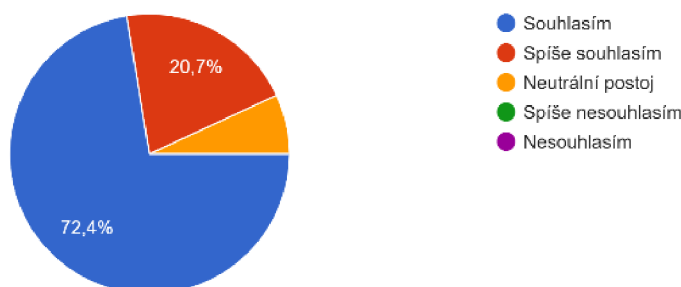
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázka zněla *Myslíte si, že Vás zpětná vazba motivuje k podání lepšího pracovního výkonu?* Téměř třičtvrtě zaměstnanců odpovědělo, že je zpětná vazba motivuje k pracovnímu výkonu, celkem 21, 72,4 %. Zpětná vazba spíše motivuje 6 zaměstnanců, 20,7 % k lepšímu výkonu. *Neutrální postoj* ke zpětné vazbě mají 2 zaměstnanci, 6,9 %.

Graf 15: Myslíte si, že Vás zpětná vazba motivuje k podání lepšího pracovního výkonu?

Myslíte si, že Vás zpětná vazba motivuje k podání lepšího pracovního výkonu?

29 odpovědí

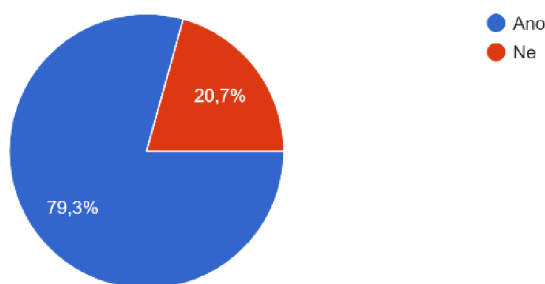


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Následující otázka se ptala zda, mají zaměstnanci možnost pracovat na home office. Z grafu č. 16 vyplývá, že více než polovina zaměstnanců může pracovat z domova, celkem 23 zaměstnanců, 79,3 %. Na home office nemůže pracovat 6 dotázaných zaměstnanců, tedy 20,7 %.

Graf 16: Nabízí Vám společnost pracovat na home office?

Nabízí Vám společnost pracovat na home office?  
29 odpovědí

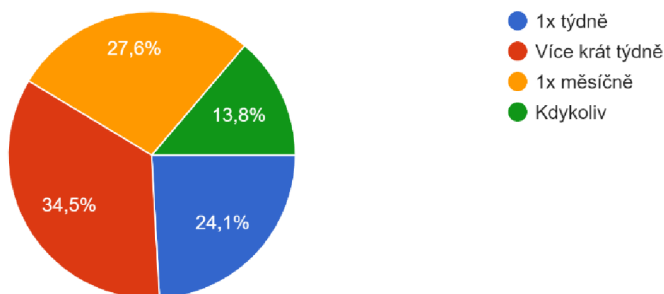


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V následující otázce měli odpovědět na otázku, jak často využívají možnost pracovat na home office. Zaměstnanci nejvíce pracují z domova více dní v týdnu. Alespoň jednou týdně využívá práci z domova 24,1 % respondentů. Jednou měsíčně z domova pracuje 27,6 % zaměstnanců.

Graf 17: Jak často využíváte práci na HO?

Pokud jste v předchozí otázce odpověděla ano, jak často využíváte práci na HO?  
29 odpovědí

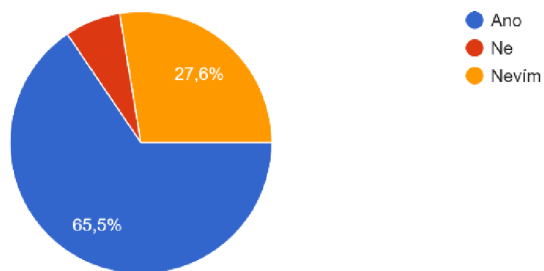


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázka zněla *Je Váš pracovní výkon hodnocen Vaším vedoucím pracovníkem?* Pracovní výkon 19 zaměstnanců, 65,5 % je hodnocen vedoucím pracovníkem, naopak dva zaměstnanci uvedli, že jejich pracovní výkon není hodnocen. Část dotazovaných zaměstnanců, celkem 8, 27,6 % uvedlo, že neví, zda je jejich pracovní výkon hodnocen.

Graf 18: Je Váš pracovní výkon hodnocen Vaším vedoucím pracovníkem?

Je Váš pracovní výkon hodnocen Vaším vedoucím pracovníkem?  
29 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

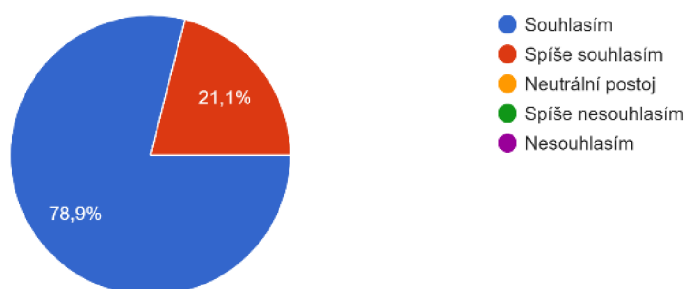
V následujících otázkách odpovídají, jen ti zaměstnanci, kteří v předchozí otázce odpověděli kladně, tedy ano. Počet odpovědí klesne z 29 na 19 zaměstnanců.



Nadcházející otázka *Jste spokojeni s Vaším hodnocením pracovního výkonu od svého vedoucího?* Nadpoloviční většina zaměstnanců, odpověděli kladně, tedy že jsou spokojeni s hodnocením pracovního výkonu od svého vedoucího, celkem 15 zaměstnanců, 78,9 %. Zbývající část zaměstnanců, tedy 4 jsou spíše spokojeni s hodnocením.

Graf 19: Jste spokojeni s Vaším hodnocením pracovního výkonu od svého vedoucího?

Jste spokojeni s Vaším hodnocením pracovního výkonu od svého vedoucího?  
19 odpovědí

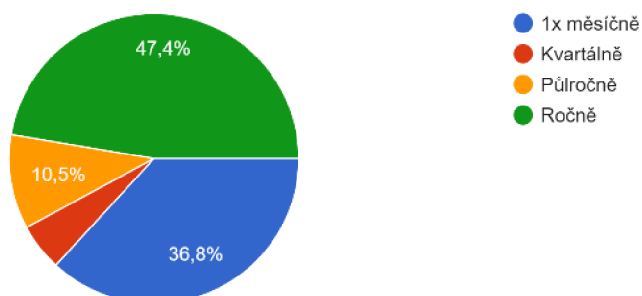


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázka se dotazovala na *Jak často probíhá hodnocení ve Vaší společnosti?* Z grafu č. 20 vyplývá, že nejčastěji hodnocení probíhá na základě ročního intervalu, celkově je ročně hodnoceno 9 zaměstnanců, 47,4 %. Druhou nejčastější frekvencí hodnocení je měsíční hodnocení, takto je hodnoceno 7 zaměstnanců, 36,8 %. Půlročně hodnoceni jsou pouze dva zaměstnanci, 10,5 %. Jeden ze zaměstnanců je hodnocen kvartálně.

Graf 20: Jak často probíhá hodnocení ve Vaší společnosti?

Jak často probíhá hodnocení ve Vaší společnosti?  
19 odpovědí

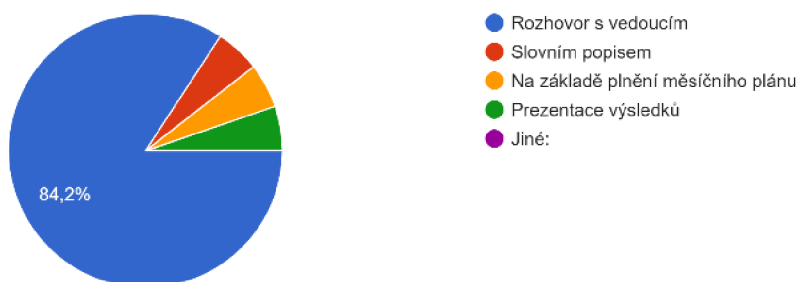


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázka zněla, *Jakou formou ve Vaší společnosti probíhá hodnocení?* Nejčastější formou hodnocení je rozhovor s vedoucím, kterým je hodnoceno 16 zaměstnanců, 84,2 % z celkových 19 odpovědí. Možnosti hodnocení na základě slovního popisu, plnění měsíčního plánu nebo prezentací výsledků jsou zastoupeni jedním zaměstnancem, tedy 5,3 %.

Graf 21: Jakou formou ve Vaší společnosti probíhá hodnocení?

Jakou formou ve Vaší společnosti probíhá hodnocení?  
19 odpovědí

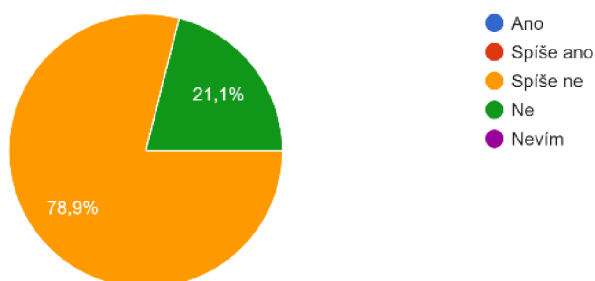


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázka se dotazovala, zda by zaměstnanci chtěli, aby hodnocení ve společnosti probíhalo jinak. Z výsledného grafu č. 22 vyplývá, že nadpoloviční většina zaměstnanců, celkem 15, 78, 9 % by spíše chtěli, aby hodnocení probíhalo stejnou formou jako doposud. O změnu v hodnocení nemá zájem přesně 4 zaměstnanci, 21,1 %.

Graf 22: Chtěli byste, aby hodnocení ve společnosti probíhalo jinak?

Chtěli byste aby hodnocení ve společnosti probíhalo jinak?  
19 odpovědí



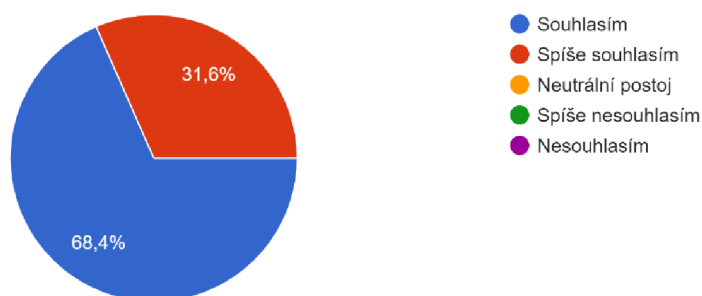
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Následující otázka je doplňková k předcházející otázce. *Pokud jste v přechozí otázce odpověděl/a ano či spíše ano, jak byste chtěli, aby hodnocení probíhalo?* Jelikož v předchozí otázce nikdo takto neodpověděl, otázka zůstala bez odpovědi.

Další otázka zněla *Myslíte si, že hodnocení od Vašeho vedoucího Vás motivuje k lepšímu výkonu?* Více než polovina zaměstnanců odpověděla, že je hodnocení motivuje k podání lepšího výkonu, celkem 13, 68,4 %. Zbývajících 6 zaměstnanců uvedlo, že je hodnocení spíše motivuje k lepšímu výkonu.

Graf 23: Myslíte si, že hodnocení od Vašeho vedoucího Vás motivuje k lepšímu výkonu?

Myslíte si, že hodnocení od Vašeho vedoucího Vás motivuje k lepšímu výkonu?  
19 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

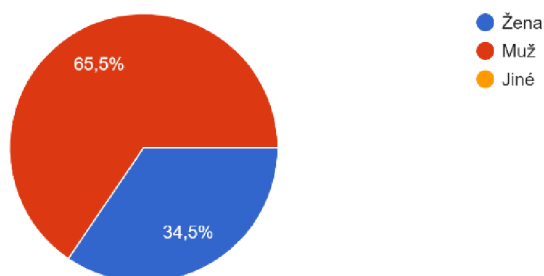
Následující otázka je doplňková k předcházející otázce. *Pokud jste odpověděl/a ne či spíše ne, co je potřeba udělat, aby Vás hodnocení motivovalo?* Žádný ze zaměstnanců v předchozí otázce neodpověděl ne či spíše ne ale přesto jeden zaměstnanec uvedl následující odpověď. „Korporátní hodnotící aplikace mohou mít i negativní konsekvence, a to že jsou neosobní, byť rozhovor s vedoucím proběhne kladně. Pozitivní hodnocení vedoucího a vidinu poctivé odměny rozmetá kalibrace, která kladné subjektivní hodnocení vedoucího posune na žebříčku odměn o jednu až několik příček níže. Proto se může stát, že zaměstnanci začnou brát systémová hodnocení jako nutné zlo a více si cení pochvaly kdykoli jindy mimo proces oficiálních pohovorů.“

Poslední část dotazníku tvořily otázky na strukturu respondentů.

První otázka se zaměřovala na pohlaví zaměstnanců. Z grafu č. 24 vyplývá, že ve společnosti převažuje mužské složení zaměstnanců. Celkem ve společnosti pracuje 19 mužů z 29 dotazovaných, tedy 65,5 %. Zbývajících 10 zaměstnanců tvoří ženské pohlaví.

Graf 24: Jaké je Vaše pohlaví

Jaké je Vaše pohlaví  
29 odpovědí

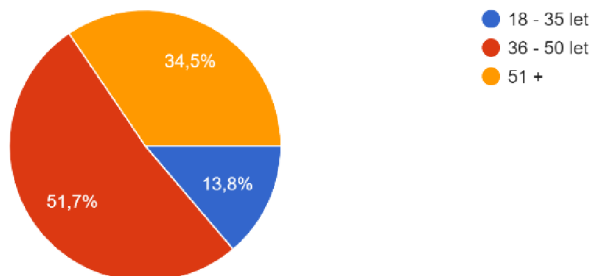


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázka se zaměřovala na věk zaměstnanců ve společnosti. Nejvíce zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují jsou ve středním věku, celkem 15, 51,7 %. Čtvrtina zaměstnanců je ve věku 51 let a více, přesněji 10 zaměstnanců. Ve věkové skupině do 35 let firma zaměstnává 4 zaměstnance, 13,8 %.

Graf 25: Jaký je Váš věk?

Jaký je Váš věk?  
29 odpovědí



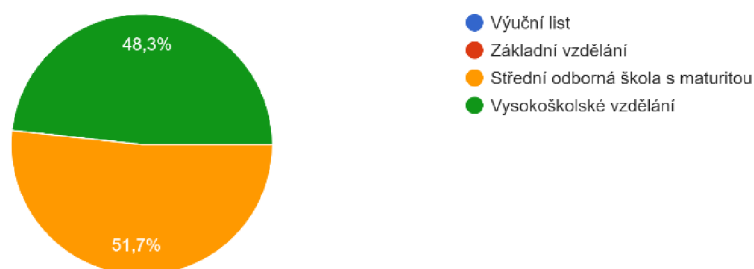
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázka se zaměřovala na dosažené vzdělání zaměstnanců společnosti. Ve společnosti pracují zaměstnanci nejčastěji se středoškolským vzděláním s maturitou, konkrétně 15 zaměstnanců, 51,7 %. O jednoho zaměstnance méně je ve skupině zaměstnanců, kteří mají vysokoškolské vzdělání.

Graf 26: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

29 odpovědí



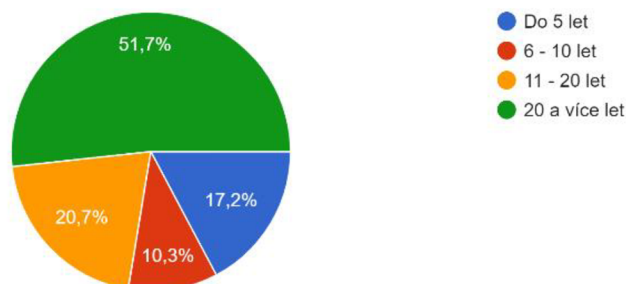
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Následující otázka se týkala délky pracovního poměru v dané společnosti. Polovina zaměstnanců ve společnosti pracuje více než 20 let, konkrétně 15 zaměstnanců, 51,7 %. Ve společnosti pracuje 6 zaměstnanců, 20,7 % po dobu 11 až 20 let. Počet zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti 6 až 10 let jsou celkem 3, 10,3 %. Nejkratší dobu ve společnosti, tj. do 5 let pracuje celkem 5 zaměstnanců.

Graf 27: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

29 odpovědí

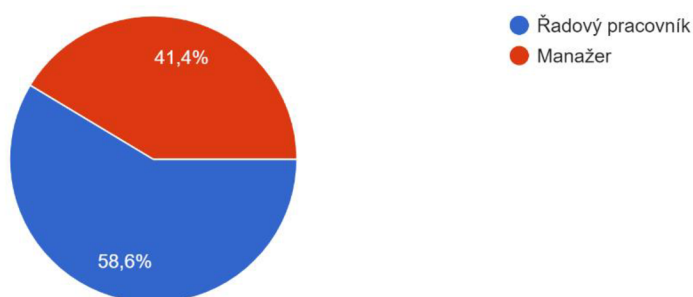


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Poslední otázka dotazníku se dotazovala, na jaké pozici zaměstnanec ve společnosti působí. Jelikož společnost zaměstnává poměrně málo lidí, byly zvoleny jen dvě kategorie pozic, z důvodu zachování anonymity respondentů. Ve společnosti působí 17 řadových zaměstnanců, 58,6 %. Na pozici manažerů pracuje celkem 12 zaměstnanců.

Graf 28: Na jaké pozici ve společnosti působíte?

Na jaké pozici ve společnosti působíte?  
29 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

#### 4.4 Rozhovor s generálním manažerem

Druhé části vlastního průzkumu byl proveden rozhovor s generálním manažerem této společnosti Ing. Jiřím Katolickým. Pracovník ve společnosti pracuje dlouhá léta, na začátku pracoval na nižší pozici a postupem času se vypracoval do nejvyšší funkce v České republice, kterou je generální manažer.

Otázka č. 1: *Myslíte si, že jsou pracovníci ve společnosti spokojeni? Vy sám jste spokojen?* „Ano, myslím si, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni, odpovídají tomu i výsledky jejich hodnocení. Podobná vyhodnocení se provádějí pravidelně 1-2 x ročně řízené přímo centrálou, porovnáme-li odpovědi z jednotlivých zemí, zaměstnanci v ČR hodnotí nejlépe. Osobně, jsem spokojený, jinak bych tu práci nemohl dělat.“

Otázka č. 2: *Myslíte si, že je pro pracovníky důležitá motivace? Máte pocit, že jsou dostatečně motivováni? Jste sám motivován? Jakými prostředky nebo způsobem je motivujete?* „Motivace je obecně nepostradatelná, každý má nastavený jiný práh citlivosti na motivaci osobní, finanční nebo jinou (např. benefity/nefinanční výhody atd.). Díky těmto rozdílům ve vnímání nelze docílit 100% spokojenosti a 100% motivace. Při stanovování

motivace je také třeba brát ohled na finanční možnosti firmy a také na standardy, které firma poskytuje v rámci centrálního evropského řízení. Výslednicí jsou stávající benefity a motivace nastavená při hodnocení práce ve společnosti. Osobně jsem motivován.“

Otázka č. 3: *Vědí zaměstnanci, jak mohou ovlivnit výši výdělku, tak aby je to motivovalo k podání lepšího pracovního výkonu?* „Zaměstnanci jsou obeznámeni s jejich vlivem na výdělek, opět, vnímání každého jednotlivce je rozdílné. Všechno nejde měřit a následně přímo motivovat, některé motivační faktory jsou nepřímé nebo ne zcela v každodenním pracovním životě citelné, proto někteří zaměstnanci lépe, někteří hůře, rozumí.“

Otázka č. 4: *Myslíte si, že je systém odměňování nastaven spravedlivě? Z dotazníku vyplynulo, že 55,2 % zaměstnanců je spokojeno nebo spíše spokojeno se mzdou, zbylých 44,8 % zaměstnanců spíše spokojeni nejsou. Jak si toto vysvětlujete?* „Domnívám se, že spokojenost více než poloviny zaměstnanců je dobrý výsledek. Benchmark v této záležitosti by toto potvrdil. Nikdy nemohou být všichni spokojeni. Velmi nízká fluktuace napovídá, že nespokojenost je obecná, bez ohledu na to, kde by pracovali. Odměňování odpovídá pracovní produktivitě, při posuzování příjmů podobných pozic na trhu se pohybujeme někde uprostřed, odpovídá to marginalitě odvětví, ve kterém pracují.“

Otázka č. 5: *Jak hodnotíte nynější motivační systém? Má nějaké nedostatky?* „Ano, dovedu si představit některé další motivační faktory v závislosti na odpovědích. Centrální systém řízení však podobné věci neumožňuje. Pokud bude příležitost, určitě bude vzata na vědomí.“

Otázka č. 6: *Z dotazníkového šetření vyplynulo, na základě otázky, „Zda by si přáli, aby se stávající systém výhod rozšířil“ uvedlo 51,7 % zaměstnanců, že by chtěli, aby se rozšířil. Co si myslíte, že jim nejvíce chybí?* „Největší vliv na tyto názory mají média, které velmi často a velmi rády vyzdvihují některé výhody, avšak již neobjektivně veřejnost informují o váze takových výhod v oblasti jejich poskytování. Tím ovlivňují myšlení zaměstnanců. Dále se obecně vzhlíží k vyšším metám výhod, avšak již chybí rovnováha na druhé straně. Obecně je známo, že pokud přidáte jakoukoliv výhodu, za 12M se již považuje za standardní a opět další výhody chybí. Je to nekonečný proces, ve kterém je třeba hledat rovnováhu.“

Otázka č. 7: *Zaměstnanci vybrali některé zaměstnanecké výhody, které by uvítali. Mezi nimi se objevoval cafeteria systém, sick days či příspěvek na sport? Co na to říkáte? Kolik byste dokázali uvolnit peněz na motivaci svých zaměstnanců?* „Uvolnění peněz k těmto účelům není v kompetenci lokálního vedení firmy. Sick Days se navíc nevyužívají k účelu, za kterým byly vytvořeny. Je to takový nešvar celé společnosti a obcházení řádně dovolené. Osobně nejsem příznivcem takové výhody a za výhodu to ani nepovažuji. Co se týče dalšího (Cafeterie, příspěvek na sport), nejsou to rozumná řešení. Benefit totiž není možno rozdělit spravedlivě mezi zaměstnance (někdo nemůže využívat příspěvku na sport ze zdravotních důvodů a bude požadovat něco jiného). Jedná se o nesystematický neceloplošný benefit vhodný do velkých společností působících na jednom místě. Osobně preferuji finanční odměnu podle zásluh, za kterou si i podle zásluh může každý zaměstnanec koupit sport či jiné výhody.“

Otázka č. 8: *Jak často a jakým způsobem probíhá hodnocení zaměstnanců ve společnosti? Jsou hodnoceni všichni zaměstnanci? Z odpovědí v dotazníku vyplynulo, že 2 zaměstnanci hodnoceni nejsou a 8 neví, zda jsou hodnoceni.* „Systém hodnocení je přes hierarchii vedoucích. Pokud někteří zaměstnanci nejsou hodnoceni, je to problém tohoto charakteru. Dále se poněkud rozchází vnímání, co je hodnocení a co není? Celá společnost průběžně pracuje na systému hodnocení, reakce na zpětné vazby apod. Je logické, že ne všechny podněty jsou řešeny, vždy mají určité priority podle závažnosti. Ne na vše se dostane.“

Otázka č. 9: *Poskytujete svým zaměstnancům zpětnou vazbu? Myslíte si, že je motivuje k lepšímu výkonu?* „Ano, zpětná vazba určitě existuje, motivace je vidět. Každý systém má možnost vylepšovat jakýkoliv proces, tedy i procesy spjaté se zpětnou vazbou.“

Otázka č. 10: *Vylepšil byste něco ve společnosti, tak aby byli zaměstnanci více spokojeni?* „Osobně se domnívám, že všechny hlavní činnosti vedoucí ke spokojenosti probíhají a odpovídají standardům nadnárodní firmy.“



## 5 Výsledky a diskuse

V této kapitole budou shrnuty výsledky získané z dotazníkového šetření a rozhovoru s generálním manažerem společnosti.

### 5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Na dotazníkové šetření odpovědělo celkem 29 zaměstnanců z celkových 38. Návratnost tedy dosahovala 76,3 %. Ve společnosti dle výsledků dotazníků vyplývá, že převažuje mužské zastoupení před ženským. Jelikož společnost poskytuje službu spojenou s automobily, dá se předpokládat, že pro muže bude tato práce mnohem atraktivnější než pro ženy. Polovina zaměstnanců je ve věku 38-50 let, čtvrtina je starší než 51 let, v nejmenším zastoupení jsou lidé do 38 let věku. Ve společnosti je malá fluktuace lidí, protože polovina zaměstnanců ve společnosti pracuje více než 20 let. Z toho je možné odvodit, že jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni a náplň práce je i po dlouhém působení stále naplňuje, a to jim napomáhá, aby mohli setrvat v jedné společnosti řadu let. Druhou nejdelší dobou, po kterou zaměstnanci pracují ve společnosti je 11-20 let. Pro společnost je důležité i dosažené vzdělání, ve společnosti nepracuje žádný zaměstnanec, který by neměl středoškolské vzdělání bez maturity. Počet zaměstnanců se střední odbornou školu ukončenou maturitou lehce převažuje nad zaměstnanci, kteří vystudovali vysokou školu. Jelikož společnost není velká, pro určení pozice se používaly jen dvě možnosti, řadový zaměstnanec a manažer, tedy vedoucí oddělení. Řadových zaměstnanců je samozřejmě více než manažerů.

Z dotazníku vyplývá, že zaměstnanci jsou ve společnosti více spokojeni než nespokojeni. Při volbě společnosti se zaměstnanci nejvíce rozhodovali na doporučení od svých známých, z čehož vyplývá, že jsou lidé ve společnosti spokojeni, když ho doporučují svým známým. Výsledek spokojenosti se mzdou je rozdělen do několika odpovědí. Více než polovina zaměstnanců je spokojená nebo spíše spokojená s výší mzdy, najdou se i tací zaměstnanci, kteří mají ke spokojenosti se mzdou neutrální postoj, celkem 6 zaměstnanců. Těžko by se hledala společnost, ve které by pracovali zaměstnanci, kteří by byli spokojeni s výší mzdy. I v této společnosti se našli zaměstnanci, kteří jsou spíše nespokojeni nebo nespokojeni se svojí výší mzdy. Z dotazníku nelze přesně určit, na jaké pozici, tento zaměstnanec působí z důvodu anonymity. Lze jen polemizovat, nad tím, zda se daní zaměstnanci snaží zlepšovat a přispívat společnosti k lepším výsledkům, tak aby mohli být

lépe finančně ohodnoceni. Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že ve společnosti je 24 zaměstnanců motivováno k práci ze strany vedoucích pracovníků. Jeden zaměstnanec se necítí být dostatečně motivován, bohužel v následující otázce, kde byl tázán, proč takto odpověděl, neuvedl konkrétní důvod. Pro zaměstnance není důležitá jen hmotná odměna ale i nehmotná odměna jako je pochvala, která je motivující pro 26 zaměstnanců z 29 dotazovaných. Z toho vyplývá, že i dobré slovo pro člověka má velký význam. Zaměstnanci by nejvíce preferovali, aby pochvala byla sdělována slovně mezi čtyřma očima. Čtvrtina zaměstnanců je pro to, aby pochvala byla sdělována veřejně, například na poradách. Někteří by naopak uvítali pochvalu písemnou, kterou si v klidu přečtou. Zaměstnanec je mnohem více motivován, pokud může ovlivnit svoji výši odměny. Pro zaměstnance je nejvíce motivující mzda, zaměstnanecké výhody a náplň práce. Naopak nejmenší důležitost je vzdálenost pracoviště od bydliště.

Další otázky byly zaměřeny na zaměstnanecké výhody. Z dotazníku vyplývá, že zaměstnanci mají k důležitosti zaměstnaneckých výhod spíše neutrální postoj, takto odpovídalo 9 zaměstnanců. Pro 13 zaměstnanců jsou tyto výhody v zaměstnání důležité. Naopak pro 7 zaměstnanců, jsou tyto výhody spíše nedůležité. Tento výsledek může být zapříčiněn tím, že zaměstnanci nejsou poskytovány zaměstnanecké výhody, které by ho dostatečně motivovali k pracovnímu výkonu. Zda jsou zaměstnanci ve společnosti se stávající nabídkou spokojeni dle dotazníků vyšlo, že polovina z dotazovaných je spokojena. Třetina má na nabídku zaměstnaneckých výhod neutrální postoj. Celkem pro čtyři zaměstnance jsou zaměstnanecké výhody nedostačující. Zaměstnanci po svých zaměstnavatelích by žádali mnoho výhod, jsou ale schopni oni vrátit jim jejich dobrotu. I když je více než půlka se stávajícími zaměstnaneckými výhodami spokojená, uvítali by kdyby se nabídka výhod rozšířila, uvedlo necelých 70 % zaměstnanců. Mezi nejdůležitější zaměstnanecké výhody, které společnost nabízí považují zaměstnanci příspěvek na penzijní připojištění, dovolenou navíc a příspěvek na stravné. Naopak nejméně důležitou zaměstnaneckou výhodou je půjčení vozidla za zvýhodněnou cenu. Lze si to vysvětlit, tím, že v dnešní době většina lidí vlastní automobil, takže nemá potřebu si půjčovat jiné. Další možnou příčinou může být cenová nedostupnost i přes zvýhodněnou cenu.

Na otázku, jaké zaměstnanecké výhody by nejvíce uvítali se mezi nejčastěji zvolenou odpovědí objevovala Cafeteria systém. Tento systém umožňuje zaměstnanci na základě tzv. bufetu vybrat si benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat. Společnost stanoví výši, do

kteří si zaměstnanec zvolí své benefity. Dle odborníku je tento systém lepší než systém fixních benefitů, protože si zaměstnanec kombinuje benefity dle svého uvážení a přeměňuje tak vnější motivaci na tu vnitřní. Z čehož plyne, že zaměstnanec, je více motivován a zároveň nemá důvod měnit zaměstnání (Havelková, 2021). Druhý největší zájem byl o poskytování MultiSport karty. Zaměstnanci si uvědomují, že většina z nich má ve společnosti sedavou práci a potřebují se hýbat. V dnešní době jsou vstupy a lekce ve sportovních zařízeních vysoce nákladné a v tomto benefitu vidí, že by mohli udělat něco pro svoje zdraví, a přitom by neměli tak vysoké náklady. Mezi dalšími častými odpověďmi se objevovalo občerstvení na pracovišti v podobě kávy či čaje a poskytnout zaměstnancům možnost si zvýšit jejich kvalifikaci na školeních. Pokud by společnost zavedla nové zaměstnanecké výhody, u 70 % zaměstnanců by to přineslo větší motivaci k práci. Důležitou součástí motivace je poskytnutí zpětné vazby od svého vedoucího pracovníka, proto aby se zaměstnanec mohl zlepšovat. Necelých 80 % dotazovaných dostává od svého vedoucího pracovníka zpětnou vazbu a téměř 92 % uvedlo, že je zpětná vazba motivuje k podání lepšího pracovního výkonu. Z čehož plyne, že i nehmotná motivace je v pracovním prostředí důležitá a nesmí se na ni zapomínat.

Další část otázek se zaměřovala na hodnocení, které úzce souvisí s motivací zaměstnanců. Jelikož se jedná o korporátní společnost, hodnocení probíhá, jak v rámci českých poboček, tak srovnáním i s ostatními pobočkami v zahraničí. Z 29 respondentů 19 uvedlo, že jejich pracovní výkon je hodnocen, 8 uvedlo, že si nejsou vědomi, zda jsou hodnoceni. Z toho plyne, že společnost většinu svých zaměstnanců hodnotí ale některé hodnotit může, ale už se k nim nedostane výsledek, takže neví, že je jejich pracovní výkon hodnocen, což je pro jejich další zlepšení špatné. U zaměstnanců, kteří jsou a vědí o tom, že jejich pracovní výkon je hodnocen jsou spokojeni, jak probíhá hodnocení od jejich vedoucího. Frekvence hodnocení se odvíjí od pozice, kterou zaměstnanec ve společnosti zastává. Pozice vedoucích pracovníků je hodnocena nejčastěji ročně ale najdou se i tací manažeři, kteří jsou hodnoceni častěji. Řadové zaměstnance dle výsledků společnost hodnotí nejčastěji měsíčně, z důvodu, aby se předešlo případným chybám a zaměstnanec snížil svoji chybovost v rámci pracovního výkonu. Společnost své zaměstnance hodnotí nejčastěji rozhovorem, který probíhá mezi podřízeným a vedoucím daného oddělení. Tímto způsobem je výsledek hodnocení sdělován především řadovým zaměstnancům ale i některým

manažerům, kteří mají svého nadřízeného. Zaměstnanci jsou spokojeni s dosavadním systémem hodnocení, proto je i hodnocení motivuje k podávání lepšího výkonu.

Dle odpovědí z řízeného rozhovoru vyšlo, že generální manažer je ve společnosti spokojený a tvrdí, že i ostatní jsou spokojeni a motivováni. Samozřejmě na každého motivace působí jinak. Dle odpovědí, si dovede představit zavedení nové zaměstnanecké výhody, ale není to jen v jeho kompetenci, ale musí to schválit vyšší vedení společnosti. Uvědomuje si, že na zaměstnance působí média, která zaměstnancům, můžou tvrdit, co jim všechno zaměstnavatel může nabízet, ale nevidí, že to není ve finančních možnostech společnosti. Odměňování je nastaveno dle pracovní produktivity, výše příjmů, kteří zaměstnanci ve společnosti dostávají je ve srovnání s trhem někde uprostřed. Zaměstnanci by nejvíce uvítali zavedení Cafeteria systému, který podle vedoucího pracovníka není rozumný, protože někteří zaměstnanci si nebudou moci vybrat daný benefit z nějakého důvodu a budou požadovat náhradu. U zavedení MultiSport karty nastává stejný problém jako u Cafeteria systém, kdy by některý zaměstnanec nemohl využívat tento benefit, požadoval by za něj náhradu. Obecně generální manažer vidí, jako nejlepší motivační prostředek finanční odměnu, za které si zaměstnanec může koupit sport či jiné věci, které jsou pro něj důležité. Společnost neustále pracuje na systému hodnocení, tak aby bylo co nejúčinnější. Zaměstnanci jsou hodnoceni dle hierarchie vedoucích, pokud některý ze zaměstnanců není ohodnocen, je to zapříčiněné jeho vedoucím. Závěrem se generální manažer domnívá, že v celku společnost funguje, tak aby co nejvíce zaměstnanců bylo co nejspokojenější, ale ne všechno je v jeho kompetenci.

## **5.2 Návrh úpravy motivačního systému**

Na základě výsledků dotazníkového šetření je ze strany zaměstnanců zájem o rozšíření stávajícího motivačního systému a zavedení určitých benefitů.

Dle rozhovoru s generálním ředitelem nejsou takové změny jen v jeho kompetenci, ale musí být schváleny vyšším vedením společnosti. Samozřejmě se nebrání zavedení nových benefitů, ale záleží také na finanční situaci společnosti. Zaměstnanci měli největší zájem o Cafetria systém a příspěvku na MultiSport kartu. Generální ředitel těmto zaměstnaneckým výhodám není příliš nakloněn, z důvodu nemožnosti stejného čerpání napříč zaměstnanci.

Tabulka 4: Motivační systém

<b>Stávající motivační systém</b>	<b>Úpravy v motivačním systému</b>
Příspěvek na stravné	Cafeteria systém
Home Office	MultiSport
Příspěvek na penzijní připojištění	Školení
Služební auta (vybrané pozice)	Občerstvení na pracovišti
Služební telefony	
Zvýhodněné pronájmy vozidel	
Parkování zdarma	
5D dovolené navíc	
Příspěvek na pojištění zaměstnance za způsobenou škodu	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů

### **Cafeteria systém**

Tento systém umožňuje zaměstnancům si libovolně zvolit benefity dle jejich preferencí na základě stanoveného finančního obnosu, který by dostávali od zaměstnavatele. Společnosti by se ušetřil čas s administrativou. Díky srozumitelné aplikaci by společnost měla vše jednoduše zpracované a měla by tak větší přehled nad čerpáním benefitů. Jednou z možných společností, která tento systém nabízí je Sodexo. Zaměstnanci by od svého zaměstnavatele dostali přihlašovací údaje, pod kterými by se hlásili do aplikace. V té by viděli finanční bonus, který jim společnost nabídka. Finanční prostředky by v aplikaci přeměnili na body, za které by čerpali výhody dle jejich preferencí. Společnost Sodexo spolupracuje s mnoha partnery, u kterých je možné benefity čerpat. Mezi ně například patří DM drogerie, Knihy Dobrovský, zážitková společnost Slevomat, lékárna Pilulka.cz. (Sodexo, c2023) Zaměstnanci by tak nebyli omezeni nabídkou zaměstnaneckých výhod od zaměstnavatele, ale vybrali by si, co by jim bylo nejvíce prospěšné. Jelikož se vedoucí pracovník nebyl velkým příznivcem, navrhuji zaměstnancům poskytnout nižší finanční obnos, aby obě strany byly spokojené. Výše odměny a nákladů jsou zachyceny v Tabulce č.5.

Tabulka 5: Náklady na Cafeteria systém

Pozice	Výše odměny měsíčně	Náklad na 1 zaměstnance	Náklady měsíčně celkem
Řadový zaměstnanec	500 Kč	595 Kč	19 635 Kč
Manažer	700 Kč	833 Kč	4 165 Kč
Celkem ročně	14 400 Kč	17 136 Kč	285 600 Kč

Zdroj: Benefits, c2023

### MultiSport karta

MultiSport karta je jedním z mnoha zaměstnaneckých výhod, kterou zaměstnanci mohou využít po pracovní době. Pohybová aktivita po náročném dni v práci umožňuje zaměstnancům relaxovat a vyplavovat endorfiny. Tento benefit umožňuje každý den volný nebo zvýhodněný vstup do více než 2 700 sportovních a relaxačních zařízení v partnerské síti v různých městech po celé České republice. Karta také umožňuje kromě vstupů využít 2x denně na 60 minut jízdu na sdílených kolech. Místo dopravního prostředku mohou zaměstnanci na cestu do práce nebo z práce využít jízdní kola. Společnost by mohla svým zaměstnancům, kteří by projevili zájem o tuto zaměstnaneckou výhodu poskytovat přes společnost MultiSport Benefit s.r.o. Pro umožnění poskytování MultiSport karty by společnost musela mít alespoň 10 vážných zájemců. Tato výhoda není spojená s rozsáhlou administrací a od smlouvy je možné odstoupit kdykoliv, bez udání důvodu. (MultiSport, 2023)

### Školení

Mezi zaměstnanci byl velký zájem o školení. Obecně školení zvyšuje kvalifikaci pracovníků, kteří si jsou pak při pracovním výkonu jistější, a dokážou lépe pracovat. Zároveň jim to umožňuje kariérně růst, jelikož získají znalosti ať už nové nebo si rozšíří svoje stávající znalosti. Školení by mělo probíhat nejméně na půlroční bázi. S nabídkou témat školení by měli přicházet vedoucí pracovníci nebo i zaměstnanci, pokud je nějaké zaujmou. Vedoucí uvidí, že zaměstnanec má zájem se zlepšovat a pracovat na sobě a tím, bude pro společnost cennější. Školení by mohla probíhat v oblasti komunikace se zákazníky, jelikož

část zaměstnanců se přímo setkává se zákazníkem a je potřeba, aby měli profesionální vystupování a dokázali prodat dodatečné služby, které společnost nabízí. Přístup, který k zákazníkovi bude daný zaměstnanec mít, může vést i k doporučení ostatním zákazníkům i to, že se daný zákazník bude vracet. Dalším tématem školení by mohl být koučink pro vedoucí pracovníky, kterým by to pomohlo v jednání se svými podřízenými. Zaměstnanec bude cítit ještě větší podporu ze strany vedoucího pracovníka a bude spokojený a motivovaný k práci. Na trhu existuje spousta firem, které poskytují firemní školení. Zvolila jsem společnost Gradua, která má mnoho tematických celků, ze kterých by společnost mohla vybírat. Školení na téma obchodních dovedností začíná na ceně 8 700 Kč. (Gradua, c2015) Pokud by společnost zaplatila školení všem zaměstnancům, kteří komunikují přímo se zákazníky, náklady na toto školení by činily 104 400 Kč.

### **Občerstvení na pracovišti**

Velký zájem ze strany zaměstnanců je zavedení občerstvení na pracovišti. Tento benefit by byl ve formě kávy společně s mlíkem případně smetanou, variace čajů. Zaměstnanec si při vykonávání své práce zpříjemní práci dobrou kávou či jiným nápojem, budou nabuzeni k další práci a nebudou cítit takový odpor. Výhodou občerstvení na pracovišti může být i otužování pracovních vztahů. Zaměstnanci se potkají u kávovaru, udělají si kávu a společně krátce pohovoří, následně se každý rozejde na svoje pracovní místo. Tento benefit není tak nákladný jako školení. Pozice asistentky, která se stará o zásoby (kancelářské potřeby) by mohla dostat měsíční budget na nakupování občerstvení na pracoviště pro všechny zaměstnance ve výši 3000 Kč. Ročně by tento náklad činil  $12 * 3\ 000\ \text{Kč} = 36\ 000\ \text{Kč}$ . Pokud by měsíční budget na občerstvení nevyčerpala, mohl by se odložit a na konci roku by se rozdělil mezi zaměstnance jako finanční bonus nebo použit na vánoční večírek. Tímto by se mohlo předejít krádežím pro svoji domácí potřebu nebo nadbytečným čerpáním.

Při stávající velikosti společnosti, která zaměstnává celkem 38 zaměstnanců, je nabídka zaměstnaneckých výhod velmi rozsáhlá. Společnost poskytuje svým zaměstnancům nejběžnější zaměstnanecké výhody, které společnosti nabízejí napříč trhem. Přidáním dalších zaměstnaneckých výhod společnost bude v očích zaměstnanců mnohem atraktivnější a budou více motivováni ke své práci.

## 6 Závěr

Diplomová práce se věnuje motivačnímu systému ve zvolené organizaci ABC. Hlavním cílem je zhodnotit stávající motivační systém a navrhnout změny, které v zaměstnancích vyvolají větší motivaci a budou spokojeni v zaměstnání a nebudou mít důvod hledat si nové zaměstnání.

Teoretická část je zaměřená na základní teoretická východiska, které souvisejí s touto problematikou. Je zde zmíněn význam motivace, její pravidla a teorie, kterou uvedli významní psychologové. V neposlední řadě je zmíněno odměňování zaměstnanců včetně jeho složek.

V praktické části je popsána vybraná společnost, jejíž předmětem podnikání je půjčování vozidel a s nimi spojené služby. Dále jsou uvedeny stávající zaměstnanecké výhody, které společnost nabízí. Pro získání informací pro posouzení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření a rozhovor s generálním ředitelem. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve společnosti převažuje mužská populace a zároveň je nejvíce lidí ve věku do 50 let. Bylo zjištěno, že ve společnosti pracují zaměstnanci, kteří jsou více spokojeni, než nespokojeni se stávajícím systémem. Dle odpovědí je nejvíce motivuje mzda, zaměstnanecké výhody a kolektiv/atmosféra na pracovišti. Přesto by více než polovina dotazovaných uvítala rozšíření stávající nabídky benefitů, největší zájem byl o Cafeteria systém, MultiSport kartu, školení a občerstvení na pracovišti. Zaměstnanci jsou rovněž spokojeni se stávajícím systémem hodnocení i s poskytováním zpětné vazby.

Z rozhovoru s generálním ředitelem je možné říci, že byl potěšen, že zaměstnanci ve společnosti jsou spíše spokojeni. Uvádí, že rozšíření stávajícího systému a s tím spojené uvolnění peněz není v možnostech lokální firmy, pro zavedení a uvolnění peněz je nutné schválení vyšším vedením společnosti. Zároveň tvrdí, že zavedení Cafeteria systému či MultiSport karty není nejvhodnější řešení, z důvodu nemožnosti rovnoměrného čerpání zaměstnanci. I přesto, že generální ředitel není nakloněn výše zmíněným zaměstnaneckým výhodám, je navrhuje ale s menším příspěvkem, než který by zaměstnanci očekávali, tak aby zaměstnanci mohli čerpat tuto výhodu a zároveň společnost neměla příliš vysoké náklady. Ročně by na Cafeteria systém společnost musela uvolnit 285 600 Kč. Další možností rozšíření stávajícího systému, o který by zaměstnanci měli zájem je občerstvení na



pracovišti, na který by společnost musela uvolnit 36 000 Kč. Školení je další možností rozšíření stávajícího motivačního systému. Společnost Gradua nabízí rozsáhlé spektrum témat školení. Cena školení začíná na 8 700 Kč.

Výsledné rozhodnutí, zda budou do stávajícího motivačního systému přidávat některý z výše zmíněných benefitů je již v rukou společnosti. Jelikož jsou změny spojeny se schválením vyššího managementu společnosti, není jednoduché provádět změny.

## 7 Seznam použitých zdrojů

1. ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy [online]. Třinácté. Praha: Grada Publishing, 2015 [cit. 2022-11-12]. ISBN 978-80-247-9882-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/rizeni-lidskych-zdroju-974131/#>
3. Benefity [online]. c2023 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.benefity.cz/cz/zamestnavatel>
4. BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Páté. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
5. Cafeteria mojeBenefity. Sodexo [online]. Praha, c2023 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/produkty/volny-cas/cafeteria-mojebenefity/#tabpro-zamestnance>
6. D'AMBROSOVÁ, Hana, Helena ČORNEJOVÁ, Vlasta LEŠTINSKÁ, Petr PELECH, Zdeněk SCHMIED, Jiří STÝBLO, Ladislav TRYLČ a Jiří VALENTA. Abeceda personalisty 2011 [online]. Čtvrté. Olomouc: ANAG, 2011 [cit. 2022-11-12].
7. DEPOO, Lucie, Markéta ŠNÝDROVÁ, Ivana ŠNÝDROVÁ, Gabriel JEŽKOVÁ PETRŮ a Hana URBANCOVÁ. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-21-9. Dostupné také z: [https://books.google.cz/books?id=M6lYEAAAQBAJ&pg=PA12&dq=motivace&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjP0ou\\_z876AhXB-KQKHblWBdcQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=M6lYEAAAQBAJ&pg=PA12&dq=motivace&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjP0ou_z876AhXB-KQKHblWBdcQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q&f=false)
8. HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
9. HAVELKOVÁ, Ema. Zaměstnanecké benefity a jaké je jejich daňové hledisko. Money S3 [online]. 2021 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/kam-smeruji-zamestnanecke-benefity-v-roce-2021-a-jake-je-jejich-danove-hledisko/>
10. KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce [online]. Praha: Grada Publishing, 2010 [cit. 2022-11-06]. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-1024068/#>
11. KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.
12. MENDÍKOVÁ, Olga. Umění motivace: Návodů a tipů pro pracovní a rodinný život [online]. Praha: Grada Publishing, 2021 [cit. 2022-10-12]. ISBN 978-80-271-4336\_8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/umeni-motivace-976008/>
13. Minimální mzda. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>

14. Obchodní dovednosti I - Základy úspěšného prodeje. Gradua [online]. c2015 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/prodej/obchodni-dovednosti-i---zaklady-uspesneho-prodeje.html>
15. PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost [online]. Praha: Grada Publishing, 2008 [cit. 2022-11-09]. ISBN 978-80-247-6193-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/jak-efektivne-hodnotit-zamestnance-a-zvysovat-jejich-vykonnost-1029059/>
16. PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Třetí. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9744-1. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/tajemstvi-motivace-2491/>
17. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-646-4. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=a3l6Py\\_qtdUC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=a3l6Py_qtdUC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false)
18. Pro zaměstnavatele. MultiSport [online]. © 2023 [cit. 2023-03-]. Dostupné z: <https://multisport.cz/na-co-se-nas-casto-ptate/pro-zamestnavatele>
19. PRUKNER, Vítězslav. Manažerské dovednosti [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2022-10-06]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>
20. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
21. ŠUBRT, Bořivoj, Zdeňka LEIBLOVÁ, Věra PŘÍHODOVÁ, et al. Abeceda mzdové účetní ... [online]. 22. aktualizované. Olomouc: ANAG, 2012 [cit. 2022-11-12]. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-716-4. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=fgbSYEUwQo0C&pg=PA97&dq=plat+a+mzda&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjfhNKD7Kj7AhXLQPEDHcNuCdM4FBD0AXoECAIQAg#v=onepage&q=plat%20a%20mzda&f=false>
22. TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-6207-4. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/klic-k-ucinnemu-vedeni-lidi-73/>
23. URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší [online]. Praha: Grada Publishing, 2017 [cit. 2022-10-14]. ISBN 978-80-271-9598-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-974134/>
24. Vnitřní motivace, síla a seberealizace [online]. Česká republika: Smitka, 2022 [cit. 2022-10-06]. Dostupné z: <https://www.jindrichsmitka.cz/2022/07/03/vnitri-motivace-sila-a-seberealizace/>
25. VYBÍHAL, Václav. Mzdové účetnictví 2020 - praktický průvodce [online]. Dvacáté třetí. Praha: Grada Publishing, 2020 [cit. 2022-11-12]. ISBN 978-80-271-1474-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/mzdove-ucetnictvi-2020-1029094/#>

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb .....	19
Obrázek 2: Organizační struktura .....	43

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Motivátory .....	21
Tabulka 2: Hygienické faktory .....	21
Tabulka 3: Nabídka vozidel .....	44
Tabulka 4: Motivační systém .....	73
Tabulka 5: Náklady na Cafeteria systém .....	74

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1: Jaký byl Vás hlavní důvod pro výběr této společnosti jako svého zaměstnavatele? .....	49
Graf 2: Jak jste spokojeni s výší Vaší mzdy? .....	50
Graf 3: Jste Vaším vedoucím pracovníkem motivováni k práci? .....	51
Graf 4: Je pro Vás motivující nehmotná odměna? (např.: pochvala) .....	52
Graf 5: Jakou formou komunikace pochvaly byste nejvíce preferovali? .....	52
Graf 6: Je pro Vás motivující, pokud můžete ovlivnit výši Vašeho výdělku? .....	53
Graf 7: Co Vás ve společnosti motivuje nejvíce? .....	53
Graf 8: Jak jsou pro Vás zaměstnanecké výhody důležité? .....	54
Graf 9: Jste spokojeni s aktuálními zaměstnaneckými výhodami? .....	55
Graf 10: Jak jsou pro Vás důležité zaměstnanecké výhody nabízené Vaší společností? ....	55
Graf 11: Chtěli byste, aby se stávající systém zaměstnaneckých výhod rozšířil? .....	56
Graf 12: Jaké zaměstnanecké výhody Vám ve společnosti chybí? .....	57
Graf 13: Pokud by se okruh možností zaměstnaneckých výhod rozšířil, motivovalo by Vás to více k práci? .....	57
Graf 14: Máte od svého vedoucího zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon? .....	58
Graf 15: Myslíte, si že Vás zpětná vazba motivuje k podání lepšího pracovního výkonu? ..	58
Graf 16: Nabízí Vám společnost pracovat na home office? .....	59
Graf 17: Jak často využíváte práci na HO? .....	59
Graf 18: Je Váš pracovní výkon hodnocen Vaším vedoucím pracovníkem? .....	60
Graf 19: Jste spokojeni s Vaším hodnocením pracovního výkonu od svého vedoucího? ...	61
Graf 20: Jak často probíhá hodnocení ve Vaší společnosti? .....	61
Graf 21: Jakou formou ve Vaší společnosti probíhá hodnocení? .....	62
Graf 22: Chtěli byste, aby hodnocení ve společnosti probíhalo jinak? .....	62
Graf 23: Myslíte, si že hodnocení od Vašeho vedoucího Vás motivuje k lepšímu výkonu? .....	63
Graf 24: Jaké je Vaše pohlaví .....	64
Graf 25: Jaký je Váš věk? .....	64
Graf 26: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? .....	65

Graf 27: Jak dlouho pracujete ve společnosti? .....	65
Graf 28: Na jaké pozici ve společnosti působíte? .....	66

# Přílohy

## Příloha č. 1 Dotazník pro zaměstnance

Vážení respondenti,

jmenuji se Lucie Poláková a jsem studentkou pátého ročníku Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě. Chtěla bych Vás touto cestou požádat o anonymní vyplnění krátkého dotazníku k mé diplomové práci. Dotazník se zaměřuje na pracovní motivaci a hodnocení. Předem Vám děkuji za vyplnění mého dotazníku.

1. Co byl Váš hlavní důvod pro výběr této společnosti jako svého zaměstnavatele?
  - a. Finanční odměna
  - b. Pověst zaměstnavatele
  - c. Zaměstnanecké výhody
  - d. Vzdálenost od bydliště
  - e. Náplň práce
  - f. Doporučení od přátel, kteří zde pracují
  - g. Dopravní dostupnost
  - h. Jiné:
2. Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?
  - a. Souhlasím
  - b. Spíše souhlasím
  - c. Neutrální postoj
  - d. Spíše nesouhlasím
  - e. Nesouhlasím
3. Jste Vaším vedoucím pracovníkem motivováni k práci?
  - a. Souhlasím
  - b. Spíše souhlasím
  - c. Neutrální postoj
  - d. Spíše nesouhlasím
  - e. Nesouhlasím
4. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a spíše nesouhlasím či nesouhlasím prosím napište, jak byste si představoval/a motivování ze strany vedoucího pracovníka?

- .....
5. Je pro Vás motivující nehmotná odměna? (např.: pochvala)
    - a. Souhlasím
    - b. Spíše souhlasím
    - c. Neutrální postoj
    - d. Spíše nesouhlasím
    - e. Nesouhlasím
  6. Jakou formu komunikace pochvaly byste nejvíce preferovali?
    - a. Písemnou (email, písemnou zprávu)
    - b. Slovně (pochvala je řečena mezi „čtyřma očima“)
    - c. Veřejná (pochvala je sdělena před ostatními kolegy)
  7. Je pro Vás motivující, pokud můžete ovlivnit výši Vašeho výdělku?
    - a. Souhlasím
    - b. Spíše souhlasím
    - c. Neutrální postoj
    - d. Spíše nesouhlasím
    - e. Nesouhlasím
  8. Přiřaďte uvedená čísla k následujícím možnostem podle toho, co Vás ve společnosti motivuje nejvíce, abyste podala lepší výkon? (1 nejvíce, 6 nejméně)
    - a. Mzda
    - b. Zaměstnanecké výhody
    - c. Pochvala
    - d. Kolektiv/atmosféra na pracovišti
    - e. Náplň práce
    - f. Blízkost k bydlišti
  9. Na stupnici od 1 (nejméně) do 5 (nejvíce) rozhodněte, jak jsou pro Vás důležité zaměstnanecké výhody?
    - a. 1
    - b. 2
    - c. 3
    - d. 4
    - e. 5

10. Jste spokojeni s aktuálními zaměstnaneckými výhodami?

- a. Souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Neutrální postoj
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Nesouhlasím

11. Přiřaďte uvedená čísla k následujícím zaměstnaneckým výhodám nabízené Vaší společností podle Vaší důležitosti? (1 nejvíce důležité, 7 nejméně důležité)

- Příspěvek na stravné
- Příspěvky na penzijní připojištění
- Mobilní telefony využívané i pro soukromé účely
- Služební automobily s možností využití pro soukromé účely
- Dovolena navíc (5 týdnů celkem)
- Firemní společenské akce (Vánoční večírky)
- Příspěvek na pojištění odpovědnosti zaměstnance za škody způsobené zaměstnavateli

12. Chtěli byste, aby se stávající systém zaměstnaneckých výhod rozšířil?

- a. Souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Neutrální postoj
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Nesouhlasím

13. Jaké zaměstnanecké výhody Vám ve společnosti chybí? Prosím vyberte

- Elektroniky (notebook, mobilní telefon)
- Občerstvení na pracovišti
- Finanční bonusy
- Multisport karta, příspěvek na sport
- Firemní vůz
- Cafeteria
- Pet-friendly office
- Školení



- Jiné:

14. Pokud by se okruh možností zaměstnaneckých výhod rozšířil, motivovalo by Vás to více k práci?
- a. Souhlasím
  - b. Spíše souhlasím
  - c. Neutrální postoj
  - d. Spíše nesouhlasím
  - e. Nesouhlasím
15. Máte od svého vedoucího zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon?
- a. Souhlasím
  - b. Spíše souhlasím
  - c. Neutrální postoj
  - d. Spíše nesouhlasím
  - e. Nesouhlasím
16. Myslíte si, že Vás zpětná vazba motivuje k podání lepšího pracovního výkonu?
- a. Souhlasím
  - b. Spíše souhlasím
  - c. Neutrální postoj
  - d. Spíše nesouhlasím
  - e. Nesouhlasím
17. Nabízí Vám společnost pracovat na home office?
- a. Ano
  - b. Ne
18. Pokud jste v předchozí otázce odpověděla ano, jak často využíváte práci na HO?
- a. 1x týdně
  - b. Více krát týdně
  - c. 1x měsíčně
  - d. Kdykoliv
19. Je Váš pracovní výkon hodnocen Vaším vedoucím pracovníkem?
- a. Ano
  - b. Ne
  - c. Nevím

Následující otázky by zodpovídali jen respondenti, kteří uvedli v předchozí otázce ano.

20. Jste spokojeni s Vaším hodnocením pracovního výkonu od svého vedoucího?
- a. Souhlasím
  - b. Spíše souhlasím
  - c. Neutrální postoj
  - d. Spíše nesouhlasím
  - e. Nesouhlasím
21. Jak často probíhá hodnocení ve Vaší společnosti?
- a. 1 x měsíčně
  - b. Kvartálně
  - c. Půlročně
  - d. Ročně
22. Jakou formou ve Vaší společnosti probíhá hodnocení?
- a. Rozhovor s vedoucím
  - b. Slovním popisem
  - c. Na základě plnění měsíčního plánu
  - d. Prezentace výsledků
  - e. Jiné:
23. Chtěli byste aby hodnocení ve společnosti probíhalo jinak?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
  - e. Nevím
24. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ano či spíše ano, jak byste chtěli, aby hodnocení probíhalo?  
.....
25. Myslíte si, že hodnocení od Vašeho vedoucího Vás motivuje k lepšímu výkonu?
- a. Souhlasím
  - b. Spíše souhlasím
  - c. Neutrální postoj
  - d. Spíše nesouhlasím

e. Nesouhlasím

26. Pokud jste odpověděl/a ne či spíše ne, co je potřeba udělat, aby Vás motivovalo?

.....

27. Jaké je Vaše pohlaví?

a. Žena

b. Muž

c. Jiné

28. Jaký je Váš věk?

a. 18–35 let

b. 36–50 let

c. 51 +

29. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

a. Výuční list

b. Základní vzdělání

c. Střední odborná škola s maturitou

d. Vysokoškolské vzdělání

30. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

a. Do 5 let

b. 6-10 let

c. 11–20 let

d. 20 a více let

31. Na jaké pozici ve společnosti působíte?

a. Řadový pracovník

Manažer