

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Analýza efektivnosti motivačního systému podniku**

**Bc. Anna Šplíchalová, DiS.**

**© 2021 ČZU v Praze**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Anna Šplíchalová, DiS.

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Analýza efektivity motivačního systému podniku**

Název anglicky

**Analysis of the Efficiency of the Motivation System of the Enterprise**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je zjistit efektivnost současného motivačního systému podniku jako celku a efektivnost jednotlivých vybraných stimulů, které motivují zaměstnance ke zvýšení pracovního výkonu.

### Metodika

Práce i metodika jsou rozděleny na dvě části. První část práce představuje výchozí teoretický základ získaný studiem literatury z oblasti motivace a řízení. Na přehled teoretických poznatků navazuje druhá část metodiky, která je zaměřena především na postup pro zjištění a výpočet efektivnosti jednotlivých stimulů.

Druhá část práce zjišťuje prostřednictvím konkrétních výpočtů skutečnou efektivnost motivačního systému, spokojenost s vybranými stimuly a jejich efektivnost.

## Doporučený rozsah práce

60 – 70

## Klíčová slova

Motivace, stimul, administrativní zaměstnanci, spokojenost s prací, demotivace, odměňování, hodnocení, analýza, dotazník

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi : testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení.* Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů.* V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, L. *Motivace, produktivita a způsob života.* Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 17. 3. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 19. 3. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza efektivnosti motivačního systému podniku" 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 31.3.2021

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc. za jeho podporu, cenné připomínky a odborné vedení. Moje poděkování taktéž patří managementu vybraného podniku, který byl v této práci podroben analýze – na základě dohody tento podnik není přímo jmenován, avšak věřím, že pokud se tato práce k někomu z vedení podniku dostane, bude si vědom svého přínosu na jejím vzniku.

# **Analýza efektivity motivačního systému podniku**

## **Abstrakt**

Uvedená diplomová práce se zabývá analýzou stávajícího motivačního systému ve vybraném podniku, po jejímž provedení je možné navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení efektivity daného systému. Po definování klíčových pojmů zásadních pro pochopení tématu je teorie převedena do podnikové praxe. Je představen zvolený podnik a jsou popsány jednotlivé složky aplikovaného motivačního systému. Následné dotazníkové šetření vyhodnocuje efektivity nejen jednotlivých stimulů, ale celého motivačního systému a skrze výpočet spokojenosti s jednotlivými stimuly poukazuje na silné a slabé stránky systému. Na základě výsledků dotazníkového je navržena implementace změn s cílem zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců. Zásadní navrženou změnou je nastavení systému odměňování a hodnocení zaměstnanců, protože tyto dvě oblasti mají dle respondentů významný vliv na jejich motivaci.

**Klíčová slova:** management, pracovní motivace, motivační systém, loajalita, odměňování, podnik, stimul.

# **Analysis of the Efficiency of the Motivation System of the Enterprise**

## **Abstract**

The diploma thesis analyses current motivation system in the selected company and suggests possible innovations based on analysis's results to increase the effectiveness of the motivational system. Once the key words and essential concepts for understanding the topic are defined, the theory is translated into business practice and then the selected company is introduced with its motivation system. After that the questionnaire survey is conducted to evaluate the effectiveness not only of individual incentives, but also of the entire motivational system. Through the proposed calculation of satisfaction and effectiveness results point to the strengths and weaknesses of the motivation system. Based on the results of the questionnaire, the implementation of changes is proposed to increase the motivation and satisfaction of employees. Fundamental changes are revisions of the system of remuneration and evaluation of employees, because according to the respondents, these two areas have a significant influence on their motivation.

**Keywords:** management, work motivation, motivation system, loyalty, remuneration, company, incentives.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika.....</b>	<b>14</b>
2.1	Cíl práce .....	14
2.2	Metodika .....	14
2.2.1	Návrh analýzy dat .....	15
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska.....</b>	<b>18</b>
3.1	Pojem motivace.....	18
3.1.1	Motiv a stimul.....	21
3.2	Teorie motivace.....	23
3.2.1	Instrumentální teorie motivace .....	23
3.2.2	Obsahové teorie motivace.....	24
3.2.3	Procesní teorie motivace.....	27
3.3	Motivace zaměstnanců v organizaci .....	29
3.3.1	Pracovní motivace .....	30
3.3.2	Motivační systém.....	34
3.3.3	Stimulační prostředky .....	34
3.3.3.1	System odměňování.....	36
3.3.3.2	Náplň práce .....	38
3.3.3.3	Pracovní podmínky .....	39
3.3.3.4	Firemní image .....	39
3.3.3.5	Firemní kultura .....	39
3.3.3.6	Styl vedení a osobnost manažera .....	40
3.3.3.7	Zpětná vazba .....	42
3.3.4	Bariéry motivace.....	42
<b>4</b>	<b>Vlastní práce.....</b>	<b>44</b>
4.1	Představení vybrané společnosti .....	44
4.1.1	Organizační struktura.....	45
4.2	Motivační systém .....	47
4.2.1	Pracovní prostředí a firemní kultura .....	47
4.2.2	Hodnocení zaměstnanců .....	49
4.2.3	Odměňování zaměstnanců .....	50
4.2.3.1	Základní mzda a variabilní složka mzdy .....	51
4.2.3.2	Zaměstnanecké benefity .....	52
4.2.4	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	55



4.2.5	Karierní růst.....	57
4.3	Dotazníkové šetření .....	59
4.3.1	Identifikační otázky .....	61
4.3.1.1	Pohlaví.....	61
4.3.1.2	Věková kategorie.....	62
4.3.1.3	Nejvyšší dosažené vzdělání.....	62
4.3.1.4	Délka zaměstnání u současného zaměstnavatele.....	63
4.3.1.5	Zastávaná pozice ve firmě .....	64
4.3.2	Hodnocení stimulů.....	65
4.3.2.1	Mzdové ohodnocení .....	66
4.3.2.2	Finanční benefity .....	67
4.3.2.3	Firemní kultura .....	68
4.3.2.4	System hodnocení a zpětná vazba od přímého nadřízeného .....	69
4.3.2.5	Úroveň informovanosti od vedení podniku.....	70
4.3.2.6	Pracovní prostředí.....	71
4.3.2.7	Styl řízení a charakter nadřízeného .....	72
4.3.2.8	Školení a možnost osobního rozvoje.....	73
4.3.2.9	Možnost kariérního růstu.....	74
4.3.2.10	Nefinanční benefity .....	75
4.3.3	Vyhodnocení pro celý motivační systém .....	76
4.4	Výsledky a diskuse .....	78
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>83</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>86</b>
<b>7</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>88</b>
	Příloha 1 – Vzor dotazníku.....	88
	Příloha 2 – Tabulky s výsledky a mezi výsledky .....	91

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Výpočet a přehled koeficientů váhy pořadí .....	16
Tabulka 2 - Příklad výpočtu celkové spokojenosti se stimulem.....	16
Tabulka 3 - Výpočet spokojenosti a efektivnosti mzdového ohodnocení.....	66

Tabulka 4 - Výpočet spokojenosti a efektivnosti finančních benefitů .....	67
Tabulka 5 - Výpočet spokojenosti a efektivnosti firemní kultury .....	68
Tabulka 6 - Výpočet spokojenosti a efektivnosti hodnocení a zpětné vazby .....	69
Tabulka 7 - Výpočet spokojenosti a efektivnosti úrovně informovanosti.....	70
Tabulka 8 - Výpočet spokojenosti a efektivnosti pracovního prostředí .....	71
Tabulka 9 - Výpočet spokojenosti a efektivnosti stylu řízení .....	72
Tabulka 10 - Výpočet spokojenosti a efektivnosti systému vzdělávání a rozvoje .....	73
Tabulka 11 - Výpočet spokojenosti a efektivnosti možností kariérního růstu .....	74
Tabulka 12 - Výpočet spokojenosti a efektivnosti nefinančních benefitů .....	75
Tabulka 13 - Mezivýpočty SMS a EMS .....	77

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Proces Motivace .....	19
Obrázek 2 - Motiv vs stimul.....	22
Obrázek 3 - Maslowova hierarchie potřeb .....	25
Obrázek 4 - Teorie očekávání .....	28
Obrázek 5 - Celková odměna .....	37
Obrázek 6 – Situační vedení.....	41
Obrázek 7 – Funkční organizační struktura .....	47
Obrázek 8 - Firemní dress code.....	49
Obrázek 9 - Karierní plán.....	58

## **Seznam grafů**

Graf 1 - Pohlaví respondentů .....	61
Graf 2 - Věk respondentů .....	62
Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	63
Graf 4 - Délka zaměstnání respondentů .....	64
Graf 5 - Zastávaná pozice ve firmě .....	64
Graf 6 - Pořadí významu stimulů .....	65
Graf 7 – Spokojenost respondentů se mzdovým ohodnocením .....	66
Graf 8 - Spokojenost respondentů s finančními benefity .....	67
Graf 9 - Spokojenost respondentů s firemní kulturou .....	68
Graf 10 - Spokojenost respondentů se systémem hodnocení .....	69
Graf 11 - Spokojenost respondentů s úrovní informovanosti .....	70
Graf 12 - Spokojenost respondentů s pracovním prostředím .....	71
Graf 13 - Spokojenost respondentů se stylem řízení .....	72
Graf 14 - Spokojenost respondentů se systémem vzdělávání a rozvoje .....	73
Graf 15 - Spokojenost respondentů s možností karierního růstu .....	74
Graf 16 - Spokojenost respondentů s nefinančními benefity .....	75
Graf 17 - Srovnání spokojenosti a efektivnosti stimulů .....	79

# 1 Úvod

Současná společnost je velmi dynamická, digitální, multikulturní a rychle se měnící. Na každý článek lidské společnosti jsou kladeny čím dál vyšší nároky tak, aby se zvládl přizpůsobit neustálému vývoji a pokroku. Nejen osobní život, ale i pracovní prostředí je ovlivňováno dynamickými změnami. Na firmy je vyvíjen permanentní tlak, aby neztratily své pozice na trhu a byly stále úspěšné. To vyžaduje využití veškerého potenciálu, a to i lidských zdrojů. To přináší zvýšené požadavky na zaměstnance, kteří musejí podávat nadprůměrné pracovní výkony. Úroveň pracovního výkonu se odvíjí od síly jejich motivace. Motivační procesy mají tedy ve společnosti nejen společenské a ekonomické dopady. Vzhledem k tomu, že práce je podstatnou součástí běžného života, pak je spokojenost s prací velmi podstatná. Úroveň pracovní spokojenosti se odráží i v obecné rovině kvality života, přesněji v duševním i fyzickém zdraví jedince.

Poznáním potřeb a motivů zaměstnanců dosahují podniky konkurenční výhody, jelikož dokážou vhodně motivovat své zaměstnance k lepším výkonům, odvádění kvalitní práce a vyšší loajalitě. Na základě cílů v oblasti motivace zaměstnanců stanovují strategie, které převádí do konkrétních motivačních systémů. Ústředním tématem této diplomové práce je motivační systém ve vybrané společnosti. Pro účely této práce byl zvolen podnik, jehož motivační systém je podroben analýze s cílem identifikovat silné a slabé stránky nastavení motivačního systému a navrhnout opatření vedoucí k zvýšení motivace zaměstnanců. Výhodiskem pro naplnění cíle práce jsou teoretické poznatky a také vlastní šetření zabývající se postojem zaměstnanců k jednotlivým složkám motivačního systému v daném podniku. Výsledné poznatky mají být předloženy vedení společnosti jako zpětná vazba na řízení podniku a jako podnět pro potenciální rozvoj oblasti motivace zaměstnanců.

Teoretická část práce nastiňuje definici a faktory motivace a zabývá se také vybranými teoriemi motivace a podstatou motivace v podnikové praxi. Zahrnutý jsou zde veškeré klíčové pojmy motiv, stimul a stimulace. Dále se zaměřuje se na pracovní motivaci a její souvislosti se spokojeností a angažovaností. V souvislosti s tím je obecně charakterizován motivační systém v organizaci a jeho význam. Představeny jsou některé nástroje motivace, ze kterých vychází nastavení motivačních systémů v podnicích.

Vlastní šetření je zahájeno představením vybrané společnosti a popisem struktury jejího motivačního systému. Jednotlivé uplatňované motivační stimuly jsou blíže charakterizovány a slouží jako základ pro sestavení dotazníkového šetření. To je provedeno mezi aktivními zaměstnanci dané společnosti s účelem zjistit jejich postoj k motivačnímu systému. Respondenti mají možnost posoudit osobní význam stimulů a vyjádřit také spokojenost s těmito stimuly. Z výsledků šetření je poté vypočtena spokojenost a efektivnost jednotlivých stimulů, takže je možné spočítat také výslednou spokojenost s motivačním systémem jako celkem a odhadnout jeho celkovou efektivnost.

Veškeré poznatky, které vzešly z provedeného šetření, jsou v závěru práce shrnuty a interpretovány. Cíl práce je naplněn návrhem několika opatření, které by v dané společnosti měli vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a ke zvýšení efektivnosti aplikovaného motivačního systému. Tyto návrhy se týkají především těch stimulů, které zaměstnanci hodnotí jako velmi významné pro jejich motivaci a s nimiž nejsou momentálně dostatečně spokojeni. Jakmile dojde k posílení motivace zaměstnanců, lze očekávat také zlepšení výsledků dosahovaných vybraným podnikem.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Primárním cílem této diplomové práce je zanalyzovat efektivnost stávajícího motivačního systému ve vybrané společnosti a skrze dotazníkové šetření odhalit silné a slabé stránky nastavení tohoto systému. V rámci naplnění stanoveného cíle by mělo dojít také k návrhu opatření, která by vedla ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Díky zmíněné analýze motivačního systému by vedení společnosti mělo získat odpověď na následující otázky:

- Je současný motivační systém dostatečně efektivní?
- Co má nejvýznamnější vliv na motivaci zaměstnance vedoucí ke zvýšení pracovního výkonu?
- Jaké změny motivačního systému by reálně mohly přispět k vyšší motivaci zaměstnanců?

### **2.2 Metodika**

Východiskem pro dosažení stanoveného cíle je zpracování literární rešerše. Je třeba si nejprve definovat základní pojmy týkající se dané problematiky motivace. Teoretická východiska by měla pokrývat nejen samotnou motivaci, ale také vztah tohoto pojmu k dalším oblastem v rámci řízení lidských zdrojů a manažerských dovedností, jako je například odměňování a hodnocení zaměstnanců.

Na teoretický základ poté navazuje výzkum v praktické části diplomové práce. Ten lze rozdělit do dvou částí, které využívají výzkumné metody kvalitativní a také kvantitativní. V první části je jako kvalitativní výzkumná metoda zvolena analýza poskytnutých interních dokumentů dané společnosti. Na základě toho bude zpracována charakteristika vybrané společnosti a popsán její současný motivační systém.

V druhé části výzkumu bude podle informací získaných z interních dokumentů společnosti připraveno dotazníkové šetření, které svojí strukturou lze řadit právě mezi kvantitativní metody výzkumu. Hlavním účelem dotazníkového šetření je posoudit

efektivnost současného motivačního systému a identifikovat faktory z oblasti stimulačních nástrojů, které mají větší či menší vliv na spokojenost a pracovní výkon zaměstnanců. V závěru praktické části poté dojde k celkovému vyhodnocení informací získaných v obou částech výzkumu a návrhu případných změn v motivačním systému zaměstnanců, které by mohly vést ke zvýšení efektivity samotného motivačního systému. V důsledku se očekává zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich pracovního výkonu a také navýšení míry loajálnosti zaměstnanců dané společnosti.

### 2.2.1 Návrh analýzy dat

Následující postup navrhnutý pro analýzu dat získaných z dotazníkového šetření vychází z teorie vedoucího diplomové práce, Ing. Arnošta Traxlera, CSc. Tento postup byl připraven právě pro studenty zabývající se výzkumem motivace v rámci diplomových prací. Cílem analýzy je zjistit hodnoty spokojenosti a efektivity motivačního systému ve společnosti. K dosažení cíle je třeba provést následující čtyři kroky.

Prvním krokem je určení pořadí důležitosti motivačních stimulů, které byly definovány v rámci zkoumaného motivačního systému. U daných  $n$  počtu sledovaných stimulů hodnotí respondenti jejich význam pro motivaci k pracovnímu výkonu a to tím, že stanoví pořadí důležitosti od 1 do  $n$ , přičemž nejvýznamnější stimul bude na 1. místě a nejméně významný stimul na  $n$  místě.

Jakmile je respondenty stanoveno pořadí stimulů, přichází na řadu druhý krok a jednotlivým stimulům je přiřazena jejich váha důležitosti, tzv. koeficient váhy pořadí (KVP). Koeficient bude dále sloužit pro vyjádření síly daného stimulu na motivaci respondentů, jelikož každý stimul působí na motivaci zaměstnance jinou silou. Z  $n$  počtu stimulů je nejvlivnějším stimulem ten, který byl respondenty umístěn na první místo a získává tak  $n$  bodů a jeho výsledným  $KVP_1$  je 1. Následující stimul v pořadí pak získává  $n-1$  bodů a jeho výsledný  $KVP_2$  je roven  $KVP_1 - (1/n)$ . Takto je postupováno u dalších stimulů v pořadí. Stimul na posledním místě v pořadí s nejmenším vlivem na stimulaci získává 1 bod a jeho  $KVP_n$  odpovídá hodnotě  $1/n$ . Tabulka 1 pro názornou ukázkou zachycuje hodnoty pro případ 11 stimulů.

**Tabulka 1 - Výpočet a přehled koeficientů váhy pořadí**

Pořadí důležitosti	Body na základě pořadí	Koeficient váhy pořadí KVPI
1.	11 b	1
2.	10 b	0,91
3.	9 b	0,82
4.	8 b	0,73
5.	7 b	0,64
6.	6 b	0,55
7.	5 b	0,45
8.	4 b	0,36
9.	3 b	0,27
10.	2 b	0,18
11.	1 b	0,09

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodologie Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Po určení KVP u jednotlivých stimulů, je dalším krokem zjištění spokojenosti respondentů se stimuly. Pro tyto účely je vhodné použít škálu: 1) plně spokojen, 2) spíše spokojen, 3) spíše nespokojen, 4) zcela nespokojen. Výpočet výsledné spokojenosti se stimulem je pak určen odpověďmi respondentů, které jsou přepočítány tzv. koeficientem spokojenosti (KS) pro jednotlivé hodnoty škály:

- 1) velmi spokojen představuje + 100% spokojenost – **KS<sub>1</sub> = 1,00**
- 2) spíše spokojen představuje + 50% spokojenost – **KS<sub>2</sub> = 0,50**
- 3) spíše nespokojen představuje – 50% (ne)spokojenost – **KS<sub>3</sub> = - 0,50**
- 4) velmi nespokojen představuje – 100% (ne)spokojenost – **KS<sub>4</sub> = - 1,00**

Příklad postupu při výpočtu celkové spokojenosti se stimulem (SC<sub>n</sub>) je uveden níže v Tabulce 2. Četnost odpovědí je vynásobena KS a následně sečtena. Poté je třeba součet vydělit dvěma a přičíst k němu 50 %. Výsledné procento odpovídá celkové spokojenosti s daným stimulem. V příkladu níže by celková spokojenost se stimulem byla 75,6 %.

**Tabulka 2 - Příklad výpočtu celkové spokojenosti se stimulem**

Hodnota škály	Počet odpovědí	Četnost	KS	Přepočtená četnost
<b>Velmi spokojen</b>	25	55,6 %	1	55,6 %
<b>Spíše spokojen</b>	10	22,2 %	0,5	11,1 %
<b>Spíše nespokojen</b>	6	13,3 %	-0,5	-6,65 %
<b>Zcela nespokojen</b>	4	8,9 %	-1	-8,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle metodologie Ing. Arnošta Traxlera, CSc.



Efektivnost daného stimulu ( $E_n$ ) pak lze získat vynásobením celkové spokojenosti příslušným koeficientem váhy pořadí příslušného stimulu. Jestliže je například  $SC_n$  na úrovni 51,15 % a hodnota  $KVP_n$  stimulu je 0,7, tak je efektivnost stimulu 35,8 %.

Na závěr je třeba vypočítat celkovou spokojenost s motivačním systémem (SMS) a efektivnost zkoumaného motivačního systému (EMS). Pro tento výpočet je nutno zjistit maximální možné hodnoty SMS a EMS.

$SMS_{max}$  představuje situaci, kdy všechny stimuly dosahují 100% spokojenosti (SC). V případě systému o 10 stimulech by  $SMS_{max}$  činila 1 000 %, tzn. 10 x 100 %. Touto maximální hodnotou je následně vydělen součet skutečně dosažených hodnot SC. Tím je získán výsledek pro hodnotu SMS.

Při výpočtu  $EMS_{max}$  je třeba sečíst hodnoty efektivnosti, kterých by jednotlivé stimuly dosáhly při 100% spokojenosti. Jak již bylo popsáno výše, efektivnost (E) je násobkem  $KVP$  a  $CS$  daného stimulu. V případě 10 stimulů v motivačním systému by byla hodnota  $EMS_{max}$  550, tzn.  $(100 \% \times 1) + (100 \% \times 0,9) + (100 \% \times 0,8) + (100 \% \times 0,7) + (100 \% \times 0,6) + (100 \% \times 0,5) + (100 \% \times 0,4) + (100 \% \times 0,3) + (100 \% \times 0,2) + (100 \% \times 0,2)$ . A obdobně jako u výpočtu SMS, součet skutečně dosažených hodnot E všech stimulů je třeba vydělit vypočtenou hodnotou  $EMS_{max}$ , čímž je získána konečná hodnota EMS.

### 3 Teoretická východiska

Vhodně zvolený způsob motivace zaměstnanců vede k posílení jejich pracovního nasazení, pocitu odpovědnosti a potřeby iniciativy. Proto je v zájmu každé organizace, aby se touto problematikou v rámci řízení lidských zdrojů zabývala a udržovala své zaměstnance motivované. Motivaci zaměstnanců totiž nelze brát jako samozřejmost. V rámci teoretické části diplomové práce budou nastíněny procesy týkající se procesu motivace a bude objasněno, proč je správné užití různorodých motivačních nástrojů jedním z prvořadých úkolů každého manažera i samotné organizace (Urban, 2017).

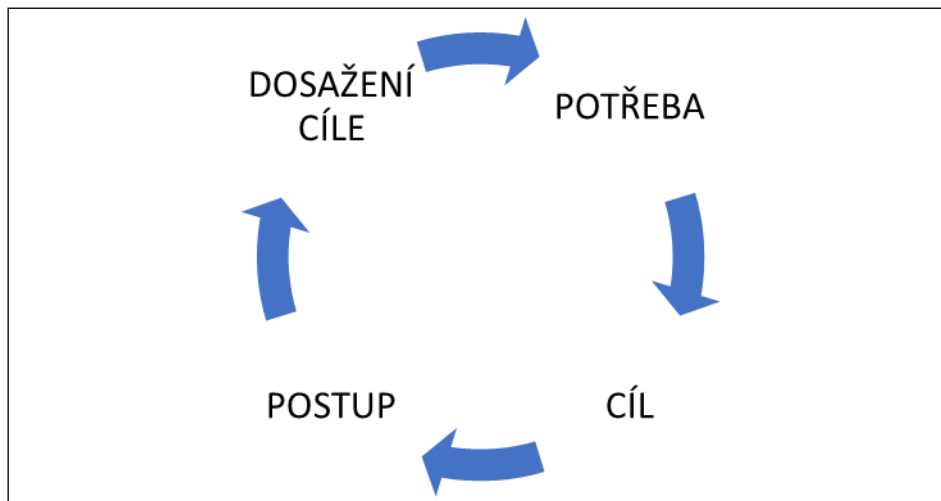
#### 3.1 Pojem motivace

Je běžné, že člověk při možnosti výběru z různých variant činností upřednostní některou z nich na základě subjektivního rozhodnutí. Z toho vyplývá, že obsah, intenzitu a vytrvalost v činnosti ovlivňují nejen vnější okolnosti, ale i vnitřní podmínky, které bývají označovány jako motivace lidského chování. Motivace z hlediska psychologie představují specifické, ne vždy úplně vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky a motivy. Lze je považovat za impulsy, které našemu jednání dávají určitý směr, povzbuzují a udržují ho. Navenek se projevují v podobě motivační činnosti nebo motivovaného jednání (Bedrnová, 2002).

Plamínek (2010) uvádí následující definici pojmu: „Motivace je proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů. A činíte tak způsobem, aby přitom vše, co má být vykonáno ve vašem zájmu nebo v zájmu nějakého celku, nemohlo zůstat nepovšimnuto. Aby tohle bylo možné, aby motivace nebyla ponížena na pouhou manipulaci, musíte zájmy druhých lidí chápat, rozumět jim.“

Proces motivace je nastartován vědomým i mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb, které zakládají touhu něčeho dosáhnout. Následně jsou určeny cíle, který by měly přispět k uspokojení daných potřeb. Poté jsou popsány způsoby, jak dosáhnout stanovených cílů k uspokojení potřeb. Pokud bude daná potřeba naplněna, pak se chování bude opakovat. V opačném případě je spíše možné, že se tyto kroky nebudou opakovat nebo se stanoví nové cíle a způsoby dosažení potřeb. Během procesu naplňování potřeb se mohou vynořit nové potřeby, které je třeba uspokojit. Proces motivace se neustále opakuje. Zmíněný cyklus je zaznamenán v následujícím jednoduchém schématu (Armstrong, 2015).

Obrázek 1 - Proces Motivace



Zdroj: Armstrong, 2015

Motivací se z teoretického hlediska vědecky zabývá psychologie, která vymezuje i základní koncepční aparát vázající se na danou problematiku. V psychologii se při definování motivace klade důraz na aspekt subjektivní a individuální.

Další vymezení můžeme rozdělit do dvou základních skupin, jak to uvádí Kollárik a kol. (2004), podle sledování konečného stavu či cíle na:

- definice založené na principu obnovy homeostázy a
- definice založené na principu hédonismu, dosažení požitku.

V tomto smyslu definujeme motivaci jako soubor faktorů, které vyvolávají, udržují a usměrňují psychickou aktivitu člověka, pokud vznikne stav psychické nerovnováhy, tedy když je porušena psychická homeostáza (rovnováha).

Motivaci lze definovat jako intrapsychický proces, vysvětlující důvody chování člověka v subjektivní hodnocené situaci, kdy uspokojuje pocíťovaný nedostatek pramenící z neuspokojených potřeb, návyků, zájmů, hodnot a ideálů.

V současnosti vystupuje do popředí i třetí princip - tzv. self concept, podle kterého lze definovat motivaci „jako obecnou snahu o sebeaktualizaci, seberealizaci, bez sledování cíle ať už jako rovnováhy nebo požitku“ (Kollárik a kol., 2004). Motivace je procesem a lze ji chápat i jako řetězec na sebe navazujících reakcí. Motivační proces začíná uvědoměním si potřeby, která vytváří napětí a následně vede ke vzniku aktivit směřujících k dosažení cíle.

Konečným důsledkem tohoto procesu je uspokojení vzniklé potřeby. Motivace se z tohoto pohledu jeví procesuální. Tento moment vyzdvihuje i Nakonečný (1992), který chápe motivaci jako „proces realizován funkčním vztahem dispozice a podnětové situace“.

Základní charakteristiky motivace jako procesu se uvádí následovně:

- motivace jako příčina pohybu a jako následnost změn stavů organismu,
- motivace jako abstrakce kontinuity aktivace a jako determinanty směru a
- motivace jako souborný pojem na poznání vztahů a jako příčina rozhodování.

Každá motivační situace má subjektivní a objektivní aspekt, přičemž subjektivním aspektem jsou potřeby, přání, žádosti, pudy nebo touhy jednotlivce. Objektivní aspekt motivace představují objekty mimo člověka v jeho okolní realitě, které jsou schopny uspokojit jeho potřeby a vystupují jako podněty k aktivitě. Přeměna podnětu v řízení, činnostní akt, není automatická. Jedná se o složitý proces, ve kterém musíme přihlížet k charakteristikám osobnosti, k jejím životním zkušenostem, morálním vlastnostem, k hierarchii jejich potřeb a cílů.

Dvořáková (2012) v rámci definice pojmu motivace uvádí také následující dělení na hmotnou a nehmotnou motivaci. Hmotná motivace je účinná především u jedinců s nižší životní úrovní. Se zvyšující se životní úrovní lze dosahovat uspokojení stále vyšších potřeb. Úskalí této motivace je její relativně krátkodobý účinek, protože je brzy dosaženo kulminačního bodu. Pak už je výše odměny a jiných hmotných impulsů málo atraktivní a přestávají působit jako motivační faktor. Míra kulminačního bodu je odlišná pro každého člověka.

Naopak druhou z možných motivací je pomocí nehmotných prostředků. Nehmotná motivace není ani z kvantitativního ani kvalitativního hlediska méně účinná než hmotná motivace. Prostředky nehmotné motivace jsou více různorodé, působí subjektivně, úzce souvisí s osobním životem a mají dlouhodobější efekt. Nehmotná motivace je jedním ze zásadních aspektů udržitelného rozvoje a prosperity každého podniku. Je běžné, že čím je podnik vyspělejší, tím má propracovanější systém hmotných i nehmotných motivací pro své zaměstnance (Dvořáková, 2012).

### 3.1.1 Motiv a stimul

Pro potřeby přesnějšího objasnění motivace jako procesu je nutné odlišit pojmy stimul a motiv a následně vymezit proces stimulace vůči procesu motivace. Stimulování může, ale nemusí vyvolat motivační proces v jednotlivci, protože motivace je individuální záležitost. Motiv chápeme jako činitel, který zvyšuje intenzitu výkonu a chování vůbec, zásobuje subjekt (člověka) dostatečným množstvím energie potřebným na výkon, je to energizační činitel. Je to však i činitel, který určuje směr, což znamená, že je regulačním činitelem (Bělohlávek, 2005).

Kolman (2012) uvádí, že „Motivy vznikají jako produkt psychických pochodů a dějů na základě vnímaných podnětů - pobídek z vnějšího prostředí. Aby se stimul transformoval na motiv a následně působil motivačně, tj. ve prospěch obnovení psychické rovnováhy, musí korelovat s potřebami, zájmy, aspiracemi a hodnotovým systémem konkrétního jedince.“ Pro úspěšnou motivaci jedinců je tedy klíčová znalost jejich dominujících motivů. Motivem může být každá síla, která přímo či nepřímo aktivizuje chování a činnost člověka a pomáhá obnovit rovnováhu organismu. Na různé lidi samozřejmě působí různé motivy. Schopnost rozpoznání a aplikace různých motivů je předpokladem úspěšné práce vedoucího pracovníka.

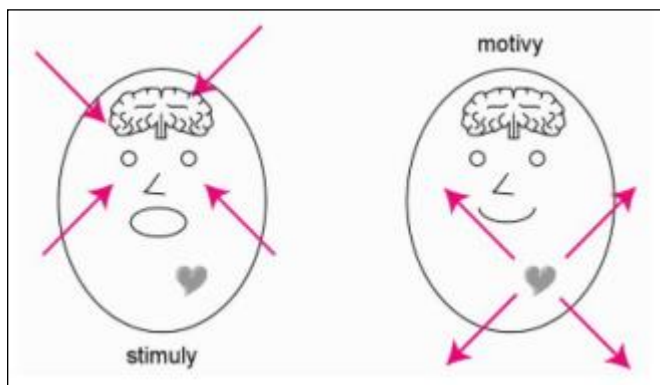
V současnosti se setkáváme s mnoha způsoby členění motivů. Vždy na základě rozličných hledisek, avšak není vypracována jednotná vyčerpávající a uspokojivá klasifikace motivů. Za rozhodující motivy lidského chování jsou nejčastěji považovány:

- pudy, primární potřeby,
- sekundární motivy, osobní cíle, aspirace, hodnoty, ideály,
- vnitřní a vnější vlivy (vlivy sociální skupiny, širšího prostředí, sociokulturní faktory apod.),
- snahy odlišit se nebo snaha splynout s určitou skupinou.

Bezprostředně motivujícími pobídkami mohou být tak hmotné i nehmotné sociální podněty. Závisí na celkové motivační struktuře člověka zda se stane stimul aktivačním činitelem. Je třeba zdůraznit, že vnitřní (motiv) a vnější (pobídka, stimuly) složky motivace nepůsobí izolovaně, ale ve vzájemném vztahu. Proces motivace je tedy procesem aktivace

vnitřních předpokladů usměrňujících činnost jednotlivce na určitý cíl jeho snažení. Podstatou motivace je spojení vnitřního motivu s vnějším objektivním stimulem – proměna způsobilosti k činu, k aktivitě v určitém směru a intenzitě (Plamínek, 2010).

**Obrázek 2 - Motiv vs stimul**



Zdroj: Plamínek, 2010

A s pojmem stimul neodmyslitelně souvisí stimulace, kterou Bedrnová (2002) definuje jako ovlivňování psychiky jedince prostřednictvím impulsů z vnějšího prostředí. Důsledkem jsou změny v činnosti jedince na základě změny jeho motivace. Nejčastějším impulsem je aktivní jednání druhého člověka. V tom případě se jedná o ovlivňování druhého člověka aktivními vnějšími zásahy.

Účinek stimulace se závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře člověka a na určité připravenosti akceptovat nebo odmítnout podnět. Základní podmínkou je tedy znalost osobnosti, a zvláště pak motivačního profilu. Motivační profil poskytuje informace o skladbě, typech a formách fungování motivace daného člověka. Jeho hnací vnitřní síly jsou odrazem individuality jedince a relativně stabilní charakteristiky jeho osobnosti (Bedrnová, 2002).

Základním kamenem stimulace je tedy stimul ve smyslu podnětu, pobídky nebo popudu. Stimulem se může stát jakýkoliv podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka. Stimulem může být: hmotná odměna, obsah práce, neformální hodnocení, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, ztotožnění se s prací, podnik a jeho kultura a struktura nebo komunikace v podnikovém prostředí (Bedrnová, 2002).

Pobídky (Letovancová, 2007) jsou vnější podněty, které potvrzují, resp. aktivizují jednotlivce a ovlivňují jeho chování. Jejich posláním je dosáhnout žádoucího chování člověka. Ve venkovním prostředí existuje mnoho stimulů, ale ne každý stimul se transformuje na motiv a následně působí motivačně.

Pobídky vedou podle Letovancové (2007) ke:

- zvyšování kvantity, ale i kvality pracovního výkonu,
- zvyšování tvořivosti zaměstnanců,
- cílenému seberozvoji a
- odpovědnosti.

## **3.2 Teorie motivace**

Procesy vzniku motivace studují různé teorie motivace. Hledají odpovědi, proč se někteří lidé chovají konkrétními způsoby. Popisují mechanismy, kterými podnik může podpořit úsilí svých zaměstnanců tak, aby byly naplněny cíle organizace i potřeby samotných zaměstnanců. Zabývají se také spokojeností s prací a jejími faktory. Přístupy k motivacím se podle Armstronga (2007) dělí na tři kategorie:

- Instrumentální – prostředky motivace ve formě odměn a trestů slouží k zajištění chování žádoucím způsobem.
- Obsahové – hlavní myšlenkou je tvrzení, že účelem motivačních procesů je naplňování hlavních potřeb.
- Procesové – sledují především psychologickou stránku motivace související s očekáváním a vnímáním spravedlnosti (expektační teorie, teorie cíle, teorie spravedlnosti).

### **3.2.1 Instrumentální teorie motivace**

Uvedená teorie je založena především na vlivu finančních pobídek, které mají podobu odměn (pozitivní přístup) a trestů (negativní přístup). Důležitý aspekt je přímá závislost finančního ohodnocení na pracovním výkonu. Hlavní činností je kontrola, která vstupuje jako vnější element. Vnitřní faktory této teorie vůbec nebere v potaz. Zastánci této teorie upřednostňují názor, že lidé pracují pouze pro peníze (Kociánová, 2010).

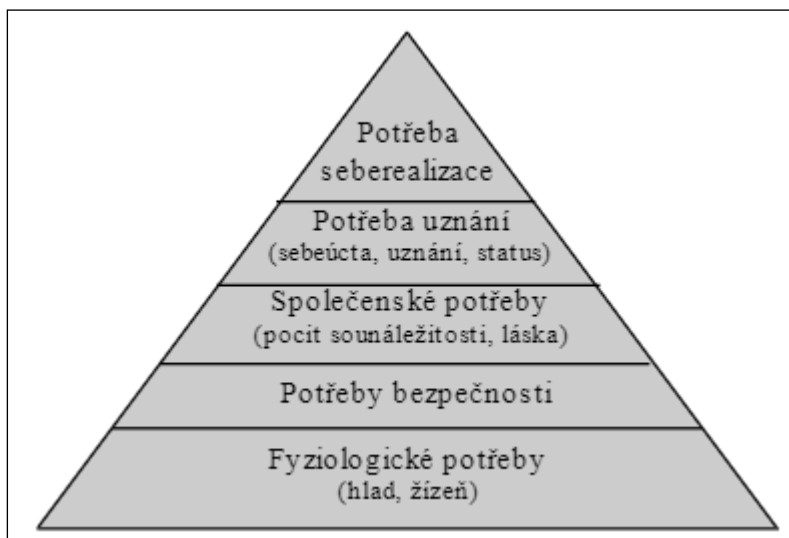
K motivaci prostřednictvím odměn a trestů bez zohlednění sociální a psychologické stránky se přikláněl i americký inženýr F. W. Taylor. Vycházel z pozorování u svých zaměstnanců v továrně. Vypracoval systém dílčích pracovních úkonů, aby byly optimálně proveditelné s maximální rychlostí. Systematický pracovní postup byl doprovázen odměnami jako motivační faktor k dalšímu postupu. Zaměstnanci se sice zacvičili v krátké době, ale současně neměli možnost profesně růst prostřednictvím kvalifikace (Nakonečný, 1992).

### **3.2.2 Obsahové teorie motivace**

S motivací úzce souvisí pojem potřeba, která je vysvětlována jako stav nedostatku. Lidské potřeby propojil vědec A. Maslow do uspořádané pětistupňové struktury, která je známa jako Maslowova hierarchie potřeb. Jednotlivé stupně odhalují principy působení daných potřeb. Nejnižšími potřebami jsou fyziologické potřeby, jejichž naplnění je nezbytné pro samotné přežití. Jedná se o potřeby potravy, tekutin, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, spánku, sexu a přístřešku. Druhým stupněm je potřeba bezpečí a jistoty, které zajišťují existenci daného organismu i nadále. Navazujícím stupněm je potřeba sounáležitosti, která znamená být členem nějaké skupiny a být propojen s ostatními členy prostřednictvím dobrých vztahů. Čtvrtým stupněm jsou potřeby uznání a ocenění, které představují sebeocenění, respekt a uznání od druhých lidí. Nejvyšším stupněm je seberealizace ve smyslu realizace všech svých schopností a dovedností. K uspokojování potřeb by mělo docházet směrem od nejnižší po nejvyšší úroveň. I v případě zaměstnance lze aplikovat Maslowovu hierarchii potřeb. Pro naplnění fyziologických potřeb zaměstnance v rámci jeho pracovních činností lze poskytnout ochranné pomůcky nebo odstraňovat škodlivé vlivy na pracovišti. Dobrá perspektiva a prosperita podniku naplňuje pocit bezpečí a jistoty zaměstnance. Přátelská pracovní atmosféra a dobré vztahy s kolegy jsou důležité pro uspokojení potřeb sounáležitosti. Finanční ohodnocení nebo pochvala je způsob pro uspokojení potřeb uznání a ocenění. Nejvyšším stupněm je potřeba seberealizace, jejíž naplnění může být pocit z dobře vykonané práce a možnosti kariérního růstu. Uvedená hierarchie potřeb je zachycena na následujícím Obrázku 3 (Bělohlávek, 2005).



**Obrázek 3 - Maslowova hierarchie potřeb**



Zdroj: Bělohávek, 2005

Dobře se tato teorie ilustruje na situaci příchodu nového zaměstnance, pro kterého se jedná o první zaměstnání. V prvních týdnech je motorem pracovního výkonu první výplata, která představuje prostředky pro nákup potravin, oblečení, popřípadě zaplacení nájmu. Po uplynutí zkušební doby přichází nabídka pracovní smlouvy na dobu neurčitou a zaměstnanec je spokojen, protože má pocit jistoty pracovního místa i do budoucna. Po uplynutí další doby se zaměstnanec začne zajímat i o své kolegy a snaží se s nimi navázat komunikaci. Pokud se vztahy vyvíjejí bez problémů, tak je zaměstnanec nadále spokojen. Po určitém čase zaměstnanec pracuje na tom, aby slyšel a bylo mu dopřáno uznání a pochvaly od svých kolegů. Pokud dosáhne tohoto cíle, pak může přijít směřování svého úsilí s cílem kariérního postupu (Fairweather, 2009).

Na potřebách je také založena teorie ERG, kterou objasnil Alderfer. Základním principem je subjektivní posouzení stavů uspokojení a přání. Uspokojení se váže k vnitřnímu stavu jedince, který získal to, co chtěl. Přání je mnohem niternější stav jedince v souvislosti s potřebami, preferencemi a motivy. První písmena jsou zkratkami anglických názvů pro tři potřeby (Kociánová, 2010):

- **Existenční (Existency)** – představují potřeby k zajištění rovnováhy organismu pomocí materiálních prostředků, jako jsou zaměstnanecké výhody, samotný plat nebo pracovní podmínky.

- Vztahové (Relatedness) – jsou prostředkem pro naplnění potřeb sounáležitosti a vzájemnosti. Mají podobu pochopení, potvrzení a vlivu.
- Růstové (Growth) – jsou založeny na potřebě samotného organismu vnitřně růst. Jsou impulsem pro vznik tvůrčího a produktivního úsilí. Naplnění potřeb je závislé na příležitostech k růstu.

V souvislosti s naplňováním potřeb je také často zmiňována Herzbergova teorie dvou faktorů. Lidské potřeby jsou rozděleny do dvou skupin, které jsou podstatné pro spokojenost zaměstnance, ale každá z nich funguje odlišným principem. Jedná se o faktory hygieny a motivující faktory. Do skupiny faktorů hygieny jsou zařazovány (Fairweather, 2009):

- plat,
- pracovní podmínky,
- pracovní vztahy,
- jistota zaměstnání,
- styl vedení,
- typ práce a
- pracovní doba.

Principem fungování faktorů hygieny není posílení motivace k lepším výkonům. Spíše jejich nedostatečné zabezpečení může ovlivnit pracovní výkon negativním směrem. Může tedy dojít k demotivaci. Jako příklady lze uvést několik situací, které popisují fungování faktorů hygieny. Jednou z nich jsou pracovní podmínky, a to konkrétně vybavení kanceláře. Pokud zaměstnanci pracují u oprýskaných stolů s odřenými rohy, v průvanu a chladu, na vrzajících a nepohodlných židlích, pak zaměstnanci nebudou spokojeni a budou se objevovat stížnosti. Nedostatečné vybavení bude práci zaměstnanců ovlivňovat v negativním smyslu. Zaměstnanci uvítají vylepšení svých pracovních podmínek, ale po krátkém čase budou nové vybavení brát jako samozřejmost. Pracovní výkony nebudou nijak závratné ani ve vylepšených pracovních podmínkách, protože na zaměstnance nepůsobí motivace jako taková (Dvořáková, 2012).

Druhou skupinou faktorů v Herzbergově teorii jsou motivující faktory, do kterých se řadí Fairweather (2009):

- úspěch,
- odpovědnost,
- uznání,
- povýšení,
- výzvy a
- samotnou práci.

Motivující faktory pobízejí zaměstnance k tomu, aby svou práci odváděli co nejlépe. Aby tyto faktory mohly působit, musí nejdříve dojít k naplnění faktorů hygieny.

I přes kritiku teorie (nedostačující vzorek respondentů, použití výhradně metody dotazování, chybná analýza vztahu mezi spokojeností a výkonem a další) má pořád své místo mezi ostatními teoriemi. Důvodem je možná jednoduchost a srozumitelnost pro laiky, velká propojenost se situacemi ze života zaměstnanců, a především pak soulad s vysoce uznávanou teorií Maslowovy hierarchií potřeb (Armstrong, 2007).

### **3.2.3 Procesní teorie motivace**

Procesní teorie motivace jsou zaměřeny na psychologické procesy nebo síly ovlivňující motivaci, ale i na základní potřeby. Tyto teorie nesou také označení poznávací (kognitivní), protože se zabývají vnímáním pracovního prostředí zaměstnancem a způsoby, jak ho interpretují a chápou. Principy motivačních teorií založených na poznávání jsou velmi blízké a často používané právě manažery, protože poskytují realističtější vodítka pro motivování lidí. Teorie z této oblasti vycházejí z procesů (Armstrong, 2007):

- Očekávání (expektační teorie).
- Dosahování cílů (teorie cíle).
- Pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

Teorie očekávání se zaměřuje na vědomé nebo racionální faktory, pomocí kterých lze odhadnout, co člověk získá za to, co poskytuje. Tato souvislost je obrazem propojení motivů a jednání jedince. Je zajímavé, že jednotlivci mohou svou míru motivace přizpůsobit

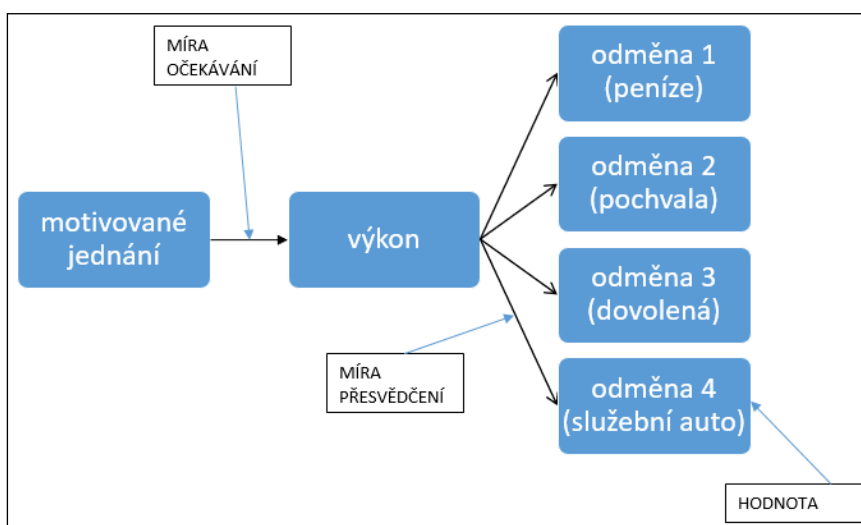
ostatním členům skupiny. Jednotlivec si uvědomuje, že jeho přílišné pracovní úsilí by mohlo vyvolat negativní obraz jeho osoby v očích ostatních členů. Lze předpokládat, že se tento jedinec na základě zcela racionálního rozhodnutí přizpůsobí normám skupiny (Kociánová, 2010).

Očekávání v širším pojetí má souvislost i s dalšími dvěma komponenty – hodnotou a přesvědčením. V případě, že jedinec volí mezi více alternativami s nejistými výsledky, pak jeho chování je ovlivněno nejen hodnotou výsledku, ale i mírou přesvědčení o možné realizaci výsledků, a také velikostí očekávání dosažitelných výsledků. Jinými slovy řečeno, jedinec je motivován pro určitý cíl tehdy, pokud má tento cíl pro něj odpovídající hodnotu a existuje reálná možnost ho dosáhnout. Očekávání je tedy mírou pravděpodobnosti, že jednání skutečně povede k očekávanému výsledku. Motivace jedince je možná v případě, že mezi výkonem a výsledkem je jasně vnímatelná a použitelná vazba (Armstrong, 2007).

Úsilí vkládané do pracovních činností je ovlivňováno dvěma skutečnostmi. Čím vyšší je hodnota odměny a pravděpodobnost, že získání této odměny se odvíjí od míry úsilí, tím pak jedinec vyvine větší úsilí. Ovšem samotné úsilí mnohdy nestačí a je zapotřebí brát v potaz i vlastnosti jedince a vnímání jeho role (co si jedinec přeje dělat nebo si myslí, že by měl dělat) (Kociánová, 2010).

Podstatu teorie očekávání lze znázornit podle následujícího schématu:

**Obrázek 4 - Teorie očekávání**



Zdroj: Vlastní zpracování

Podstata teorie cíle spočívá v tvrzení, že motivace a pracovní výkon se zvyšuje, pokud jsou stanoveny náročné, ale přijatelné cíle. Zároveň by neměla chybět zpětná vazba spojená s výkonem jedince. Významným faktorem je také spolupodílení se na stanovování cílů. Odsouhlasení cílů vyvolává v daném jedinci pocit závazku, který musí splnit (Armstrong, 2007).

Zaměstnanci se v rámci pracovního kolektivu často srovnávají ve svých schopnostech a pracovních úspěších nebo horších pracovních výsledcích. Srovnávání může mít negativní i pozitivní důsledky a je důležitým aspektem pracovní atmosféry. Jakým způsobem jsou výsledky srovnávání daným jedincem přijímány, se odvíjí od osobnostních charakteristik a povahy práce. Záleží také na vztazích v rámci pracovního kolektivu. Pokud kolektiv funguje na základě rivality a intrik, pak může srovnávání vést až k psychickému teroru. Pokud jsou vztahy v kolektivu založeny na vzájemné spolupráci a podpoře, pak srovnávání může být přínosem pro celý kolektiv. Srovnávání se spolupracovníkem může mít kladný i záporný efekt. Lepší výkon spolupracovníka může být impulsem k většímu pracovnímu nasazení. Neustálý horší výkon spolupracovníka, kterému to u vedení prochází, může vést ke sníženému pracovnímu nasazení nebo dokonce až k demotivaci. Předmětem srovnávání bývá nejčastěji odměna, prestiž své práce nebo vynaložené úsilí s dosaženými výsledky (Kociánová, 2010).

S problematikou srovnávání úzce souvisí spravedlnost, která podle Armstronga (2007) existuje ve dvou formách:

- Distributivní – týká se spravedlnosti, která vzniká na základě porovnávání odměn podle přínosu a odměn ve vztahu k ostatním zaměstnancům.
- Procedurální – týká se srovnávání v oblasti spravedlnosti postupů používaných v podniku aplikovaných na daného zaměstnance (hodnocení zaměstnanců, kariérní postup nebo postihy).

### **3.3 Motivace zaměstnanců v organizaci**

Je obvyklé, že součástí života člověka je práce. Za pracovní činnosti považujeme ty aktivity, které jsou cílevědomé, záměrné a systematicky vykonávané. Motivace zaměstnance se promítá do jeho vyšší výkonnosti a následně spokojenosti v práci. Většina podniků se

snaží o to, aby jejich zaměstnanci podávali trvalé a žádoucí pracovní výkony. Jsou k tomu používány prostředky ve formě stimulů, odměn, vedení lidí nebo optimálních pracovních podmínek. Cílem je iniciace motivačních procesů, které přispívají k očekávaným pracovním výkonům (Armstrong, 2007).

### 3.3.1 Pracovní motivace

Pracovní motivaci chápeme jako motivační procesy spojené s výkonem pracovních činností, plněním pracovních úkolů nebo přístupu člověka k práci. Motivaci k práci ovlivňují i další faktory. Jedná se o vztahy k pracovišti a k samotné organizaci. Pracovní motivace je tedy velmi komplexní a rozsáhlou problematikou (Nakonečný, 1992).

Hartl a Hartlová (2000) popisují pracovní motivaci jako určitou stimulaci pracovního výkonu, která souvisí s pocitem úspěšnosti, s pocitem uznání, s pocitem zodpovědnosti, se zajímavou prací a s perspektivou postupu. Míra jejich naplnění je úměrná míře spokojenosti se zaměstnáním.

K pracovní motivaci lze přistupovat dvěma způsoby: analýzou osobní individuální motivace nebo podněcováním managementem. V rámci analýzy osobní individuální motivace navazujeme na teorii motivace od Herzberga (Armstrong, 2002), který tvrdí, že existují dva typy motivace:

- Vnitřní motivace neboli faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují. Mezi tyto faktory řadíme zodpovědnost, autonomii, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, podnětnou práci a možnost seberealizace.
- Vnější motivace je tvořena vnějšími faktory jako jsou odměny, mzda, pochvala, povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, či kritika.

Pracovní motivaci můžeme pak vymezit jako motivaci zaměřenou na podávání určitého pracovního výkonu, motivaci chování odpovídajícího potřebám pracoviště a cílům organizace. V rámci pracovní motivace se zaměřuje pozornost na rozhodující skupiny motivů k práci:

1. motivy intrinzické (vlastní) - související se samotnou prací. jako nejvýznamnější intrinzické motivy lze uvést:

- a. Potřebu činnosti - velmi stručně ji lze charakterizovat jako tendenci „zbavit se“ nadbytečné energie.
  - b. Potřebu kontaktu s jinými lidmi - tento motiv vystupuje do popředí při těch profesích, jejichž základním pracovním obsahem je kontakt s lidmi, různé jednání, vyjednávání, aktivity řídicích pracovníků atd.
  - c. Potřebu výkonu - jejím významným aspektem je prožívání sebeuspokojování a radosti, které se zpravidla dostavují při dosažení úspěšného výkonu, splnění aspirace apod.
  - d. Potřebu (touhu) po moci - její uspokojování je do jisté míry možné v dosažení vyšší pozice hierarchii pracovního zařazení.
  - e. Potřebu smyslu života a seberealizace - stává se motivem především tehdy, když člověk v práci, kterou vykonává, dokáže vidět její smysluplnost, když výsledky práce jsou hodnotné a umožňují mu v nich prokázat své osobnostní kvality a možnosti jejich dalšího progresivního rozvíjení.
2. motivy extrinzické – „ležící mimo vlastní práci“. K nejvýznamnějším extrinzickým motivům práce patří:
- a. Potřeba peněz – vidina dobře vydělat, mít dost peněz. V mnoha případech je velmi silným motivem.
  - b. Potřeba jistoty – je blízká, téměř identická s potřebou peněz, jen je zde více akceptována perspektiva, budoucnost člověka.
  - c. Potřeba potvrzení vlastní důležitosti – je v pravém slova smyslu sebepotvrzení, potvrzení svého významu u mnohých spojován s prestiží zastávání pracovní, společenské či jiné pozice.
  - d. Potřeba sociálních kontaktů – nemusí jít o práci vyžadující bezprostřední sociální styk s jinými lidmi, ale o společenský prostor, který poskytuje práce a vše co s ní souvisí.
  - e. Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu – práce, zaměstnání, se pro mnohé lidí stává životní oblastí, kde se navzájem poznávají, navazují známosti a přátelství, které mohou přerůst v dlouhodobý a hluboký vztah (Hartl, Hartlová, 2000).

Tyto dvě formy motivace jsou vzájemně propojeny, a tudíž se s nimi nedá pracovat izolovaně. Motivování managementem pak představuje výběr správné kombinace intrinzičických a extrinzičických forem motivace (Frey, Osterloh, 2002).

Níže jsou uvedeny vnější stimuly, čili vnější motivační faktory působící z prostředí:

- spravedlivá odměna, jistota v zaměstnání,
- pracovní podmínky, podíl na výsledku a
- sociální výhody.

Vnitřní motivy jsou charakterizovány následovně:

- potřebu podílet se na úspěchu organizace (pocit úspěchu),
- potřebu zdokonalovat se, učit se,
- potřebu dělat důležitou práci,
- potřebu dělat práci, která je zajímavá a člověka baví, v níž může dokázat své schopnosti, přednosti,
- osobní hodnoty, aspirace a ideály (Frey, Osterloh, 2002).

Pokud uvažujeme o motivaci jako o cílově orientovaném chování, pak motivovaní jednotlivci mají jasně definované cíle a jejich chování vede k dosažení daného cíle. Podle Armstronga (2002) takoví jednotlivci pracují efektivně, protože mají silně vyvinutý pocit pro povinnost – jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží k uspokojení potřeb organizace, ale zároveň také ve prospěch jejich vlastního zájmu. Výsledkem je podávání vysokého pracovního výkonu. Komplexněji se vymezují požadavky na efektivní pracovní výkon jako:

- znalost cíle,
- znalosti, dovednosti a případně zkušenosti,
- vytvoření předpokladů a podmínek pro dosažení požadovaného výkonu,
- vnitřní potřeba podat očekávaný výkon, vůle – úroveň motivace (Frey, Osterloh, 2002).

Z dlouhodobého hlediska lze dosahovat mnohem vyšší výkonnost zaměstnanců pomocí pozitivní motivací. Pozitivní motiv je chápán jako popud k pracovní činnosti, který je vyvolaný očekáváním odměny. Negativní pracovní motiv je zase podpořen uvědoměním



si sankce nebo trestu. Z praktického hlediska to znamená vyčlenit a záměrně ovlivňovat ty pracovní motivy, které přímo podněcují k pracovnímu výkonu, jakož i definovat a eliminovat ty pracovní motivy, jejichž směřování je v rozporu se zájmy organizace. K pozitivním motivům se zařazuje:

- uznání za dobrou práci,
- poskytnutí větší důvěry a samostatnosti,
- umožnění pružnějšího časového uspořádání pracovního dne,
- různé neformální společenské setkání (vánoční večírek, víkendový pobyt se spolupracovníky),
- dobré pracovní prostředí (v kancelářích by neměly chybět květiny, obrazy, nábytek či pohodlné židle, neméně důležité je také přiměřené osvětlení a teplota v místnosti) (Frey, Osterloh, 2002).

Pracovní výkon a pracovní chování zaměstnance se odvíjí od jeho akceptování smyslu a cíle činnosti organizace, od pochopení svého úkolu, od jeho připravenosti tyto úkoly plnit, od jeho ochoty plnit dané úkoly co nejlépe a v neposlední řadě i od podmínek, za kterých se úloha plní. Je možné vymezit tyto významné potřeby v pracovním prostředí:

- pracovat v zajímavém podniku, mít zajímavou a bezpečnou práci,
- být spravedlivě odměňován,
- mít uznávaného a spravedlivého nadřízeného,
- mít přátelské spolupracovníky, mít možnost profesionálního růstu a kariérního rozvoje (Hartl, Hartlová, 2000).

V této souvislosti se uvádí pojem motivovanost jako „míra, která se u zaměstnance formuje pod vlivem vnějších podnětů – pobídek. Míra motivovanosti vyjadřuje nejen stupeň mobilizace úsilí zaměstnance zvládnout a splnit konkrétní pracovní úkol a podat očekávaný výkon, ale také stupeň transformace vnějších podnětů na subjektivní, individualizovanou podobu. V pracovním prostředí tyto podněty působí na zaměstnance buď živelně, nekoordinovaně, chaoticky, nebo cíleně a vysoce koordinovaně“ (Hartl, Hartlová, 2000).

Východiskem pro to, aby manažer dokázal efektivně motivovat spolupracovníky, je především znalost motivačního procesu, znalost toho, co lidi v zaměstnání motivuje, tj. znalost jejich individuálních potřeb, zájmů, hodnot a aspirací (Frey, Osterloh, 2002).

### **3.3.2 Motivační systém**

Skrze definice pracovní motivace lze dostat k objasnění pojmu, kterým je motivační systém organizace. Podniky by totiž neměly k procesu motivace zaměstnanců přistupovat náhodně, ale pro větší efektivnost vytvářet ucelené motivační systémy. Ty by měly být založeny na analýze motivační struktury zaměstnanců a měly by uznávat pravidla stanovených motivačních teorií. Při uplatnění zvolených stimulačních prostředků by měla organizace vycházet samozřejmě také z nastavené personální strategie (Kociánová, 2010).

Motivační systém lze definovat jako soubor pravidel, postupů a opatření, kterými mohou vedoucí pracovníci pozitivně ovlivnit pracovní motivaci svých zaměstnanců. Cílem motivačního programu každého podniku je zvýšení spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců a posílení jejich ochoty, což by mělo v konečném důsledku vést k uspokojování potřeb a požadavků podniku (Provazník a Komárková, 2004).

Pomocí motivačního systému může podnik efektivně ovlivňovat chování pracovníků a působit na jejich vztah k dané organizaci. Aby byl tento systém maximálně efektivní, měla by organizace dle Dvořákové (2007) při jeho sestavování a následné aplikaci brát v potaz následující:

- Ekonomickou a společenskou situaci uvnitř i vně podniku.
- Organizační strukturu podniku, pracovní pozice a pracovní náplň zaměstnanců.
- Výchozí nastavení vztahů mezi zaměstnanci a podnikem.
- Dostupné nástroje vycházející z odměňování, hodnocení, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- Zaměstnaneckou iniciativu a činnost.

### **3.3.3 Stimulační prostředky**

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, výběr konkrétního motivačního prostředku vychází nejen z organizační kultury daného podniku, ale také z individuality jeho

zaměstnanců. Manažer by měl vědět, jak uplatnit široký soubor motivačních faktorů, a vhodně je kombinovat pro každého ze svých zaměstnanců, podle toho, které na něj platí nejvíce a které ho osloví. Existuje velké množství principů, forem a metod hmotné a nehmotné motivace pracovníků (Kolman, 2012).

Než se manažer rozhodne jaké nástroje použije pro motivaci zaměstnanců, musí zvážit, jaký je cíl daného motivačního procesu. Chce zvýšit pracovní výkon zaměstnance či snížit fluktuaci? Pro posílení vztahu k organizaci a kolegům se využívají především nehmotné stimuly. Dále k setrvání zaměstnance v organizaci přispívají stimuly, které cílí na potřebu seberozvoje, jelikož se zaměstnanec bude cítit ceněný a pro firmu prospěšný. Právě u vysoce postavených manažerů nehrají často roli peníze, ale pocit nepostradatelnosti a důležitosti je to, co je vede k setrvání ve firmě. V tomto smyslu tedy organizace působí dlouhodobě na motivaci zaměstnanců a uplatnění stimulu s cílem udržení zaměstnance ve firmě, a to není rozhodně jednorázovou záležitostí (Odcházal, 2007).

V rámci definice pojmu motivace již bylo uvedeno, že motivace společně s individuálními schopnostmi a aktuálními podmínkami neodmyslitelně souvisí s pracovním výkonem zaměstnance. Nicméně nemůžeme mluvit o přímé úměře, jelikož pracovní výkon roste se stoupající motivací zaměstnance jen do určitého bodu. Po překročení tohoto bodu je výkon ovlivňován motivací negativně. Při motivaci zaměstnance s cílem zvýšení jeho pracovního výkonu se užívají spíše hmotné stimuly. Pokud firma potřebuje v krátké době navýšit svou produkci, tak bude efektivnější motivovat zaměstnance k vyšším výkonům spíše finanční odměnou, než se dlouhodobě pokoušet o zlepšení jeho pracovních podmínek (Kociánová, 2010).

Zaměstnavatel by měl být v uplatňování stimulačních prostředků dostatečně flexibilní, tzn. měl by být schopen včas reagovat na případné změny v potřebách zaměstnanců či potřebách firmy. To totiž může být jeho konkurenční výhodou (Bedrnová, 2007).

Následující podkapitoly představují jednotlivé nástroje motivačního systému, které mohou vedoucí pracovníci uplatnit při zvyšování motivace svých podřízených.

### 3.3.3.1 Systém odměňování

Odměna za vykonanou práci má významnou instrumentální hodnotu při zajišťování potřeb, ovlivňuje pocit existenční jistoty v současnosti i v budoucnosti a je atributem postavení člověka ve společnosti. Z tohoto důvodu je nutné, aby pracovník považoval odměnu za přiměřenou námaze, hodnotě práce a za spravedlivou. Nespokojenost s odměňováním se obvykle negativně projevuje na výkonu, hromadí se stížnosti, narůstá absence, zvyšuje se fluktuace nebo může dojít u pracovníka k psychologickému ústupu. I když je odměna považována za důležitý motivační faktor, ne u všech zaměstnanců to platí. Například u špičkových manažerů může být významnější seberealizace, úspěch, kariéra a obsah práce (Kolman, 2012).

S tím souhlasí i Koubek (2002), který potvrzuje význam spravedlivého odměňování zaměstnanců. Podle něj vede pocit nespravedlivého odměňování zaměstnanců ke snížení jejich pracovní motivace. Nastavení systému odměňování by mělo vycházet z hodnocení zaměstnance a mělo by být vázané na jeho pracovní úspěchy a neúspěchy. Je vhodné brát v úvahu také moderní formy odměňování, které nemusí být jen v peněžní formě.

Velice je v tomto příhodný koncept celkové odměny, který byl definován Armstrongem (2015) jako konfigurace rozdílných nástrojů odměňování. Skrze pojetí celkové odměny získává zaměstnavatel hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci zaměstnanců, jelikož je dostatečně flexibilní vůči individuálním potřebám. Obrázek 5 zobrazuje členění celkové odměny do dvou základních kategorií:

- Transakční odměna – Má hmotnou povahu a její označení plyne z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníkem.
- Relační odměna – Je označována také jako vztahová, je nehmotná a je zaměřená na rozvoj zaměstnance a jeho spokojenost

**Obrázek 5 - Celková odměna**

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong, 2015

Základní mzda/plat je neměnným finančním ohodnocením za výkon práce. Její výše je závislá na složitosti či namáhavosti vykonávané práce a vztahují se na ni zákonná ustanovení, např. nařízení vlády o minimální a zaručené mzdě. Oproti tomu je zásluhová odměna variabilní částí mzdy, která nemusí být každý měsíc stejná. Obvykle je vázána na osobní ohodnocení a výkon podaný zaměstnancem. Zaměstnanec by měl být stimulován právě variabilní mzdou k dosahování lepších výkonů (Armstrong, 2015).

Velmi významnou složkou spadající do transakčních odměn jsou zaměstnanecké výhody, resp. benefity. Pelc (2011) definuje benefity jako: „plnění plynoucí od zaměstnavatele k zaměstnanci kromě mzdy; na tyto benefity není právní nárok – jsou fakultativní, nepovinné ze strany zaměstnavatele; existují na základě rozhodnutí zaměstnavatele formou vnitřního předpisu nebo dohody v individuální pracovní či podobné smlouvě mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací v kolektivní smlouvě“. Podle Armstronga (2015) jsou zaměstnanecké benefity nástrojem pro zajištění blahobytu zaměstnanců firmy. Považuje je za nejvýznamnější část z celkové odměny.

Koubek (2015) člení zaměstnanecké benefity do tří skupin:

- Související s výkonem určité pozice – poskytnutí služebního automobilu, pracovního počítače, mobilního telefonu či pracovního oděvu.
- Související s prací a vztahem k ní – příspěvek na stravování nebo sleva na firemní produkty.
- Sociální výhody – nesouvisí s pozicí ani prací, např. příspěvek na životní a důchodové pojištění, ručení za půjčky či firemní mateřské školky.

Prostřednictvím benefitů získává organizace konkurenční výhodu již při náboru zaměstnanců a během životního cyklu zaměstnance jimi zvyšuje jeho loajalitu a pracovní motivaci. Aby bylo poskytování benefitů dostatečně efektivní, měl by jejich výběr vycházet z potřeb zaměstnanců. Je tedy vhodné, aby zaměstnavatel pravidelně zjišťoval zpětnou vazbu o poskytovaných benefitech (Pelc, 2011).

Do konceptu celkové odměny dále spadá oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tím, že firma podporuje systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zvyšuje nejen svoji atraktivitu jako zaměstnavatele na trhu práce, ale zároveň zvyšuje šanci zaměstnanců na případný karierní postup či vidinu vyšších výdělků. Přímou tím naplňuje potřebu rozvoje osobnosti zaměstnanců a nepřímo přispívá k uspokojení potřeby sebeuplatnění (Koubek, 2015).

### 3.3.3.2 Náplň práce

I když někoho může obtížný úkol motivovat k podání vysokého výkonu, jiného pracovníka může naopak přivést do stresu. Úkolem manažera je nepřeceňovat, ale ani nepodceňovat síly svých podřízených ve vztahu k stanoveným cílům. Při uplatňování poznatků o motivaci je třeba si uvědomit individuální proměnlivost motivačního profilu každého člověka. Motivační profil determinuje výchova, vzdělání, věk, rodinný stav, zdravotní stav, životní styl, hmotné zabezpečení, odborné zaměření, praxe apod. Proto může každého zaměstnance motivovat jiný obsah práce. Důležité je zajistit každému zaměstnanci atraktivní náplň práce, aby se práce nestala rutinní a nezajímavou. Někdy stačí drobné přerušení stereotypu, jako například možnost výběru pracovního postupu, přizvání na jednání s klienty nebo rotace pracovních míst (Kolman, 2012).

Bedrnová (2009) k tomuto dodává, že pracovní rutina nutně nemusí být vždy nežádoucí. Motivace skrze nabízený obsah práce je individuální záležitostí. Pokud se podnik hodlá zaměřit na tuto oblast, musí znát preference jednotlivých zaměstnanců. Zatímco někteří hledají v rámci své náplně práce uplatnění své tvořivosti či chtějí být na výkon pracovní pozice hrdí, tak jiným na těchto skutečnostech vůbec nezáleží. Někdo podává nejlepší výkony v rámci spolupráce v týmu a další zase upřednostňuje samostatnou práci.

### 3.3.3.3 Pracovní podmínky

Dalším nástrojem pro zvýšení motivace zaměstnanců jsou pracovní podmínky. Podnik by tuto oblast neměl podceňovat, jelikož na zaměstnance může působit až demotivačně, jestliže nejsou spokojeni se svými pracovními podmínkami. Při péči o pracovní podmínky organizace dává najevo, jak moc si cení jejich práce a podporuje je v lepších pracovních výkonech (Bedrnová a další, 2009).

### 3.3.3.4 Firemní image

Většina zaměstnanců také vnímá, jak působí firma navenek a jakou má pověst u svých klientů či obchodních partnerů, a může to působit na jejich pracovní motivaci. Pokud má firma dobrou pověst, zaměstnanci považují za čest pracovat v této firmě a samozřejmě svými výkony se snaží image firmy podpořit (Kolman, 2012).

V tomto souvisí firemní image jako stimulační prostředek s náplní práce zaměstnance. Pokud je firma oblíbená a zaměstnanci věří, že svou náplní práce vykonávají jistý přínos pro společnost, tak jsou ochotni pracovat pro firmu mnohem intenzivněji. Tento stimulační prostředek by žádný podnik neměl opomíjet a měl by dbát na budování firemní image také směrem k interním zákazníkům, kterými jsou právě zaměstnanci. Lze totiž prokázat až demotivující účinky negativní image (Bedrnová, a další, 2009).

### 3.3.3.5 Firemní kultura

Podniková kultura je velmi široký pojem a její vliv na pracovní motivaci je stejně významný jako vliv ostatních motivačních faktorů. Patří sem hodnoty sdílené zaměstnanci, které jsou pro firmu typické, dále styl vedení, způsob komunikace ve firmě, ale i mimo ni, také estetika pracovního prostředí a jeho technické vybavení. To vše samozřejmě působí motivačně, i když ne na všechny zaměstnance stejně (Kolman, 2012).

Zahrnuje všechny činitele ovlivňující interakci na pracovišti (úroveň mezilidských vztahů, komunikaci, atmosféru, a jiné). Aby vztahy na pracovišti působily pozitivně, měl by manažer podporovat i neformální vazby mezi členy týmu. Tyto vazby jsou často využívány ve prospěch pracovní činnosti (Kolman, 2012).

Manažer by měl ze své pozice dbát na posilování pozitivních mezilidských vztahů skrze firemní kulturu, jelikož dlouhodobá špatná atmosféra na pracovišti může vést také k odchodům zaměstnanců z podniku. Jestliže na pracovišti panují špatné vztahy, tak zajisté negativně ovlivňují také komunikaci, což vede ke zhoršení výkonu a výsledků celé firmy. Naopak dobré vztahy na pracovišti a silná firemní kultura společně naplňují vyšší potřeby zaměstnanců, kteří se v daném prostředí cítí více motivováni a dochází tak ke zlepšení jejich výkonů (Pauknerová, 2006).

#### 3.3.3.6 Styl vedení a osobnost manažera

Neexistuje jednoznačný recept na styl vedení, ale jednoznačně by toto vedení mělo být pro pracovníky motivující. Uplatnění moci, sankcí a hrozeb a také zapojení taktu, diplomacie a kouzlo osobnosti, to vše je při vedení pracovníků velmi důležité. V současných organizacích se upřednostňuje styl demokratický. Kladou se zvýšené nároky na manažera, který má být kompetentní, má být přirozenou autoritou po stránce odborné i osobnostní, má docílit rovnováhu mezi formální a neformální pozicí, má zvládat organizaci práce (přidělování úkolů, delegování pravomoci a odpovědnosti, autonomie a informací), má vytvářet a udržovat dobrý vztah s celou skupinou, tj. nemá neoprávněně preferovat jednotlivce, dále má vybudovat důvěru a vytvářet atmosféru podněcující k činnosti, k učení a tvořivosti, při vedení má brát do úvahy specifika lidí, má přijmout fakt, že zaměstnanci nejsou stroje a dělají chyby, nejsou jeho majetkem, ale partnery, mají svůj názor a svým dílem vytvářejí hodnoty organizace, má dokázat motivaci pracovníků budovat, udržovat i měnit jako transakční, transformační a inspirující vůdce (Kolman, 2012).

Podle Bělohlávka (2008) manažer v zásadě volí mezi dvěma přístupy k vedení svých podřízených. Buď je zaměřený především na lidi nebo na výsledek. Při orientaci na lidi se snaží soustředit na udržení přátelské atmosféry v organizaci a pokouší se svým jednáním uspokojit potřeby všech zaměstnanců. Naopak manažer orientovaný na výsledek se soustřeďuje především na dosažení výsledku a splnění určitého cíle.

Dále Bělohlávek (2008) popisuje také čtyři styly vedení vázané na osobnost zaměstnance a jeho potřeby, mezi nimiž manažer volí na základě zralosti pracovníků. Ty vychází z teorie situačního vůdcovství (viz Obrázek 6), jejímiž autory jsou Paul Hersey a Ken Blanchard. Ti se rozhodli rozlišovat typy následovníků podle úrovně jejich rozvoje a



navázali na to konkrétní typy vůdcovských stylů. Tak vzniklo následující schéma a jeho čtyři hlavní kombinace (Šuleř, 2002):

Obrázek 6 – Situační vedení



Zdroj: Šuleř, 2002

**Styl instruuující/direktivní (S1)** je uplatňován především u pracovníka vyznačujícího se nízkou kompetentností a nízkou mírou zapojení do plnění úkolu pro jeho nedostatek schopností. Zaměstnanec potřebuje jasné instrukce a kontrolu. Na druhou stranu se předpokládá jeho entuziasmus a nadšení pro věc. V takovém případě je manažer vysoce zaměřen na úkol a jeho styl vedení je direktivní. Pro tento styl vedení je typické nízké zaměření manažera na rozvoj vztahu s pracovníkem (Šuleř, 2002).

**Styl koučující (S2)** prosazuje manažer u pracovníka, který již vykazuje vyšší míru kompetentnosti, častěji se z vlastní iniciativy zapojuje do procesů, ale stále nedosahuje vysoké úrovně schopností. V této chvíli rozvoje zaměstnanci se manažer zaměřuje nejen na plnění úkolu, ale také na budování vztahu s pracovníkem (Šuleř, 2002).

**Styl participační/podporující (S3)** je typický výrazným omezením direktivního přístupu manažera. Naopak dochází ke spolupráci pracovníka s manažerem, který mu nechává dostatečný prostor pro svévolné zapojení do procesu. Zaměstnanec je vysoce kompetentní a jeho aktivní zapojení může být ohroženo pouze nedostatkem sebedůvěry, což kompenzuje podpora ze strany manažera (Bělohlávek, 2008).

**Styl delegující (S4)** je nejbenevolentnějším stylem vedení v rámci této teorie. Zaměstnanec je nejen vysoce kompetentní, samostatný a aktivní při plnění úkolů, ale také

sám aspiruje na roli vedoucího pracovníka. Manažer pouze udržuje směr a nastavenou kvalitu vztahu se zaměstnancem (Bělohlávek, 2008).

### 3.3.3.7 Zpětná vazba

Žádný manažer nemá úspěch, pokud nevěnuje svým pracovníkům dostatečnou pozornost a neposkytuje jim odezvu na výkon, který předvedli. Nedostatek informací ovlivní výkon z praktického hlediska, protože pracovník nemá dostatečné podklady pro svou roli. Zpětná vazba má několik podob, a to: kontrola, pochvala a konstruktivní kritika. Zvláště dobře načasovaná neformální pochvala jako projev díky je velmi účinným motivátorem. Pracovník je ochoten tento svůj úspěch opakovat. I konstruktivní kritika má nádech zpětné vazby. Manažer jí může docílit změny v chování pracovníka a zlepšení jeho výkonu (Kolman, 2012).

I Bedrnová (2009) vyzdvihuje povzbuzení, jako je např. pochvala mezi efektivní stimulační nástroje. Uvědomění zaměstnance, že si vedoucí cení jeho práce, je pro něj na emocionální úrovni velmi důležité a zvyšuje jeho motivaci a ochotu pracovat. Pochvaly by v první řadě měly být udělovány osobně tzv. z očí do očí. Pokud je tak učiněno ještě před ostatními kolegy, bude se pracovník cítit o to lépe a bude víc motivován k dalším pracovním výkonům. Obdobné je to u sdělování kritiky, kterou rozhodně musí sdělovat manažer osobně, ale už ne před zraky kolegů, ale v soukromí. Nejpodstatnější na tomto motivačním faktoru je, aby zaměstnanec vždy znal a chápal důvody pro případnou pochvalu či kritiku.

### 3.3.4 Bariéry motivace

Každý člověk neustále směřuje k uspokojení svých potřeb. Mohou se však objevit bariéry, které znesnadňují či znemožňují dosažení potřeby, a které negativně ovlivňují motivaci zaměstnanců. V tom případě se jedná o proces demotivace. Níže je seznam nejčastějších situací, které mají negativní dopad na pracovní motivaci zaměstnance a manažer by se jim měl vyvarovat (Bělohlávek, 2008):

- Lhostejnost k výkonům zaměstnance (ať už jsou špatné nebo dobré).
- Autokratický styl vedení (komunikace a řízení probíhá shora).
- Nespravedlivé hodnocení a odměňování zaměstnanců.
- Špatná organizace práce, nekázeň a chaos.

- Špatné pracovní podmínky a atmosféra na pracovišti.
- Nedostatek práce a pracovního materiálu.
- Nedostatečná informovanost zaměstnanců.

Nicméně bariéry motivačního procesu nemusí vycházet přímo z pozice manažera a nemusí být v jeho kompetencích tyto bariéry nějak ovlivnit. Další bariéry, se kterými musí manažer počítat, protože ho mohou omezovat v užití motivačních nástrojů, jsou následující (Bělohávek, a další, 2006):

- Omezení ze strany trhu práce ve smyslu dostupnosti výrobního faktoru práce či atraktivnosti určitého oboru.
- Legislativní předpisy, které výslovně určují pravidla pracovněprávního vztahu,
- Finanční výsledky organizace, na základě kterých se stanovuje rozpočet např. pro výplatu odměn.
- Rozdílný názor vyššího nadřízeného – o nástroji motivace jednotlivých pracovníků by měl rozhodovat jejich přímý nadřízený, který zná nejlépe své podřízené a jejich potřeby.
- Pracovník samotný může být omezením v procesu jeho pracovní motivace právě svým postojem a lhostejností.

## 4 Vlastní práce

Výzkum v rámci praktické části práce má naplnit cíl stanovený v jejím úvodu a lze jej rozdělit do dvou celků. První část provedeného šetření představuje vybranou společnost a popisuje současnou podobu motivačního systému, který je v dané firmě uplatňován, a to na základě analýzy interních dokumentů. Po konzultaci s vedením společnosti není v diplomové práci uveden název vybrané společnosti. Téma práce je pro firmu citlivou záležitostí a firma si proto nepřeje otevřeně prezentovat informace o svém interním nastavení procesů a o motivaci svých zaměstnanců. I přesto jsou v podkapitolách níže uvedeny klíčové informace, jako jsou oblast podnikání společnosti, její vize a organizační struktura.

Druhá část výzkumu vychází z informací získaných v první části a s pomocí dotazníkového šetření zkoumá postoj zaměstnanců k motivačnímu systému a hledá jeho silné a slabé stránky. Získané informace jsou dále zanalyzovány a vyhodnoceny, aby v závěru práce byly navrženy úpravy motivačního systému, které by zaměstnanci měly vést k vyšší spokojenosti a vyšší pracovní motivaci. Celá práce bude následně předložena kompetentním zástupcům z vybrané společnosti, aby mohli zvážit případnou aplikaci návrhů v praxi či jinak využít výsledky provedeného šetření.

### 4.1 Představení vybrané společnosti

V této podkapitole je představena společnost, která byla zvolena pro uplatnění teoretických poznatků a naplnění cíle této diplomové práce. Jedná se o personální agenturu působící na českém trhu v právní formě společnost s ručením omezeným (s.r.o.). Společnost je jednou z největších náborových společností v Evropě, která nabízí komplexní HR a náborová řešení napříč 30 odvětvími. Sama se na svých stránkách prezentuje jako přední poskytovatel řešení pro nábor, talent management, lidské zdroje a investice v rámci zahraničních projektů.

Společnost má poměrně dlouhou historii. Založena byla na začátku 80. let a na českém trhu působí téměř 30 let. V současné době v rámci Evropy zaměstnává více než 500 specializovaných náborových odborníků ve 23 kancelářích po celém Polsku, Maďarsku, České republice, Slovensku, Velké Británii, Německu, Nizozemsku, Rumunsku a Litvě. Od roku 2018 je společnost ve vlastnictví jedné z předních světových korporátních společností

poskytujících služby pro rozvoj trhu práce. Jen v roce 2020 česká pobočka úspěšně dokončila více než 5500 náborových procesů a zajistila klientům přibližně 18 000 dočasně přidělených pracovníků. Firma se snaží uplatňovat nejvyšší náborové standardy při poskytování exkluzivních zkušeností se získáváním, výběrem a umístováním lidí. Zaměřuje se na výsledky a věnuje se rozvíjení celoživotních vztahů s klienty a kandidáty. Během posledních tří let mimo jiné podpořila několik desítek projektů na zelené louce, expanzi a nových investičních analýz.

Vizi společnosti je být jedničkou na evropském trhu v poskytování služeb v oblasti lidských zdrojů, zprostředkování zaměstnání a řízení talentů. Toho chce dosáhnout právě budováním dlouhodobých partnerských vztahů a neustálými inovacemi, které mají sféru lidských zdrojů posouvat kupředu. Mezi své partnery firma neřadí jen podniky, ale také uchazeče o zaměstnání a zaměstnance, tedy všechny, kterým poskytuje své služby.

Svou cestu za vizí staví firma na čtyřech základních hodnotách. První hodnotou je právě dennodenní tvorba partnerství se všemi zájmovými skupinami. Mezi své hodnoty řadí také nadšení a vášně pro daný obor, kterou by měli oplývat všichni zaměstnanci společnosti. Díky tomu chce společnost zajistit svým klientům profesionální a nadstandardní služby za jakýchkoliv okolností. Další hodnotou jsou již zmiňované inovace, skrze které se firma snaží vždy místo překážek vidět hlavně příležitosti ke zlepšení. A poslední neméně významnou hodnotou je naslouchání potřebám.

#### **4.1.1 Organizační struktura**

Na konci ledna 2021 zaměstnávala společnost v České republice 153 kmenových zaměstnanců, což tvoří přibližně 30 % všech zaměstnanců společnosti z celé Evropy. Aby zůstala vnitřní struktura organizace jejím zaměstnancům dostatečně jasná, zveřejňuje personální oddělení každý měsíc aktuální organizační strukturu na podnikovém intranetu. Zvláště nováčkům slouží tento přehled k orientaci ve firemní hierarchii a ukazuje jim vztahy podřízenosti, nadřízenosti a také jejich kolegy.

Na nejvyšší pozici v organizační struktuře stojí CEO manažer, který dohlíží na chod všech společností v Evropě a zodpovídá se korporátnímu vedení. Jemu reportuje tým manažerů (managing directors), kteří vedou společnost v jednotlivých zemích Evropy. Jeden

z nich, reprezentující pozici Managing director CZ&SK nese odpovědnost nejen za českou společnost, ale také za slovenskou společnost. Jemu je podřízen tzv. board manažerů, kteří zodpovídají za jednotlivé oddělení – finance, IT, HR, marketing a sales.

Při pohledu na samotnou organizační strukturu české společnosti je zřejmý její rozdělení zaměstnanců do dvou skupin, přičemž toto rozdělení prostupuje srkz mnoho interních směrnic. První skupinu s označením „Business“ tvoří pracovní pozice, které do firmy přinášejí peníze a jsou hlavním generátorem zisku. Druhá skupina nese označení „Back office“ a sem spadají pozice plnící podpůrnou funkci.

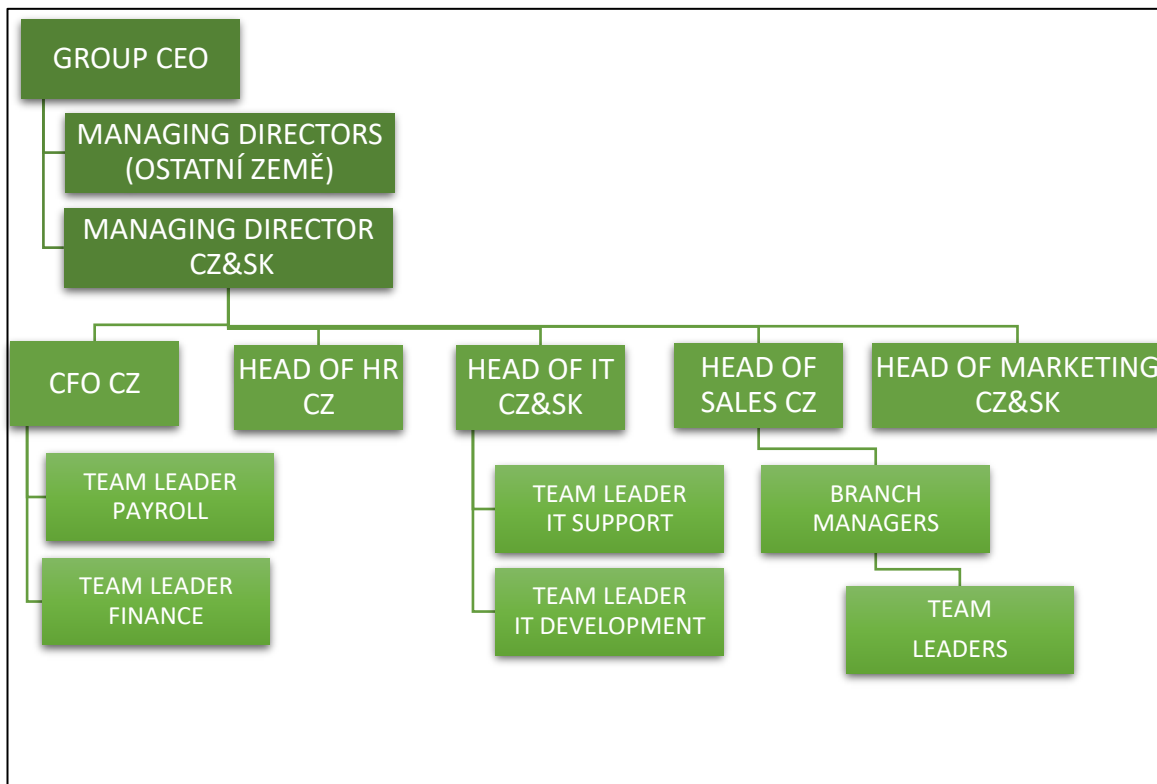
V čele oblasti Business je manažerka na pozici Head of sales. Ta je členkou boardu, kterému se zodpovídá za dosahování finančních zisků firmy. Kromě vedení business development týmu se věnuje také řízení týmu dvanácti Branch manažerů. Ti stojí v čele dvanácti poboček, které společnost provozuje na území Čech a Moravy, a zodpovídají za jejich chod. Dle velikosti pobočky, co se týče počtu zaměstnanců, může mít manažer na své pobočce také jednoho či dva team leadery, kterým svěří část podřízených. Koncovým článkem oblasti Business jsou zaměstnanci na pozicích Recruitment consultant a Talent sourcer.

Oblast Back Office je do počtu zaměstnanců méně rozsáhlá než oblast Business, tvoří přibližně čtvrtinu z celkového počtu zaměstnanců. Představují jí celkem čtyři oddělení, která svou náplní podporují činnost zaměstnanců z oblasti Business. Jedná se o personální, marketingové, IT a finanční oddělení. IT, finanční a marketingové oddělení mají zázemí v Čechách, ale působí jako podpora také pro slovenskou společnost. Oproti tomu personální oddělení působí pouze v rámci tuzemska. Jsou zde zaměstnaní specialisti pro dané oblasti a vedoucí těchto oddělení jako členové zmiňovaného boardu zodpovídají za tvorbu příslušných strategií.

Motivační systém, který je ústředním tématem této práce, má na starosti vedoucí personálního oddělení, Head of HR. Vzhledem k tomu, že se toto oddělení stará o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jejich odměňování a životní cyklus zaměstnance ve společnosti, slouží jako významný prvek při nastavení systému motivace zaměstnanců. Významnou roli zastává manažer tohoto oddělení při rozhodování o jednotlivých složkách motivačního systému. Nerozhoduje o tom samozřejmě sama, ale přináší významné

doporučení a informace jako podklad pro rozhodování boardu a Managing direktora CZ&SK.

Obrázek 7 – Funkční organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů

## 4.2 Motivační systém

### 4.2.1 Pracovní prostředí a firemní kultura

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, tak tvorbou a udržováním příjemného pracovního prostředí zaměstnavatel ovlivňuje spokojenost svých zaměstnanců a jejich pracovní výkony. Má-li zaměstnanec dosahovat stanovených pracovních cílů, bude zásadní roli hrát prostředí, které mu k tomu zaměstnavatel poskytne. To si uvědomuje také tato společnost, a proto vybudovala pro své zaměstnance bezpečná a pohodlná pracoviště, která odpovídají nastavené firemní kultuře. O pravidelnou kontrolu bezpečnosti práce se starají specialisté v rámci externě poskytovaných služeb.

Základem všech poboček a kanceláří firmy je velký otevřený open space, který je barevně sladěný dle firemního designu. Cílem takového uspořádání prostoru je podpora

vzájemné komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci. V takovém prostředí by měl každý zaměstnanec respektovat soukromí druhých, které je dáno přiděleným pracovním místem a neměl by narušit kolegy při práci svou hlučností atp.

Na všech pobočkách mohou zaměstnanci využít také vybavené kuchyňky pro přípravu občerstvení (oběda) a prostorné společenské místnosti. Právě zmíněná společenská místnost má být místem pro odpočinek zaměstnanců, pro neformální setkání kolegů a pořádání například kulturních firemních akcí. Nachází se zde audiovizuální technika a zaměstnanci mají možnost posezení u několika jídelních stolů či na gauči a křeslech.

V rámci podpory firemní kultury společnost umožňuje pracovním týmům uzpůsobovat si jejich pracovní prostor dle vlastních potřeb a představ. Velice se osvědčil nápad zaměstnanců pražských poboček, které si s pomocí marketingového oddělení pořídily do svých prostor velké popisovací magnetické tabule. Zde si například zaznamenávají dosažené měsíční výsledky a sdílejí společné zážitky skrze fotografie a upomínkové předměty.

A jak by se dala definovat nastavená firemní kultura? Je založená především na neformálních vztazích nejen mezi řadovými zaměstnanci, ale i zaměstnanci na vedoucích pozicích. Bez rozdílu si všichni mezi sebou tykají a mezi manažery a podřízenými by měl panovat přirozený respekt. Zaměstnanci o firemní kultuře mluví jako o kamarádské, která plyne z pravidelných formálních i neformálních setkání, společných zaměstnaneckých akcí (teambuildingy a večírky) a spolupráci na týmových projektech.

I přes neformální nastavení firemní kultury je vzhledem k oblasti podnikání firmy předepsaný přísný a formální dress code, jenž jsou všichni zaměstnanci povinni dodržovat. Interní směrnice všem zaměstnancům nařizuje tzv. business formal či business casual styl (viz Obrázek 8 na následující stránce). Firma chce, aby na své klienty působila reprezentativně. Jedinou výjimkou je pro zaměstnance pátek, kdy je povoleno využít méně formální styl oblékání tzv. smart casual či casual.



Obrázek 8 - Firemní dress code



Zdroj: Interní dokumentace společnosti

#### 4.2.2 Hodnocení zaměstnanců

V systému hodnocení zaměstnanců je zakotven další významný stimul zaměstnanců a tím je zpětná vazba. Tu poskytuje nejen manažer svému přímému podřízenému, ale také zaměstnanec svému přímému nadřízenému. Pomocí otevřené komunikace a oboustrannému zájmu účastníků lze v rámci tohoto procesu dojít ke konstruktivnímu závěru, který slouží pro další rozvoj zaměstnance i firmy samotné.

Zpětnou vazbu dostávají na formální úrovni zaměstnanci dané společnosti každý půl rok, vždy na konci druhého a čtvrtého finančního kvartálu. Hodnocení se účastní každý zaměstnanec, jehož pracovní poměr ve firmě trvá minimálně 5 měsíců. Z formálního hodnocení nejsou vynecháni ani zaměstnanci pracující na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (DPP/DPČ).

Proces hodnocení spočívá v hodnotícím pohovoru, během něhož manažer jako hodnotitel a zaměstnanec jako hodnocený společně vyplní standardizovaný formulář. Pohovoru předchází ještě individuální část, kdy si zaměstnanec připraví své sebehodnocení a předá jej manažerovi. Na základě sebehodnocení zaměstnance si manažer připraví své hodnocení a poznámky. Jakmile je naplánována osobní schůzka manažera a zaměstnance, je zahájena vzájemná diskuse nad jednotlivými oblastmi hodnocení, do kterých je členěn zmiňovaný formulář. Ve finále jsou dohodnuté závěry sepsány a formulář je předán HR oddělení ke zpracování. Kromě zaznamenání výsledků hodnocení do interní evidence je HR oddělení zodpovědné za poskytnutí potřebné podpory při následném rozvoji zaměstnance.

Standardizovaný hodnotící formulář nemá jednotnou podobu pro všechny zaměstnance, ale naopak dělí zaměstnance firmy do 6 skupin dle jejich pozic, stanovených cílů a kompetencí. Je zde promítnuto rozdělení pozic na oblast Business, kde jsou nastaveny především finanční cíle, a oblast Back office, kde je hodnocení zaměřeno více na nefinanční cíle. Pouze úvodní část formuláře je pro všechny zaměstnance stejná a obsahuje kromě data hodnocení i základní identifikaci zaměstnance, jeho pozice a pobočky, na které svou práci vykonává.

V první řadě se hodnotí kompetence stanovené pro danou skupinu zaměstnanců. Hodnotící škála přitom odpovídá hodnocení pomocí známek jako ve škole. Obdobně je dále hodnoceno naplnění stanovených cílů. Přičemž u finančních cílů je v době hodnotícího pohovoru již známo procentuální naplnění cíle, a proto je výsledek rovnou zařazen do příslušné kategorie hodnocení. Výsledek hodnocení kompetencí a cílů je následně přepočten dle váhy a je získáno celkové hodnocení.

Následně jsou nastaveny cíle a klíčové kompetence pro následující hodnotící období. Zatímco cíle říkají, čeho má zaměstnanec dosáhnout, tak kompetence určují, jak má cílů zaměstnanec dosáhnout. V závěru musí manažer se zaměstnancem stanovit také plán rozvoje pro následující období. Vychází při tom z oblastí, ve kterých se zaměstnanec potřebuje zlepšit a na které se má zaměstnanec při dosahování cílů zaměřit. Konkrétní návrh metod rozvoje dodá manažerovi následně HR oddělení, které má oblast rozvoje a vzdělání zaměstnanců na starosti. Na samotném konci formuláře je vyhrazen prostor pro zaměstnance, aby sem dobrovolně uvedli, s čím jsou či nejsou spokojeni, své návrhy na změny a jiné podněty ke zlepšení.

#### **4.2.3 Odměňování zaměstnanců**

Následující popis systému odměňování ve vybrané společnosti z velké části vychází z konceptu celkové odměny, který byl představen již v teoretické části práce. Níže jsou tedy představeny jednotlivé složky celkové odměny, které jsou v dané společnosti uplatňovány. Pouze tzv. relační odměny (vzdělávání a rozvoj zaměstnanců) jsou uvedeny zvlášť jako samostatná podkapitola.

#### 4.2.3.1 Základní mzda a variabilní složka mzdy

Všichni zaměstnanci mají při nástupu do společnosti smluvně stanovenou základní měsíční mzdu a dle interní směrnice jim je přiznána také variabilní složka mzdy. Interní směrnice týkající se vyplácení variabilní složky mzdy jasně vymezuje rozdíl mezi obchodní (oblast Business) a neobchodní (oblast Back office) pozicí, jelikož tyto pozice mají variabilní složku mzdy vyplácenou rozdílně. Dále dle směrnice mají zaměstnanci na manažerských pozicích nárok na zvláštní finanční odměny a zaměstnanci pracující ve firmě na základě dohod konaných mimo pracovní poměr nemají nárok na variabilní složku mzdy, ale může jim být přiznána zvláštní finanční odměna.

Jak již bylo zmíněno, je třeba rozlišovat dvě skupiny pracovníků, na obchodních a neobchodních pozicích. Neobchodní pozice jsou zaměstnanci, které v organizační struktuře zaujímají především místo ve skupině „Back Office“. Při nástupu do zaměstnání mají stanovenou pouze základní mzdu. Podle vnitřní směrnice mají zaměstnanci na neobchodních pozicích nárok na kvartální bonus. O jeho výši rozhoduje přímý nadřízený zaměstnanec. Jestliže se rozhodne manažer udělit zaměstnanci 100% finanční bonus, bude zaměstnanci vyplacena finanční odměna ve výši 20 % průměrné hrubé mzdy za uplynulý kvartál. V případě, že zaměstnanec zastává manažerskou neobchodní pozici, náleží mu ne kvartální, ale roční finanční bonus. O jeho výši opět rozhoduje nadřízený a platí stejné pravidlo, že pokud je zaměstnanci udělena 100% finanční odměna, je mu společně se základní mzdou vyplaceno 20 % jeho hrubého ročního příjmu.

Na rozdíl od neobchodních pozic mají obchodní pozice kromě základní mzdy stanovenou také variabilní složku mzdy dle interní směrnice. Variabilní složku mzdy tvoří odměna za umístění kandidáta ke klientovi do kmenového stavu či za jeho dočasné přidělení. Výše odměny závisí na konkrétní částce, kterou zaměstnavatel v jednotlivém případě fakturuje klientovi za umístění či dočasné přidělení kandidáta. Odměna zaměstnanci je tvořena 10 % z fakturované částky. Částka se dále rozdělí dle interních pravidel mezi zaměstnance, kteří se na obsazení dané pozice podíleli.

Zaměstnanci na obchodních pozicích získávají také zvláštní odměnu na základě plnění svého finančního cíle. Jakmile finanční cíl přeplní, dostanou zvláštní finanční odměnu. V případě, že zaměstnanec přeplní svůj kvartální finanční cíl a dosáhne částky 1 000 000 Kč,

může mu být přiznán a vyplacen bonus ve výši 10 000 Kč. V případě, že dosáhne částky 1 500 000 Kč, může mu být přiznán a vyplacen bonus ve výši 15 000 Kč. Bonus se vztahuje nejen na zaměstnance s plným finančním cílem, ale také na nové zaměstnance s neplným finančním cílem a na zaměstnance s pokráceným finančním cílem. Nárok na bonus může být zaměstnanci pokrácen či zcela odepřen při neplnění pracovních povinností nebo při kázeňském přestupku. O přiznání bonusu rozhoduje přímý nadřízený.

Ještě je třeba zmínit mzdu manažerů na obchodních pozicích. Jako ostatní zaměstnanci mají základní mzdu a k ní také variabilní složku mzdy. V případě manažerů poboček se odvíjí jejich mzda od zisku samotných poboček. Procenta ze zisku jsou určována individuálně podle jednotlivých poboček. Regionální manažeři Čech a Moravy poté dostávají variabilní složku mzdy dle výkonů jejich regionů. Manažerům na obchodních pozicích může být také přiznána zvláštní finanční odměna.

#### 4.2.3.2 Zaměstnanecké benefity

Jak bylo uvedeno v teoretické části, benefity jsou významnou částí celkové odměny a mohou hrát významnou roli v pracovní motivaci. Níže jsou popsány benefity poskytované společností včetně některých specifických podmínek pro jejich čerpání kmenovými zaměstnanci společnosti. Až na výjimky jsou tyto benefity poskytovány pouze zaměstnancům, kteří jsou zaměstnáni na základě pracovní smlouvy (ne dohod konaných mimo pracovní poměr). Čerpání benefitů zaměstnanci společnosti není nijak vázáno na jejich pracovní výkon. Správu všech benefitů ve společnosti má na starost personální oddělení.

V rámci zaměstnaneckých benefitů poskytuje společnost zaměstnancům několik typů placeného volna. Prvním typem jsou tzv. **free days**, na které má zaměstnanec nárok, jakmile vyčerpá zákonem stanovené 4 týdny dovolené. Z pravidla má zaměstnanec nárok na 4 free days. Tento nárok se poté krátí na 2 dny zaměstnancům, kteří nastoupí do zaměstnání v průběhu druhé poloviny kalendářního roku. Dále platí pravidlo, že zaměstnanec nesmí čerpat free day v průběhu zkušební či výpovědní doby.

Dalším, dnes už poměrně běžně poskytovaným placeným volnem, jsou **sick days**. Jedná se o zvláštní placené volno, které zaměstnanec čerpá výhradně na zdravotní účely,

např. náhlá nevolnost či začínající nemoc. Na rozdíl od free days se nárok na sick days nekrátí a zaměstnanci mohou toto placené volno čerpat během zkušební doby. Nelze jej čerpat během lékařem potvrzené pracovní neschopnosti.

Poslední typ placeného volna poskytovaného vybranou společností jsou tzv. **target days**. Tento benefit je však vázán na pracovní pozici, kterou zaměstnanec ve společnosti zastává. Jak již z názvu vyplývá, mohou jej využívat pouze zaměstnanci na obchodních pozicích, kteří mají stanovený svůj finanční cíl. Jestliže se zaměstnanci podaří přeplnit kvartální finanční cíl, má v následujícím kvartálu nárok na jeden target day. Bohužel zde platí omezení pro zaměstnance, kteří mají snížený finanční cíl z důvodu zkráceného pracovního úvazku. Tito zaměstnanci mohou získat nárok na target day, když se jim podaří dosáhnout cíle stanoveného pro plné úvazky.

V souladu se zákoníkem práce poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům **příspěvek na stravování**. Příspěvek je poskytován ve formě papírových stravenek. Zaměstnanec obdrží stravenku v hodnotě 80 Kč za každý den, kdy odpracoval minimálně 4 hodiny, přičemž do tohoto času se nezapočítávají přestávky. Dle zákonných úprav se na úhradě hodnoty stravenky podílí zaměstnavatel a zaměstnanec společně, přičemž zaměstnavatel hradí 55 % a zaměstnanec 45 % její hodnoty. Zaměstnanec ztrácí nárok na stravenku, jestliže čerpá dovolenou či placené volno, je v pracovní neschopnosti, dle zákoníku práce nepracuje z důvodu důležitých osobních překážek. Stravenku si nemůže nárokovat ani zaměstnanec, který byl na pracovní cestě a účtuje si náhradu stravného v rámci cestovního výkazu, nebo který byl na školení, během něhož mu byla strava bezplatně zajištěna zaměstnavatelem.

Benefitem, který pozitivně ovlivňuje firemní kulturu, je **dárek k narozeninám**. Jakmile některý ze zaměstnanců slaví narozeniny, přispívá společnost částkou 500 Kč na dárek či dárkový poukaz, který pro zaměstnance vybírají jeho nadřízení a kolegové. Je zvykem, že se mezi kolegy vyberou ještě dobrovolné příspěvky, a tak jsou zaměstnanci obdarovávaní poměrně hodnotnými dary.

V loňském roce společnost zavedla také program **Cafeteria Benefit Plus**. Jedná se o systém flexibilních benefitů od společnosti Benefit Management, který je založený na principu virtuálního bodového účtu. Měsíčně jsou zaměstnancům přidělovány body, které

čerpají a nakupují za ně zejména služby z vymezené oblasti – sport, kultura, zdraví, rekreace, vzdělávání. Jeden načtený bod reálně odpovídá 1 Kč. Velkou výhodou tohoto benefitu je, že se jedná o benefit osvobozený od daně z příjmu a odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Výše měsíčního příspěvku bodů se odvíjí od délky trvání pracovního poměru zaměstnance. Nárok na body vznikne zaměstnanci po skončení zkušební doby a až do prvního výročí pracovního poměru mu zaměstnavatel každý měsíc nahrává na virtuální účet 1000 bodů. Od 13. měsíce pracovního poměru u zaměstnavatele je měsíčně připisováno 1200 bodů na zaměstnancův účet. Nárok na body má zaměstnanec, se kterým byla uzavřena pracovní smlouva a jehož pracovní úvazek je stanoven na minimálně 20 hodin týdně. Nárok na body není krácen úměrně k pracovnímu úvazku zaměstnance, dosahuje-li stanovená týdenní pracovní doba alespoň 20 hodin týdně. Bez nároku na body jsou zaměstnanci, kteří jsou ve výpovědní době, nebo kteří čerpají mateřskou/rodičovskou dovolenou.

Další poskytovaným benefitem, který se zaměřuje na volnočasové aktivity zaměstnanců, je **karta Multisport**. Tuto kartu si mohou zaměstnanci objednat ihned po nástupu do zaměstnání. Jakmile jim je vystavena, mohou ji využít každý den na jeden vstup do smluvního sportovního zařízení. Vstup mají buď zcela zdarma nebo za velmi výhodnou cenu. Zaměstnanci za kartu platí 600 Kč měsíčně, buď pravidelnou srážkou ze mzdy nebo snížením nároku na benefit body o uvedenou částku. Zaměstnanec si také může požádat o doprovodnou kartu za 790 Kč měsíčně nebo až o tři dětské karty za 400 Kč měsíčně.

Zaměstnancům, kteří jsou u společnosti zaměstnáni déle než dva roky, poskytuje zaměstnavatel **příspěvek na soukromé penzijní či životní pojištění**. Společnost zájemcům o tento benefit přispívá 500 Kč měsíčně přímo na účet zaměstnance u jím zvolené pojišťovny či fondu. Stejně jako body v programu Cafeteria, nepodléhá tento příspěvek dani z příjmu a odvodům na sociální a zdravotní pojištění.

Všem zaměstnancům, kteří potřebují **mobilní telefon** k výkonu práce, poskytuje společnost telefon pro služební i soukromé účely a hradí veškeré náklady na mobilní tarif. V případě skončení pracovního poměru má zaměstnanec možnost si telefonní číslo od firmy odkoupit za poplatek 300 Kč.

Lákavým benefitem pro zaměstnance může být **odměna za doporučení zaměstnance** na volnou interní pozici tzv. referal program. Výše odměny záleží na pozici, na kterou je

doporučený kandidát přijat. Nejvyšší odměnu 15000 Kč lze získat za doporučení kandidáta na manažerskou pozici. Jestliže zaměstnanec doporučí kandidáta na obchodní pozici či na pozici ve finančním/personálním/IT/marketingovém oddělení se zkušenostmi v oboru více než pět let, získá odměnu 10000 Kč. Za obsazení interní podpůrné pozice (asistentka, recepční atp.) a pozice s praxí kratší než pět let získá zaměstnanec odměnu 5000 Kč. Ve všech případech platí, že odměna je vyplácena až po konci zkušební doby doporučeného zaměstnance.

Z důvodu lepší spolupráce je preferováno, aby byli zaměstnanci každý den na pracovišti, ale přesto společnost umožňuje svým zaměstnancům práci z domova. **Práce z domova** má, stejně jako práce v kanceláři, jasně daná pravidla. Jde především o nutnost dodržovat bezpečnostní podmínky, chránit informace a být na příjmu v uvedených hodinách. Každou žádost o práci z domova musí předem schválit nadřízený zaměstnanec a bere při tom v potaz pracovní výkon zaměstnance a plnění jeho pracovních povinností.

#### 4.2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Společnost vytvořila pro své zaměstnance ucelený systém vzdělávání a rozvoje, který je tvořen interními i externími školeními, a zaměstnanci se do něj zapojují hned od svého nástupu do společnosti. Tento systém má na starosti specialista vzdělávání z oddělení HR, který zajišťuje kontinuální rozšiřování odborných znalostí zaměstnanců a také možnost rozvoje jejich osobnostních předpokladů. Každý měsíc lze na firemním intranetu nalézt aktualizovaný rozpis vzdělávacích aktivit na následující půlrok. Kromě termínu zde zaměstnanci naleznou přehled, pro koho je školení určené a jak je možné se na něj přihlásit. Četnost jednotlivých školení je ovlivněna také výsledky hodnocení zaměstnanců. Snahou je reagovat na interní potřeby zaměstnanců a manažerů a podporovat je v dosahování jejich cílů. Je důležité zmínit, že společnost nevyužívá pouze externích lektorů, ale podporuje také své zaměstnance, aby dál předávali své zkušenosti a znalosti svým kolegům. Tak vznikla skupina interních lektorů, do které se může zapojit v podstatě každý zaměstnanec, který má zájem školit.

Jak již bylo řečeno, tak nový zaměstnanec je okamžitě po svém nástupu do společnosti zapojen do vzdělávacího systému. Od prvního pracovního dne je pro něj připraven adaptační plán, který by měl absolvovat během své zkušební doby. Každý adaptační plán vychází z předem daného seznamu základních školení, které musí absolvovat každý zaměstnanec dle své pozice. Dále může být plán doplněn dle požadavků manažera. Ten stanovuje zaměstnanci cíle, jichž by měl během zkušební doby dosáhnout a tyto cíle s ním pravidelně vyhodnocuje. Mezi základní adaptační školení patří tzv. Induction days. Jedná se o úvodní několikadenní školení, kdy je nový zaměstnanec seznámen s interními předpisy, systémy, firemní kulturou a společností obecně.

Jakmile zaměstnanec absolvuje veškerá základní školení, pokračuje ve vzdělávání v rámci portfolia produktových školení. Tato školení jsou zaměřena na služby a produkty, které společnost prodává. Cílem je, aby se zaměstnanci s danou problematikou seznámili více do hloubky a osvojili si praktickou stránku prodeje poskytovaných služeb a produktů. Úvodních školení zaměřených na jednotlivé produkty se účastní zaměstnanci bez ohledu na pozici ve společnosti, ale navazující školení jsou pak již určena pro zaměstnance na pozicích z oblasti Business, zejména Recruitment consultancy a Talent sourcery.

Kromě produktových školení určených zejména pro obchodní pozice zajišťuje zaměstnavatel školení, která prohlubují znalost v rámci oborů jednotlivých oddělení back office jako je HR, finance či marketing. Tyto školení nejsou do systému vzdělávání zahrnována automaticky, ale spíše na podnět zaměstnanců a manažerů daných oddělení.

Vedle odborných školení se zaměstnanci mohou zapsat do kurzů jazykové výuky, přičemž je preferováno, aby se jednalo o prohlubování jazykových znalostí u cizího jazyka potřebného k výkonu zaměstnání. Poskytovatelem nejen skupinových ale i individuálních jazykových lekcí je jazyková škola, která zajišťuje výuku jazyků přímo na pracovišti či online. Zapojení do jazykové výuky je pro zaměstnance podmíněno úspěšným absolvováním adaptačního plánu. Jazykové lekce mohou probíhat v průběhu dne, nejen pouze před či po pracovní době, avšak nejsou započítávány do pracovní doby zaměstnance. Zaměstnavatel hradí zaměstnanci jednu hodinovou lekci jednoho cizího jazyka týdně. Každou další hodinu navíc si zaměstnanec hradí sám, ale jazyková škola na ni poskytuje 50% slevu.



Pro zaměstnance na pozici z oblasti Business je také připraven mentoringový program. Klíčovou roli tento program hraje nejen při nástupu zaměstnance do společnosti, ale také v případě jeho karierního postupu. Základem je vztah mezi zkušenějším mentorem a méně zkušeným svěřencem, který má rozvíjet schopnosti a dovednosti svěřence. Jelikož mají spolu obě strany navázat dlouhodobou spolupráci, není výběr mentora čistě náhodný. Vždy se přihlíží k osobnostním rysům svěřence a jeho budoucího mentora. Mentor se svěřencem v rámci společných setkání alespoň dvakrát do měsíce sdílí své zkušenosti, znalosti a ověřené postupy, čímž obohacuje svého svěřence nejen v pracovním, ale často i osobním životě. Zkušení zaměstnanci ve výkonu mentora se tím významně podílejí na budování a udržování firemní kultury. Mentorem se může stát každý zaměstnanec, který je zaměstnán ve společnosti alespoň 1 rok. Za dobrovolný výkon funkce mentora získává zaměstnanec kvartální odměnu v podobě bodů do cafeterie. Výše odměny je závislá na počtu svěřenců a na čase s nimi stráveným. Z toho důvodu musí po každém setkání mentora a svěřence oba vyplnit formulář pro oddělení HR, kde popíší průběh a zhodnocení jejich spolupráce. Tento program se stal ve firmě skvělým nástrojem pro podporu firemní kultury a dle slov zaměstnanců z něj vychází dlouhodobá pracovní přátelství.

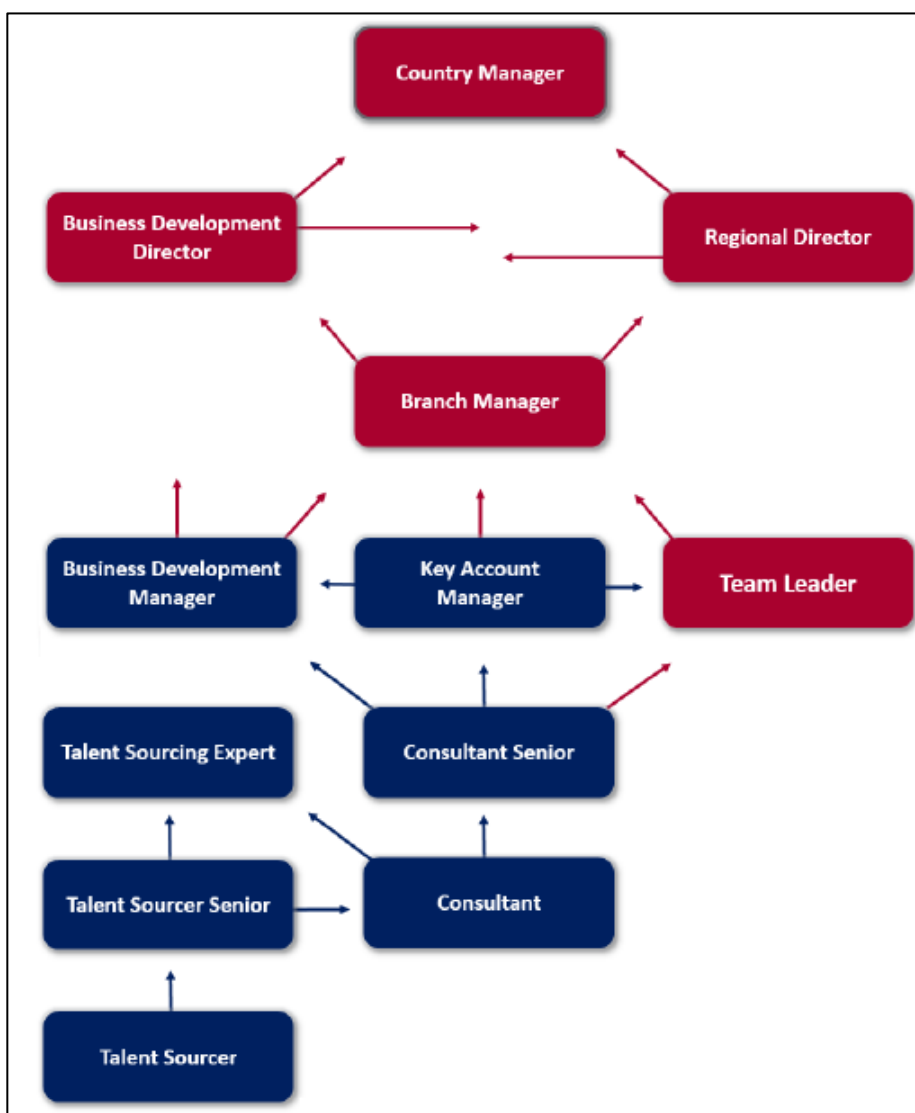
Přestože v roce 2020 došlo vzhledem k epidemiologické situaci k jistému poklesu počtu školení, tak ve výsledku se v daný rok uskutečnilo 52 školení, z nichž necelých 75 % proběhlo online. V rámci online vzdělávání mohou zaměstnanci využít také sdílenou licenci ke vzdělávání skrze vzdělávací portál Seduo. Ten jim nabízí přes 170 online kurzů zaměřených na různé obory a trénink soft skills. Jedná se o snadno dostupnou formu individuálního rozvoje, kdy se zaměstnanci mohou věnovat studiu kdykoliv (mimo pracovní dobu), kdekoli a jak dlouho chtějí.

#### **4.2.5 Karierní růst**

Společnost uvádí, že se snaží maximálně podporovat své zaměstnance v karierním růstu a profesním rozvoji, nicméně oficiální karierní plán je nabízen pouze pozicím z oblasti Business (viz Obrázek 9). Každý z této oblasti má možnost využít dostupných nástrojů vzdělávání a snažit se pomocí seberozvoje postoupit v karierním žebříčku. V rámci karierního plánu jsou popsány požadované kompetence, znalosti a zkušenosti, které by měl zaměstnanec splňovat při postupu na danou pozici.

Východiskem jsou snaha a ambice zaměstnance a také pravidelné hodnocení zaměstnanců, kde případný postup zaměstnanec konzultuje se svým nadřízeným. Ten mu má pomoci nastavit dílčí cíle, zvolit vhodné metody jejich dosažení a doporučit například vhodného mentora, který zaměstnance poučí o výkonu žádoucí pozice. Při spolupráci s mentorem se velmi osvědčila metoda stínování, kdy zaměstnanec přímo na pracovišti sdílí zkušenosti svého mentora. Dle údajů o interním náboru se díky kariernímu plánu a s ním sladěnému systému vzdělávání daří společnosti obsazovat pozice ve firmě z interních zdrojů.

**Obrázek 9 - Karierní plán**



Zdroj: Interní dokumentace společnosti

### 4.3 Dotazníkové šetření

Provedené dotazníkové šetření bylo zaměřeno na celou českou entitu společnosti. Dotazník (viz Příloha 1) byl distribuován v online podobě pomocí zástupce HR oddělení, který jej pomocí firemního emailu rozeslal na všechny aktivní zaměstnance. V tu chvíli se jednalo o 145 zaměstnanců v celé České republice. Vyloučeni byly zaměstnanci v dlouhodobé pracovní neschopnosti a zaměstnankyně čerpající mateřskou či rodičovskou dovolenou. Samotný sběr dat probíhal během jednoho týdne. Zaměstnanci mohli dotazník vyplnit dobrovolně a naprosto anonymně. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 106 zaměstnanců, návratnost dotazníku tedy činila 73 %.

Dotazník byl rozdělen celkem do tří částí. První část byla zaměřena na sběr základních demografických údajů o respondentovi (věk, pohlaví, vzdělání), na určení stupně řízení, na kterém se respondent nachází a na délku jeho zaměstnání ve společnosti. Informace získané v rámci této části mají prokázat, zda vzorek respondentů dostatečně reprezentativní a zda struktura respondentů odpovídá celkové struktuře zaměstnanců ve společnosti.

Následující dvě výzkumné části se již zabývaly současným motivačním systémem ve společnosti a jednotlivé otázky byly zaměřeny na konkrétní stimuly a postoj zaměstnanců k daným stimulům. Nejprve byli respondenti vyzváni k posouzení významnosti jednotlivých stimulů v rámci celého motivačního systému firmy, takže uvedeným stimulům přiřadili hodnocení a seřadili je tak od nejméně významného po, pro ně, nejdůležitější stimul. Předpokladem pro vyhodnocení této otázky je, že čím důležitější je stimul vnímán, tím větší má vliv na motivaci a pracovní výkon zaměstnance.

Druhá výzkumná část zjišťovala spokojenost respondentů s danými stimuly, jak jim je poskytuje jejich firma. Dle předem stanovené škály zaměstnanci firmy hodnotili, zda jsou s jednotlivými stimuly v podniku plně spokojeni, spíše spokojeni, spíše nespokojeni či zcela nespokojeni.

Respondenti hodnotili v rámci dotazníkového šetření následujících 10 stimulů, které byly zvoleny právě na základě teoretických poznatků a informací získaných při analýze interních dokumentů. Jedná se mimo jiné o stimuly, které daná společnost uvádí za nástroje svého motivačního systému:

- Styl řízení a charakter nadřízeného,
- systém hodnocení a zpětná vazba od přímého nadřízeného,
- úroveň informovanosti od vedení podniku,
- mzdové ohodnocení,
- finanční benefity (příspěvky na stravování, kulturu, sport, penzijní spoření),
- nefinanční benefity (dny osobního volna navíc),
- pracovní prostředí,
- firemní kultura,
- možnost kariérního růstu,
- školení a možnost osobního rozvoje.

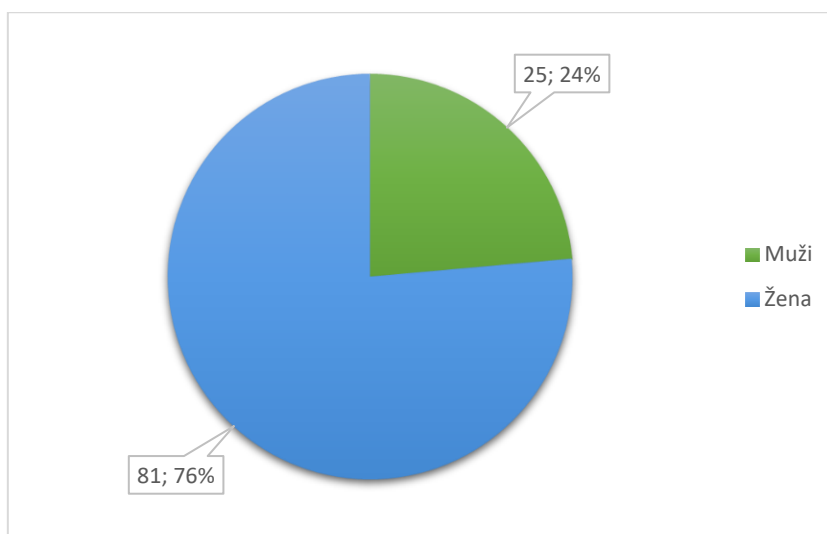
Výsledky škálového hodnocení spokojenosti s uvedenými stimuly byly následně propočteny s výsledky hodnocení významu jednotlivých stimulů pro respondenty, čímž byl zjištěn vliv daných stimulů na efektivnost motivačního systému. Podrobně je metodologie výpočtu spokojenosti a efektivnosti popsána v kapitole 2.2.1 (Návrh analýzy dat). V následující podkapitole jsou popsány výsledné efekty u jednotlivých stimulů, ze kterých je následně vyhodnocena celková efektivnost motivačního systému. To vše poté slouží jako podklad pro návrh opatření, která by mohla ve společnosti vést ke zvýšení efektivity motivačního systému.

### 4.3.1 Identifikační otázky

#### 4.3.1.1 Pohlaví

V době dotazníkového šetření činilo zastoupení žen v rámci celkového počtu aktivních zaměstnanců 79 %. Při pohledu na Graf 1 si lze hned všimnout, že výraznou většinou byly mezi respondenty zastoupeny ženy. Poměr mužů a žen, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, přibližně odpovídal reálnému rozložení pohlaví v dané společnosti.

**Graf 1 - Pohlaví respondentů**

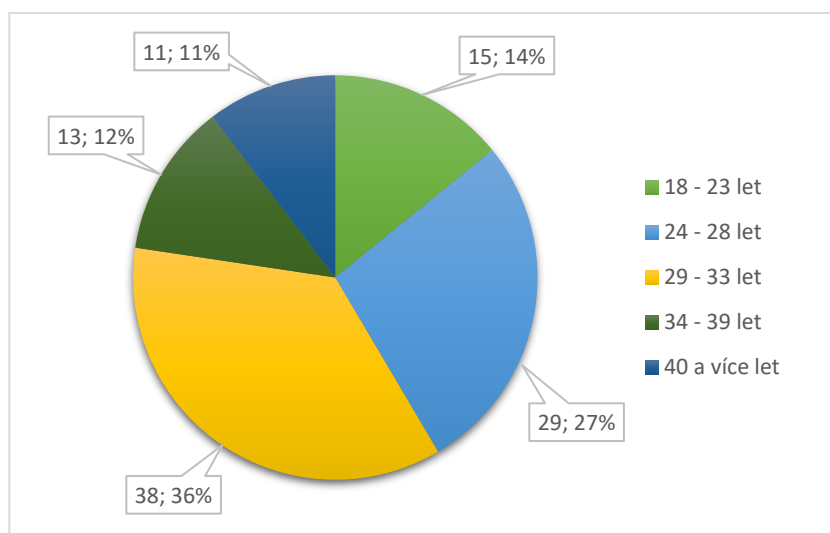


Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.1.2 Věková kategorie

Další z identifikačních otázek respondenty rozčlenila do pěti věkových kategorií. Jak znázorňuje Graf 2, tak mezi respondenty byly zastoupeny všechny věkové skupiny. Významná většina respondentů spadala do tzv. generace Y. Tuto generaci dle teorie řízení lidských zdrojů představují lidé, kteří se narodili mezi roky 1986 a 2000 a kterým je momentálně mezi 21 a 35 lety. Jen skupiny 24-28 let a 29-33 let, které do této generace kompletně spadají, tvořily dohromady 63 % respondentů. Lze tedy soudit, že zaměstnanci společnosti jsou především lidé z mladších generací, kteří se budou nacházet na začátku či v první polovině svého pracovního života.

**Graf 2 - Věk respondentů**



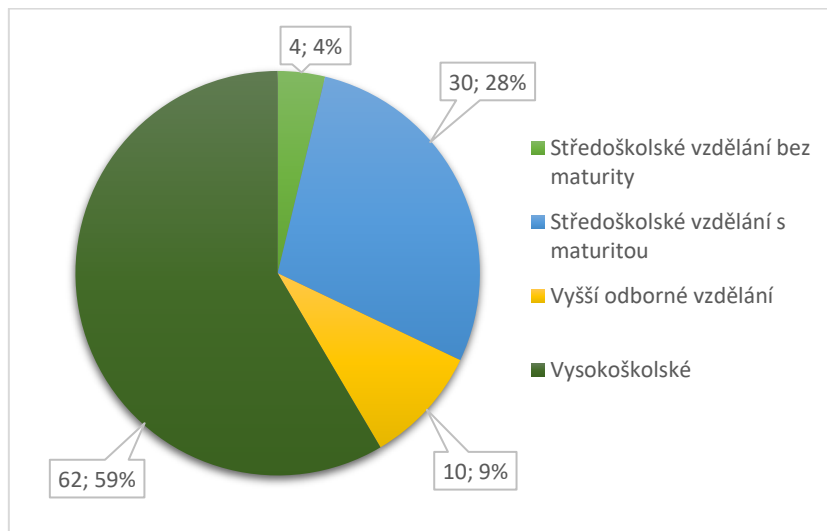
Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.1.3 Nejvyšší dosažené vzdělání

Procentuální zastoupení jednotlivých kategorií dosaženého vzdělání zobrazuje na následující stránce Graf 3. Při sestavování dotazníku byla záměrně u této otázky vynechána kategorie základního vzdělání, jelikož z interních zdrojů je známo, že se mezi zaměstnanci nenachází nikdo pouze se základním vzděláním. Nicméně mezi respondenty byli zastoupeni zaměstnanci všech nabízených kategorií vzdělání, od středoškolského vzdělání bez maturity až po vysokoškolské vzdělání. Nejvíce byla zastoupena skupina s vysokoškolským vzděláním, která činila 59 % respondentů. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou byla skupina respondentů se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou, která tvořila

28 %. Z výsledků této otázky lze usuzovat, že buď dává společnost v rámci výběrových řízení přednost vysokoškolsky vzdělaným kandidátům nebo pracovní pozice vyžadují vyšší úroveň vzdělání než je středoškolské.

**Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů**



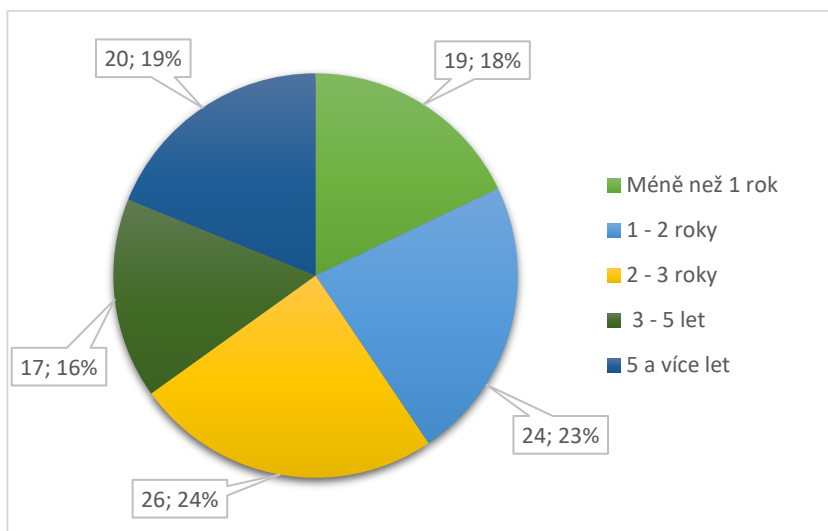
Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.1.4 Délka zaměstnání u současného zaměstnavatele

Následující dotaz rozdělil skupinu respondentů do pěti skupin dle délky trvání pracovního poměru ve firmě. Dle interních informací poskytnutých oddělením HR rozdělení skupin znázorněné na Grafu 4 odpovídá reálnému rozdělení zaměstnanců ve společnosti. Firma se bohužel potýká s vysokou mírou fluktuace, která v roce 2020 činila 38,72 %. Průměrná doba, kterou zaměstnanci ve společnosti stráví, jsou necelé 2 roky. Existuje tedy velká pravděpodobnost, že část ze 41 % respondentů, jejichž pracovní poměr trvá méně než 2 roky, současného zaměstnavatele opustí.

Právě v oblasti fluktuace zaměstnanců by mohlo dojít ke zlepšení, pokud výsledky prokážou nízkou efektivitu motivačního systému a firma se rozhodne provést změny, které by zaměstnanci vedly k vyšší loajalitě a ochotě setrvat v současném zaměstnání. V takovém případě by se společnost nemusela soustředit na intenzivní interní nábor a mohla by se věnovat

**Graf 4 - Délka zaměstnání respondentů**

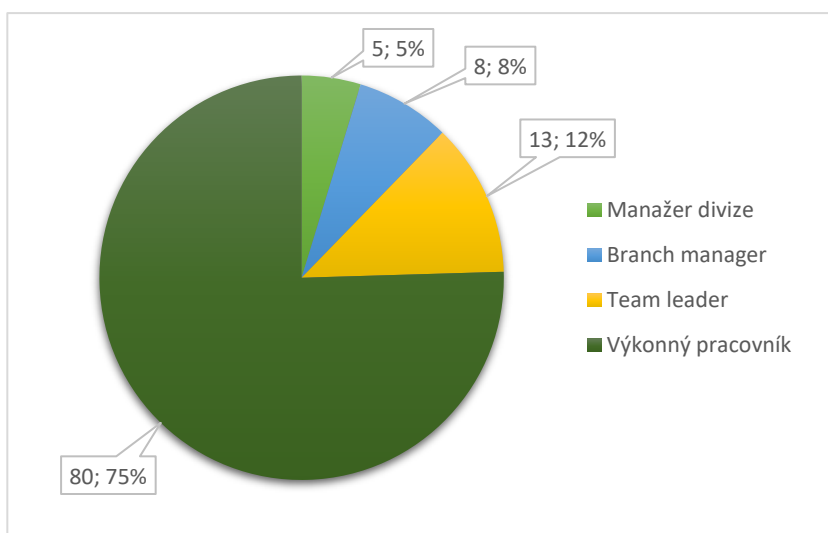


Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.1.5 Zastávaná pozice ve firmě

Výsledky otázky týkající se zastávané pozice ve firmě se také shodovaly se skutečným poměrným zastoupením pozic ve firmě. Dle informací získaných z organizační struktury firmy je známo, že 23 % zaměstnanců v dané firmě pracuje na vedoucí pozici. Jak lze vidět na Grafu 5, tak právě 25 % respondentů vykonává práci vedoucího pracovníka. Vzorek respondentů odpovídajících na tento dotazník lze tedy považovat za dostatečně reprezentativní i vzhledem k odpovědím na předcházející identifikační otázky.

**Graf 5 - Zastávaná pozice ve firmě**



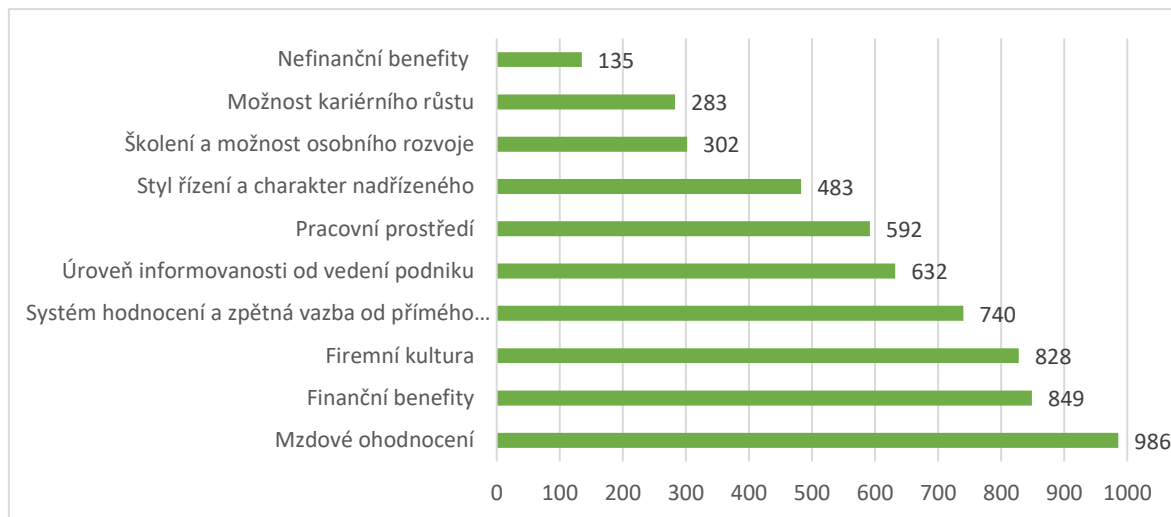
Zdroj: vlastní zpracování



### 4.3.2 Hodnocení stimulů

Nyní je třeba představit výsledky hodnocení jednotlivých stimulů, které jsou součástí motivačního systému v dané společnosti. V první řadě přidělili respondenti jednotlivým stimulům body od 1 do 10 s tím, že pro ně nejdůležitější stimul měl získat 10 bodů a naopak nejméně důležitý stimul měl být hodnocen pouze 1 bodem. Cílem bylo posoudit, jaký význam pro dotázané zaměstnance mají stimuly v rámci celého motivačního systému firmy. Stimul, který získal největší počet bodů v této části dotazníkového šetření, má největší vliv na celkovou efektivnost motivačního systému, tzn. největší vliv na motivaci a pracovní výkon zaměstnance. Výsledné pořadí stimulů je zobrazeno na Grafu 6, kde jsou stimuly seřazeny dle počtu získaných bodů.

Graf 6 - Pořadí významu stimulů



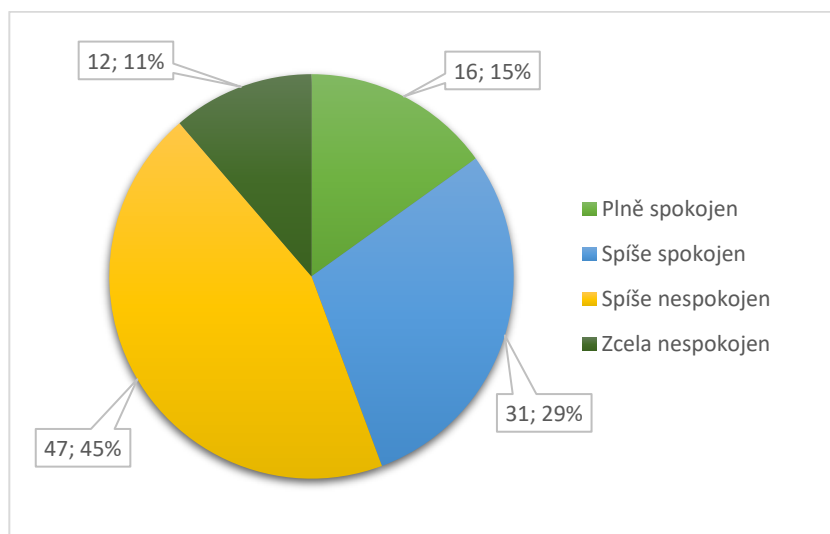
Zdroj: vlastní zpracování

Jakmile bylo určeno pořadí důležitosti stimulů, byla zjišťována skutečná spokojenost zaměstnanců s danými stimuly. Respondenti hodnotili pomocí škály, zda jsou spokojeni či nespokojeni s poskytovanými stimuly. Dle získaných odpovědí byla vyhodnocena efektivnost jednotlivých stimulů, která byla dále propočtena společně s již zjištěnou mírou vlivu daných stimulů na celkovou efektivnost motivačního systému společnosti. Blíže je postup výpočtu popsán v metodice. Postup výpočtu u jednotlivých stimulů je pak nastíněn vždy v příslušné tabulce. Souhrnný přehled výsledků dotazníkového šetření týkající se hodnocení stimulů s naznačeným postupem výpočtu lze najít v Příloze 2.

#### 4.3.2.1 Mzdové ohodnocení

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že pro zaměstnance nejvýznamnější stimulem je mzdové ohodnocení. Nejspíše se takovýto výsledek dal předpokládat, jelikož mzda bývá hlavním kritériem při výběru zaměstnání. Přestože tento stimul má největší vliv na motivaci zaměstnanců, tak výsledná spokojenost s tímto stimulem je pouhých 48,5 %, což odpovídá také efektivnosti daného stimulu v rámci celého motivačního systému (viz Tabulka 3). Graf 7 ukazuje poměrné zastoupení odpovědí respondentů, kde pouze čtvrtina respondentů volila jednoznačnou odpověď plně spokojen či zcela nespokojen, ale přesto výsledek nelze hodnotit jako pozitivní. Zaměstnavatel by se měl rozhodně touto oblastí zabývat, ale rozhodně se nelze opírat o nejjednodušší řešení, kterým je plošné navýšení mezd. Zde se spíše nabízí možnost podrobnějšího průzkumu, zda mzdy zaměstnanců na daných pozicích odpovídají tržnímu průměru a zda je navýšení mezd dostatečně provázáno se systémem hodnocení pracovního výkonu.

**Graf 7 – Spokojenost respondentů se mzdovým ohodnocením**



Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 3 - Výpočet spokojenosti a efektivnosti mzdového ohodnocení**

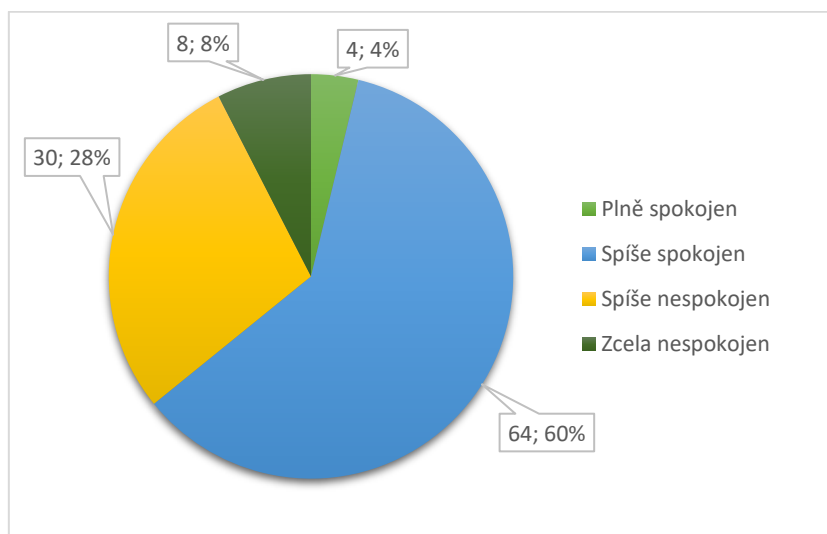
Ukazatel	Postup výpočtu
Spokojenost	$(15 \% + 15 \% - 22 \% - 11 \%) / 2 + 50 = 48,5 \%$
Efektivnost	$48,5 \% * 1 = 48,5 \%$

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.2.2 Finanční benefity

Dále jsou dle respondentů finanční benefity druhým nejdůležitějším faktorem, který se zásadně podílí na jejich motivaci. Stejně jako je tomu u mzdy, i finanční benefity pak hrají významnou roli při volbě zaměstnavatele. Jestliže má kandidát nastavené určité požadavky na základní mzdu, které pro něj splňují více společností, tak přichází na řadu právě finanční benefity. Zde se firma může opírat o fakt, že celková spokojenost s tímto stimulem je 56 % a v rámci celého motivačního systému dosahuje efektivnosti 50,4 % (viz Tabulka 4). Jak znázorňuje příslušný Graf 8, tak u velké části zaměstnanců společnosti nejspíš dochází k naplnění stimulu pro jejich motivaci. Firma však nesmí zahálet, jelikož právě oblast benefitů podléhá aktuálním trendům. Některé benefity se mohou stát pro zaměstnance samozřejmostí nebo například u výše příspěvku na stravování je tlak na jeho pravidelné navyšování. V české legislativě je proto pravidelně navyšován pro zaměstnavatele maximálně daňově uznatelný náklad na stravenky.

**Graf 8 - Spokojenost respondentů s finančními benefity**



Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 4 - Výpočet spokojenosti a efektivnosti finančních benefitů**

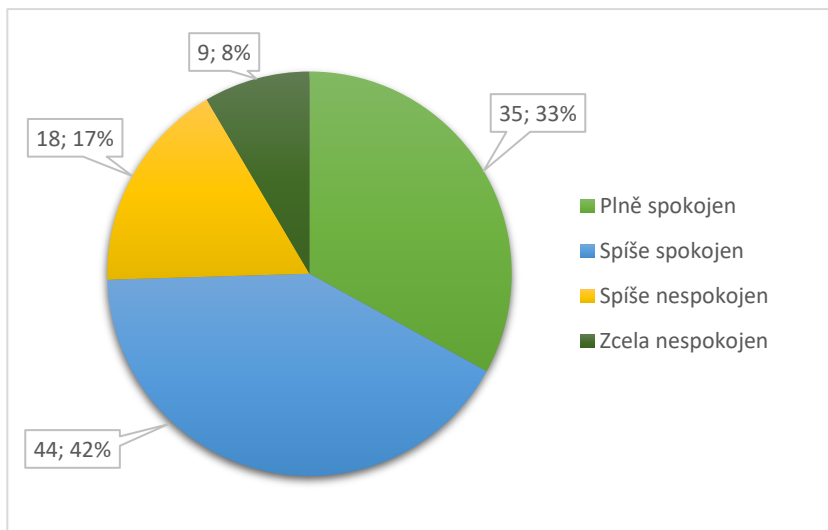
Ukazatel	Postup výpočtu
Spokojenost	$(4 \% + 30 \% - 14 \% - 8 \%) / 2 + 50 = 56 \%$
Efektivnost	$56 \% * 0,9 = 50,4 \%$

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.2.3 Firemní kultura

Firemní kultura jako motivační stimul dosáhla nejlepšího hodnocení z celého dotazníkového průzkumu. Dle Grafu 9 bylo hodnocení tohoto stimulu kladné. Celková spokojenost s tímto stimulem činí 69 % a vzhledem k významu stimulu je jeho celková efektivnost 55,2 % (viz Tabulka 5). Společně s již zmíněnými finančními benefity se jedná o jediné dva stimuly, jejichž efektivnost přesahuje 50 %. Firmě tento výsledek přináší pozitivní zpětnou vazbu na její nastavení firemní kultury. Jestliže je firemní kultura založena na podpoře spolupráce a budování kvalitních pracovních vztahů, je tím zajisté podpořena samotná loajalita k dané společnosti. Firma by se tedy měla pokusit tento stav udržet a maximálně jej podpořit.

**Graf 9 - Spokojenost respondentů s firemní kulturou**



Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 5 - Výpočet spokojenosti a efektivnosti firemní kultury**

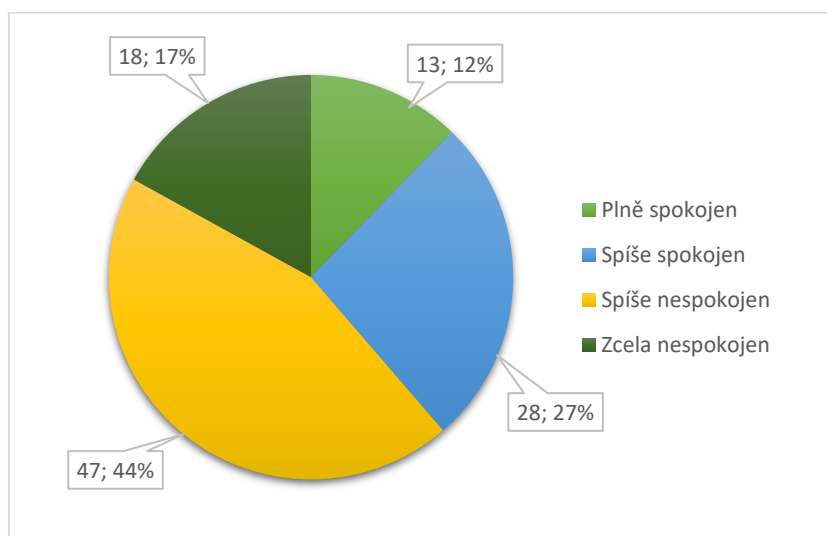
Ukazatel	Postup výpočtu
Spokojenost	$(33 \% + 21 \% - 8 \% - 8 \%) / 2 + 50 = 69 \%$
Efektivnost	$68 \% * 0,8 = 55,2 \%$

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.2.4 Systém hodnocení a zpětná vazba od přímého nadřízeného

Zjištěná skutečná spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení a poskytovanou zpětnou vazbou je 43 %, což je jedna z nejnižších hodnot spokojenosti v rámci dotazníkového šetření. Nízké hodnotě spokojenosti poté odpovídá i pouze 30,1% efektivnost daného stimulu (viz Tabulka 6). Jak lze vidět na Grafu 10, tak převládají odpovědi zaměstnanců, kteří s nastavením tohoto stimulu nejsou v dané firmě spokojeni. Bude tedy vhodné se na tento stimul zaměřit, protože nedostatečná zpětná vazba nejen v rámci formálního hodnocení může vést k demotivaci zaměstnanců. Na rozdíl od mzdy či benefitů nemusí být případná změna tohoto stimulu pro firmu tak finančně náročná. Proces je totiž ve firmě zaveden, ale zaměstnanci nejsou spokojeni s jeho nastavením. Pokud má dojít ke změně nastavení procesu hodnocení zaměstnanců, může se firma opřít o dobře nastavenou firemní kulturu a tím snadno a rychle dosáhnout pozitivních výsledků.

**Graf 10 - Spokojenost respondentů se systémem hodnocení**



Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 6 - Výpočet spokojenosti a efektivnosti hodnocení a zpětné vazby**

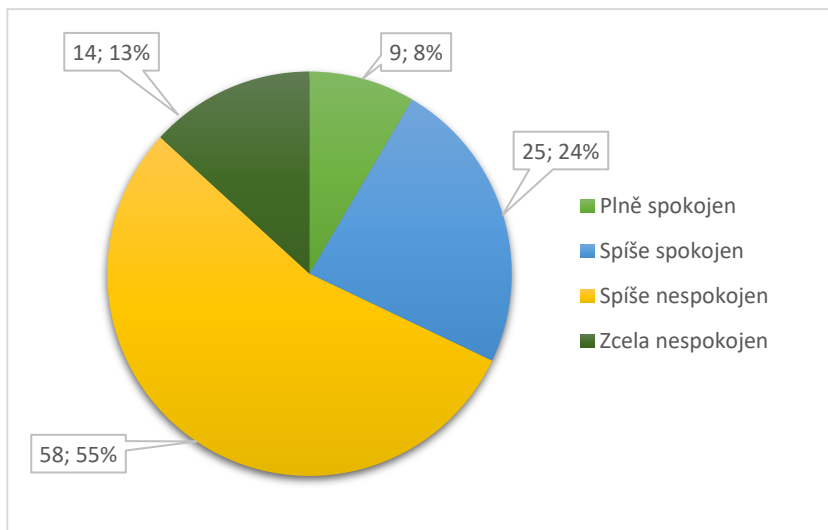
Ukazatel	Postup výpočtu
Spokojenost	$(12 \% + 13 \% - 22 \% - 17 \%) / 2 + 50 = 43 \%$
Efektivnost	$43 \% * 0,7 = 30,1 \%$

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.2.5 Úroveň informovanosti od vedení podniku

V případě úrovně informovanosti od vedení podniku dosahuje tento stimul spokojenosti pouze 40 %. Tento výsledek bude pravděpodobně souviset s předcházejícím stimulem (Systém hodnocení a zpětná vazba od přímého nadřízeného), protože oba dosahovaly obdobné úrovně spokojenosti i efektivnosti. Efektivnost v tomto případě byla nižší na úrovni 26 % (viz Tabulka 7). Přestože oba tyto stimuly dle respondentů patří mezi ty důležitější, tak ve společnosti nejsou správně nastaveny. Pravděpodobně tok informací směrem od firmy k zaměstnancům neprobíhá dostatečně často a v dostatečném objemu. Výsledky zobrazené na Grafu 11 by pro firmu měly být dodatečným varováním, že v této oblasti je rozhodně potřeba provést nějakou změnu.

**Graf 11 - Spokojenost respondentů s úrovní informovanosti**



Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 7 - Výpočet spokojenosti a efektivnosti úrovně informovanosti**

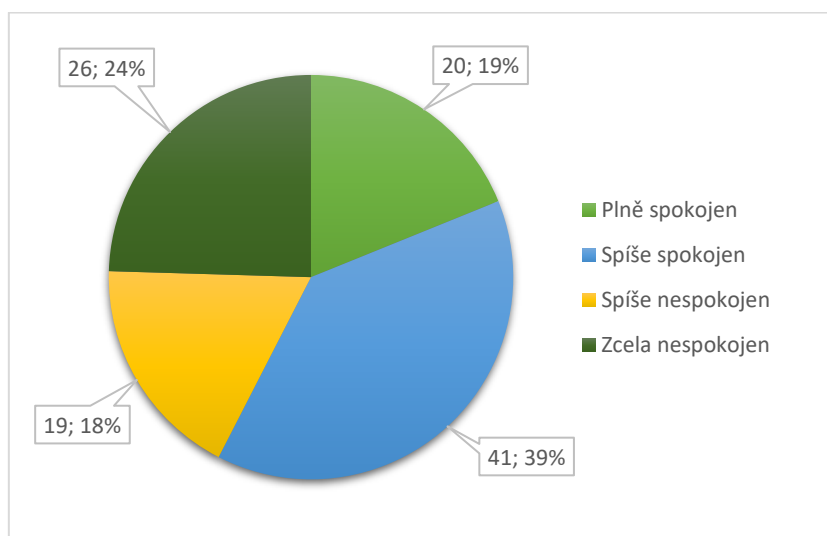
Ukazatel	Postup výpočtu
Spokojenost	$(8 \% + 12 \% - 27 \% - 13 \% ) / 2 + 50 = 40 \%$
Efektivnost	$40 \% * 0,6 = 24 \%$

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.2.6 Pracovní prostředí

Další stimulem v pořadí dle významnosti bylo pracovní prostředí. Celková spokojenost s tímto stimulem činí 52 %, díky čemuž dosáhl stimul efektivity 26 % (viz Tabulka 8). Jak již bylo popsáno výše, tak pracovní prostředí odráží prvky firemní kultury, která je zaměstnanci velmi dobře hodnocena. Pravděpodobně proto dopadly výsledky spokojenosti s pracovním prostředím také velmi pozitivně. Jak je uvedeno v Grafu 12, tak většině zaměstnanců vyhovuje současné pracovní prostředí. Případným podrobnějším průzkum by mohl objasnit, zda negativní zpětná vazba zde plyne z nedostatku uplatňovaného uspořádání pracoviště způsobem open space, jako je například nadměrný hluk. Nejspíš nikdy se nepodaří dosáhnout, aby sdílený pracovní prostor vyhovoval všem zaměstnancům, ale jestliže převažují pozitivní dopady, tak se firmě vyplatí zavést opatření vedoucí k omezení takových nedostatků.

**Graf 12 - Spokojenost respondentů s pracovním prostředím**



Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 8 - Výpočet spokojenosti a efektivity pracovního prostředí**

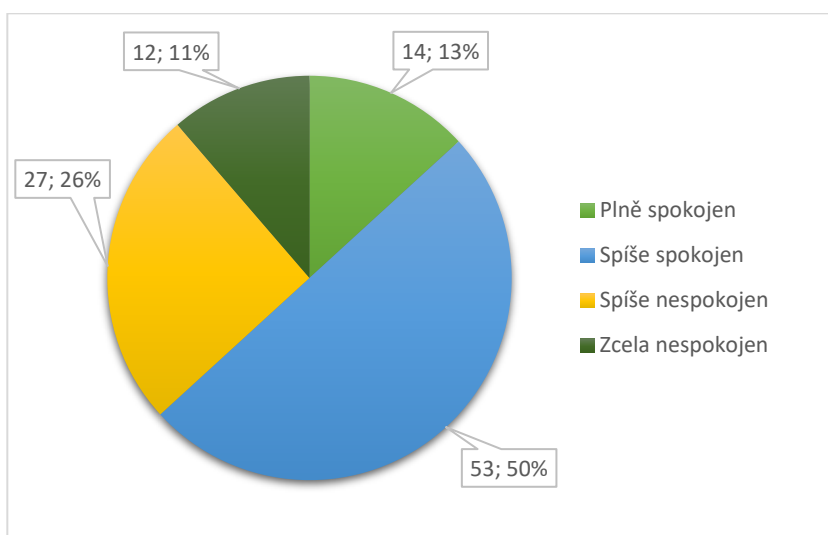
Ukazatel	Postup výpočtu
Spokojenost	$(19 \% + 19 \% - 9 \% - 25 \%) / 2 + 50 = 52 \%$
Efektivnost	$52 \% * 0,5 = 26 \%$

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.2.7 Styl řízení a charakter nadřízeného

Tento stimul skončil v pořadí významnosti na sedmém místě, takže jej řadíme ke stimulům, které jsou pro zaměstnance méně významnými a co při průměrné spokojenosti dosahují nižší efektivity. Spokojenost respondentů v tomto případě činí 57 % (viz Tabulka 9), což je druhá nejvyšší zjištěná hodnota spokojenosti hned po firemní kultuře. Lze předpokládat, že nastavená firemní kultura do jisté míry ovlivňuje uplatňovaný styl řízení. Případné podrobnější šetření by mohlo odhalit konkrétní prostor pro zlepšení, ale vzhledem k výsledkům zobrazených na Grafu 13 není v této oblasti nutná zásadní změna. Je třeba brát v potaz, že zatímco kulturu a styl řízení společnost ovlivnit může, charakter vedoucího pracovníka změnit těžko. V takovém případě by bylo potřeba změnit požadavky v rámci obsazování vedoucích pozic.

**Graf 13 - Spokojenost respondentů se stylem řízení**



Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 9 - Výpočet spokojenosti a efektivity stylu řízení**

Ukazatel	Postup výpočtu
Spokojenost	$(13 \% + 25 \% - 13 \% - 11 \% ) / 2 + 50 = 57 \%$
Efektivnost	$57 \% * 0,4 = 22,8 \%$

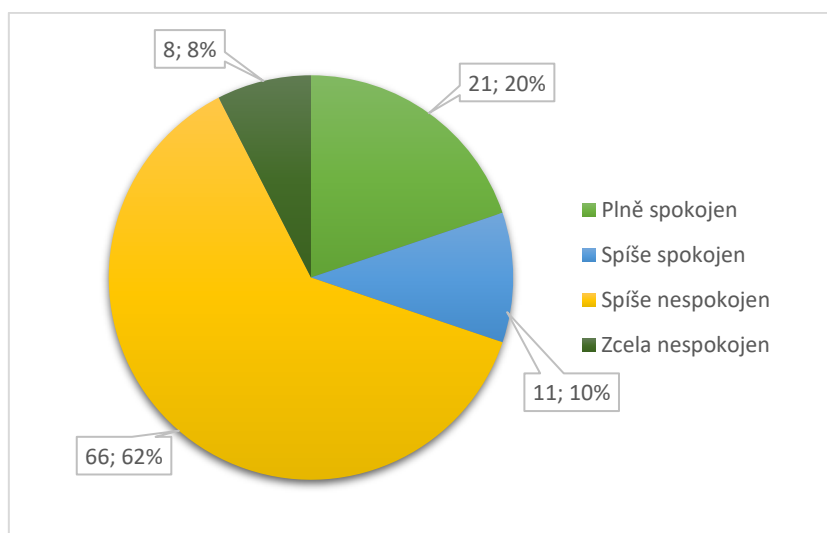
Zdroj: vlastní zpracování



#### 4.3.2.8 Školení a možnost osobního rozvoje

Již dříve popsany vzdělávací systém společnosti se zdá být celkem propracovaný, ale přesto výsledná skutečná spokojenost čítá pouze 43 % (viz Tabulka 10). Jak lze vidět i na Grafu 14, tak převažovali respondenti, kterým současný systém vzdělávání a rozvoje nevyhovuje. Nabízí se dotaz, zda společnost provádí pravidelná hodnocení poskytovaných vzdělávacích aktivit. Tím by se daly odhalit nedostatky v tak propracovaném systému. Dále bylo zjištěno, že většina nespokojených respondentů byli zaměstnanci z oblasti Back office. Lze tedy doporučit, aby se firma zaměřila právě na tuto skupinu zaměstnanců, zda jim poskytuje dostatek příležitostí pro vzdělávání a rozvoj.

**Graf 14 - Spokojenost respondentů se systémem vzdělávání a rozvoje**



Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 10 - Výpočet spokojenosti a efektivnosti systému vzdělávání a rozvoje**

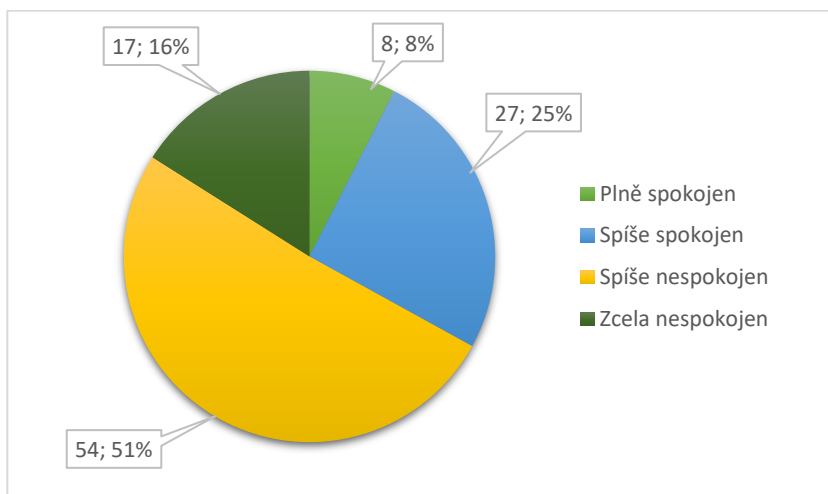
Ukazatel	Postup výpočtu
Spokojenost	$(20 \% + 5 \% - 31 \% - 8 \% ) / 2 + 50 = 43 \%$
Efektivnost	$43 \% * 0,3 = 12,9 \%$

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.2.9 Možnost kariérního růstu

Nejnižší hodnotu spokojenosti 40 % dosahuje stimul možnosti kariérního růstu, který se zároveň stal druhým nejméně významným stimulem s přiděleným koeficient v pořadí 0,2 (viz Tabulka 11). Vzhledem k tomu, že společnost nabízí jasný kariérní plán pouze pro obchodní pozice, nejsou výsledky uvedené v Grafu 15 příliš překvapivé. Nedostatečná možnost kariérního růstu také nejspíš souvisí s průměrnou délkou zaměstnání ve společnosti, které je nyní necelé 2 roky. Zaměstnanci, kteří touží po kariérní postupu, tak společnost spíš opustí a nastoupí do firmy, jejíž organizační struktura nebude tolik plochá.

**Graf 15 - Spokojenost respondentů s možností kariérního růstu**



Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 11 - Výpočet spokojenosti a efektivnosti možností kariérního růstů**

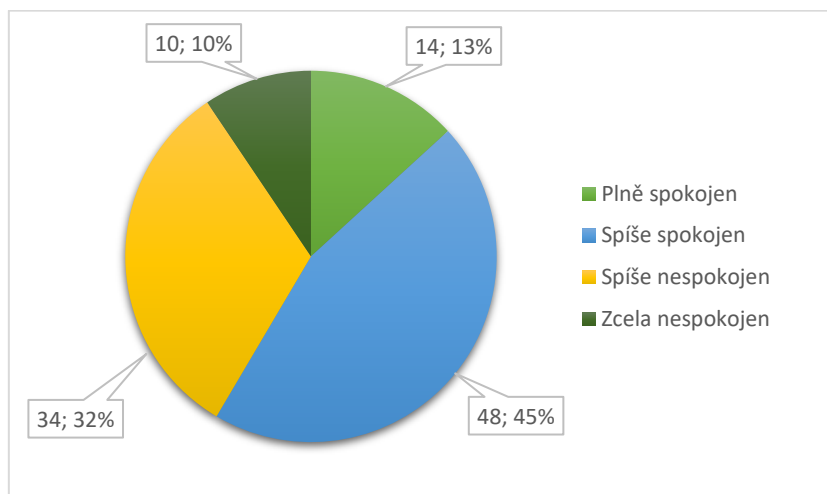
Ukazatel	Postup výpočtu
Spokojenost	$(8 \% + 13 \% - 25 \% - 16 \% ) / 2 + 50 = 40 \%$
Efektivnost	$40 \% * 0,2 = 8 \%$

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.2.10 Nefinanční benefity

Pro respondenty nejméně významnými z dotazovaných stimulů jsou nefinanční benefity. Příčinou může být fakt, že těchto benefitů společnost příliš nenabízí. Přesto spokojenost s těmito stimuly dosahuje hodnoty 55 %. Jelikož respondenti přisuzují tomuto stimulu tak nízký význam, je výsledná efektivnost stimulu 6 % (viz Tabulka 12). Když výsledky z Grafu 16 zkombinujeme s již zmíněnými výsledky finančních benefitů, lze konstatovat, že společnost má oblast benefitů dobře nastavenou a většina zaměstnanců je obecně s jejími benefity spokojena.

**Graf 16 - Spokojenost respondentů s nefinančními benefity**



Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 12 - Výpočet spokojenosti a efektivnosti nefinančních benefitů**

Ukazatel	Postup výpočtu
Spokojenost	$(13 \% + 23 \% - 16 \% - 9 \% ) / 2 + 50 = 55,2 \%$
Efektivnost	$55 \% * 0,1 = 5,5 \%$

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.3 Vyhodnocení pro celý motivační systém

Na základě uvedených výsledků jednotlivých stimulů lze vyhodnotit spokojenost a efektivnost pro motivační systém jako celek. Jak již bylo uvedeno v metodologii, výpočet spokojenosti s motivačním systémem (SMS) je založen na porovnání maximální možné hodnoty při 100% spokojenosti se všemi stimuly v daném systému se součtem reálně dosažených spokojeností s jednotlivými stimuly. Jelikož šetření počítalo s 10 stimuly seřazenými dle jejich významu, je maximálním možným součtem spokojeností stimulů hodnota 1 000 %. Jak ukazuje tabulka v Příloze 2, tak součet všech dosažených spokojeností se stimuly motivačního systému je 503,7 %. Po vydělení této hodnoty maximální možnou hodnotou je výsledná spokojenost s analyzovaným motivačním systémem dle odpovědí respondentů 50,4 %.

Při výpočtu efektivnosti motivačního systému (EMS) je postup obdobný a vychází z maximální možné efektivnosti, kterou porovnááme se součtem efektivnosti jednotlivých stimulů přepočtených dle jejich vlivu na celkový motivační systém. Vzhledem k počtu zkoumaných stimulů je maximálně možný součet efektivností stimulů 550 %, přičemž dle dosaženého pořadí významu má každý stimul jinou výši koeficientu vlivu pořadí (KVP). Stejně tak je spočítán součet skutečných efektivností, který vychází 283,4 %. Jakmile je skutečná efektivnost vydělena maximálně možnou hodnotou, je získána výsledná efektivnost motivačního systému 51,5 %. Níže uvedená Tabulka 13 zobrazuje mezivýsledky potřebné k výpočtu SMS a EMS. Veškeré výsledky a mezivýsledky týkající se hodnocení stimulů a motivačního systému jsou souhrnně uvedeny v již zmiňované Příloze 2.

**Tabulka 13 - Mezivýpočty SMS a EMS**

<b>Stimul</b>	<b>KVP</b>	<b>Skutečná spokojenost</b>	<b>Skutečná efektivnost</b>	<b>Maximální spokojenost</b>	<b>Maximální efektivnost</b>
1. Mzdové ohodnocení	1	48,5 %	48,5 %	100 %	100 %
2. Finanční benefity	0,9	56 %	50,4 %	100 %	90 %
3. Firemní kultura	0,8	69 %	55,2 %	100 %	80 %
4. Systém hodnocení a zpětná vazba od přímého nadřízeného	0,7	43 %	30,1 %	100 %	70 %
5. Úroveň informovanosti od vedení podniku	0,6	40 %	24 %	100 %	60 %
6. Pracovní prostředí	0,5	52 %	26 %	100 %	50 %
7. Styl řízení a charakter nadřízeného	0,4	57 %	22,8 %	100 %	40 %
8. Školení a možnost osobního rozvoje	0,3	43 %	12,9 %	100 %	30 %
9. Možnost kariérního růstu	0,2	40 %	8 %	100 %	20 %
10. Nefinanční benefity	0,1	55,2 %	5,5 %	100 %	10 %
<b>Σ</b>	<b>5,5</b>	<b>503,7 %</b>	<b>283,4 %</b>	<b>1000 %</b>	<b>550 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.4 Výsledky a diskuse

Jak již bylo zmíněno, dotazníkové šetření vycházelo ze současného nastavení motivačního systému v dané společnosti a zjišťovalo nejen zaměstnaneckou spokojenost, ale také efektivnost jednotlivých stimulů i systému jako celku. Tato kapitola analyzuje výsledky provedeného šetření a posuzuje současné nastavení motivačního systému. V souvislosti s tím dochází k návrhu konkrétních opatření, která by odpovídala na aktuální situaci v podniku s cílem posílit motivaci zaměstnanců k setrvání v podniku a k dosahování vyšších pracovních výkonů.

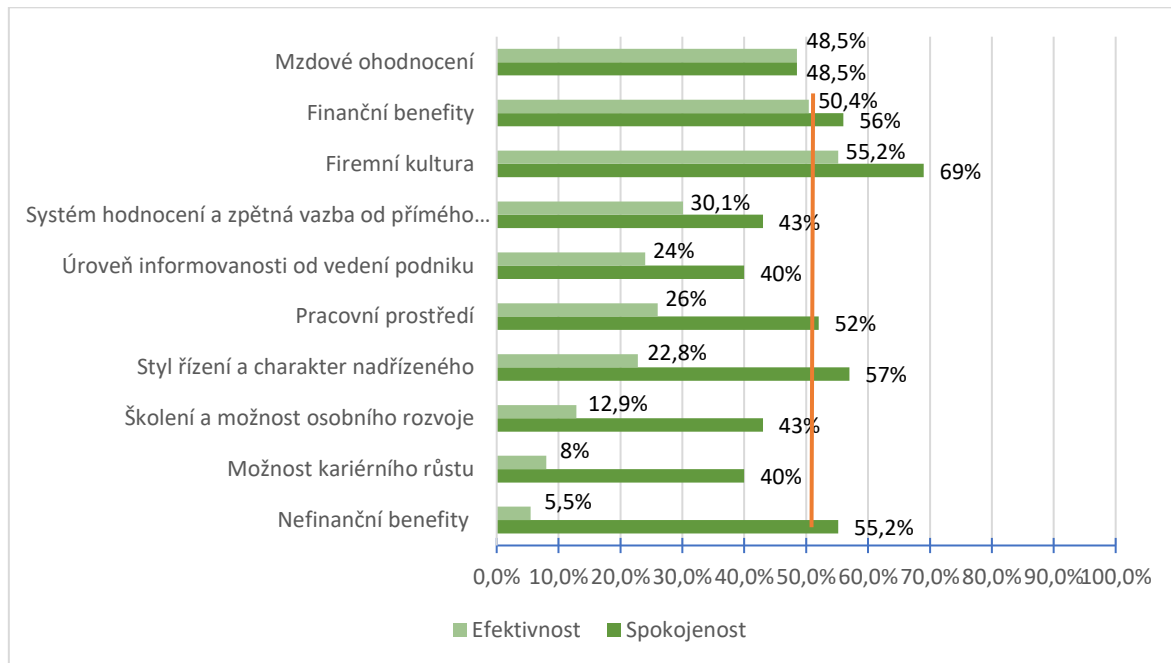
Úvodní identifikační otázky získaly pro šetření podstatné informace a poukázaly například na fakt, že firma se potýká s poměrně vysokou fluktuací zaměstnanců a průměrná délka zaměstnání ve firmě jsou necelé dva roky. Skrze tyto otázky bylo rovněž potvrzeno, že šetření se zúčastnil dostatečně reprezentativní vzorek zaměstnanců, jelikož poměrné zastoupení vybraných skupin odpovídá reálné struktuře zaměstnanců firmy. Výsledky tak lze interpretovat a zobecnit pro všechny zaměstnance dané společnosti.

Velmi přínosné bylo zjištění, že většina zaměstnanců spadá do tzv. generace Y. V rámci personálních činností by firma měla vzít tento fakt v potaz a využít při stanovování strategií charakteristiky této skupiny. Pro příslušníky této generace je typické, že stojí o vyrovnaný osobní a pracovní život, mají zájem se neustále vzdělávat a velký význam pro ně má zpětná vazba. Tato generace se oproti předcházejícím generacím významně liší ve vztahu ke svému zaměstnavateli, a to například svým vyhraněním vůči myšlence strávit celý pracovní život u jednoho zaměstnavatele. Stojí totiž o určitou rozmanitost a neustálý rozvoj v rámci svých kariérních drah. Právě tato generace přiměla většinu zaměstnavatelů k pravidelné inovaci systému odměňování, protože při výběru zaměstnání jsou atraktivní benefity pro tuto generaci často rozhodujícím faktorem.

Klíčové pro šetření však bylo hodnocení motivačních stimulů, které jsou rozděleny podle dosažené spokojenosti. Polovina stimulů dosáhla spokojenosti nad 50 % a druhá polovina naopak dosáhla výsledků pod touto hranicí. Níže uvedený Graf 17 poskytuje souhrnný náhled na výsledky hodnocených stimulů. Stimuly jsou zde uvedeny ve stejném pořadí jako na Grafu 6, tzn. od pro respondenty nejdůležitějšího po ten s nejmenším vlivem

na jejich motivaci. Tomu odpovídá také sestupná tendence znázorněné efektivnosti uvedených stimulů.

**Graf 17 - Srovnání spokojenosti a efektivnosti stimulů**



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvýznamnějším stimulem uplatňovaného motivačního systému se stala firemní kultura. Zajímavé je, že všechny stimuly, u kterých předpokládáme vazbu na firemní kulturu, dosáhly v rámci dotazníkového šetření pozitivních výsledků. Příkladem je pracovní prostředí a styl řízení. Oba tyto stimuly úzce souvisí s nastavením firemní kultury. V rámci firemní kultury si zaměstnanci mohou libovolně přizpůsobit své pracovní prostředí a stejně tak participativní styl vedení se snaží podporovat týmového ducha v zaměstnaneckých kruzích. Můžeme říct, že toto nastavení odpovídá kolektivu, který je tvořen zástupci generace Y. Jedná se o bod, ve kterém si firma může být jistá a stavět na něm svou personální strategii.

Rovněž úspěšně dopadly finanční benefity, které překonaly hranici 50 % jak ve smyslu spokojenosti, tak ve smyslu efektivnosti. Vzhledem k tomu, jaké finanční benefity společnost nabízí, je na místě doporučení, aby firma lépe využila daňové zvýhodnění u benefitů jako je příspěvek na stravování či systém cafeterie. V obou případech z částky poskytnuté zaměstnanci nemusí zaměstnavatel hradit platby za sociální a zdravotní pojištění a zaměstnanec zase z této částky nemusí odvádět státu daň. Navyšování nákladů na tyto

benefity je tak mnohem efektivnější než je třeba navyšování mzdy. Navíc 55% příspěvek zaměstnavatele na stravování u stravenek s maximální hodnotu 137 Kč, si může firma podle zákona o dani z příjmu zahrnout do daňově uznatelných nákladů. Zmíněná hodnota stravenky pak vychází z vyhlášky Ministerstva práce a sociálních věcí (č. 333/2018 Sb.), kterou se pravidelně zvyšuje stravné na služebních cestách a s tím spojený příspěvek na stravování.

Kromě toho vysokou spokojenost vykazují také nefinanční benefity. Mezi nefinanční benefity zde řadíme pouze home office, sick day, free day či target day, který je dostupný pouze pro obchodní pozice. Možná právě omezené množství nefinančních benefitů snižuje jejich význam pro pracovní motivaci. Zmíněná zvláštní formy placeného volna v podstatě slouží pouze jako doplněk k základní zákonné čtyřtýdenní dovolené, ale oproti klasické dovolené jsou nenárokovatelné, takže si je zaměstnanci nemohou převádět a v případě skončení pracovního poměru jim není vzniklý nárok proplácen. Pokud by firma chtěla zvýšit efektivnost tohoto stimulu, měla by cílit právě na jeho význam pro zaměstnance. Buď rozšířením portfolia benefitů či poskytnutím zaměstnancům týdne dovolené na zákonný rámec. V tu chvíli lze očekávat, že dny placeného volna budou mít pro zaměstnance větší hodnotu.

Dosud byly interpretovány výsledky stimulů, které tvoří silnou stránku zavedeného motivačního systému. Nicméně prioritně by se společnost měla zaměřit na stimuly, které mají významný vliv na motivaci a pracovní výkon zaměstnanců, ale zaměstnanci s nimi nejsou v současné chvíli dostatečně spokojeni. Jedná se o stimuly, jejichž výsledná skutečná spokojenost byla pod hranicí 50 %. Takovým stimulem je v první řadě mzdové ohodnocení, se kterým většina zaměstnanců není spokojená. Lze předpokládat, že jednorázové navýšení mezd by nebylo příliš rozumným řešením, protože je třeba zajistit, aby mzda odpovídala nejen tržnímu ohodnocení pracovních pozic zaměstnanců, ale také jejich výkonu. Nabízí se tedy, aby se firma zabývala tímto stimulem v souvislosti s nespokojeností zaměstnanců se systémem hodnocení a zpětnou vazbou. Formální hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba totiž také patří k stimulům významným pro motivaci zaměstnanců společnosti, které však dosáhly nízkého hodnocení ze stran respondentů. Dle odpovědí respondentů je zjevné, že současný rozsah hodnocení pracovního výkonu a poskytovaná zpětná vazba nejsou dostačující. Jestliže je interní proces nastaven formálního hodnocení nastaven na půlroční



interval, zatímco finanční cíle zaměstnanců na obchodních pozicích jsou nastavovány na čtvrtletní bázi, bylo by vhodné tyto dvě frekvence sjednotit, aby byla jasná vazba mezi hodnocením a odměnou za výkon. Je tedy navrženo, aby formální hodnocení zaměstnanců a nastavování nejen finančních cílů probíhalo kvartálně. Pokud by zaměstnanec čtyřikrát po sobě dosáhl 100% hodnocení při naplnění stanovených cílů, bylo by mu ze strany zaměstnavatele zaručeno navýšení mzdy o minimálně 10 %. Ve výsledku by zaměstnanec, který po celý rok plní předem stanovené cíle, získal jistotu pravidelného navýšení své základní mzdy. Při propočtu nákladů na toto opatření je však třeba vzít v úvahu, jakých výsledků dosahovali zaměstnanci dosud. Bylo by vhodné, aby zaručená míra navýšení mzdy pokrývala alespoň roční inflaci. Zaměstnanec to bude motivovat k dosahování výsledků a s příslibem pravidelného nárůstu mzdy je to bude motivovat k setrvání ve společnosti.

S uvedenou nedostatečnou zpětnou vazbou pravděpodobně souvisí také hodnocení úrovně informovanosti ze strany vedení podniku. Obecně lze konstatovat, že tok informací ve firmě je neuspokojivý, což by mohlo mít na chod společnosti opravdu špatný vliv. Zvláště pak v době, kdy je omezeno setkávání zaměstnanců na pracovišti z důvodu protipandemických opatření. Vzhledem k tomu by bylo vhodné, aby firma zavedla pravidelná online setkání všech zaměstnanců, kde by hlavní slovo měli zástupci boardu a dále manažeři jednotlivých poboček. Cílem by bylo seznámit všechny zaměstnance s uplynulými, probíhajícími i plánovanými změnami a událostmi ve společnosti. Manažeři by měli možnost sdílet úspěchy svých týmů či případně požádat o podporu ostatních při plnění obtížného úkolu. Zprvu by mohla setkání probíhat na měsíční bázi s tím, že by se po každém setkání sbírala zpětná vazba zaměstnanců, podle které by se vyhodnotila potřeba změny frekvence či obsahu daných setkání.

Překvapivě slabých výsledků dosáhla oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vzhledem k zmíněné charakteristice generace Y, která tvoří velkou část zaměstnanců společnosti, se dal očekávat velký vliv této oblasti na motivaci zaměstnanců. Bohužel respondenti tomuto stimulu přiřadili malý význam a navíc s ním nejsou ani dostatečně spokojeni. Jelikož firma disponuje propracovaným systémem vzdělávání, který má na starosti specialista pro tuto oblast, nebude chybou ani tak rozsah, ale struktura vzdělávacích aktivit. Ve skutečnosti totiž není ve firmě zavedeno hodnocení interních ani externích školení. Otázkou je, jak firma doposud hodnotila investice do vzdělávání svých zaměstnanců.

Zavedením pravidelné zpětné vazby po provedeném školení by firma mohla odhalit nedostatky vzdělávacího systému a přizpůsobit se preferencím ze stran zaměstnanců. Poněvadž mezi nespokojenými respondenty byli především zaměstnanci oblasti Back office, měla by si firma stanovit tuto skupinu za cílovou při změně strategie vzdělávání a zajistit jí určitý podíl pravidelných školení v rámci celého vzdělávacího systému.

Tak jako předešlé stimuly vykazují vazby na ostatní, tak i možnost vzdělávání zaměstnanců prokazatelně souvisí s možností karierního růstu. Oba tyto stimuly jsou zaměstnanci hodnoceny podobně, nemají pro jejich motivaci příliš velký význam a nejsou s nimi alespoň průměrně spokojeni. Ale na rozdíl od systému vzdělávání a rozvoje se plochá organizační struktura s malou možností karierního růstu mění těžko. Pokud současná organizační struktura v jiných ohledech naplňuje potřeby dané společnosti, tak pro zlepšení této oblasti se bude těžko hledat řešení.

Závěrem je nutno říct, že je ve vážném zájmu společnosti, aby při uplatňování jednotlivých stimulů dbala na jejich efektivnost. Při posouzení uvedených návrhů je třeba, aby si firma zajistila podrobnou analýzu nákladů na změny. Už nyní podnik investuje do motivačního systému nemalé finanční prostředky a cílem je, aby se tato investice správně zhodnocovala mezi zaměstnanci. Pouze tak si zajistí dlouhodobou stabilitu nejen finanční, ale také zaměstnaneckou a výkonovou.

## 5 Závěr

Zásadním procesem pro řízení lidských zdrojů je beze sporu motivace zaměstnanců. Manažeři by měli chápat význam tohoto procesu a pravidelně zjišťovat úroveň motivace svých podřízených, co je stimuluje k pracovnímu výkonu a co by mohlo přispět ke zefektivnění motivačního systému v daném podniku. Trh sice podnikům nabízí mnohé výzkumy, jejichž výsledky byly zobecněny pro širokou veřejnost, ale ty nikdy vedení společnosti nepodají přesný přehled o aktuální situaci ve firmě. Je mnohem vhodnější, aby podnik zajišťoval vlastní šetření ideálně na pravidelné bázi a na základě výsledků pravidelně upravoval své strategie a optimalizoval proces motivace. Výsledky šetření provedených v rámci určitého podniku sice nelze zobecnit a aplikovat i v dalších společnostech, ale pro účely dané společnosti by měly mít dostatečnou vypovídající hodnotu. Tato práce si dala za cíl provést takové šetření, zanalyzovat efektivnost stávajícího motivačního systému ve vybraném podniku a odhalit jeho silné a slabé stránky. Ty by pak měly vést k návrhu opatření, která by podpořila motivaci zaměstnanců.

Vlastní šetření bylo zahájeno představením vybrané společnosti, která však na přání jejího vedení zůstala pro čtenáře této práce anonymní. Zmíněno bylo pouze, že se jedná o personální agenturu působící na českém trhu a dále byla nastíněna také historie a organizační struktura podniku. Pak již přišla na řadu analýza současného motivačního systému dané firmy. Na základě interních dokumentů a dat poskytnutých oddělením HR byly popsány jednotlivé motivační stimuly, které společnost při motivaci svých zaměstnanců využívá. Informace o tom, jak motivační systém funguje, byly následně použity pro sestavení strukturovaného dotazníku, jež byl distribuován mezi aktivní zaměstnance společnosti. Pomocí dotazníkového šetření byl posouzen vliv stimulů na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu a respondenti vyjádřili svou (ne)spokojenost s jednotlivými stimuly. Vysoká návratnost dotazníku v podobě 73 % podpořila hodnověrnost získaných výsledků, které poskytly pohled na to, jak jsou jednotlivé stimuly a motivační systém jako celek efektivní.

Při vyhodnocení výsledků byl poměřován přisouzený vliv stimulů na motivaci a spokojenost s danými stimuly, čímž byl získán údaj o efektivnosti daných stimulů. Ukázalo se, že pouze s polovinou stimulů jsou zaměstnanci spokojeni na víc než 50 % a většina stimulů vykazuje poměrně nízkou efektivnost. Když poté byly dílčí výsledky přepočteny na

celý motivační systém, došlo se k závěru, že s motivačním systémem jsou zaměstnanci spokojeni jen na 50 % a jeho efektivnost je pouze 52 %. To znamená, že je zde dost prostoru pro změnu. Ideální bude pokud se podnik opře o silné stránky systému. Nejlépe hodnotili zaměstnanci firemní kulturu, která je zařazena na třetí místo mezi nejvýznamnější motivační stimuly a která vykazuje nejvyšší hodnotu spokojenosti a efektivnosti. Zajímavé je, že všechny stimuly, u kterých předpokládáme vazbu na firemní kulturu, dosáhly vyšší míry spokojenosti. Příkladem je pracovní prostředí a styl řízení, ale oba tyto stimuly vzhledem k malému významu pro motivaci dosáhly efektivnosti pod 30 %. Právě kvůli vazbě na ostatní stimuly by se firma měla zaměřit na udržení spokojenosti zaměstnanců s firemní kulturou a při úpravách nastavení ostatních systémů vycházet právě z nastavení firemní kultury.

Oproti tomu jako největší slabina motivačního systému je nedostatečný tok informací v rámci společnosti. To by mohlo negativně ovlivňovat tak dobře hodnocenou firemní kulturu. Zaměstnanci nejsou spokojeni s nastavením systému vzdělávání ani s úrovní informovanosti ze strany vedení podniku. Dle výsledků šetření má však zpětná vazba poměrně velký význam pro motivaci zaměstnanců. Z toho důvodu je navrženo, aby se formální hodnocení pracovníků konalo častěji než jednou za půl roku jak je tomu dosud a aby firma zavedla pravidelná celofiremní setkání, která zaměstnance více propojí mezi sebou a také s vedením společnosti.

Společnost by měla věnovat pozornost také mzdovému ohodnocení zaměstnanců. To má významný vliv na motivaci a pracovní výkon zaměstnanců, ale zaměstnanci s ním nejsou v současné chvíli dostatečně spokojeni. Zde byla navržena změna, která více propojuje růst mzdy zaměstnance s již zmiňovaným hodnocením. Pokud by zaměstnanec pravidelně dosahoval předem stanovených cílů a získával kladné hodnocení od svého nadřízeného, měl by zaručený pravidelný nárůst základní mzdy. Dále byly uvedeny návrhy na změnu poskytování některých benefitů a možností vzdělávání zaměstnanců na neobchodních pozicích, kteří vnímají tuto oblast jako nedostačující na rozdíl od obchodních pozic.

Veškeré výsledky šetření byly společně s návrhy na změnu nastavení motivačního systému prezentovány vedení společnosti. Pro firmu to představuje aktuální zpětnou vazbu k nastavení interních procesů a podklad pro obhajobu případné úpravy personální strategie a motivačního systému. Provedené šetření bylo zaměřeno na motivaci zaměstnanců ve vztahu k jejich pracovnímu výkonu, ale jistě by bylo vhodné provést obdobné šetření

zaměřené na motivaci ve vztahu k fluktuaci. V průběhu šetření totiž vyšel najevo fakt, že společnost se potýká s fluktuací 38,72 %. Co motivuje její zaměstnance k setrvání v podniku či odchodu ke konkurenční společnosti? Obvykle problematické bývá pracovní prostředí, ale zde jsou zaměstnanci s touto oblastí spokojeni. Vybraná společnost jako personální agentura by měla být sama schopna zajistit si provedení obdobného šetření s užitím vlastních zdrojů a odhalit nedostatky, které jsou příčinou odchodu zaměstnanců.

## 6 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést svůj tým. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FAIRWEATHER, A. M. Jak být motivujícím manažerem. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.

FREY, B. S., OSTERLOH, M. Motivation – A Dual-Edged Factor of Production. 2002. In: Frey, B. S., Osterloh, M. (Eds.). Management By Motivation. Berlin: Springer – Verlag. 2002. 299 s. ISBN 3-540-42401-6

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. Psychologický slovník. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

HRON, Jan a Arnošt TRAXLER, 2017. Teorie řízení organizačních systémů. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 978-80-213-2768-9.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk. Motivace, produktivita a způsob života. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.

KOLLÁRIK, Teodor. Sociálna psychológia. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2004. ISBN 80-223-1841-8.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přepřac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges, 2011. Praktik (Leges). ISBN 978-80-8721-266-0.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3447-7.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. 2004. 2. vydání. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0703-X.

ŠULEŘ, Oldřich. Zvládáte své manažerské role?: jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené : testy. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-702-7.

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

## 7 Přílohy

### Příloha 1 – Vzor dotazníku

Vážený zaměstnanci společnosti, mé jméno je Anna Šplíchalová a jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze. V rámci výzkumné části mé diplomové práce nesoucí název Motivační systém ve vybrané společnosti jsem připravila následující dotazník. Ráda bych Vás tímto požádala o jeho vyplnění. Tento dotazník je zcela anonymní a poslouží výhradně pro účely týkající se praktické části mé práce. Děkuji Vám za spolupráci a čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku.

#### Část 1 – Identifikační údaje

Pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

Věková kategorie:

- a) 18 - 23 let
- b) 24 - 28 let
- c) 29 - 33 let
- d) 34 - 39 let
- e) 40 a více let

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) Středoškolské vzdělání bez maturity
- b) Středoškolské vzdělání s maturitou
- c) Vyšší odborné vzdělání
- d) Vysokoškolské

Délka zaměstnání u současného zaměstnavatele:

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 - 2 roky
- c) 2 - 3 roky
- d) 3 - 5 let
- e) 5 a více let

Zastávaná pozice ve firmě:

- a) Manažer divize
- b) Branch manager
- c) Team leader
- d) Výkonný pracovník



## Část 2 - Význam stimulu

Níže uvedených 10 stimulů mají větší či menší vliv na Váš pracovní výkon či pracovní motivaci. Přiřaďte prosím uvedeným stimulům pořadí od 1 do 10 podle toho, do jaké míry jsou pro vás významné s ohledem na ovlivnění kvality vašeho pracovního výkonu, respektive vaší motivace. Na 1. místo dejte stimul s nejvyšším významem/vlivem a naopak na 10. místo stimul s nejnižším významem/vlivem.

<b>Hodnocený stimul</b>	<b>Pořadí (1-10)</b>
Styl řízení a charakter nadřízeného	
Systém hodnocení a zpětná vazba od přímého nadřízeného	
Úroveň informovanosti od vedení podniku	
Mzdové ohodnocení	
Finanční benefity (příspěvky na stravování, kulturu, sport, penzijní spoření atp.)	
Nefinanční benefity (dny osobního volna navíc)	
Pracovní prostředí	
Firemní kultura	
Možnost kariérního růstu	
Školení a možnost osobního rozvoje	

### Část 3 - Spokojenost s uvedenými stimuly

Na závěr ohodnoťte prosím uvedené stimuly podle toho, jak jste s nimi u současného zaměstnavatele spokojeni. Každému stimulu přiřipšte hodnocení 1 – 4, kdy:

- 1 = s tímto stimulem jsem **plně spokojen**,
- 2 = s tímto stimulem jsem **spíše spokojen**,
- 3 = s tímto stimulem jsem **spíše nespokojen**,
- 4 = s tímto stimulem jsem **zcela nespokojen**.

Hodnocený stimul	Hodnocení (1-4)
Styl řízení a charakter nadřízeného	
System hodnocení a zpětná vazba od přímého nadřízeného	
Úroveň informovanosti od vedení podniku	
Mzdové ohodnocení	
Finanční benefity (příspěvky na stravování, kulturu, sport, penzijní spoření atp.)	
Nefinanční benefity (dny osobního volna navíc)	
Pracovní prostředí	
Firemní kultura	
Možnost kariérního růstu	
Školení a možnost osobního rozvoje	

## Příloha 2 – Tabulky s výsledky a mezi výsledky

### Výpočet efektivnosti a spokojenosti stimulů

Stimul	Počet bodů	KVP	Plně spokojeni			Spíše spokojeni			Spíše nespokojeni			Zcela nespokojeni		
			Absolutní četnost	Relativní četnost	Relativní četnost násobená KSP [1]	Absolutní četnost	Relativní četnost	Relativní četnost násobená KSP [0,5]	Absolutní četnost	Relativní četnost	Relativní četnost násobená KSP [-0,5]	Absolutní četnost	Relativní četnost	Relativní četnost násobená KSP [-1]
1. Mzdové ohodnocení	986	1	16	15%	15%	31	25%	15%	47	44%	12	11%	-11%	
2. Finanční benefity	849	0,9	4	4%	4%	64	60%	30%	30	28%	8	8%	-8%	
3. Firemní kultura	828	0,8	35	33%	33%	44	42%	21%	18	17%	9	8%	-8%	
4. Systém hodnocení a zpětná vazba od přímého nadřízeného	740	0,7	13	12%	12%	28	28%	13%	47	44%	18	17%	-17%	
5. Úroveň informovanosti od vedení podniku	632	0,6	9	8%	8%	25	24%	12%	58	55%	14	13%	-13%	
6. Pracovní prostředí	592	0,5	20	19%	19%	41	38%	19%	19	18%	26	25%	-25%	
7. Styl řízení a charakter nadřízeného	483	0,4	14	13%	13%	53	50%	25%	27	25%	12	11%	-11%	
8. Školení a možnost osobního rozvoje	302	0,3	21	20%	20%	11	10%	5%	66	62%	8	8%	-8%	
9. Možnost kariérního růstu	283	0,2	8	8%	8%	27	25%	13%	54	51%	17	16%	-16%	
10. Ne finanční benefity	135	0,1	14	13%	13%	48	45%	23%	34	32%	10	9%	-9%	

Stimul	Spokojenost	Efektivnost
1. Mzdové ohodnocení	$(15\% + 15\% - 22\% - 11\%)/2+50 = 48,5\%$	$48,5\% * 1 = 48,5\%$
2. Finanční benefity	$(4\% + 30\% - 14\% - 8\%)/2+50 = 56\%$	$56\% * 0,9 = 50,4\%$
3. Firemní kultura	$(33\% + 21\% - 8\% - 8\%)/2+50 = 69\%$	$69\% * 0,8 = 55,2\%$
4. Systém hodnocení a zpětná vazba od přímého nadřízeného	$(12\% + 13\% - 22\% - 17\%)/2+50 = 43\%$	$43\% * 0,7 = 30,1\%$
5. Úroveň informovanosti od vedení podniku	$(8\% + 12\% - 27\% - 13\%)/2+50 = 40\%$	$40\% * 0,6 = 24\%$
6. Pracovní prostředí	$(19\% + 19\% - 9\% - 25\%)/2+50 = 52\%$	$52\% * 0,5 = 26\%$
7. Styl řízení a charakter nadřízeného	$(13\% + 25\% - 13\% - 11\%)/2+50 = 57\%$	$57\% * 0,4 = 22,8\%$
8. Školení a možnost osobního rozvoje	$(20\% + 5\% - 31\% - 8\%)/2+50 = 43\%$	$43\% * 0,3 = 12,9\%$
9. Možnost kariérního růstu	$(8\% + 13\% - 25\% - 16\%)/2+50 = 40\%$	$40\% * 0,2 = 8\%$
10. Ne finanční benefity	$(13\% + 23\% - 16\% - 9\%)/2+50 = 55,2\%$	$55,2\% * 0,1 = 5,5\%$

### Výpočet SMS a EMS

Stimuly	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Σ
Maximální možná spokojenost	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1000%
Vypočtená spokojenost	48,1%	56,1%	68,4%	43,2%	39,9%	52,4%	57,1%	43,2%	39,4%	55,2%	503%
KVP stimulu	1,0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1	-
Maximální možná efektivnost	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	550%
Vypočtená efektivnost	48%	51%	55%	30%	24%	26%	23%	13%	8%	6%	283%
SMS <sub>max</sub>	1000										
Σ Vypočtená spokojenost	500										
SMS	50%										
EMS <sub>max</sub>	550										
Σ Vypočtená efektivnost	284										
EMS	52%										