

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Motivace pracovníků ve vybraném podniku**

**Motivation of employees in selected company**

Kateřina Svobodová

Plzeň 2020



ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	<b>Kateřina SVOBODOVÁ</b>
Osobní číslo:	<b>K17B0137P</b>
Studijní program:	<b>B6208 Ekonomika a management</b>
Studijní obor:	<b>Podniková ekonomika a management</b>
Téma práce:	<b>Motivace pracovníků ve vybraném podniku</b>
Zadávací katedra:	<b>Katedra podnikové ekonomiky a managementu</b>

### Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretický úvod do problematiky motivování pracovníků.
2. Představte vybraný podnik, zaměřte se na jeho interní prostředí.
3. Analyzujte a zhodnoťte současný motivační systém pracovníků ve zvoleném podniku.
4. Navrhněte případné změny pro danou oblast.

Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**  
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

#### Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



**Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
děkanka



**Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**  
vedoucí katedry

# Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Motivace pracovníků ve vybraném podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 8. 5. 2020

.....

podpis autorky

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucí mé práce, paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D., za veškerý čas, který mi poskytla, a cenné rady, které mi pomohly k vypracování této práce. Ráda bych také vyjádřila poděkování směrem k podniku, ve kterém mi bylo umožněno tuto práci realizovat, především pak manažerovi lidských zdrojů a všem zaměstnancům, kteří spolupracovali na dotazníkovém šetření.

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Cíle a metody práce .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Motivace.....</b>	<b>13</b>
2.1 Definice motivace .....	13
2.2 Zdroje motivace .....	14
2.3 Vnitřní a vnější motivace .....	15
<b>3 Pracovní motivace.....</b>	<b>16</b>
3.1 Teorie pracovní motivace.....	17
3.1.1 Teorie zaměřené na obsah.....	17
3.1.2 Teorie zaměřené na proces .....	20
3.2 Nástroje pro stimulaci pracovníků .....	22
3.2.1 Odměňování.....	23
3.2.2 Pracovní podmínky a pracovní prostředí .....	25
3.2.3 Styl vedení .....	25
3.2.4 Obsah a organizace práce .....	27
3.2.5 Mezilidské vztahy .....	28
3.2.6 Možnosti vzdělávání a rozvoje .....	29
3.2.7 Hodnocení pracovníků .....	31
3.3 Motivační program.....	32
<b>Shrnutí teoretických východisek .....</b>	<b>34</b>
<b>4 Představení podniku .....</b>	<b>35</b>
4.1 Mateřská společnost .....	35
4.2 Podnik XY.....	36
4.2.1 Struktura podniku .....	38

4.2.2	Struktura zaměstnanců .....	39
<b>5</b>	<b>Současný motivační systém .....</b>	<b>41</b>
5.1	Mzdové odměňování .....	41
5.2	Pracovní prostředí a organizace práce .....	42
5.3	Mezilidské vztahy .....	43
5.4	Komunikace .....	44
5.5	Možnosti vzdělávání a rozvoje .....	44
5.6	Hodnocení pracovního výkonu .....	45
5.7	Zaměstnanecké výhody .....	45
<b>6</b>	<b>Dotazníkové šetření .....</b>	<b>47</b>
6.1	Výsledky a diskuse dotazníkového šetření .....	50
6.2	Závěry k dotazníkovému šetření .....	57
<b>7</b>	<b>Navrhované změny .....</b>	<b>61</b>
7.1	Vytvoření mzdového předpisu .....	61
7.2	Osobní ohodnocení .....	62
7.3	Benefitní karta .....	64
7.4	Další navrhované změny .....	65
	<b>Závěr .....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>69</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>72</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>73</b>
	<b>Seznam použitých zkratk a značek .....</b>	<b>74</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>75</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	



# Úvod

*„Train people well enough so they can leave,  
treat them well enough so they don't want to.“*

– Richard Branson, Virgin (2014)

V současném tržním prostředí, které lze označit z pohledu řady organizací jako nestabilní a silně konkurenční, není snadné fungovat či dokonce uspět. Aby byly organizace schopné dosáhnout svých cílů a záměrů, hledají způsoby, jak obstát v tomto prostředí a jak neustále zvyšovat svoji výkonnost a produktivitu. V tomto ohledu hraje v organizacích klíčovou roli lidský kapitál, který může vést k úspěchu organizace nebo její úspěch naopak brzdí. Motivovanost, spokojenost a výkonnost zaměstnanců jsou proto základními nástroji vedoucími k úspěchu podniku, a to především v dlouhodobém horizontu. Orientace na problematiku lidských zdrojů může také organizaci pomoci k dosažení ekonomických i jiných cílů.

Ačkoliv problematika motivace na pracovišti není žádným novým tématem, v literatuře se toto téma objevuje již od první poloviny 19. století, motivační tendence se neustále proměňují, přičemž příkladem mohou být různé postoje jednotlivých generací. Z toho důvodu je důležité se motivací zabývat, a to jednotlivě v podmínkách konkrétních podniků, jako je tomu i v této práci.

Práce je obsahově strukturována do 7 kapitol. V kapitole 1 jsou vymezeny hlavní i dílčí cíle práce a blíže představeny postupy a metody využití v bakalářské práci. Dále jsou v kapitole 2 vymezeny základní teoretické pojmy z oblasti motivace, popsány zdroje a následně druhy motivace z hlediska jejího původu. Kapitola 3 se zaměřuje na pracovní motivaci a s ní související teorie, na popis nástrojů sloužících ke stimulaci pracovníků a v poslední řadě také obecně na motivační program. V kapitole 4 je představen podnik se zaměřením především na jeho interní prostředí. Následuje detailní popis současného motivačního systému podniku v kapitole 5, tedy představení všech motivačních nástrojů, a to jak hmotných, tak nehmotných. Kapitola 6 je věnována realizovanému dotazníkovému šetření, jeho výsledkům a závěrům, které z něj pro podnik vyplývají. V závěrečné kapitole 7 jsou pak představeny návrhy na změny v motivačním systému podniku tak, aby byly v souladu s výstupy z dotazníkového šetření. Závěr práce shrnuje důležité poznatky, které se díky práci podařilo objevit.

Z důvodu přání podniku neuvádět jeho název bude uvedený podnik v práci nazýván jako „podnik XY“.

# 1 Cíle a metody práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající motivační systém v konkrétním podniku XY a navrhnout možné změny tohoto systému. V návaznosti na hlavní cíl jsou formulovány následující dílčí cíle:

- vymezit teoretické pojmy související s řešenou problematikou,
- charakterizovat vybraný podnik se zaměřením na jeho interní prostředí,
- popsat současný stav motivačního systému v podniku,
- zjistit, jak zaměstnanci hodnotí stávající systém motivace a jaké jsou jejich motivační preference.

## Metody a postupy

K dosažení cílů práce jsou v práci využity následující metody a postupy:

- **Literární rešerše** – Jedná se především o analýzu odborných zdrojů s cílem vytvořit komplexní souhrn znalostí o určitém tématu či problému (Machi a McEvoy 2012).

V této práci je rešerše literatury využita zejména pro zpracování teoretického úvodu do problematiky motivace.

- **Analýza dokumentů** – Jedná se o zjišťování informací a dat, která již byla zveřejněna ve formě dokumentů (např. statistické ročenky, výroční zprávy, firemní katalogy a časopisy) (Eger a Egerová 2017).

Analýzy dokumentů je v práci využito za účelem získání základních informací o podniku, jeho historii, ekonomické situaci a struktuře, a tedy vytvoření určitého povědomí o daném podniku. Konkrétně jsou analyzovány výroční zprávy podniku, účetní závěrky či firemní katalogy.

- **Polostrukturovaný rozhovor** – Tuto techniku sběru dat lze považovat za způsob dotazování. V polostrukturovaném rozhovoru se mísí otevřené otázky s těmi uzavřenými, rozhovor tedy částečně probíhá podle předem připraveného scénáře, nicméně dotazovanému je ponechávána úplná volnost odpovědí (Eger a Egerová 2017).

Polostrukturovaný rozhovor slouží k získání detailnějších informací o motivačním systému v podniku, konkrétně o všech motivačních prostředcích, kterými se podnik snaží ovlivňovat pracovní výkony svých zaměstnanců.

- **Dotazník** – Konkrétně písemné dotazování je nejčastěji využívanou variantou dotazování vzhledem k poměrně malé časové náročnosti a širokému okruhu potenciálních respondentů. Tento nástroj sběru dat je využíván především v rámci kvantitativního výzkumu, nicméně je vhodné jej částečně doplnit výzkumem kvalitativním. Nevýhodou dotazníků je poměrně nízká návratnost (Svoboda a kol. 2019).

Pro účely tohoto výzkumu je využito písemné dotazování v podobě tištěných dotazníků s cílem zjistit postoje zaměstnanců k motivačnímu systému v podniku a poznat jejich motivační preference.

## 2 Motivace

Motivace je považována za základní proces probíhající v psychice člověka. Komplikovanost porozumění lidské či pracovní motivaci je umocněna pro každého jedince specifickou motivační strukturou, kterou je potřeba brát v úvahu při snaze člověka motivovat. O motivaci mimo jiné rozhoduje osobnost člověka, podmínky k životu i aktuální situace (Armstrong a Taylor 2015).

Smyslem motivace v základní rovině je „*nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování*“ (Plamínek 2015, s. 16).

### 2.1 Definice motivace

Slovo motivace vzniklo z původně latinského „*movere*“, překládaného jako pohybovat, hýbat. Bedrnová a kol. (2012, s. 226) vymezují pojem motivace jako „*skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.*“ Z pohledu psychologie jako vědy je motivace vnímána jako nejkomplicovanější základní dimenze osobnosti (Bedrnová a kol. 2012).

Pro motivovaného jedince je charakteristický jednoznačně definovaný cíl a chování orientované na tento cíl. Na začátku motivačního procesu stojí potřeba, na ni navazují konkrétní kroky, resp. činnosti, které směřují k dosažení stanoveného cíle. S cílem pak bývá spojena odměna, která počáteční potřebu uspokojí (Armstrong a Taylor 2015). Průběh motivačního procesu je znázorněn na obrázku 1.

Obr. 1: Průběh motivačního procesu



Zdroj: Armstrong (2007, s. 220)

Průběh motivačního procesu je ovlivněn konkrétními rovinami neboli dimenzemi. Armstrong a Taylor (2015) rozlišují tyto tři základní dimenze motivace:

- **dimenzi směru**, která udává, jakou cestou budou činnosti jedince orientovány a naopak z jaké cesty jsou odvraceny. Projevuje se tím, po čem jedinec touží, a na druhé straně i tím, co ho nezajímá;
- **dimenzi úsilí** udávající intenzitu snažení, tedy v jaké míře chce jedinec dosáhnout požadovaného cíle;
- **dimenzi vytrvalosti**, kterou lze popsat jako schopnost překonávat překážky, a to vnitřního i vnějšího původu.

## 2.2 Zdroje motivace

Aby bylo možné porozumět problematice motivace, je potřeba znát konkrétní zdroje, které dávají za vznik motivačnímu procesu. Mezi skutečnosti, které motivaci zapřičiňují a mají na ní vliv, patří *potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály*. Níže jsou uvedeny stručné charakteristiky jednotlivých zdrojů motivace.

- **Potřeby** jsou chápány jako základní zdroj lidské motivace. Lze je definovat jako nedostatek něčeho pro jedince subjektivně významného, avšak nemusí být nutně uvědomované. Na začátku procesu stojí nejčastěji nedostatek, který vyvolává potřebu. Na základě této potřeby je vykonávána motivovaná činnost, aby byl nedostatek odstraněn. Potřeby lze rozdělovat na primární – biologické a fyziologické, které jsou uspokojovány na prvním místě. Poté následují potřeby sekundární – společenské a sociální (Bedrnová a kol. 2012).
- **Návyky** jsou charakterizovány jako zafixované a zautomatizované činnosti, které má člověk v určitých totožných situacích tendenci pravidelně opakovat. Jiným termínem je lze označit jako stereotypy či stereotypní chování. Nejedná se vždy nutně o vrozené vzorce chování, některé návyky si člověk utváří během života sám (Bedrnová a kol. 2012).
- **Zájmy** lze považovat za odvozené potřeby, které jsou naplňovány prostřednictvím činností souvisejících s konkrétní oblastí. Zájem znamená pozitivní zaměření se na libovolnou oblast podle výběru člověka. Aby se jednalo o zájem, musí v člověku probouzet pozornost o aktivitu a tuto aktivitu udržovat, případně si k ní vybudovat citový vztah. V průběhu života mají zájmy vliv na

rozhodování, především co se týká pracovního zaměření a volby povolání (Mikuláščík 2015).

- **Hodnoty** jsou vytvářeny u člověka postupem času tím, že různým věcem klade různý význam a hodnotu. Mohou být také vrozené, resp. přejaté vlivem sociálního okolí, především rodiny. Jednotlivé hodnoty vytváří hodnotový systém člověka, který reflektuje, čemu přisuzuje největší a naopak nejmenší význam. Motivace je pak silnější u těch činností, které podporují záležitosti na vrcholu hodnotového žebříčku, a naopak (Bedrnová a kol. 2012).
- **Ideály** můžeme charakterizovat jako vzory, které slouží člověku jako vodítka jeho jednání. Jedná se především o cíle, typicky pozitivní povahy, ke kterým člověk směřuje nebo se jich snaží dosáhnout. Ideály jsou z velké části utvářeny působením rodiny a jiných autorit za pomoci nápodoby či učení (Bedrnová a kol. 2012).

### 2.3 Vnitřní a vnější motivace

Z hlediska původu lze rozlišovat motivaci *vnitřní a vnější*. V případě vnitřní motivace se jedná o motivátory, které jsou součástí jedince, sám si je utváří a dlouhodobě na něj působí. Naopak u vnější motivace přichází motivace z okolního prostředí, má okamžitý a silný účinek a je zpravidla krátkodobého charakteru (Armstrong a Taylor 2015).

V souvislosti s vnitřní a vnější motivací je nutné odlišovat pojmy *motivace a stimulace*, resp. *motiv a stimul*. V případě motivu se jedná o vnitřní pohnutku, která určuje výše zmíněné dimenze motivace (směr, úsilí a vytrvalost) a vede k vnitřnímu uspokojení. Motivy ve většině případů působí skupinově, kdy je potřeba brát v úvahu konflikty motivů, především co se týká opačných či vzájemně se vylučujících, a jejich vliv na konečnou podobu motivace. Stimul je na rozdíl od motivu charakterizován jako vnější podnět, působí tedy na lidskou psychiku zevnějšku a zapříčiňuje změny v motivaci jedince (Bedrnová a kol. 2012). Plamínek (2015) spatřuje výhodu stimulace oproti motivaci v její jednoduchosti, na druhou stranu nevýhodu v nulové aktivitě v případě ukončení působení stimulu.

### 3 Pracovní motivace

V dnešní době je v oblasti pracovního prostředí stále větší důraz kladen na lidský faktor a do popředí zájmů je postaven člověk. Důvodem je snaha zaujmout v konkurenčním boji co nejlepší místo. S ohledem na tuto skutečnost je potřeba umět s lidskými zdroji pracovat, mimo jiné pracovníky motivovat a stimulovat jejich výkony. Pomocí motivace také ovlivňovat jejich postoj k práci, tedy vytvářet silné pouto a zároveň uspokojovat jejich potřeby (Dvořáková a kol. 2012).

Veber a kol. (2009, s. 112) definují pracovní motivaci jako *„výsledek schopnosti vedoucího vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy, a v souvislosti s tím i pocit uspokojení. Jde o vyvolání takového vnitřního pocitu, kdy dotyčný chce určitou činnost dělat.“*

Cílem pracovní motivace z hlediska celé organizace je zvýšení pracovního výkonu, dlouhodobé výkonnosti, spokojenosti a celkový rozvoj organizace. Aby mohly být uspokojeny jednak cíle organizace, ale také cíle individuální, je potřeba využívat nástrojů v podobě odměn, stylu vedení lidí, pracovních podmínek či vzdělávání a růstu (Armstrong a Taylor 2015; Bedrnová a kol. 2012). Význam pracovní motivace podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) spočívá v docílení takového chování a smýšlení zaměstnanců, které bude v souladu s filozofií firmy. Dále také chuť, ochota a zájem angažovat se ve firemních záležitostech.

Jak bylo uvedeno výše, motivaci lze z hlediska jejího původu dělit na vnitřní a vnější. Z hlediska pracovní motivace je motivace vnitřní chápána jako proces, kdy si člověk zvolí, co ho naplňuje, a tomu se věnuje v rámci své pracovní praxe. Vnější motivace, resp. stimulace, musí přicházet ze strany managementu, a to prostřednictvím odměňování, povyšování, pochval, ale naopak i trestů. Nicméně pokud je proces stimulace zastaven, není dosahováno takové úrovně výkonů, jakou podnik vyžaduje – pracovní výkonnost stagnuje anebo dokonce klesá. Je nutné zmínit, že v kontextu stimulace se téměř nedá hovořit o univerzálnosti. Nástroje používané pro stimulaci je potřeba přizpůsobovat individuálním motivům a potřebám člověka. Preference zaměstnanců jsou odlišné v závislosti na pohlaví, rodinném stavu, sociální i ekonomické situaci či věku, kdy se priority liší podle příslušnosti ke konkrétní generaci (Armstrong a Taylor 2015; Koubek 2015; Plamínek 2011).



Pro efektivní práci vedoucího pracovníka s podřízenými je však důležité rozlišovat motivaci od *manipulace*. Motivace je charakteristická tím, že uvažuje zájmy a potřeby člověka a vytváří podmínky, které působí na jeho chování. Naopak manipulace zájmy člověka pomíjí a poškozuje, vedoucí pracovník tak cíleně ovlivňuje chování svých podřízených (Plamínek 2011; Vodáček a Vodáčková 2013). Podle Vebera a kol. (2009) by vedoucí pracovník neměl s lidmi manipulovat, nicméně zjistit, co je motivuje, tedy jejich motivační profil.

### **3.1 Teorie pracovní motivace**

Následující podkapitoly jsou věnovány představení dvou skupin motivačních teorií, ze kterých jsou čerpány základní poznatky při motivaci a řízení pracovních výkonů zaměstnanců. Nejdříve jsou představeny vybrané teorie orientované na obsah, druhá skupina motivačních teorií je orientována na proces a průběh motivace.

#### **3.1.1 Teorie zaměřené na obsah**

Teorie zaměřené na obsah kladou důraz na tvorbu obsahu motivace, tedy co motivuje pracovníky k práci, a na poznání motivačních příčin. Tyto teorie motivaci chápou jako proces, jehož cílem je identifikovat potřeby a uspokojit je, aby mohla být motivace úspěšná. Do této skupiny patří řada teorií, pro účely této bakalářské práce budou níže charakterizovány Maslowova teorie motivace a Herzbergova dvoufaktorová teorie, které jsou v oblasti pracovního prostředí nejčastěji využívány (Armstrong a Taylor 2015; Vodáček a Vodáčková 2013).

##### **3.1.1.1 Maslowova teorie motivace**

V oblasti pracovní motivace je často využívanou teorií Maslowova teorie potřeb, pojmenovaná podle amerického psychologa Abrahama Maslowa. Teorie považuje za zdroj motivace potřeby, které jsou hierarchicky seřazeny podle toho, v jakém pořadí jsou uspokojovány, tedy v jakém pořadí člověka motivují. Potřeby bývají zobrazovány ve formě stupňů pyramidy, proto se také hovoří o Maslowově pyramidě lidských potřeb. Při naplnění potřeb jednoho stupně pyramidy se přechází do následujícího stupně výše, přičemž potřeby na samotném vrcholu pyramidy nemohou být nikdy zcela uspokojeny (Urban 2017).

Maslow vymezil 5 skupin potřeb:

- **Potřeby fyziologické** neboli existenční se nachází na nejnižším stupni pyramidy. Jsou podstatné pro samotné přežití člověka. Jedná se tedy o potřebu jíst, pít, dýchat či spát. V pracovním kontextu je tato skupina potřeb uspokojována pomocí mzdy.
- **Potřeby bezpečí a jistoty** je nutné chápat nejen z pohledu fyzického, ale také ekonomického bezpečí, resp. jistoty, která se nejviditelněji projevuje v situacích ekonomické stagnace. Naplnění potřeb bezpečnosti je realizováno skrze pracovní prostředí a bezpečnost při práci.
- **Potřeby sounáležitosti a lásky** se na pracovištích promítají do vztahů mezi zaměstnanci a do celkové pracovní atmosféry. Na kvalitu mezilidských vztahů je v dnešní době kladena velká pozornost, především u profesně vyspělejších jedinců. Na pracovišti jsou sociální potřeby uspokojovány spoluprací v týmech či skupinách či kolektivními akcemi, jako jsou např. teambuildingy.
- **Potřeby uznání a úcty** tvoří čtvrtý stupeň Maslowovy pyramidy a hrají roli především u zaměstnanců s vysokou pracovní ambicí. Při naplnění těchto potřeb dochází ke zvýšení sebevědomí. Konkrétně lze zmínit pochvaly či bonusy za odvedené výkony nebo zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků.
- **Potřeby seberealizace** tvoří samotný vrchol pyramidy. Pojem seberealizace je chápán jako rozvoj osobních vloh, získávání nových zkušeností, snaha o dosažení hlubšího poznání aj. V pracovním kontextu se jedná o možnost podílet se na rozhodnutích firmy, uplatňovat vlastní nápady či účastnit se pracovních stáží. Mimo nejvyšší pozice v Maslowově pyramidě potřeb je tato skupina potřeb specifická nikdy nekončící schopností naplno tyto potřeby uspokojit. V některých případech dokonce roste úměrně s uspokojováním potřeby i potřeba seberealizace sama (Bedrnová a kol. 2012; Dvořáková a kol. 2012; Urban 2017).

Vedoucí pracovník by měl být schopen, s přihlédnutím k teorii hierarchie potřeb, reagovat na preferenci potřeb u různých skupin pracovníků i jednotlivců a podle nich využívat odpovídající způsoby motivačního působení. Při nastavování preferencí potřeb hraje velkou roli vyspělost člověka, charakter vykonávané práce, sociální postavení jedince i celková ekonomická a sociální úroveň společnosti. Mezi potřebami zaměstnanců nabývají na významu mezilidské vztahy, příležitosti k osobnímu rozvoji

i uznání zaměstnanecké kvality (Dvořáková a kol. 2012). Neplatí, že v případě uspokojení potřeb vyšší úrovně potřeby nižší u zaměstnance zcela vymizí, pouze ustupují do pozadí. V důsledku změny pracovních či sociálních podmínek se poté mohou tyto potřeby opět dostat do popředí (Vodáček a Vodáčková 2013).

### **3.1.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Teorie podle amerického psychologa Fredericka Herzberga je založena na diferenciaci motivačních faktorů do dvou skupin podle toho, jakou funkci plní v procesu motivace – na motivátory a hygienické vlivy (Vodáček a Vodáčková 2013).

- **Motivátory** neboli satisfaktory jsou vnitřní pohnutky – osobní vlastnosti a potřeby jedince. Podle jejich označení je zřejmé, že to jsou vlivy, které mají motivační účinek, představují tedy nejúčinnější složku pracovní motivace, jsou zdrojem vyššího nasazení a zájmu pracovníků. Pokud jsou motivátory naplněny, vedou přímo ke zvyšování pracovního výkonu stejně tak jako k pracovní spokojenosti. Příkladem motivátorů je uznání, obsah práce, pracovní odpovědnost nebo možnost kariérového růstu – tyto je vhodné využívat s ohledem na jednotlivé pracovníky a jejich individuální motivační strukturu (Dvořáková a kol. 2012).
- **Hygienické vlivy** neboli dissatisfaktory představují vnější stimuly, které mají velký vliv na spokojenost, resp. nespokojenost pracovníků. Pokud hygienické vlivy působí pozitivně, nemají na pracovní motivaci žádný vliv. V opačném případě, kdy dissatisfaktory nejsou uspokojeny, roste nespokojenost zaměstnanců, která může skončit až konflikty na pracovišti, ať už mezi spolupracovníky nebo mezi nadřízeným a podřízeným. Do hygienických faktorů jsou zahrnovány základní plat, pracovní jistota, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí aj., které je vhodné na rozdíl od motivátorů aplikovat na celé kolektivy pracovníků, neboť je jejich vliv na jednotlivce stejný či podobný (Dvořáková a kol. 2012).

Dvě výše zmíněné skupiny faktorů motivace však nejsou striktně odděleny, což lze ukázat například na příkladu mzdy. Mzda je zařazena podle Herzberga do hygienických faktorů, tedy není samotným prostředkem motivace, ale v případě, že se část mzdy odvíjí od pracovních výkonů, můžeme tuto složku mzdy považovat za motivátor, neboť slouží jako forma uznání či pochvaly. O absolutním vymezení motivačních

a hygienických faktorů nelze mluvit ani z důvodu individuality každého jedince (jeho motivačního profilu a osobních vlastností), také z důvodu odlišnosti různých motivačních situací (Dvořáková a kol. 2012).

Z Herzbergovy dvoufaktorové teorie lze vyvodit, že v případě nespokojených pracovníků je motivace velmi složitá až nemožná. V případě nespokojenosti pro pracovníky nemá práce velký smysl, tudíž nejsou vnitřně hnáni k vyšším výkonům, odpovědnosti, snaze zvyšovat své pracovní schopnosti a možnosti. Nutným předpokladem pro efektivní motivaci je spokojenost zaměstnanců, která je determinována výše zmíněnými nástroji – např. pracovními pravidly, vztahy mezi zaměstnanci či rovnováhou mezi pracovním a osobním životem. Nelze však předpokládat, že odstranění nespokojenosti zároveň zvýší motivovanost pracovníků. I přesto, že za takových podmínek bude růst pracovní spokojenost i stabilita, motivovanost setrvává na stejném bodě. Současně s hygienickými vlivy musí být totiž přítomny také motivátory, např. uznání, profesní postup či obohacování práce. Ty jsou podstatné pro růst pracovního úsilí a odpovědnosti (Urban 2017).

### **3.1.2 Teorie zaměřené na proces**

Teorie motivace zaměřené na proces, jak už z názvu vyplývá, se zaměřují na samotný průběh motivačního procesu. Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013, s. 132) jsou tyto teorie zaměřené na „*problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání.*“ Tato skupina bývá také označována jako kognitivní neboli poznávací teorie, jelikož se zaměřují na proces poznávání pracovního prostředí (Armstrong a Taylor 2015). Pro potřeby této práce jsou z teorií zaměřených na proces níže rozebrány dva přístupy – Vroomova teorie expektance a Teorie spravedlnosti podle Adamse.

#### **3.1.2.1 Vroomova teorie**

Podstatou Vroomovy teorie, označované také jako *teorie expektance*, je, že člověk se chová určitým způsobem a vynakládá úsilí, aby ho toto chování dovedlo k požadovanému cíli. Člověk je zároveň poháněn přesvědčením, že po dosažení konkrétního výsledku bude následovat očekávaná odměna (Vodáček a Vodáčková 2013).

Teorii zformuloval kanadský psycholog Victor H. Vroom, přičemž vychází z jeho publikace „Work and Motivation“ z roku 1964. Motivace je podle této teorie determinována třemi složkami – expektancí, valencí a instrumentalitou, přičemž existence motivace je podmíněna naplněním všech těchto složek alespoň v minimální míře (Armstrong a Taylor 2015).

Intenzitu či úroveň motivace lze zjednodušeně vyjádřit následujícím vztahem:

$$\text{Motivační síla} = \text{expektance} \times \text{valence} \times \text{instrumentalita}.$$

- **Expektancí** se rozumí očekávání, které člověk má o výsledku svého úsilí;
- **valence** je hodnota požadovaného ocenění za odvedenou práci;
- **instrumentalita** vyjadřuje přesvědčení, že po úsilí bude skutečně následovat ocenění (Mikuláščík 2015).

Z takto formulované teorie lze vyvodit, že pokud není pracovník sám přesvědčen o zdárném dosažení cíle, není možné ho motivovat, nebo proces motivování nebude úspěšný. Z výše uvedeného vztahu také vyplývá, že čím větší význam má odměna pro pracovníka, tím je motivace silnější a ve větší míře pozitivní. Pokud je tomu naopak, nebo v případě neztotožnění se pracovníka s cíli organizace, mluvíme o motivaci negativní. Negativní motivace pak není hybnou silou, ale naopak brzdí úsilí a výkony pracovníka. (Vodáček a Vodáčková 2013).

### 3.1.2.2 *Teorie spravedlnosti*

Mezi teorie pracovní motivace zaměřené na proces je zařazována také teorie podle Johna S. Adamse. Podstata teorie spočívá ve spravedlivém zacházení se zaměstnanci, při kterém je motivační působení na vyšší úrovni. V opačném případě, tedy pokud dochází k nespravedlnosti, je tomu naopak. Teorie je nazývána také jako *teorie spravedlivé odměny*, jelikož je postavena na tendenci neustálého sociálního srovnávání – konkrétně se jedná o porovnávání pracovních výkonů a náležitých odměn mezi spolupracovníky navzájem (Armstrong a Taylor 2015).

Podle této teorie je odměna podle pracovníka spravedlivá tehdy, pokud jeho vstupy (vklady) a výstupy (efekty) jsou srovnatelné se vstupy a výstupy pracovního kolegy, jehož pracovní náplň je totožná či podobná. Pokud jsou vstupy, příp. výstupy pracovníka dle jeho názoru vyšší, než je tomu u kolegy, hovoří se o motivaci. V případě

opačném, kdy je na tom lépe kolega, je pracovník demotivován (Vodáček a Vodáčková 2013).

Vodáček a Vodáčková (2013, s. 135) uvádějí, že „*v manažerské literatuře i praxi je někdy Adamsova teorie ironizována tím, že se spíše hodnotí závist pracovníků než jejich snaha o spravedlnost.*“ Proto by mělo být v zájmu vedoucího pracovníka, aby bylo úsilí i výkony jeho podřízených hodnoceny podle spravedlivých a jasně stanovených měřítek a kritérií. Zvyšování mezd a zvláštní odměny by měly skutečně reflektovat odvedenou práci zaměstnanců. Úkolem vedoucího pracovníka je také dohlížení na vzájemné hodnocení mezi pracovníky a vztahy na pracovišti (Vodáček a Vodáčková 2013).

### **3.2 Nástroje pro stimulaci pracovníků**

Jak už bylo nastíněno výše, stimulace je charakterizována jako „*vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace*“ (Bedrnová a kol. 2012, s. 228).

V praxi existuje spousta způsobů a nástrojů, kterými lze zaměstnance stimulovat k práci. Jelikož je motivační profil každého jedince zcela unikátní, liší se způsob stimulování, a to právě v závislosti na individualitách – jeho potřebách a osobních vlastnostech.

V praxi se tyto nástroje často dělí na dvě skupiny – *hmotnou a nehmotnou stimulaci*. V případě hmotné stimulace se nejedná jen o peněžní odměnu (mzdu, plat a bonusové prémie), ale řadí se sem i další hmotné benefity – příspěvky na různé druhy pojištění, poskytování osobního automobilu či mobilního telefonu i vybavení pracoviště, stravování či možnost vlastního pomocného personálu. Nehmotná stimulace pak zahrnuje rozhodovací pravomoci, větší volnost (např. flexibilní pracovní dobu), podporu v zájmových oblastech či možnost osobního růstu (Vodáček a Vodáčková 2013).

Jiné dělení rozlišuje finanční a nefinanční stimulaci, obsahově jsou však skupiny totožné s předchozím rozdělením (Urban 2017). Finanční stimulaci, zjednodušeně odměňování, je věnována následující podkapitola. Ostatní kapitoly jsou zaměřené na nástroje nefinanční, resp. nehmotné stimulace.

### 3.2.1 Odměňování

Jak už bylo výše uvedeno, odměňováním se rozumí veškeré formy peněžní odměny. Kromě mzdy či platu a dalších peněžních prémie jsou to také zaměstnanecké výhody, které nemusí mít přímo peněžní charakter.

Odměna je podle Vodáčka a Vodáčkové (2013, s. 116) „*formou kompenzace výsledků úsilí spolupracovníků, kteří se podílejí na činnostech organizační jednotky.*“

#### 3.2.1.1 Peněžní odměna

Peněžní odměna je z hlediska stimulace pracovníků nejsilnějším nástrojem, při motivování hraje stěžejní roli pro většinu pracovníků, ovlivňuje jejich pracovní výkony a spokojenost. Proto je úkolem organizace vytvořit kvalitní systém odměňování, který je založen na spravedlnosti, zároveň je atraktivní pro pracovníky a pomůže podněcovat jejich produktivitu a pracovní výkonnost (Urban 2017).

Dvořáková a kol. (2012) rozlišují dva druhy mzdových forem:

- **základní** (samostatné), které zahrnují:
  - časovou mzdu,
  - úkolovou mzdu;
- **doplňkové** (nesamostatné), kam patří:
  - osobní ohodnocení,
  - prémie,
  - provize,
  - bonus,
  - odměny,
  - účast na výsledcích.

Podle názvu je zřejmé, že **časová mzda** se odvíjí od času stráveného prací. Vyjádřena je částkou za konkrétní časový úsek – např. hodinu (u dělnických profesí), týden či měsíc (u nemanuálních profesí). Ačkoliv časová mzda tvoří podstatnou část peněžní odměny pracovníka, v porovnání s ostatními nástroji nemá významnou stimulační funkci (Dvořáková a kol. 2012). Využívána je také **úkolová mzda**, jejíž výše je odvozena podle množství splněných úkolů, v praxi to často bývá množství jednotek práce. Nejprve se stanoví průměrný počet jednotek neboli výkonová norma, která je v silách průměrného pracovníka za jeden den, a podle toho je odvozena adekvátní výše mzdy.

Ta může růst lineárně v závislosti na odvedeném výkonu či nerovnoměrně, kdy množství úkolů odvedené nad stanovenou normu je spojené s vyšší odměnou (Koubek 2015).

Doplňkové mzdové formy jsou vypláceny nad rámec základní mzdy. **Osobní ohodnocení** je odměnou za dlouhodobě odváděné pracovní výkony. V případě **prémii** se jedná buď o jednorázové, nebo opakující se odměny, přičemž u opětovných prémie se vychází z předem stanovených kritérií zahrnujících účel, sazbu a čas. **Provize** je procentuálně vyjádřená odměna pro zaměstnance, kteří se ve společnosti majetkově podílí. V případě odměny za dosažení stanovených cílů se hovoří o **bonusu**. Pro **odměnu** je typická mimořádnost, individuálnost a jednorázovost, příkladem odměny jsou 13. mzdy či odměny za významné jubileum. Odměnou za **účast na výsledcích hospodaření** se rozumí podíl na zisku, podíl na výnosu či podíl na výkonu (Dvořáková a kol. 2012).

### 3.2.1.2 Zaměstnanecké výhody

V rámci odměňování plní důležitou funkci zaměstnanecké výhody neboli benefity, které ovšem nejsou závislé na množství odvedené práce. Lze říci, že pouze odměňují pracovníka za to, že je součástí pracovního kolektivu. Jejich smyslem je poskytovat zaměstnancům nadstandardní péči nad rámec povinností stanovených zákonem. V praxi však zaměstnanecké benefity nemívají silnou motivační funkci, jelikož je pracovníci vnímají jako běžnou součást zaměstnaneckého vztahu (Urban 2017).

Armstrong (2007) třídí zaměstnanecké benefity do následujících skupin:

- **penzijní systémy**, v jejichž rámci jsou poskytovány peníze zaměstnancům, kteří odešli do důchodu, nebo jsou vypláceny peníze rodině zaměstnance, který zemřel;
- **osobní jistoty**, které jsou naplňovány pomocí příspěvků na různé druhy pojištění či připojištění (např. životní či úrazové);
- **finanční výpomoc**, kam se řadí nabídka produktů za zvýhodněné ceny či půjčky od zaměstnavatele;
- **osobní potřeby** neboli příspěvky na péče o děti, příspěvky na dovolenou a další aktivity či různé druhy poradenství;
- **podnikové automobily a pohonné hmoty**;



- **jiné výhody**, např. poskytování elektronických zařízení (notebooky, mobilní telefony), služeb telefonních operátorů, příspěvků na stravování (prostřednictvím stravenek nebo dotovaného závodního stravování).

### 3.2.2 Pracovní podmínky a pracovní prostředí

Mezi nehmotné stimulační prostředky lze zařadit mimo jiné kvalitu pracovních podmínek i pracovního prostředí.

Pracovní podmínky mají vliv na pracovní výkony a ovlivňují vztah mezi podnikem a pracovníky. Jedná se o požadavky na fyzické podmínky – konkrétně teplotu, kvalitu osvětlení, odhlučnění či mikroklimatické podmínky. V druhé řadě se jedná také o prostorové uspořádání pracoviště (bezproblémový pohyb, rozmístění pracovních pomůcek), podmínky bezpečnosti práce, hygienické podmínky či podmínky organizační (přísun materiálu i informací) (Pauknerová a kol. 2006).

V rámci pracovního prostředí lze hovořit také o celkové organizační kultuře, kterou Armstrong a Taylor (2015, s. 164) definují jako *„soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a předpokladů, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce.“*

Kultura organizace se projevuje prostřednictvím předpokladů, hodnot a výtvorů, přičemž posledně zmíněné výtvořiny jsou vnějšími projevy kultury, lze je tudíž snadno pozorovat a identifikovat. Jde konkrétně o typickou mluvu, jazyk používaný v e-mailech či oblečení, kdy spousta firem si zakládá na jednotné uniformě, ať už je to z důvodu image, nebo je to nutné z hlediska bezpečnosti práce. Dále vybavení pracovních i odpočinkových prostor, firemní zvyky či příběhy z dějin organizace (Bělohlávek 1996).

### 3.2.3 Styl vedení

Styl vedení je charakterizován jako typický způsob chování vedoucího pracovníka vůči svým podřízeným při pracovních aktivitách a při plnění zadaných úkolů (Bedrnová a kol. 2012).

Existuje několik typů a rozdělení stylů vedení, například Bedrnová a kol. (2012) vymezují tři základní řídicí styly:

- **autokratický** (autoritativní), který je charakteristický direktivním zadáváním úkolů, rozhodovací pravomocí v rukou vedoucího pracovníka či omezenou iniciativou podřízených, kteří jsou často podrobováni kontrole;
- **demokratický**, kdy jsou pracovníci částečně zapojováni do procesu rozhodování, mají možnost se osobně angažovat, nicméně konečné rozhodnutí si stále ponechává vedoucí pracovník;
- **liberální** vyznačující se volností pro pracovníky, kteří mají ve většině případů rozhodovací pravomoc, vedoucí pracovník se příliš neangažuje a kontrolu provádí v minimální míře.

Faktory, které od sebe jednotlivé styly odlišují, jsou např. styl zadávání úkolů, míra spoluúčasti podřízených na rozhodování, frekvence kontroly, množství iniciativy podřízených či rozložení autority (Bedrnová a kol. 2012).

Způsob zadávání úkolů má velký vliv na to, jaký postoj pracovník k úkolu zaujme a jaký bude jeho pracovní výkon. Více motivovaní budou ti pracovníci, kterým bude úkol zadán přesně a jednoznačně. Nesmí chybět informace o tom, co má vykonat, jaké kroky musí provést, jak bude úkol hodnocen a do kdy musí být splněn. Motivace roste s vyslovením důvěry v pracovníka, také pokud se sám podílí na zadávání úkolu nebo s vyjasněním významu úkolu pro organizaci (Urban 2017).

Styl vedení se projevuje také při kontrole pracovního výkonu. Kontrola poskytuje zpětnou vazbu pro pracovníky, kteří na základě hodnocení posuzují kvalitu vykonané práce, zároveň přítomnost kontroly zvyšuje odpovědnost za vykonané úkoly. Aby neměla kontrola spíše demotivační účinek, je vhodné na ni předem upozornit a stanovit jasná hodnotící kritéria. Následné hodnocení může být provedeno formálním způsobem formou příslušných dokumentů, nicméně silný motivační účinek má hodnocení neformální, tedy za pomoci slovního povzbuzování či pochval (Bedrnová a kol. 2012).

V konkrétním případě klíčových zaměstnanců roste jejich motivace, pokud mají možnost otevřeně komentovat významná rozhodnutí vedoucích pracovníků, popřípadě samostatně pracovat při plnění pracovních úkolů, resp. mít volnost při výběru vhodného pracovního postupu (Urban 2017).

### 3.2.4 Obsah a organizace práce

Mezi nehmotné stimulační prostředky se řadí také obsah práce, který zahrnuje všechny skutečnosti, které se týkají samotné práce a dílčích úkolů jako takových.

Stimulační charakter nese např. *pracovní náplň*, kdy si pracovník vybírá takové zaměstnání, které je v souladu s jeho zájmy a hodnotami. Důležitou roli při motivaci hraje také přesvědčení, že práce, kterou člověk vykonává, má smysl a je perspektivní nebo pro společnost nějakým způsobem přínosná. Komplexnost a rozmanitost práce jsou dalšími z důležitých faktorů – v tomto případě jde o práci s viditelnými výsledky a vykonávání různorodých činností. V rámci pracovní náplně, tedy definovaných pracovních úkolů, jde navíc o rozšiřování práce o úkoly podobné povahy nebo obohacování práce o úkoly různé povahy, tzn. např. obtížnosti, významnosti nebo míry samostatnosti a odpovědnosti (Šikýř 2016).

Zaměstnanec lze stimulovat také pomocí *organizace pracovní doby* a výběru pracovního režimu tak, aby došlo k ideálnímu skloubení pracovního a osobního života, tzv. work-life balance. Délka pracovní doby je stanovena zákonem, stejně jako doba odpočinku. Pracovní doba v hodinách se různí podle toho, v rámci kolikasměnného provozu zaměstnanec pracuje (u jednosměnného provozu 40 hodin týdně, u dvousměnného 38,75 hodiny týdně), vždy se však bere v úvahu čistý čas strávený prací, tedy bez přestávek na odpočinek a stravování (Šikýř 2016).

Stimulačně může působit možnost zaměstnanec částečně rozhodovat o organizaci své pracovní doby, např. co se týká rozvržení směn, či možnost flexibilního pracovního režimu. Tato flexibilita může spočívat ve sjednání kratší týdenní pracovní doby, tedy kratšího nebo *částečného pracovního úvazku*, kdy je zaměstnanci přiděleno menší množství pracovních úkolů a podle toho stanoveno mzdové ohodnocení. Další z možností je *pružná pracovní doba* v rámci dne, kdy jsou ze strany zaměstnavatele stanovena dvě časová rozmezí, v prvním musí zaměstnanec do práce přijít a ve druhém práci opustit. Stále však musí být dodržena 40hodinová týdenní pracovní doba. *Práce z domova*, často označovaná jako distanční práce, je pracovní režim, u kterého mizí povinnost vykonávat práci přímo na pracovišti, ale díky informačním a komunikačním technologiím je možné pracovat odkudkoliv, nejčastěji však právě z domova. Kontakt s pracovištěm je zajištěn prostřednictvím počítačové sítě nebo telefonu či nezbytnými schůzkami přímo na pracovišti (Koubek 2015; Šikýř 2016).

### 3.2.5 Mezilidské vztahy

Vztahy mezi lidmi na pracovišti mají významný motivační účinek – mají vliv na dosahování individuálních i organizačních cílů, na pracovní spokojenost, vytvářejí také vhodnou atmosféru pro plnění úkolů a může tak růst pracovní výkonnost a celková efektivnost. Na druhou stranu k mezilidským vztahům neodmyslitelně patří konflikty, způsobené např. chybami personálního managementu, které pak naopak působí demotivačně (Koubek 2015).

Na pracovišti se lze setkat hned s několika druhy pracovních vztahů – vztahy mezi spolupracovníky, vztahy mezi jednotlivými pracovními kolektivy, vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, případně mezi odbory a zaměstnavatelem, vztahy se zákazníky a veřejností atd. (Koubek 2015).

*Vztahy mezi spolupracovníky* jsou především neformální, nicméně v rámci organizace mohou být upraveny konkrétními interními předpisy (Koubek 2015). Organizace samotné by měly usilovat o to, aby mezi jejich pracovníky panovala spokojená atmosféra. Přispívat tomu mohou pravidelnými teambuildingy, které mají za cíl zvýšit celkovou efektivnost pracovních týmů – ta se projevuje v komunikaci mezi členy týmu, v kvalitě spolupráce či výsledcích týmu (Armstrong a Taylor 2015).

*Vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem* je převážně formálního charakteru. Pravidla chování obou stran jsou v celostátní platnosti upravena zákoníkem práce, v rámci organizace pak pracovní smlouvou, případně smlouvou psychologickou (Koubek 2015).

Zatímco v pracovní smlouvě jsou písemnou formou vymezeny základní povinnosti jak na straně zaměstnance, tak i zaměstnavatele, *psychologická smlouva* je jakýsi nepsaný soubor očekávání, které mají obě strany při uzavírání pracovního poměru. Právě při nedodržení očekávání zaměstnance může docházet k poklesu pracovní spokojenosti i výkonnosti nebo dokonce až k ukončení pracovního poměru. V opačném případě, kdy nejsou naplněna očekávání zaměstnavatele, čelí pracovníci postihům ve formě přeřazení na jinou pracovní pozici, krácení dovolené či výpovědi (Bělohlávek 1996).

O *kolektivní smlouvě* se hovoří tehdy, pokud ve vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel stranu zaměstnance zastupují odbory. V kolektivní smlouvě může být kompromisně sjednáno cokoliv, co není v rozporu s pracovněprávní legislativou či s kolektivní smlouvou vyššího stupně (Dvořáková a kol. 2012).

### **3.2.5.1 Komunikace**

V rámci mezilidských vztahů velkou roli hraje komunikace, která je nezbytná při vzájemné spolupráci. Nejde jen o přenos informací mezi lidmi, ale také o přenos znalostí a údajů. Ten se uskutečňuje jednak prostřednictvím verbální i neverbální komunikace, jednak s využitím prostředků elektronického přenosu (Vodáček a Vodáčková 2013).

Dvořáková a kol. (2012) vnímají komunikaci jako neustálý proces, kterého se v rámci podniku zúčastňují všichni pracovníci. Ti by měli být informováni o všech výsledcích, změnách i akcích, přes záležitosti strategické povahy až po ty takřka zanedbatelné. Je důležité, aby pracovníci neměli pocit, že jsou zanedbáváni, naopak se musí cítit na stejné pozici jako jejich nadřízení.

Komunikace může probíhat dvěma způsoby – formálně či neformálně. V obou případech se pak lze setkat se dvěma typy komunikačních kanálů – osobním a neosobním. Důležitější roli hraje neformální komunikace, jelikož podněcuje další komunikaci a informace se tímto způsobem šíří podstatně rychlejším tempem. Příkladem je neformální rozhovor s kolegy během oběda či ve výtahu. Formálně jsou informace sdíleny hromadně na pracovních poradách či jednotlivě od vedoucích pracovníků, mimo mezilidskou komunikaci jsou využívány nástěnky, firemní webové stránky nebo časopis (Dvořáková a kol. 2012).

### **3.2.6 Možnosti vzdělávání a rozvoje**

Vzdělávání je v rámci organizace neustále probíhající proces, který je nezbytný pro přežití v konkurenčním boji s ostatními organizacemi. Organizace musí umět reagovat na změny v okolí i na aktuální trendy, a to prostřednictvím svých zaměstnanců, jejichž schopnosti a dovednosti musí být neustále zdokonalovány a prohlubovány. Ovšem k tomu nestačí pouze tradiční techniky (zácvik, přeškolení), ale je potřeba využívat modernější a komplexnější postupy (zaměření na všeobecné dovednosti i na formování jednotlivých složek osobnosti) (Koubek 2015).

Také v procesu vzdělávání je nezbytná přítomnost motivace. Pracovníci by měli vzdělávání považovat za prostředek k jejich pracovní spokojenosti, aby mohli svoji práci co nejlépe vykonávat, je potřeba neustále obohacovat znalosti a dovednosti.

O efektivnosti vzdělávání lze hovořit až tehdy, kdy jsou jeho prostřednictvím naplňovány potřeby zaměstnanců (Armstrong 2007).

V praxi se na pracovištích lze setkat s mnoha metodami vzdělávání, které se rozdělují do následujících tří skupin:

- **metody při výkonu práce** využívané zejména pro vzdělávání řadových zaměstnanců, patří sem:
  - instruktáž při výkonu práce,
  - asistování,
  - rotace práce,
  - coaching,
  - mentoring;
- **metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště**, kam se řadí:
  - pracovní porady,
  - distanční vzdělávání,
  - on-line školicí programy;
- **metody mimo výkon práce** vhodné zejména pro vedoucí pracovníky, například:
  - přednášky,
  - demonstrování,
  - workshop,
  - brainstorming (Dvořáková a kol. 2012).

Coaching a mentoring, metody vzdělávání využívané při výkonu práce, jsou považovány za jedny z nejefektivnějších forem vzdělávání na pracovišti. Při coachingu má důležitou roli kouč (vedoucí), který individuálně rozvíjí dovednosti pracovníka tím, že mu při plnění úkolů ponechává rozhodovací pravomoc (Bělohlávek 2005). Mentoring se od coachingu odlišuje, není totiž využíván pro zlepšování konkrétních dovedností. Je zaměřen především na předávání zkušeností, a to v situacích kariérního postupu, osobního rozvoje, adaptace v rámci nové pozice atd. Mentorem je člověk, který je profesně zkušenější a který má dostatek informací v rámci svého oboru (Bedrnová a kol. 2012).

V rámci pracovního života každého jedince je potřeba zabývat se řízením a plánováním pracovní kariéry. Na počátku všeho stojí sebepoznání, v rámci kterého se člověk

zaměřuje na své osobnostní charakteristiky. Poté je potřeba zjistit aktuální příležitosti na trhu práce, na základě kterých dojde k rozhodnutí a naplánování konkrétních kroků. S plánováním pracovního života souvisí také stanovování osobních i profesních cílů. Aby měly cíle co největší motivační účinek, měly by být konkrétně stanoveny a jejich obtížnost by měla být co nejvyšší. Stanovené profesní cíle mají být v souladu s životními cíli, ztotožnění člověka s pracovními cíli vede k uspokojení, a tedy pracovní spokojenosti (Bedrnová a kol. 2012).

### 3.2.7 Hodnocení pracovníků

System hodnocení pracovníků, pokud je postaven na spravedlivém a objektivním základě, patří mezi silné stimulační prostředky. Přítomnost hodnocení v personální práci je důležitá z několika hledisek. Důsledkem by mělo být zvyšování pracovního výkonu, rozvoj kvalit a schopností pracovníků, jejich ideální rozmístění na pracovišti, plánování případného vzdělávání či přizpůsobení systému odměňování (Bělohlávek 2005). Motivační funkce hodnocení spočívá v porovnávání skutečně odvedených výkonů s výkony, které jsou očekávány. Dále motivuje také pocit, že pokud je práce hodnocena, je nějakým způsobem pro společnost závažná (Wagnerová 2008).

Pracovníci nebývají vždy hodnoceni jen podle odvedených výkonů, které lze kvantitativně měřit. Hodnotí se také způsob chování na pracovišti, osobní a charakterové rysy nebo perspektivnost pro organizační jednotku. Různé bývají také hodnotící subjekty – hodnocení může být provedeno nadřízenými pracovníky, v některých organizacích existují specializované útvary nebo mohou být využity externí subjekty (Vodáček a Vodáčková 2013).

Hodnocení může probíhat v různých formách v závislosti na míře formálnosti, na rozsahu atd. Bělohlávek (2005) vymezuje pět hlavních forem:

- **každodenní hodnocení** vyskytující se na denním pořádku, jedná se o slovní pochvaly a jakékoliv další reakce na výkon pracovníků během vykonávání dílčích úkolů;
- **hodnocení při dosažení výsledků**, se kterým se lze setkat při ukončení projektu či jiné rozsáhlejší činnosti, kdy nadřízený hodnotí celkový odvedený výkon;
- **finanční hodnocení**, které se týká především pohyblivé složky mzdy a nadřízený dává pomocí ní najevo, jak byl s odvedeným výkonem spokojen;

- **hodnocení v 360°**, kdy se na hodnocení konkrétního pracovníka podílejí nejen jeho nadřízení, ale také spolupracovníci či podřízení v anonymní podobě;
- **systematické hodnocení**, které probíhá v předem stanovených obdobích (např. ročně či pololetně), součástí systematického hodnocení bývá hodnotící rozhovor.

První dvě výše uvedené formy hodnocení lze považovat za neformální, neboť se vyskytují nepravidelně, v komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, mají tedy slovní podobu. Další tři zmíněné formy jsou označovány jako formální, neboť jsou systematicky upravené a probíhají pravidelně (Koubek 2015).

Jak již bylo zmíněno výše, častou součástí systémového hodnocení je *hodnotící rozhovor*. Jeho smyslem je zhodnotit výkonnost pracovníka za uplynulé období, a to jak z pohledu samotného zaměstnance, tak z pohledu nadřízeného, a zaměřit se na problémy, které se v pracovním výkonu vyskytly nebo stále vyskytují. Výstupem hodnotícího rozhovoru pro zaměstnance by měl být pohled do budoucnosti, tedy zda je potřeba naplánovat aktivity týkající se rozvoje či v jakých oblastech je potřeba zlepšit pracovní výkony. Samotné hodnotící rozhovory by měly probíhat podle jednotné struktury. Po otevření rozhovoru je zaměstnanec seznámen s cíli rozhovoru. V rámci hodnocení jako takového by se mělo začít s pozitivními skutečnostmi, až poté na řadu přichází problémové oblasti, jejich zhodnocení a možnosti zdokonalení, na kterých by se měl podílet jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec. Na závěr nesmí chybět motivace pro budoucí výkony. Výsledky hodnocení jsou pak dokumentárně zaznamenány na tzv. hodnotícím listu (Wagnerová 2008).

### 3.3 Motivační program

Motivační program je interním písemným dokumentem organizace. Představuje soubor pravidel a činností, které se zaměřují na široké spektrum motivačních faktorů ovlivňujících pracovní výkonnost zaměstnanců, míru ztotožnění s firmou a jejími cíli atd. Motivační program upravuje jednak podmínky odměňování, ale je zaměřen i na nehmotnou stimulaci, která je reprezentována např. kariérním postupem, pracovním prostředím či rozmíst'ováním pracovníků (Dvořáková a kol. 2012; Mikuláščík 2015)

Je důležité, aby motivační nástroje sepsané v motivačním programu byly v souladu s motivy a potřebami pracovníků, jedině v takovém případě může být totiž proces motivace úspěšný. Při tvorbě motivačního programu je tedy prvním a zároveň tím



nejdůležitějším krokem zjištění motivační struktury zaměstnanců. Zjišťování probíhá formou dotazníkových šetření nebo osobních rozhovorů, ideálně za pomoci odborníka z oblasti psychologie. Na základě zjištěných poznatků o zaměstnancích je popsáno motivační klima organizace a jsou stanoveny cíle motivačního programu. Následně jsou vybrány konkrétní nástroje, které přispívají k dosažení motivačních cílů. V rámci těchto nástrojů je potřeba brát v úvahu nejen prostředky hmotné stimulace, ale i nehmotné podněty, které mohou ovlivňovat pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců (Dvořáková a kol. 2012).

Tvorba motivačního programu je v zájmu každé konkrétní organizace, nejedná se tedy o povinnou záležitost. V případě, že organizace nemá pravidla motivace a stimulace sepsaná v dokumentu, nehovoří se o motivačním programu. Dle Wilkoňské (2019) lze obecně systém řízení motivace ze strany managementu označit jako motivační systém. Podobně, jako tomu bylo u motivačního programu, jsou do něj zahrnuty systémově propojené motivační nástroje, které slouží k povzbuzování výkonů zaměstnanců tak, aby přispívali k plnění organizačních cílů (Juneja 2020).

## **Shrnutí teoretických východisek**

V teoretické části je vymezena motivace jako základní proces probíhající v lidské psychice. Aby mohl proces motivace vzniknout, je potřeba konkrétních zdrojů, kterými mohou být potřeby, návyky, zájmy, hodnoty či ideály. Motivace může mít vnitřní i vnější charakter – vnitřní motivace je hnána vnitřní pohnutkou, neboli motivem, v případě vnější motivace je potřeba působení vnější skutečnosti, tzv. stimulu. Cílem pracovní motivace je ovlivnit pracovní výkonnost a spokojenost a uspokojit potřeby zaměstnanců. S tím souvisí teorie pracovní motivace, konkrétně Maslowova teorie motivace, která se zaměřuje na postupné uspokojování lidských potřeb. Dále jsou zmíněny Herzbergova teorie, Vroomova teorie a Teorie spravedlnosti od J. Adamse.

Nástroje sloužící ke stimulování zaměstnanců jsou hmotné i nehmotné povahy. V rámci hmotné stimulace se hovoří o mzdovém ohodnocení zaměstnanců a dalších hmotných či peněžních zaměstnaneckých výhodách. Nezbytnou součástí stimulace na pracovišti jsou i nehmotné stimulační prostředky – styl vedení, pracovní podmínky, organizace a obsah práce, mezilidské vztahy, možnosti vzdělávání a rozvoje či hodnocení pracovníků. Soubor všech nástrojů, kterými jsou zaměstnanci na pracovišti motivováni a stimulováni, je označován jako motivační systém podniku. V případě, že je tento systém písemně upraven, je nazýván motivačním programem.

## 4 Představení podniku

Podnik XY sídlí v Plzeňském kraji v blízkosti hranic se Spolkovou republikou Německo (SRN) a zaměřuje se na distribuci a logistiku v oblasti oční optiky pro klientelu z celého světa. Podnik XY je dceřinou společností společnosti AB sídlící v rakouském Štýrském Hradci a byl zřízen jako centrální logistický sklad společnosti. Podnik XY skladuje na ploše 15 000 m<sup>2</sup> brýlové čočky a obruby, dále sluneční i lyžařské brýle (interní zdroje 2020). Další základní údaje o podniku jsou uvedeny v následující tabulce 1.

Tab. 1: Základní údaje o podniku XY

Datum vzniku a zápisu	3. února 2012
Spisová značka	C 26919 vedená u Krajského soudu v Plzni
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, oční optika
Základní kapitál	200 000,-
Počet zaměstnanců	130
Hospodářský rok	1.1. - 31.12.

Zdroj: Justice (2020), zpracováno autorkou

### 4.1 Mateřská společnost

Společnost AB sídlí v Rakousku a zaměřuje se na optické zboží. Historie společnosti sahá až do roku 1949, kdy byla založena otcem současného majitele. Ten rodinný podnik v roce 1984 převzal a dodnes stojí v jeho vedení jako majitel a současně CEO (výkonný ředitel) společnosti (interní zdroje 2020).

Mottem společnosti je „Jsme oddaný tým, který naše zákazníky učiní úspěšnějšími.“ Z tohoto vyplývá, že snahou společnosti je neustále posilovat nejen svůj vlastní úspěch, ale také úspěch svých obchodních partnerů. Díky úspěchům svých zákazníků dostávají příležitost dosahovat stanovených cílů a tyto cíle překračovat. Vizí společnosti je nabízet nejlepší a nejinnovativnější kompletní zboží a služby v oblasti optiky. Důraz je kladen nejen na nejvyšší funkčnost výrobků, ale také na moderní vzhled a design (interní zdroje 2020).

Strategie firmy tkví v nabídce komplexních 360° služeb. Nejen, že společnost produkuje široké množství brýlových skel a obrub, slunečních i lyžařských brýlí a nabízí kompletní brýle se službou zabrušování a rámování, ale soustředí se také na další části dodavatelského řetězce. V rámci služeb nabízí individuální logistické a IT řešení a soustředí se též na marketingové aktivity. Společnost se snaží svými výrobky a službami oslovovat všechny cílové skupiny – v nabídce lze tedy najít levné i prémiové výrobky, brýle pro děti i pro dospělé, ať už se jedná o konzervativní jedince či více extravagantní (interní zdroje 2020).

Společnost zaměstnává celkově více než 1 100 lidí z více než 20 zemí světa. Co se týká výroby, ročně je designéry navrženo přibližně 5 000 návrhů brýlí, 2 400 z nich je zrealizováno ve formě prototypu a kolem 730 finálních modelů se dostane do prodeje. Denně společnost přijme až 20 000 objednávek, své výrobky poté exportuje do více než 75 zemí světa a nadále se chce koncentrovat na ještě větší internacionalizaci. Aktuálně společnost působí na pěti místech po celé Evropě – kromě sídla ve Štýrském Hradci provozuje výrobu skla v německém Glücksburgu, v Guntramsdorfu (Rakousko) je zřízeno hlavní sídlo pro expedici a odbyt, v Paříži prodejní kancelář a v Plzeňském kraji logistické centrum společnosti (interní zdroje 2020).

## **4.2 Podnik XY**

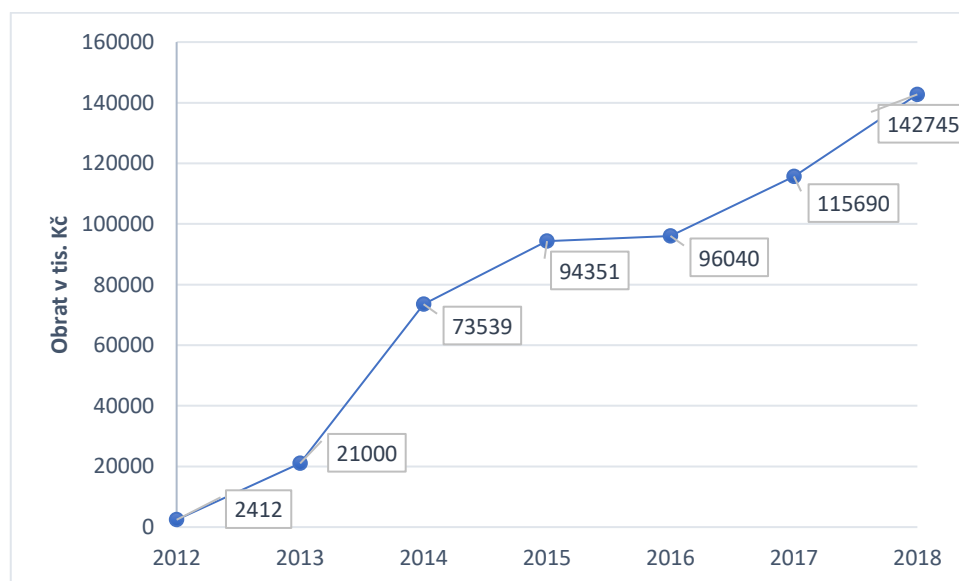
Ačkoliv podnik XY vznikl v únoru 2012, stavba 5 500 m<sup>2</sup> velkého logistického centra pro oční optiku byla dokončena až v roce 2013. Do té doby firma, která měla pouze 8 zaměstnanců, sídlila v pronajatých prostorech v areálu jiné firmy. V roce 2014 byla v prostorách nového logistického centra uvedena do provozu zabrušovací a montážní dílna. Ke druhé fázi výstavby došlo v roce 2017, kdy se logistická a skladovací plocha rozšířila na současných 15 000 m<sup>2</sup>, a obsahuje již zmíněný prostor pro zabrušování a montáž, dále také pro kontrolu kvality. Důvodem, proč vzniklo logistické centrum, bylo očekávané zvýšení rychlosti odbavení zboží do prodejních míst ve střední Evropě, především Rakouska a Německa, a to konkrétně do druhého dne (interní zdroje 2020).

V současné době podnik XY skladuje přibližně 1,5 milionu brýlových skel a stejné množství slunečních brýlí a obrub. Ročně podnik odbaví za pomoci 130 zaměstnanců přibližně 0,5 milionu zakázek (interní zdroje 2020).

Statutárním orgánem podniku jsou 2 osoby – jednatelé, kteří jednají ve většině případů za společnost samostatně. Základní kapitál ve výši 200 000 Kč byl plně splacen. Z 10 % je základní kapitál tvořen příspěvkem majitele celé skupiny, zbylých 90 % je příspěvek mateřské společnosti AB (Justice 2020).

O podniku XY lze hovořit jako o dynamicky rostoucí společnosti, o čemž svědčí každoroční nárůst obrátu – viz následující obrázek 2. Průměrně se jedná o 182,5% nárůst, toto číslo je však způsobené rapidním nárůstem mezi lety 2012–2014. V těchto letech se chod firmy naplno rozbíhal, narůstalo množství skladovaných položek, a tím se zvyšovala expedice zboží a tedy obrát. Od roku 2014 roste obrát meziročně alespoň o 20 %. Výjimkou je období let 2015–2016, kdy byl nárůst přibližně pouze 1,8 %. V roce 2019 měl podnik za cíl dosáhnout obrátu 160 mil. Kč, přičemž chtěl věnovat velkou pozornost úsporám nákladů na vstupu, zejména snižování režijních nákladů při zachování vysoké kvality výrobků, což mělo ovlivnit především výsledek hospodaření (interní zdroje 2020).

Obr. 2: Vývoj obrátu v letech 2012–2018

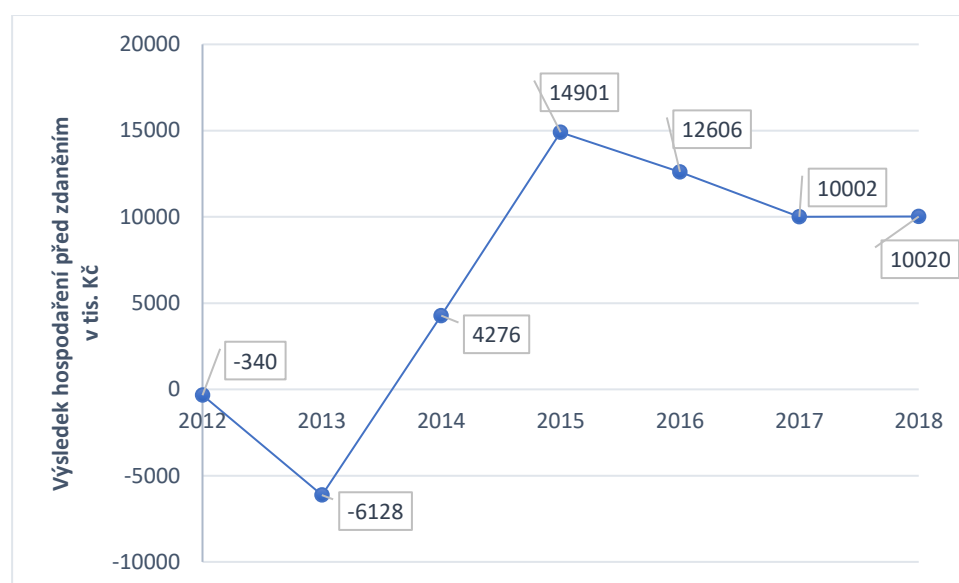


Zdroj: interní zdroje (2020), zpracováno autorkou

Vývoj výsledku hospodaření (VH) podniku před zdaněním v tis. Kč je znázorněn na následujícím obrázku 3. Podnik XY doposud dosáhl nejvyššího VH v roce 2015 (14 901 tis. Kč). Důvodem je nárůst tržeb (obratu), jelikož byla v roce 2014 nově uvedena do provozu montážní a zabrušovací dílna, avšak dopad na tržby mělo toto rozšíření až v následujícím roce. Spolu s nárůstem tržeb nedošlo k velkému nárůstu osobních nákladů, stav zaměstnanců vzrostl pouze o 5 osob. Meziroční poklesy ve VH

jsou způsobeny především vyššími osobními náklady, zejména mezi lety 2012–2013, kdy se ztrojnásobil počet zaměstnanců, nebo mezi lety 2016–2017, kdy se stav zaměstnanců zdvojnásobil. Růst osobních nákladů byl zaznamenán také v období 2017–2018, nicméně v tu dobu zároveň došlo k poměrně podstatnému zvýšení tržeb, jelikož bylo logistické centrum rozšířeno o novou skladovací plochu, a tedy se zvýšil počet přijatých zakázek (interní zdroje 2020).

Obr. 3: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2012–2018



Zdroj: interní zdroje (2020), zpracováno autorkou

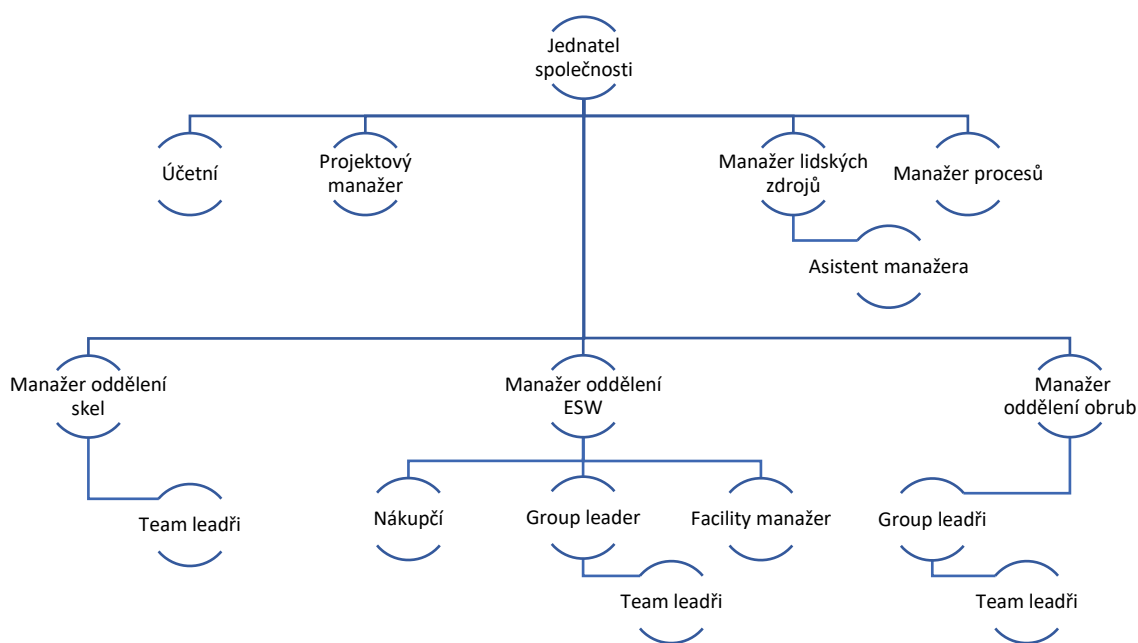
#### 4.2.1 Struktura podniku

Provoz podniku XY je soustředěn do 3 hlavních oddělení – Lenses, Frames a ESW, která jsou řízena managementem podniku (OVH). Oddělení brýlových skel (Lenses) má celkem 23 zaměstnanců. Náplň jejich práce spočívá v naskladňování optických skel, dále zpracovávání zakázek dle objednávek, následně balení, třídění a expedice zakázek. V rámci oddělení brýlových obrub (Frames) pracuje 53 zaměstnanců podniku – ti jsou pověřeni naskladňováním brýlových obrub, prověřováním zboží na skladě a nově naskladněného zboží, také zpracováváním zakázek dle objednávek a balením, tříděním a expedicí zakázek. Oddělení ESW sestává ze tří mikrooddělení – oddělení zábrusu, montáže a kontroly kvality, kde pracuje dohromady 40 zaměstnanců. V kompetenci pracovníka na oddělení zábrusu je příprava optického skla k zabrušování dle požadavků klienta a samotné zabrušování pomocí speciálního stroje. Takto připravená skla následně putují na oddělení montáže, kde se kompletují brýlové obruby s čočkami.

V kompetenci oddělení kvality je kontrola brýlových obrub a optických čoček, zda se všechny parametry shodují s požadavkem klienta, a následně zajištění expedice (Svobodová 2019).

Vrcholový management podniku XY, tedy účetní a manažeři projektový, lidských zdrojů a procesů, spadá přímo pod jednatele společnosti, stejně tak manažeři jednotlivých oddělení (Lenses, Frames, ESW). Manažeři oddělení pod sebou mají ve většině případů group leadry, a ti své team leadry, kteří jsou nadřizení ostatním řadovým zaměstnancům. Navíc pod manažera oddělení ESW spadají kromě group leadra také nákupčí a facility manažer (interní zdroje 2020). Organigram podniku XY je graficky zobrazen na následujícím obrázku 4.

Obr. 4: Organigram podniku XY



Zdroj: interní zdroje (2020), zpracováno autorkou

#### 4.2.2 Struktura zaměstnanců

Jak už bylo zmíněno výše, podnik XY zaměstnává 130 lidí pracujících na hlavní pracovní poměr (HPP). Z toho podnik zaměstnává 7 žen, které jsou v současné době na mateřské dovolené (k lednu 2020). Mimo HPP mohou zaměstnanci pracovat podle dohod, tzn. dle dohody o provedení práce (DPP) nebo dohody o pracovní činnosti (DPC). Na DPP pracuje v podniku momentálně 18 osob, z toho 11 osob pobírající starobní důchod, 1 osoba v invalidním důchodu a 6 žen na mateřské dovolené (k lednu

2020). Na DPČ je zaměstnaná pouze 1 osoba (k lednu 2020). Zaměstnanci v rámci DPP a DPČ pracují pro firmu podle potřeby, obvykle max. 6 hodin denně. Zpravidla se jedná o nenáročnou práci v rámci většího projektu (např. etiketování brýlí, kompletování brýlí do krabiček aj.), která je nad časové možnosti zaměstnanců pracujících na HPP. V období měsíců červen–září podnik každoročně nabízí možnost práce v rámci brigády, jelikož počet přítomných zaměstnanců napříč všemi odděleními je ovlivněn čerpáním dovolených. Náplň práce pracujících v rámci brigády je obvykle totožná s náplní práce zaměstnanců v HPP (Svobodová 2019).

Strukturu dle pohlaví zaměstnanců lze označit za nevyváženou, jelikož podnik zaměstnává 113 žen a pouze 17 mužů. Nicméně muži jsou obsazováni do stejných pozic jako ženy, vyjma pozic skladníků a uklízeček. V důsledku převahy žen podnik nabízí možnost práce na zkrácený úvazek, kterého využívá 15 zaměstnankyň (k lednu 2020). Co se týká struktury zaměstnanců dle dosaženého stupně vzdělání, nejpočetnější skupinu zaujímají zaměstnanci se středním vzděláním s maturitou (42,5 %) a 39,2 % tvoří zaměstnanci, kteří jsou vyučeni bez maturity (Svobodová 2019).

V oblasti personálního řízení podniku XY je největším problémem fluktuace pracovníků. Příčinou vysoké míry fluktuace je nízká míra nezaměstnanosti, která se během roku 2019 pohybovala přibližně na 2 % (Český statistický úřad 2020). Nejčastěji zaměstnanci odcházejí do sousedního Německa s vidinou vyšší mzdy, případně do konkurenčních podniků, které zaměstnance lákají například výhodnějšími zaměstnaneckými benefity. Co se týká roku 2019, v průběhu celého období rozvázalo pracovní poměr 45 zaměstnanců, přičemž průměrný počet pracovníků se pohyboval kolem 130. Fluktuace v roce 2019 tedy dosahovala 34,6 %. V porovnání s průměrnými čísly v ČR, kdy se podle Jindřichové (2018) průměrná míra fluktuace pohybuje mezi 14 až 16 % a také Morávek (2020) uvádí průměrnou hodnotu 14,8 %, se podnik XY pohybuje ve výrazně podprůměrných číslech. Fluktuace je velkým problémem hlavně u řadových pracovníků (operátorů výroby), kteří tvoří téměř 90 % všech zaměstnanců podniku. Proto bude práce v rámci výzkumného šetření zaměřena pouze na tuto skupinu pracovníků, konkrétně bude zkoumána jejich pracovní motivovanost a spokojenost se současným motivačním systémem v podniku (Svobodová 2019).



## 5 Současný motivační systém

Motivační systém podniku XY zahrnuje řadu hmotných i nehmotných stimulačních prostředků, kterými se podnik snaží ovlivňovat výkonnost svých pracovníků. Tyto stimulační nástroje jsou postupně popsány v následujících podkapitolách. Informace byly získány z interních zdrojů podniku a na základě rozhovoru se zástupcem personálního oddělení podniku XY, jehož scénář je uveden v příloze A.

Cílem stimulace zaměstnanců v podniku XY ze strany vedení je především udržet si stávající pracovníky a snaha jim co nejvíce vyhovět v jejich požadavcích. Problém s častými odchody zaměstnanců, který byl již představen výše, se snaží podnik XY vyřešit zkvalitněním systému stimulace, a to v souladu se zájmy zaměstnanců i celé společnosti.

### 5.1 Mzdové odměňování

Podnik XY sjednává se svými zaměstnanci výši mzdy při podpisu pracovní smlouvy, kdy je zaměstnanci předložen mzdový výměr s výší jejich měsíční mzdy. Pro zaměstnance na stejných pozicích platí, že je jejich mzdové ohodnocení v momentě nástupu do zaměstnání ve stejné výši. Následně dochází k postupnému navyšování mzdy, a to v případech, kdy je výkonnost pracovníka na vyšší úrovni ve srovnání s ostatními pracovníky, nebo v případě, kdy pracovník disponuje znalostí německého jazyka a tuto znalost ke své práci potřebuje, atd. V dubnu roku 2019 došlo k plošnému navyšování mezd zhruba o 6 %, v peněžním vyjádření šlo o navýšení nejméně o 1 000 Kč.

V rámci doplňkových mzdových forem mají zaměstnanci ze zákona nárok na *příplatky za přesčasové hodiny* v min. výši 25 % průměrného výdělku. Zaměstnanci podniku XY však preferují nadělávání hodin, za které si mohou v jiném dni, příp. dnech, vybrat náhradní volno. *Příplatky za práci v sobotu či neděli* nejsou v tomto podniku tak časté, o víkendech se pracuje pouze v mimořádných situacích. Nicméně zaměstnanci mají nárok na 100 % průměrného výdělku, přičemž zákoník práce stanovuje 10 %. Naopak *práce o svátcích* je běžná. Jelikož se jedná o pobočku rakouské společnosti se zákazníky především v Německu a Rakousku, je potřeba pracovat všechny dny v týdnu, bez ohledu na české svátky. Požadavek na nutnost pracovat i během svátků je písemně

vysloven v pracovní smlouvě, příplatek je v takovém případě ve výši 100 % průměrného výdělku, stejně jak stanovuje zákoník práce. Případně si mají zaměstnanci možnost vybrat náhradní volno. V případě, že je zároveň v Rakousku i Německu svátek, podnik XY je v ten den zavřen a zaměstnanci mají volno nebo jsou pořádány akce, které mají pomoci ke stmelování kolektivu. Příplatky se týkají také zaměstnanců, kteří pracují v rámci *odpolední směny*, a to v hodnotě 15 Kč za odpracovanou hodinu. V červnu roku 2019 byly nově tyto příplatky zavedeny také u posunutě odpolední směny od 11:00 do 19:30 hod., příplatky se však započítávají až od 14:00 hod (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Z dalších mzdových forem je zaměstnancům přidělováno *osobní ohodnocení* v rozmezí 0–1 000 Kč. S vyšší osobního ohodnocení však podnik XY v současné době nepracuje, tudíž každý zaměstnanec, bez ohledu na pracovní výkonnost, dostává pravidelně 1 000 Kč. Zaměstnanci také mohou obdržet *bonusy*, a to konkrétně za mimořádné výkony, např. při zvládnutí náročného projektu v časové tísni.

## **5.2 Pracovní prostředí a organizace práce**

Zaměstnanci podniku XY mají k dispozici vybavení, které je dle slov managementu na velice dobré úrovni. Stejně tak zázemí mimo pracoviště, tzn. šatny či jídelna s kuchyňkou, jsou moderně vybavené.

Zaměstnavatel poskytuje svým podřízeným 5 týdnů dovolené, tzn. 1 týden dovolené nad rámec povinnosti stanovené zákoníkem práce. Podnik nevyužívá celozávodní dovolenou, zaměstnanci si mohou 25 volných dnů vybrat kdykoliv během roku, kdy nabyli nároku na dovolenou. V podniku se lze setkat s jednosměnným i dvousměnným provozem, záleží na konkrétním oddělení. V konkrétních případech mají zaměstnanci možnost podílet se na organizaci svých směn, především pokud se jedná o matky s dětmi nebo je zaměstnanec jiným způsobem omezen. Zaměstnavatel nabízí také možnost práce na částečný úvazek, minimálně se jedná o 5 hodin denně, běžně však zaměstnanci využívají 6hodinovou zkrácenou pracovní dobu. I tuto možnost využívají nejčastěji ženy na mateřské dovolené či senioři. V rámci pracovní doby mají zaměstnanci právo na 30minutovou přestávku na odpočinek a jídlo, navíc však ještě dvě 5minutové placené přestávky (Zákon č. 262/2006 Sb.).

### 5.3 Mezilidské vztahy

Kvalita mezilidských vztahů v podniku XY je ovlivňována prací v týmech, kterými lze označit skupiny osob, které spolu tráví čas v rámci jedné směny. Ke stmelování pracovního kolektivu a zlepšování vztahů na pracovišti se snaží vedení podniku napomáhat pořádáním celofiremních akcí. Každoročně je pořádán vánoční večírek, jehož tematické zaměření si zaměstnanci sami volí. Mimo vánoční večírek se každý rok uskutečňuje další celofiremní akce, která vždy připadne na den rakouského svátku. Například v roce 2018 byl zorganizován „Family day“, v jehož rámci měli příbuzní každého zaměstnance možnost zúčastnit se prohlídky pracoviště a dále byl připraven doprovodný program.

Celý podnik má stanovených 7 vnitřních podnikových hodnot, které by měli zaměstnanci implementovat do svého každodenního pracovního života, tedy nejen do vztahů mezi zaměstnanci, ale také se zákazníky, a ukázat tím svůj charakter a lidský přístup. Zároveň mezi sebou zaměstnanci napříč celou společností každoročně nominují libovolného zaměstnance. V 7 kategoriích, které jsou totožné s podnikovými hodnotami, jsou pak vyhlášeni vítězové na základě hlasování zaměstnanců a oceněni cenou MIA (XY Group Integrity Award).

Sedm podnikových hodnot podle podniku XY zahrnuje:

- **Fair play**, která reprezentuje poctivost, upřímnost a zároveň zodpovědnost za výroky i chyby zaměstnance;
- **Be open** představuje vzájemnou důvěru a úctu mezi zaměstnanci a respektování dobrých úmyslů ostatních, se kterými jednají;
- **Brave heart** označuje angažovanost zaměstnanců do podnikových záležitostí, stejně tak vysoké nasazení či vášně, se kterou vykonávají pracovní úkoly;
- **Let's do it**, neboli dynamika a flexibilita, kdy jsou zaměstnanci otevřeni novým věcem a mají schopnost rychle reagovat a řešit problémy;
- **Perfection** reprezentuje dokonalost a snahu dosahovat vyšších než průměrných výkonů;
- **Mirror, mirror** je označení pro sebereflexi, kdy by si měl každý zaměstnanec sám pro sebe zhodnotit, zda je jeho chování smysluplné;

- **Keep goals** znamená cílevědomost, umět si stanovovat cíle a těmto cílům se každý den přibližovat, následně také uvědomění si úspěchů, kterých zaměstnanci společně dosahují.

V souvislosti se sedmi podnikovými hodnotami se v podniku nachází poštovní schránka a u ní sedm druhů kartiček/pohlednic podle sedmi hodnot. Každý zaměstnanec má možnost jakoukoliv kartičku použít a anonymně na ni napsat pochvalu, stížnost či problém, se kterým se potýká. Tyto kartičky pak personální oddělení čte a snaží se je řešit či doručit tomu, komu byla adresována.

## **5.4 Komunikace**

Co se týká komunikace a sdílení důležitých informací, vedení podniku XY využívá pravidelné celofiremní meetingy, které se konají každé čtvrtletí. V rámci těchto meetingů jsou představovány dílčí firemní výsledky a výkony, hodnotí se předcházející období a představuje se plán na období budoucí. Dále jsou představovány novinky, které mají být zavedeny a případně se řeší problémy závažnějšího charakteru. Průběh meetingů má na starosti vedení podniku, které se zaměřuje na celkový chod firmy, a následně také manažeři jednotlivých oddělení, kteří hodnotí a informují o jednotlivých odděleních.

K šíření informací jsou využívány také firemní nástěnky, např. s informacemi ohledně hledání nových zaměstnanců, nových pravidel k zaměstnaneckým benefitům, nových tiskopisů, pozvánek atd. V rámci každého oddělení se pak konají porady, které nemají pravidelný režim – jsou svolávány dle potřeby, obvykle však přibližně jednou za týden.

## **5.5 Možnosti vzdělávání a rozvoje**

Běžnou praxí v podniku XY je postup zaměstnanců v profesní kariéře, kdy se z řadového zaměstnance může stát team leader, popř. později až group leader. Zaměstnanci mají povinnost účastnit se odborných školení souvisejících s prací, kterou vykonávají. Tato školení mají zvýšit odborné znalosti v konkrétních oblastech pracovního zaměření, aby zaměstnanci měli ponětí o tom, co za práci vůbec vykonávají. Odborná školení jsou vedena školitelem přímo na pracovišti – v zasedacích místnostech. Někteří zaměstnanci (především team leadři či group leadři) mají možnost

vyjet na zahraniční stáže či školení, ale to pouze v případech, kdy je potřeba zaškolit se na úplně novou pracovní činnost, která je přejímána z jiné pobočky.

Podnik XY v rámci vzdělávání při výkonu práce využívá asistování, kdy nový zaměstnanec nejdříve přihlíží a asistuje u pracovních činností svého nadřízeného, později zaměstnanec sám vykonává pracovní činnosti, ovšem pod dohledem nadřízeného, který má možnost kontrolovat správnost prováděných činností, příp. zaměstnance opravovat. Aby zaměstnanci získali povědomí o veškerých pracovních úkonech, využívá se rotace práce mezi všemi pracovními pozicemi v rámci jednoho oddělení.

## **5.6 Hodnocení pracovního výkonu**

V rámci pravidelného systematického hodnocení zaměstnanců podnik XY využívá hodnotící pohovory, které vede team leader se všemi svými podřízenými podle předem připraveného scénáře (viz příloha B). Hodnotící rozhovory jsou prováděny jednou ročně, mezním termínem je konec února. V rámci pohovoru je hodnocení prováděno ve 3 oblastech: odborné dovednosti, příprava na práci a její provádění, sociální dovednosti a řídicí schopnosti (u vedoucích pracovníků). Navíc je zhodnoceno dosahování cílů v uplynulém roce a jsou stanoveny cíle na následující období v souladu s koncepcí SMART. Na hodnocení se podílí sám zaměstnanec, který sebehodnocení konzultuje se svým nadřízeným.

Kromě formálního hodnotícího pohovoru se zaměstnanci na vedoucích pozicích snaží své zaměstnance hodnotit i neformálním způsobem. Zpětná vazba je zaměstnancům poskytována podle potřeby, nejčastěji po splnění dílčích úkolů, a může mít pozitivní i negativní charakter. Podnik XY, co se týká neformálního hodnocení, tedy především pochval či slov uznání, se snaží řídit dle hesla: „To, co nás nic nestojí, naopak naše zaměstnance nejvíce potěší“.

## **5.7 Zaměstnanecké výhody**

Podnik XY nabízí zaměstnancům následující hmotné zaměstnanecké výhody.

- **Příspěvek na stravování.** Každý zaměstnanec má nárok na stravenku či příspěvek na závodní stravování ve dnech, kdy je jeho pracovní doba min. 3hodinová. Od 1. 9. 2019 byly v podniku XY nově zavedeny stravenky k již

zavedenému systému závodního stravování. Stravenky fungují na principu platební karty, jsou tedy kompatibilní s platebními terminály a lze je využít ve vybraných prodejnách. Od ledna roku 2020 došlo ke zvýšení příspěvku na stravování z důvodu zdražení ze strany poskytovatele služeb závodního stravování. Tento příspěvek vzrostl z 69 Kč na 73 Kč, kdy je 35 Kč hrazeno zaměstnavatelem a 38 Kč zaměstnancem.

- **Náborová odměna.** Pokud stávající zaměstnanec přivede nového zaměstnance na HPP a nový zaměstnanec v podniku vydrží po dobu zkušební lhůty, tedy 3 měsíců, má ten, kdo ho doporučil, právo na náborovou odměnu ve výši 3 000 Kč. Tato náborová odměna se může navýšit o dodatečných 4 500 Kč v případě, že nový zaměstnanec v podniku XY vydrží další 3 měsíce po zkušební lhůtě, tedy celkem 6 měsíců.
- **Produkty za zvýhodněné ceny.** Za každý odpracovaný rok má zaměstnanec zdarma nárok na výběr brýlí dle vlastního výběru ze sortimentu firmy. Na nákup dalších brýlí během roku jsou zaměstnancům poskytovány slevy. Dále je jednou ročně vyhlášován mezi zaměstnanci výprodej produktů firmy.
- **Příspěvek na stmelování kolektivu.** Jednou ročně mají zaměstnanci možnost využít příspěvek 250 Kč na sportovní či kulturní aktivity se svými pracovními kolegy – buď v rámci celého oddělení, nebo po menších skupinách.
- **Zimní a letní bonus.** Zaměstnanec má dvakrát ročně (v zimním a letním období) možnost využít bonus v maximální výši 2 000 Kč na kulturu, sport, rekreaci, nákup zdravotnických potřeb či vitaminů a potravinových doplňků atd. Bonus je zaměstnancům vyplácen proti účtenkám.
- **Nabídka ovoce.** V období od listopadu do dubna je zaměstnancům jednou v týdnu nabízeno ovoce zdarma.
- **Velikonoční a mikulášská nadílka.** V období Velikonoc a Vánoc zaměstnanci obdrží odměnu v podobě čokoládového balíčku.

## 6 Dotazníkové šetření

V následující kapitole je prezentováno dotazníkové šetření. Postupně jsou představeny jeho cíle, stanoveny výzkumné otázky, popsán obsah dotazníků, statistické metody a způsoby administrace dotazníků. Následně je také charakterizována struktura respondentů dotazníkového šetření. Dotazník je k nahlédnutí v příloze C.

### Cíl dotazníkového šetření a výzkumné otázky

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jak řadoví zaměstnanci hodnotí stávající systém motivace v podniku XY a jaké jsou jejich osobní motivační preference.

K naplnění cílů dotazníkového šetření byly stanoveny následující **výzkumné otázky**:

*VO1: Se kterými faktory současného motivačního systému jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni?*

*VO2: Se kterými faktory současného motivačního systému jsou zaměstnanci nejméně spokojeni?*

*VO3: Jaké motivační faktory považují zaměstnanci z hlediska osobních preferencí za nejdůležitější?*

*VO4: Jaké nabízené zaměstnanecké benefity zaměstnancům nejvíce vyhovují?*

*VO5: U jakých zaměstnaneckých benefitů by zaměstnanci nejvíce ocenili jejich zavedení?*

### Obsah dotazníku

Obsah dotazníku byl vytvořen na základě teoretické rešerše a především na základě informací získaných z polostrukturovaného rozhovoru (viz příloha A) se zástupcem personálního oddělení, které se na přípravě dotazníku aktivně podílelo, aby bylo možné výsledky prakticky využít. Dotazník je obsahově strukturován do 2 částí, po kterých následují identifikační otázky – pohlaví, věk, doba působení v podniku a oddělení. První a hlavní část dotazníku obsahuje faktory motivace, resp. konkrétní tvrzení, u kterých byla z pohledu zaměstnanců zjišťována míra souhlasu (oddíl A) a míra důležitosti (oddíl B). Druhá část dotazníku je zaměřena na zaměstnanecké benefity, a to jak na ty, které firma v současné době nabízí, tak na potenciální benefity, které by bylo možné v budoucnu do podniku implementovat. U aktuálně nabízených benefitů měli respondenti hodnotit, v jaké míře jim vyhovují. U možných budoucích benefitů měli

rozhodovat, zda by tyto benefity uvítali, případně uvést své vlastní náměty na nové benefity. Pro zaznamenávání odpovědí byly využity 4stupňové Likertovy škály s následujícím hodnocením: 1 (pozitivní hodnocení) – 4 (negativní hodnocení). Sudý počet stupňů na škále byl zvolen z důvodu omezení neutrálních odpovědí, které by v konečném důsledku nemusely mít pro podnik silnou vypovídající hodnotu.

### Statistické metody

Aby bylo možné výsledná data snadněji popisovat a hodnotit, je potřeba využít některé ze základních statistických metod. Pro účely tohoto šetření byly využity následující:

- **Aritmetický průměr** jako charakteristika polohy, která je označována za typickou hodnotu v souboru dat. Vypočítá se jako součet všech hodnot vydělený jejich celkovou četností.
- **Směrodatná odchylka** jako charakteristika variability, kterou je označována kladná odmocnina z rozptylu. Rozptylem je označen průměr čtverců odchylek jednotlivých hodnot od jejich aritmetického průměru (Mičudová a kol. 2016).

Jelikož jsou data ve výzkumu převážně kategoriálního charakteru, lze při jejich vyhodnocování využít kontingenčních tabulek. Kategoriální data lze dělit do několika kategorií, ve výzkumu tomu odpovídají možnosti odpovědí na 4stupňové Likertově škále, kdy je úkolem respondentů vyjádřit úroveň souhlasu s jednotlivými tvrzeními (Svoboda a kol. 2019).

$\chi^2$  **test nezávislosti** umožňuje testovat nezávislost právě mezi dvěma kategoriálními znaky. Test je prováděn v kontingenční tabulce, kdy jsou do sloupců orientovány všechny obměny prvního znaku (X) a do řádků všechny obměny druhého znaku (Y). U každé kombinace znaků X a Y jsou uvedeny pozorované (absolutní) četnosti, jednotlivé řádky a sloupce jsou následně doplněny o marginální (celkové) četnosti.

Test je založen na porovnání teoretických a pozorovaných (absolutních) četností, přičemž teoretické četnosti ( $E_{ij}$ ) lze získat dle následujícího vztahu (1):

$$E_{ij} = \frac{n_i \times m_j}{n} \quad (1)$$

kde:  $n_i$  ... marginální četnost i-tého řádku,  
 $m_j$  ... marginální četnost j-tého sloupce,  
 $n$  ... celkový rozsah výběru.



Výpočet testového kritéria je proveden dle vztahu (2):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^s \sum_{j=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (2)$$

kde:  $O_{ij}$  ... pozorovaná četnost,

$E_{ij}$  ... teoretická četnost,

$s$  ... počet sloupců,

$r$  ... počet řádků.

Pro výpočet p-hodnoty je použita hodnota distribuční funkce  $\chi^2$  rozdělení pro testové kritérium, v programu Excel se jedná o funkci CHISQ.DIST. Počet stupňů volnosti je v tomto případě stanoven jako  $(r - 1) \times (s - 1)$ .

Aby mohl být test použit, je potřeba splnit následující 2 podmínky. Při výpočtu teoretických četností nesmí být žádná hodnota nižší než 1, zároveň maximálně 20 % hodnot teoretických četností může být nižší než 5 (Svoboda a kol. 2019).

V případě, že bude za pomoci  $\chi^2$  testu nezávislosti prokázána závislost mezi pozorovanými znaky, lze měřit sílu této závislosti. K tomu bude využit **Cramerův koeficient**, někdy označovaný jako Cramerovo V, který lze vypočítat z následujícího vztahu (3) (Svoboda a kol. 2019).

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n \times (\min(r,s) - 1)}} \quad (3)$$

Pokud je hodnota Cramerova V rovna 0, závislost je považována za volnou. Naopak v případě, že Cramerovo V nabude hodnoty 1, lze považovat závislost za těsnou (Budíková a kol. 2010).

### **Administrace dotazníků**

Dotazníky byly osobně v tištěné podobě rozdány mezi zaměstnance podniku XY, resp. pouze mezi řadové zaměstnance (operátory výroby) z důvodu jejich vysoké fluktuace, jak je popsáno v kapitole 4.2.2 *Struktura zaměstnanců* (viz výše). Dotazníkové šetření probíhalo v průběhu února v období 3 týdnů. Před samotným šetřením byla provedena pilotáž, konkrétně se zástupcem personálního oddělení a s jedním respondentem, a to ke zjištění časové náročnosti dotazníku a odhalení potenciálních chyb a nedostatků v dotazníku. Při pilotáži byly objeveny obsahové chyby, které byly způsobené chybou v komunikaci s personálním oddělením, a tyto nesrovnalosti byly následně upraveny.

## **Charakteristika respondentů**

Dotazníkové šetření probíhalo mezi 116 řadovými zaměstnanci podniku XY. Návratnost dotazníků dosáhla téměř 60 %, což představuje 69 vyplněných dotazníků.

Převážnou část (88 %) respondentů tvoří ženy, tuto skutečnost však bylo možné očekávat s ohledem na strukturu zaměstnanců podniku. Průměrný věk respondentů je 41 let. Věkové skupiny jsou tvořeny v souladu s rozdělením generací. Věková skupina 38–52 let (39 %) spolu s věkovou skupinou 23–37 let (38 %) jsou v šetření téměř shodně zastoupeny a shlukují převážnou část respondentů. Co se týká doby působení v podniku, nejvíce respondentů uvádí 2–3 roky (46 %), následuje skupina respondentů, kteří jsou v podniku zaměstnaní 6–7 let (23 %). Respondenti dotazníkového šetření pocházejí z 3 oddělení firmy – z oddělení Lenses se zúčastnilo 83 % zaměstnanců, u oddělení ESW to bylo 60 %, nejmenší podíl má oddělení Frames se 49 % zúčastněnými zaměstnanci. Veškeré údaje o respondentech jsou dostupné v tabulce v příloze D.

### **6.1 Výsledky a diskuse dotazníkového šetření**

Získaná data z dotazníkového šetření jsou uvedena v tabulkách níže a jsou popsána pomocí aritmetických průměrů, příp. pomocí rozdílů mezi průměry, a dále pomocí směrodatných odchylek. V případě konkrétních tvrzení z první části dotazníku jsou tato tvrzení z důvodu přehlednosti seskupena do skupin podle motivačních oblastí, jak na ně lze v podniku nahlížet.

#### **Jistota práce a pracovní podmínky**

V tabulce 2 jsou hodnoceny výroky týkající se jistoty práce a pracovních podmínek v podniku XY. Ze získaných dat vyplývá, že pro respondenty je v této oblasti nejdůležitější jistota pracovního místa, na druhou stranu jsou s tímto faktorem na pracovišti nejméně spokojeni. To dokazuje i značný kladný rozdíl (1,18) mezi průměrným hodnocením úrovně souhlasu a úrovně důležitosti. U druhého tvrzení respondenti také nejsou příliš spokojeni, nicméně záporný rozdíl (-0,14) dokazuje, že tato skutečnost pro ně zároveň není příliš důležitá. Tvrzení týkající se kvality vybavení na pracovišti ukazuje pro podnik uspokojivé výsledky, jelikož mezi úrovní souhlasu a úrovní důležitosti není příliš velký rozdíl.

Tab. 2: Jistota práce a pracovní podmínky

Tvrzení	Úroveň souhlasu		Úroveň důležitosti		Rozdíl
	Průměr	Odchylka	Průměr	Odchylka	
Mám jistotu pracovního místa.	2,39	0,78	1,21	0,45	1,18
Naši firmu bych doporučil/a svým známým.	2,09	0,87	2,23	0,90	-0,14
Veškeré pracovní vybavení je na dobré úrovni.	1,81	0,65	1,41	0,68	0,40

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

### Obsah práce

Výsledky hodnocení tvrzení z oblasti obsahu práce jsou uvedena v tabulce 3. Respondenti uvedli jako nejdůležitější smysluplnost vykonávané práce a plné využití schopností a dovedností při práci, přičemž s prvně zmíněným faktorem respondenti souhlasí, zároveň je z této oblasti nejlépe hodnocen. Nejmenší spokojenost respondenti vykazovali u tvrzení týkající se účasti na spoluorganizaci práce (1,96), následně pak u možnosti rozhodovat o plnění úkolů (1,86), nicméně tyto dva faktory nejsou pro respondenty příliš důležité.

Tab. 3: Obsah práce

Tvrzení	Úroveň souhlasu		Úroveň důležitosti		Rozdíl
	Průměr	Odchylka	Průměr	Odchylka	
Práce, kterou vykonávám, má smysl.	1,25	0,43	1,30	0,58	-0,06
Práce, kterou vykonávám, je zajímavá.	1,52	0,61	1,39	0,49	0,13
Mám možnost si do určité míry spoluorganizovat svou práci.	1,96	0,81	1,59	0,66	0,36
Mám možnost částečně rozhodovat o tom, jakým způsobem budu plnit zadané úkoly.	1,86	0,77	1,67	0,66	0,19
Při práci naplno využívám své schopnosti a dovednosti.	1,46	0,68	1,30	0,46	0,16

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

### Mzdové odměňování

V tabulce 4 jsou uvedena tvrzení týkající se mzdového odměňování pracovníků. Z tabulky je na první pohled jasné, že u všech uvedených tvrzení existují velké rozdíly

mezi úrovní souhlasu a úrovní důležitosti. Tyto rozdíly jsou pro podnik negativní, jelikož vykazují nespokojenost respondentů s těmito skutečnostmi, na druhou stranu pro ně tyto faktory hrají při motivování důležitou roli. Největší nespokojenost lze zaznamenat u prvního tvrzení (2,46), které naopak respondenti označovali za nejvíce důležité (1,14). U hodnocení úrovně souhlasu s tvrzeními však existují poměrně velké odchylky v odpovědích, především u tvrzení týkající se osobního ohodnocení (1,04), odpovědi se v tomto případě u jednotlivých respondentů značně odlišovaly.

Tab. 4: Mzdové odměňování

Tvrzení	Úroveň souhlasu		Úroveň důležitosti		Rozdíl
	Průměr	Odchylka	Průměr	Odchylka	
Výše mé mzdy odpovídá mým pracovním výkonům.	2,46	0,92	1,14	0,35	1,32
Vím, podle jakých kritérií je stanovena výše mé mzdy.	2,13	0,91	1,38	0,58	0,75
Výše mého osobního ohodnocení je stanovena s ohledem na mé pracovní výsledky.	2,12	1,04	1,24	0,50	0,88

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

### Mezilidské vztahy a komunikace s nadřízeným

Tvrzení v tabulce 5 se zaměřují na oblast mezilidských vztahů a komunikaci, a to především s nadřízeným pracovníkem. Za nejdůležitější faktory v této oblasti respondenti považují sdílení veškerých informací ze strany nadřízeného. Tentýž motivační faktor je zároveň nejlépe hodnocen v této oblasti motivačních faktorů. Největší nespokojenost (2,35) panuje dle respondentů v souvislosti s dodržováním shodných pravidel pro všechny zaměstnance, zároveň toto tvrzení bylo označováno za poměrně důležité (1,29). Podobné výsledky lze zaznamenat také u tvrzení, které se týká spravedlivého zacházení se všemi zaměstnanci. Průměr hodnocení v rámci úrovně souhlasu je vysoký (2,09) také u tvrzení ohledně celofiremních akcí, nicméně respondenti v průměru tento faktor nepovažovali za příliš důležitý.

Tab. 5: Mezilidské vztahy a komunikace s nadřízeným

Tvrzení	Úroveň souhlasu		Úroveň důležitosti		Rozdíl
	Průměr	Odchylka	Průměr	Odchylka	
Nadřízený mě za dobře odvedenou práci dokáže pochválit.	1,96	0,90	1,53	0,73	0,43
Můj nadřízený má přirozenou autoritu.	1,97	0,98	1,56	0,75	0,41
Můj nadřízený jedná se všemi pracovníky stejně (spravedlivě).	2,13	1,04	1,32	0,56	0,81
Dodržování pravidel platí pro všechny zaměstnance stejně.	2,35	1,15	1,29	0,49	1,06
Můj nadřízený se mnou sdílí veškeré důležité informace související s mojí prací.	1,72	0,78	1,21	0,41	0,51
V naší pracovní skupině panuje přátelská atmosféra.	1,86	0,75	1,28	0,55	0,58
Celofiremní akce pomáhají zlepšovat vztahy mezi zaměstnanci.	2,09	0,89	1,83	0,76	0,26

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

### Vzdělávání a rozvoj

Z tabulky 6, resp. z vypočítaných rozdílů, je na první pohled zřejmé, že dle respondentů neexistuje v oblasti vzdělávání pracovníků velký problém. Za nejproblémovější v této oblasti lze označit tvrzení ohledně možnosti kariérního postupu, u kterého lze zaznamenat kladný rozdíl mezi úrovní souhlasu (2,21) a úrovní důležitosti (1,95). Zúčastnění s tímto faktorem nejsou příliš spokojeni, na druhou stranu jej považují za poměrně důležitý. Jako nejdůležitější respondenti volili faktor rozvíjení schopností a dovedností pracovníka, které potřebuje k výkonu své práce (1,44), zároveň z tabulky vyplývá, že jsou s tímto faktorem na pracovišti nejvíce spokojeni.

Tab. 6: Vzdělávání a rozvoj

Tvzení	Úroveň souhlasu		Úroveň důležitosti		Rozdíl
	Průměr	Odchylka	Průměr	Odchylka	
Mám možnost kariérního růstu (povýšení).	2,21	0,94	1,95	0,69	0,26
Firma mi umožňuje rozvíjet mé schopnosti a dovednosti, které potřebuji k výkonu práce.	1,62	0,65	1,44	0,50	0,18
V rámci pracovní pozice je mi nabízena výuka cizích jazyků.	1,85	1,08	2,12	0,98	-0,27

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

S ohledem na zjištění, že u respondentů převládá orientace na mzdové odměňování, je následující část výzkumu zaměřena právě na tuto oblast. Pomocí  $\chi^2$  testů nezávislosti lze otestovat závislosti, a to jednak mezi věkem zaměstnance a spokojeností, příp. nespokojeností se mzdou, jednak mezi oddělením, ve kterém zaměstnanec pracuje, a spokojeností, příp. nespokojeností s výší mzdy.

Při zjišťování závislosti mezi věkem zaměstnance a jeho spokojeností s výší mzdy byla data seskupena do kontingenční tabulky. V řádcích tabulky je zaznamenán věk respondenta, pro potřeby tohoto testu byly vytvořeny dvě věkové skupiny s ohledem na věkovou strukturu respondentů dotazníku – 41 a méně let, 42 a více let. Sloupce kontingenční tabulky jsou tvořeny 2 tvzeními – spokojenost s výší mzdy (hodnocení 1 a 2), nespokojenost s výší mzdy (hodnocení 3 a 4). Výstup ze statistického softwaru je uveden v příloze E. Výsledky testu nezávislosti a jeho základní parametry jsou uvedeny v tabulce 7 níže. Na základě zjištěné p-hodnoty (0,378058) lze na 5% hladině významnosti určit, že mezi věkem zaměstnance a úrovní spokojenosti se mzdou neexistuje statisticky významná závislost. Nicméně na základě dat z kontingenční tabulky lze tvrdit, že mladší zaměstnanci podniku mají tendenci být více nespokojeni s jejich mzdou, naopak u starších jedinců převažuje spíše spokojenost.

Tab. 7: Výsledky  $\chi^2$  testu nezávislosti (1)

<b>H<sub>1</sub>: Míra spokojenosti s výší mzdy je závislá na věku zaměstnance.</b>	
Testové kritérium $\chi^2$	0,777
Stupně volnosti	1
P-hodnota	0,378058

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Dále byla pomocí testu nezávislosti zjišťována závislost mezi spokojeností se mzdou a jednotlivými odděleními podniku XY. Sloupce kontingenční tabulky jsou tvořeny odděleními (ESW, Frames a Lenses), řádky tabulky představují spokojenost (hodnocení 1 a 2) a nespokojenost (hodnocení 3 a 4) s výší mzdy. Výstup ze statistického softwaru je uveden v příloze F. Výsledky testu nezávislosti a jeho základní parametry jsou uvedeny v tabulce 8 níže. P-hodnota (0,011768) udává, že na hladině významnosti 5 % lze stanovit závislost mezi sledovanými znaky. Lze tedy tvrdit, že oddělení, ve kterém zaměstnanec pracuje, má vliv na spokojenost s výší jeho mzdy.

Vzhledem k tomu, že byla mezi znaky prokázána závislost, lze následně měřit sílu této závislosti pomocí Cramerova koeficientu. Výsledná hodnota Cramerova koeficientu – 0,369713 – udává dle Budíkové a kol. (2010) slabou až střední závislost.

Tab. 8: Výsledky  $\chi^2$  testu nezávislosti (2)

<b>H<sub>1</sub>: Míra spokojenosti s výší mzdy je závislá na konkrétním oddělení podniku.</b>	
Testové kritérium $\chi^2$	8,8847
Stupně volnosti	2
P-hodnota	0,011768

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

### **Zaměstnanecké benefity**

V rámci motivačního systému věnuje podnik velkou pozornost také zaměstnaneckým benefitům, v tabulce 9 jsou uvedeny ty benefity, které podnik v současné době pracovníkům nabízí. Z pohledu respondentů je nejlépe hodnocen příspěvek na stravování (1,24) v podobě závodního stravování, příp. stravenek. Nejméně respondentům vyhovuje příspěvek na stmelování kolektivu v hodnotě 250 Kč (1,93), který lze využít na aktivity v rámci pracovního kolektivu. To může svědčit o tom, že pracovníci nechtějí trávit se svými kolegy čas nad rámec doby strávené na pracovišti, ať

už z důvodu ne příliš dobrých vztahů mezi nimi nebo z důvodu, že považují kontakt s nimi v práci za dostačující.

Tab. 9: Zaměstnanecké benefity podniku

<b>Benefit</b>	<b>Průměr</b>
Příspěvek (250 Kč) na stmelování kolektivu.	1,93
Zimní a letní bonus (2x 2000 Kč)	1,57
Velikonoční a mikulášská nadílka	1,53
Bonus při doporučení nového zaměstnance	1,51
Nabídka ovoce	1,45
Produkty za zvýhodněné ceny	1,35
Příspěvek na stravování	1,24

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Zaměstnanecké benefity uvedené v tabulce 10 představují ty, o kterých podnik uvažuje do budoucna. Respondenti by z potenciálně možných benefitů nejvíce uvítali příspěvek na penzijní připojištění (1,32), naopak lekce jógy se velkého ohlasu ze strany respondentů nedočkaly, průměr hodnocení dosahuje 2,38.

Tab. 10: Náměty na zaměstnanecké benefity

<b>Benefit</b>	<b>Průměr</b>
Lekce jógy	2,38
Zdravé snídaně	1,99
Bonus za odpracovaná léta	1,37
Příspěvek na dopravu	1,34
Příspěvek na penzijní připojištění	1,32

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Respondenti měli možnost v rámci dotazníku uvést, jaké benefity by v budoucnu ocenili vyjma těch, které byly uvedené v tabulce 10. Nejčastějším námětem byl 13. plat, který by uvítalo 14 z dotazovaných, 11 dotazovaných by ocenilo příspěvek na masáže. Dále se 6 respondentů shodlo na příspěvku na dovolenou, 4 dotazovaní uvedli příspěvek na plavání, 2krát se v dotaznících objevil 14. plat a příspěvek na wellness. Dále respondenti navrhovali zavedení následujících benefitů (v dotaznících se tyto náměty vyskytovaly pouze jednou): benefit kartička, káva zdarma, podpora pro další studium, příspěvek na obuv, příspěvek na rehabilitace, příspěvek na kosmetiku, dovolená navíc,



sportovní benefity, častější nabídka ovoce, zábaly/masáže rukou, zkrácená pracovní doba, sick days.

## 6.2 Závěry k dotazníkovému šetření

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření lze zodpovědět stanovené výzkumné otázky (viz kapitola 1 *Cíle a metodologie práce*) a tím naplnit cíle dotazníkového šetření. Aby byl získán celistvější pohled na systém motivace, pomocí následující tabulky 11 je možné mezi sebou porovnávat jednotlivé oblasti motivace.

Tab. 11: Porovnání oblastí motivace

Oblast	Úroveň souhlasu		Úroveň důležitosti		Rozdíl
	Průměr	Odchylka	Průměr	Odchylka	
Jistota práce a pracovní podmínky	2,09	0,80	1,62	0,83	0,47
Obsah práce	1,61	0,72	1,45	0,59	0,16
Mzdové odměňování	2,24	0,97	1,26	0,49	0,98
Mezilidské vztahy a komunikace s nadřízeným	1,89	0,93	1,84	0,80	0,06
Vzdělávání a rozvoj	2,01	0,95	1,43	0,65	0,58

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

### Výzkumná otázka č. 1

**VOI:** *Se kterými faktory současného motivačního systému jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni?*

Z dat získaných dotazníkovým šetřením lze jako nejlépe hodnocenou oblast motivace označit *Obsah práce* s průměrným hodnocením 1,61 (viz tabulka 11), která je následovaná oblastí *Mezilidské vztahy a komunikace s nadřízeným* (1,89). Pokud bude pozornost směřována na konkrétní tvrzení (faktory) zmíněná v první části dotazníku, nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci se smysluplností vykonávané práce (1,25), nízkého průměrného hodnocení dosáhla také tvrzení „*Při práci naplno využívám své schopnosti a dovednosti*“ (1,46) a „*Práce, kterou vykonávám, je zajímavá*“ (1,52). Všechna tato tři tvrzení jsou z oblasti *Obsah práce*, což svědčí o obecně největší spokojenosti s touto oblastí, co se týká současného systému motivace v podniku. Pro podnik z těchto odpovědí vyplývá, že není potřeba příliš se soustředit na obohacování práce, kterou zaměstnanci vykonávají. Lze také tvrdit, že problém fluktuace není způsobený např. nesmyslností či nezajímavostí práce.

## Výzkumná otázka č. 2

**VO2:** *Se kterými faktory současného motivačního systému jsou zaměstnanci nejméně spokojeni?*

Z tabulky 11 výše vyplývá, že v porovnání jednotlivých oblastí dopadla nejhůře oblast *Mzdové odměňování* (2,24), nicméně je nutné poukázat na poměrně velké odchylky v odpovědích (0,97). Mezi jednotlivými tvrzeními dosáhlo nejhoršího hodnocení tvrzení „*Výše mé mzdy odpovídá mým pracovním výkonům*“ (2,46), což koresponduje i s výše uvedenou oblastí *Mzdové odměňování*, se kterou jsou respondenti nejméně spokojeni. Malá spokojenost byla zaznamenána také u tvrzení „*Mám jistotu pracovního místa*“ s průměrným hodnocením 2,39, podobně dopadl také výrok „*Dodržování pravidel platí pro všechny zaměstnance stejně*“ s hodnocením 2,35.

Výstupy z dotazníkového šetření poukazují na to, že jedním z hlavních problémů zapříčiňujících vysokou míru fluktuace je pravděpodobně mzdové odměňování – podnik by se měl tedy více zaměřit na nastavení mzdového systému. Nemusí se však nutně jednat o navyšování mezd, což by pro podnik nebylo dlouhodobě udržitelné, ale je potřeba se zaměřit na nastavení jasných mzdových pravidel a podmínek, aby zaměstnanci věděli, podle čeho je stanovena výše jejich mzdy. K lepšímu vnímání mzdového systému by mohla napomoci také efektivnější práce s doplňkovými složkami mzdových forem, jako je např. osobní ohodnocení, se kterým podnik v současné době vůbec nepracuje. Z dotazníků vyplynulo, že právě s výší osobního ohodnocení nejsou respondenti příliš spokojeni (průměrné hodnocení 2,12).

Fluktuaci zaměstnanců může zapříčiňovat také jejich nejistota, kdy mají neustále tendenci vyhledávat si nová pracovní místa, jelikož jim podnik nenabízí jistotu, o kterou usilují. Nepříliš kladně je respondenty vnímáno také dodržování stejných pravidel pro všechny, což může způsobovat jejich rezignaci či frustraci, která může v extrémních případech vést až k výpovědi.

Z provedených statistických testů také vyplývá, že existuje závislost mezi spokojeností se mzdou a konkrétním oddělením podniku. Problém nespokojenosti se mzdou lze zaznamenat především u zástupců z oddělení ESW. Dle slov managementu podniku je toto oddělení považováno za nejvíce problémové, nejen co se týká nespokojenosti zaměstnanců, ale jsou zde také časté konflikty mezi jednotlivými pracovníky, resp.

skupinami pracovníků. Podnik by se proto měl na toto oddělení blíže zaměřit a řešit existující problémy individuálně.

### **Výzkumná otázka č. 3**

*VO3: Jaké motivační faktory považují zaměstnanci z hlediska osobních preferencí za nejdůležitější?*

Nejdůležitější oblastí motivování je dle odpovědí respondentů *Mzdové odměňování* (1,26), přičemž dotazovaní se ve svých odpovědích shodovali, o čemž svědčí směrodatná odchylka 0,49. S ohledem na to, že tato oblast byla nejhůře hodnocena, co se týká spokojenosti zaměstnanců, je pro podnik důležité se na tuto oblast více soustředit. Preferovanou orientaci zaměstnanců na oblast *Mzdové odměňování* posiluje také fakt, že 16 respondentů uvedlo, že by ocenili 13., popřípadě 14. plat. Stejně tak je vyvíjen tlak na poskytování peněžních příspěvků na množství volnočasových aktivit, jako jsou dovolené, masáže, plavání či wellness. Pro podnik je takový tlak (především s ohledem na zvyšování mezd) velmi zatěžující, jelikož se neustále zvyšuje hranice minimální mzdy a tlak na růst mezd je vyvíjen také z vnějšího prostředí. Zvyšování mezd není tedy dlouhodobě výhodným řešením, jelikož firmě by rostly mzdové náklady, nicméně výkony zaměstnanců by zůstávaly na stejné úrovni.

Jako důležité faktory respondenti konkrétně označovali *výši mzdy* (1,14), což koresponduje s důležitostí výše zmíněné oblasti. Dále je pro respondenty důležitá *jistota pracovního místa* (1,21) a *komunikace ze strany nadřízeného* co se týká sdělování veškerých informací souvisejících s prací (1,21).

### **Výzkumná otázka č. 4**

*VO4: Jaké nabízené zaměstnanecké benefity zaměstnancům nejvíce vyhovují?*

Podle odpovědí respondentů je nejvíce vyhovujícím benefitem *příspěvek na stravování*. Kladné hodnocení lze zaznamenat také u *poskytování produktů za zvýhodněné ceny* (1,35) a *nabídky ovoce* (1,45).

### **Výzkumná otázka č. 5**

*VO5: U jakých zaměstnaneckých benefitů by zaměstnanci nejvíce ocenili jejich zavedení?*

Podnik by mohl dle respondentů uvažovat o 3 z 5 nabízených zaměstnaneckých benefitů, nicméně je nutné posoudit ekonomické a další aspekty těchto benefitů. Nejlépe hodnoceným benefitem je *příspěvek na penzijní připojištění* (1,32), dále *příspěvek na dopravu* (1,34) a *bonus za odpracovaná léta* (1,37), u nichž se hodnocení respondentů pohybovalo na podobné úrovni. Nicméně, jak bylo uvedeno výše, pokud by podnik chtěl naplno vyjít vstříc svým zaměstnancům, měl by uvažovat o zavedení 13. platu či dalších příspěvků na rekreační aktivity.

## 7 Navrhované změny

Na základě analýzy současného stavu motivačního systému v podniku XY a na základě výsledků získaných pomocí dotazníkového šetření jsou níže navrženy změny, které by měly přispět k větší spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců podniku. Navrhované změny reagují na zjištěné problémové oblasti motivačního systému, tedy na ty, u kterých byla zjištěna nespokojenost ze strany zaměstnanců, či na záležitosti, které zaměstnanci zcela postrádají.

### 7.1 Vytvoření mzdového předpisu

Jako nejproblémovější oblast motivačního systému je zaměstnanci vnímána oblast mzdového odměňování, na což se snaží reagovat právě tato změna. Nepříliš kladně byla hodnocena výše mzdy zaměstnanců, stejně jako neznalost kritérií, podle kterých je tato mzda nastavena. Obsahem této změny však není plošné navyšování mezd, jelikož neustálé navyšování mzdových nákladů je pro podnik do budoucna z hlediska nákladů neudržitelné s ohledem na to, že by navýšení mezd velmi pravděpodobně nemělo žádný vliv na produktivitu zaměstnanců. K navyšování mezd zaměstnanců navíc došlo v dubnu roku 2019, a proto by zvolení takového postupu nebylo příliš ekonomicky výhodné. Pozornost bude tedy zaměřena na vymezení jasných pravidel, podmínek či kritérií, podle kterých budou mzdy zaměstnanců nastaveny. Smyslem vytvoření těchto transparentních mzdových pravidel je zvýšit motivovanost zaměstnanců a také zamezit vzájemnému porovnávání mezd mezi zaměstnanci na stejné pracovní pozici a stížnostem ohledně nespravedlivého finančního ohodnocení.

Součástí mzdových pravidel by byly tarifní tabulky, které by jasně stanovily základní mzdu zaměstnance, a to na jednotlivých pracovních pozicích. Zároveň je nutné, aby byl brán ohled na senioritu, dále na úroveň kompetencí a potřebných zkušeností a znalost, která je výhodou při vykonávání konkrétní pracovní pozice (např. znalost cizího jazyka). To vše by bylo shrnuto ve mzdovém předpisu (viz příloha G), který je jakousi smluvní dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tento mzdový předpis by byl založen na principu transparentnosti, to znamená, že by byl k dispozici všem zaměstnancům podniku.

Finanční náklady této změny se projeví pouze ve mzdových nákladech pracovníků personálního oddělení, kteří budou pověřeni tvorbou a následným zavedením této změny. Vytvoření mzdového předpisu, tzn. stanovení tarifních sazeb a konkrétních kritérií zvyšování mzdy, by tedy bylo v kompetenci personálního oddělení podniku XY. Manažer lidských zdrojů by byl odpovědný nejen za tvorbu dokumentu, ale také za obeznámení zaměstnanců s tímto dokumentem. Pro každého zaměstnance by byl dokument k nahlédnutí na personálním oddělení, stejně tak na webových stránkách firmy ve složce přístupné pouze pro zaměstnance. Navíc bude se mzdovým předpisem seznámen každý nový zaměstnanec při podpisu pracovní smlouvy.

Jak už bylo zmíněno výše, přínosem této změny pro podnik by měla být vyšší motivovanost zaměstnanců, jelikož budou mít zaručenou výši odměny při dodržování konkrétních pravidel. Zároveň by tato změna měla přispět k zamezení spekulací o rozdílně vysokých mzdách na stejné pracovní pozici a vzájemnému porovnání mezd mezi zaměstnanci.

Na druhou stranu je potřeba počítat s možnými riziky popisované změny. Možné riziko lze spatřit právě v transparentnosti těchto údajů a pravidel, kdy někteří zaměstnanci budou nespokojeni s výší své mzdy v porovnání s ostatními pracovními pozicemi či v porovnání s jinými odděleními. Je potřeba brát v úvahu také případné úpravy u mezd stávajících zaměstnanci, tedy u někoho tato změna může znamenat snížení mzdy, což by bylo zcela určitě doprovázeno protesty, v nejhorším případě podáním výpovědi. Avšak to by mohlo nastat pouze v případě, kdy by byl v současné době na jedné pracovní pozici velký rozdíl mezi mzdami zaměstnanců.

## **7.2 Osobní ohodnocení**

Druhá navrhovaná změna reaguje rovněž na problém z oblasti mzdového odměňování. Kromě nespokojenosti s výší mzdy a neznalosti mzdových podmínek z dotazníkového šetření také vyplynulo, že osobní ohodnocení neodpovídá odvedeným výkonům zaměstnanců. Z informací, které byly získané od personálního oddělení, vyplynulo, že podnik v současné době s osobním ohodnocením vůbec nepracuje, resp. všem zaměstnancům, bez ohledu na odvedené výkony, je poskytováno osobní ohodnocení ve výši 1 000 Kč. To však na zaměstnance nemá žádný motivační účinek, jelikož tuto částku vnímají jako fixní součást mzdy. Je proto potřeba, aby se této doplňkové složce mzdy podnik začal aktivně věnovat. Tato změna by měla zvýšit motivovanost

zaměstnanců, zaměstnanci by skutečně dostávali odměnu nad rámec mzdy, která by se odvíjela od jejich výkonnosti, tudíž by změna měla vést ke zvýšení produktivity zaměstnanců.

Obsahem by mělo být především stanovení jasných kritérií, kterými vznikne nárok na osobní ohodnocení, dále stanovení konkrétních finančních částek, na které budou moci zaměstnanci v rámci této mzdové složky dosáhnout.

Výše osobního ohodnocení by se odvíjela pouze od množství vykonané práce, snahou je tedy tuto práci kvantifikovat. Je tedy potřeba v rámci každé pracovní pozice stanovit minimální množství vyřízených zakázek. Konkrétně se to týká např. pozice pikař (nehledě na oddělení), pracovník zábrusu či pracovník expedice – důležité je, aby se daly odvedené výkony kvantifikovat a čas či náročnost vyřizování jednotlivých objednávek nebyla příliš rozdílná. Podle skutečného množství vyřízených objednávek by bylo zaměstnancům poskytováno osobní ohodnocení v předem stanovení výši (viz tabulka 12). Tato kritéria by pak byla pro všechny zaměstnance dostupná, a to u příslušných team leadrů, kteří by měli ve spolupráci s manažery na starosti jak stanovení minimálního množství, tak následné přidělení osobního ohodnocení zaměstnancům.

Tab. 12: Výše měsíčního osobního ohodnocení dle pracovní výkonnosti

Pracovní výkonnost [%]	Výše osobního ohodnocení [Kč]
0 - 100	0
100 - 110	500
110 - 120	1 000
120 a více	1 500

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Jednotlivé intervaly pracovní výkonnosti a příslušné částky v tabulce 12 jsou pouze orientační. V praxi je potřeba tato kritéria nastavit v závislosti na historických datech týkajících se výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. Avšak tabulka by měla být nastavena tak, aby se největší část zaměstnanců pohybovala v rozmezí s odměnou 1 000 Kč. Pro podnik by to v tom případě nepředstavovalo významný nárůst nákladů, jelikož v současné době je osobní ohodnocení ve výši 1 000 Kč poskytováno všem zaměstnancům bez rozdílu. Nicméně pokud by došlo k významnému nárůstu nákladů, tedy větší část zaměstnanců by se pohybovala v intervalu nejvyšší výkonnosti, bylo by

to pro podnik dlouhodobě přínosné, jelikož by současně došlo k navýšení produktivity, a tedy tržeb.

Limitací navrhované změny může být problém s měřením množství vyřízených zakázek. Na některých pracovních pozicích každý pracovník pracuje pod svým přihlašovacím jménem, tudíž u něj lze snadno kvantifikovat vykonanou práci, nicméně u některých pozic je znám pouze celkový počet zakázek za den a dále se neřeší, kolik práce kdo z pracovníků vykonal. V souvislosti s tímto problémem by bylo vhodné propojit konkrétní výrobní stroje s konkrétními pracovníky, aby bylo možné zaznamenávat množství vychystaných zakázek, a tedy měřit vykonanou práci.

Součástí této změny by bylo také poskytnutí odměny za celoroční výkony, a to spolu s osobním ohodnocením za měsíc prosinec. Tímto lze reagovat na požadavky zaměstnanců na poskytování 13. platu. Ačkoliv by tato roční odměna nebyla na úrovni jedné mzdy, zaměstnancům by bylo alespoň částečně vyhověno. Ze stanovených minimálních množství za měsíc by bylo odvozeno minimální množství za rok a v závislosti na tomto množství stanoveny vhodné intervaly a příslušné finanční odměny, jak je ilustrativně představeno v tabulce 13.

Tab. 13: Výše celoročního ohodnocení dle pracovní výkonnosti

Pracovní výkonnost [%]	Výše celoročního ohodnocení [Kč]
0 - 100	0
100 - 115	1 500
115 - 130	2 000
130 a více	2 500

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tato změna už by pro podnik znamenala nárůst finančních nákladů ve srovnání se současnou situací, a to přibližně o 250 000 Kč. Jelikož bude toto celoroční ohodnocení vázané na pracovní výkony, přínosem pro podnik by mělo být zvýšení produktivity i motivovanosti zaměstnanců.

### 7.3 Benefitní karta

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že řada zaměstnanců by ocenila poskytování příspěvků na masáže, dovolené, rekonvalescenci, kosmetiku atd. Na tyto požadavky



reaguje zavedení benefitní elektronické karty, na kterou bude zaměstnancům nahrána finanční částka pro hrazení jimi vybraných produktů či služeb.

K těmto účelům by podnik využil buď Flexipass Card od společnosti Sodexo Pass Česká republika, a. s., nebo Edenred Benefits Card od společnosti Edenred CZ, s. r. o. Tyto karty lze využít na hrazení širokého množství volnočasových aktivit. Podnik by každému zaměstnanci přispíval 4 000 Kč ročně, přičemž každé pololetí by došlo k připsání 2 000 Kč, ročně tedy 464 000 Kč za všechny zaměstnance. Nahrávání peněz na karty by bylo prováděno elektronicky, aby je zaměstnanci mohli téměř okamžitě využívat.

V souvislosti s touto změnou je potřeba brát v úvahu poplatky, které bude podnik vybranému zprostředkovateli pravidelně poskytovat v předem sjednané výši. Jednalo by se o poplatek ve výši přibližně 13 % z celkové nominální hodnoty hrazené prostřednictvím vybraného zprostředkovatele, dále by byl za každou provedenou transakci účtován poplatek ve výši 0,60 Kč. V případě ročních nákladů ve výši 464 000 Kč by za tyto poplatky firma zaplatila navíc přibližně 61 000 Kč. Z informací od nejmenované společnosti jsou však tyto smluvně nastavené výše poplatků následně v praxi snižovány, v některých případech se lze dostat až na nulovou hodnotu. Co se týká dalších finančních nákladů na tuto změnu, jsou nulové, jelikož odměny poskytované zaměstnancům jsou pouze přetransformované z již existujících benefitů, které budou se zavedením této změny zrušeny.

Přínosem implementace této změny pro zaměstnance je především naprostá volnost při uplatnění poskytnuté odměny, což při současně nastavených pravidlech neplatí, a také rychlost a pohodlnost při placení. Přínosem pro zaměstnavatele je menší administrativní i časová náročnost, kdy v současné chvíli lze finanční příspěvek poskytnout pouze oproti účtence od zaměstnance za vybrané služby či produkty.

## **7.4 Další navrhované změny**

### **Dotazníky spokojenosti**

Obecně pro efektivní spolupráci mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem a pro soulad požadavků na obou těchto stranách by měl podnik od svých zaměstnanců pravidelně zjišťovat zpětnou vazbu na aktuální stav motivačního systému. Toto zjišťování by probíhalo písemnou a anonymní formou. Při sbírání dotazníků pro účely této práce bylo

totiž zjištěno, že zaměstnanci mají často strach, že nebude dodržena anonymita a že na základě jiných identifikačních údajů bude odhalena jejich identita. Proto by „dotazníky spokojenosti“ neměly obsahovat žádné identifikační otázky a soustředit se pouze na věcnou stránku. Pro jednoduchost na začátek postačí, aby podnik zjišťoval zpětnou vazbu na poskytované zaměstnanecké benefity, zároveň by si mohl ověřovat zájem zaměstnanců před zaváděním konkrétních změn. Distribuování a vyhodnocování dotazníků by mělo na starosti personální oddělení podniku. Pro jednodušší proces vyhodnocování by bylo jistě vhodnější, aby dotazování probíhalo on-line formou, nicméně zaměstnanci by si měli sami rozhodnout, jaká forma dotazování pro ně bude příjemnější.

### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Z dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že by zaměstnanci ocenili zavedení příspěvku na penzijní připojištění. Příspěvek na penzijní připojištění by byl nově zaveden do systému zaměstnaneckých benefitů. Konkrétně by se jednalo o příspěvek ve výši 500 Kč měsíčně k důchodovému připojištění zaměstnanců. Výše celkových nákladů navrhované změny je uvedena v tabulce 14.

Tab. 14: Náklady na příspěvek k penzijnímu připojištění

	Měsíční náklady [Kč]	Roční náklady [Kč]
Příspěvek na penzijní připojištění	65 000	780 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z tabulky 14 je zřejmé, že celkové roční náklady spojené s poskytnutím příspěvku na penzijní připojištění jsou ve výši 780 000 Kč, v přepočtu na jednoho zaměstnance je to 6 000 Kč ročně. Zaměstnavatel si však celou výši těchto nákladů může uplatnit v rámci daňově uznatelných nákladů, tyto náklady mu tedy následně sníží základ daně z příjmů. Maximální částku, kterou si zaměstnavatel může uplatnit jako daňově uznatelný výdaj v případě příspěvků na pojištění, je 50 000 Kč ročně za každého zaměstnance.

### **Eliminace nevhodných nástrojů**

Podnik by se měl zaměřovat nejen na zavádění nových nástrojů do motivačního systému, ale také eliminovat ty, které už pro zaměstnance přestaly být lukrativní a nepodporují úroveň jejich motivovanosti. Z dotazníků například vyplynulo, že zaměstnancům nevyhovuje příspěvek na stmelování kolektivu, také nepřilíživě kladně

hodnotili pořádání celofiremních akcí. Podnik by tedy měl od těchto záležitostí upustit, jelikož nemají žádný vliv na zvyšování motivovanosti a následně výkonnosti zaměstnanců. Naopak je možné, že jejich charakter je spíše demotivační. Zrušení těchto benefitů by bylo současně doprovázeno také úsporou finančních prostředků. Po určité době po upuštění od benefitu (např. po jednom roce) by měl podnik následně zjistit zpětnou vazbu od zaměstnanců, zda absenci určitého benefitu zaznamenali a zda jim to vyhovuje či nikoliv. Podle této zpětné vazby by se pak podnik rozhodl, zda dojde k úplnému zrušení, znovuoobnovení nebo částečné úpravě tohoto benefitu. V případě zrušení pak může podnik uspořené finanční prostředky investovat do záležitostí, které jsou pro zaměstnance důležitější, v případě této firmy např. do rozpočtu na osobní ohodnocení.

## Závěr

Tato bakalářská práce zpracovávala téma motivace pracovníků ve vybraném podniku. Hlavním cílem práce bylo zhodnotit současný stav motivačního systému v podniku a následně navrhnout změny. Co se týká struktury práce, nejdříve byl uveden teoretický vstup do problematiky motivace a pracovní motivace, včetně vymezení základních pojmů, představení vybraných teorií pracovní motivace a nástrojů pro stimulaci pracovníků. Následující část se zaměřovala na představení interního prostředí vybraného podniku a následně všech jím využívaných stimulačních nástrojů. V závěrečné části práce, která je klíčová k dosažení jejích cílů, bylo realizováno dotazníkové šetření mezi řadovými zaměstnanci podniku. Cílem tohoto šetření bylo zjistit pohled zaměstnanců na aktuální motivační systém a poznat jejich osobní motivační preference. V návaznosti na výstupy z dotazníkového šetření byly poté navrženy konkrétní změny pro podnikovou praxi.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že největším problémem současného motivačního systému je oblast týkající se mzdového odměňování. Zaměstnanci jsou nespokojeni především s výší mzdy, která dle jejich názoru neodpovídá odvedeným pracovním výkonům, dále také s nejasným nastavením mzdových pravidel. V rámci mzdového odměňování byl objeven problém v souvislosti s nastavením osobního ohodnocení. Na základě těchto zjištění byly navrženy vhodné změny, které mají za cíl výše zmíněné problémy minimalizovat či zcela eliminovat. Konkrétně se jedná o změny v podobě vytvoření mzdového předpisu s tarifně nastavenými mzdami pro jednotlivé pozice a kritérii pro navyšování mzdy, dále nastavení jasných kritérií při udělování osobního ohodnocení v souvislosti s odvedenými pracovními výkony. Poslední významná změna reaguje na požadavek ze strany zaměstnanců o poskytování příspěvků na různé formy rekreace, a to zavedením elektronické benefitní karty.

Všechny výše uvedené změny byly vybranému podniku představeny spolu s výsledky dotazníkového šetření. Především co se týká tvorby mzdového předpisu a zavedení elektronických benefitních karet, podnik bude o jejich zavedení v krátkodobém horizontu uvažovat.

## Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje

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

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

BEDRNOVÁ, Eva a kol., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.

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

BUDÍKOVÁ, Marie a kol., 2010. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3243-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ, 2017. *Základy metodologie výzkumu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 978-80-261-0735-4.

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

MACHI, Lawrence A. a Brandy T. MCEVOY, 2012. *The literature review: six steps to success*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Corwin. ISBN 978-1-4522-4088-6.

MÍČUDOVÁ, Kateřina a kol., 2016. *Základy statistiky a pravděpodobnosti*. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 978-80-261-0660-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.

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

PLAMÍNEK, Jiří, 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3664-8.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

SVOBODA, Milan a kol., 2019. *Statistické zpracování dat*. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 978-80-261-0883-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

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

VEBER, Jaromír a kol., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.

### **Internetové zdroje**

BOGNÁROVÁ, Věra, 2020. Vnitřní mzdový předpis. In: *Daně, účetnictví, právo, práce a mzdy pro profesionály* [online]. 1. 1. 2020 [cit. 14. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.du.cz/33/vnitri-mzdovy-predpis-mzdovy-rad-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eu2czycG0yCzQZzp-qJMqhUzdFeHtBnP-Q/>

BRANSON, Richard, 2014. Look after your staff. In: *Virgin* [online]. 27. 3. 2014 [cit. 5. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.virgin.com/richard-branson/look-after-your-staff>

Český statistický úřad, 2020. [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 14. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

JINDŘICHOVÁ, Markéta, 2018. Fluktuace zaměstnanců: Firmy mají problém udržet si kvalitní zaměstnance. In: *Vímvíc.cz* [online]. 18. 7. 2018 [cit. 14. 4. 2020]. Dostupné z:

<https://www.vimvic.cz/clanek/fluktuace-zamestnancu-firmy-maji-problem-udrzet-si-kvalitni-zamestnance>

JUNEJA, Prachi, 2020. Essentials/Features of a Good Motivation System. In: *Management Study Guide* [online]. [cit. 14. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/good-motivation-system.htm>

Justice, 2020. [online]. Praha: Justice. [cit. 14. 4. 2020]. Dostupné z: <https://justice.cz/>

MORÁVEK, Daniel, 2020. České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců. In: *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 14. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>

SOCIAL SCIENCE STATISTICS, 2020. Chi-Square Test Calculator. In: *Social Science Statistics* [online]. 2020 [cit. 14. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.socscistatistics.com/tests/chisquare2/default2.aspx>

WILKOŇSKA, Anna, 2019. Motivation system. In: *CEOpedia* [online]. 1. 12. 2019 [cit. 14. 4. 2020]. Dostupné z: [https://ceopedia.org/index.php/Motivation\\_system](https://ceopedia.org/index.php/Motivation_system)

### **Ostatní zdroje**

INTERNÍ ZDROJE, 2020. *Interní zdroje podniku XY<sup>1</sup>*. Domažlice.

SVOBODOVÁ, Alžběta, 2019. *Manažer lidských zdrojů společnosti*. Domažlice.

Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce.

---

<sup>1</sup> Účetní závěrky z let 2012–2018, výroční zprávy, firemní katalogy, propagační materiály, výstupy ze mzdového programu a jiná dokumentace podniku.

## Seznam tabulek

Tab. 1: Základní údaje o podniku XY .....	35
Tab. 2: Jistota práce a pracovní podmínky .....	51
Tab. 3: Obsah práce.....	51
Tab. 4: Mzdové odměňování.....	52
Tab. 5: Mezilidské vztahy a komunikace s nadřízeným .....	53
Tab. 6: Vzdělávání a rozvoj .....	54
Tab. 7: Výsledky $\chi^2$ testu nezávislosti (1) .....	55
Tab. 8: Výsledky $\chi^2$ testu nezávislosti (2) .....	55
Tab. 9: Zaměstnanecké benefity podniku .....	56
Tab. 10: Náměty na zaměstnanecké benefity .....	56
Tab. 11: Porovnání oblastí motivace.....	57
Tab. 12: Výše měsíčního osobního ohodnocení dle pracovní výkonnosti.....	63
Tab. 13: Výše celoročního ohodnocení dle pracovní výkonnosti .....	64
Tab. 14: Náklady na příspěvek k penzijnímu připojištění .....	66



## **Seznam obrázků**

Obr. 1: Průběh motivačního procesu .....	13
Obr. 2: Vývoj obrátu v letech 2012–2018 .....	37
Obr. 3: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2012–2018.....	38
Obr. 4: Organigram podniku XY .....	39

## Seznam použitých zkratk a značek

a. s.	akciová společnost
CEO	Chief Executive Officer
CZ	Czech Republic/Česká republika
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPP	dohoda o provedení práce
ESW	Einschleifwerkstatt
HPP	hlavní pracovní poměr
IT	informační technologie
MIA	XY Group Integrity Award
OVH	Overhead
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SMART	specific, measurable, achievable, realistic, time-framed
SRN	Spolková republika Německo
VH	výsledek hospodaření

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Scénář polostrukturovaného rozhovoru

**Příloha B:** Hodnotící pohovor - tiskopis

**Příloha C:** Dotazník

**Příloha D:** Základní údaje o respondentech

**Příloha E:** Výsledek testu nezávislosti (1)

**Příloha F:** Výsledek testu nezávislosti (2)

**Příloha G:** Návrh mzdového předpisu

## **Příloha A: Scénář polostrukturovaného rozhovoru**

### Základní údaje – personální oblast

- Kolik zaměstnanců v podniku pracuje na HPP?
- Kolik zaměstnanců pracuje v podniku na DPP nebo DPČ? Jaký je důvod zaměstnávání lidí na dohody?
- Jaká je struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví/stupně dosaženého vzdělání?
- Do jakých oddělení je rozdělen provoz podniku? Jaká je základní náplň práce na těchto odděleních?
- Jak vypadá organigram podniku?

### Mzdový systém

- Jakým způsobem je se zaměstnancem sjednána výše mzdy?
- Za jakých podmínek dochází k navyšování mzdy zaměstnance?
- Využíváte v podniku doplňkové mzdové formy, jako např. osobní ohodnocení, příplatky, prémie? Jakým způsobem?

### Zaměstnanecké benefity

- Jaké hmotné zaměstnanecké benefity nabízíte svým zaměstnancům? Jaké podmínky je potřeba splnit, aby zaměstnanec měl na benefit nárok?
- Jaké další benefity by mohly být v podniku zavedeny?

### Oblast Vzdělávání a rozvoj

- Mají zaměstnanci příležitost ke kariérnímu postupu? V jakém smyslu?
- Jaké možnosti vzdělávání v rámci pracovní pozice nabízíte?
- Mají zaměstnanci možnost vzdělávat se i nad rámec současné práce?
- Jaké metody při výkonu práce/mimo výkon práce podnik využívá při vzdělávání zaměstnanců, např. instruktáž, rotace práce, asistování, workshopy, online kurzy?

### Oblast Obsah práce + pracovní podmínky a pracovní prostředí

- V jakém stavu je vybavení na pracovišti a zázemí (kuchyňka, jídelna, šatny)?
- Kolik týdnů dovolené poskytujete svým zaměstnancům?
- Jakým stylem je rozdělen provoz podniku? Je využíván směnný provoz?
- Nabízíte zaměstnancům možnost pracovat v rámci flexibilních pracovních režimů, jako např. pružná pracovní doba, částečný úvazek, práce z domova?
- Mají zaměstnanci možnost si do určité míry rozhodovat o organizaci pracovní doby/o náplni své práce?

### Oblast Mezilidské vztahy + komunikace

- Jaké prostředky využíváte ke sdílení informací se zaměstnanci?
- Jakými aktivitami přispíváte ke stmelování pracovního kolektivu?

### Oblast Hodnocení pracovního výkonu

- Využíváte při hodnocení zaměstnanců neformální způsoby, např. uznání, pochvaly?
- Jakým způsobem probíhá formální (systematické) hodnocení zaměstnanců? Jak často?

### Motivační systém

- Na základě čeho dochází ke změnám motivačního systému?
- Konají se každoročně osobní pohovory či dotazníková šetření?
- Má firma nějakou zpětnou vazbu, co se týká využívaných motivačních prostředků?
- Z jakého důvodu se podnik snaží motivovat své zaměstnance? Existuje nějaký problém, který k tomu podnik nutí?

## Příloha B: Hodnotící pohovor - tiskopis



### ZAMĚSTNANECKÝ POHOVOR

**Příjmení:** \_\_\_\_\_  
**Jméno:** \_\_\_\_\_ **Osobní číslo:** \_\_\_\_\_

Termín pohovoru – datum:	Čas:	Místo:
Funkce zaměstnance: plný úvazek: <input type="checkbox"/> částečný úvazek: <input type="checkbox"/> hod.		
Nadřízený:	Funkce nadřízeného:	
Hodnocené období:	Intenzita kontaktu: Vysoká <input type="checkbox"/> Střední <input type="checkbox"/> Nízká <input type="checkbox"/>	
Další přítomné osoby (volitelně):		

<b>Hodnocení dosahování cílů v minulém roce</b>	++	+	•	?
Dosahování cílů v minulém roce				

<b>1. Hodnocení odborných kompetencí</b>	++	+	•	?
1.1. Odborné znalosti související s pracovním místem				
1.2. Zapojení / plnění pracovních úkolů				
1.3. Možnost zatížení				
Komentář:				

<b>2. Hodnocení přípravy na práci a její provádění</b>	++	+	•	?
2.1. Iniciativa				
2.2. Plánovací a realizační schopnosti				
2.3. Interní / externí orientace na zákazníka				
Komentář:				

<b>3. Hodnocení sociálních dovedností a řídicích schopností</b>	++	+	•	?
3.1. Jednání s lidmi / schopnost práce v týmu				
3.2. Spolupráce / napříč obory				
3.3. Komunikace				
3.4. Řídicí chování				
Komentář:				



## ZAMĚSTNANECKÝ POHOVOR

<b>Specifické znalosti a dovednosti:</b>
Specifické odborné znalosti:
Zvláštní výkony, znalosti, dovednosti:

<b>Stanovisko zaměstnance</b>
S hodnocením
<input type="checkbox"/> souhlasím
<input type="checkbox"/> nesouhlasím v následujících bodech:

<b>Otázky a očekávání od nadřízeného</b>

Stanovení cílů pro další spolupráci, plánovaná opatření, dohody a časový rámec					
Téma:	S	M	A	R	T

**Datum:**

**Podpis zaměstnance:**

**Podpis nadřízeného:**

Legenda hodnocení:

- ++ Zřetelně překonává očekávání!
- + Splňuje očekávání!
- Částečně splňuje očekávání.
- ? Příliš krátkou dobu ve funkci nebo nesplňuje očekávání.



## ZAMĚSTNANECKÝ POHOVOR

Pokud je nutné definovat více cílů nebo je potřeba definovat cíle komplexněji, proveďte to prosím na tomto listu.

Nezapomeňte, že nemá být definováno více než 5 cílů.

Stanovení cílů pro další spolupráci, plánovaná opatření, dohody a časový rámec					
Téma:	Specifický	Měřitelný	Aktivující	Realistický	Termín

**Datum:**

**Podpis zaměstnance:**

**Podpis nadřízeného:**

## Příloha C: Dotazník

**I.** V tabulce níže jsou vypsaná tvrzení týkající se **motivování pracovníků ve vašem podniku**.  
U každého tvrzení je potřeba zaškrtnout dvě políčka – jedno v oddílu A a druhé v oddílu B.

V rámci **oddílu A** vyjadřujete, v jaké míře s daným tvrzením souhlasíte.

V rámci **oddílu B** vyjadřujete, v jaké míře je pro vás dané tvrzení důležité, tedy jak moc vás motivuje.

Tvrzení	Oddíl A: Úroveň souhlasu				Oddíl B: Úroveň důležitosti			
	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	Důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Práce, kterou vykonávám, má smysl.								
Práce, kterou vykonávám, je zajímavá.								
Mám jistotu pracovního místa.								
Naši firmu bych doporučil/a svým známým.								
Veškeré pracovní vybavení je na dobré úrovni.								
Výše mé mzdy odpovídá mým pracovním výkonům.								
Vím, podle jakých kritérií je stanovena výše mé mzdy.								
Výše mého osobního ohodnocení je stanovena s ohledem na mé pracovní výsledky.								
Mám možnost si do určité míry spoluorganizovat svou práci (např. výběr směn).								
Mám možnost částečně rozhodovat o tom, jakým způsobem budu plnit zadané úkoly.								
Nadřízený mě za dobře odvedenou práci dokáže pochválit.								
Můj nadřízený má přirozenou autoritu.								
Můj nadřízený jedná se všemi pracovníky stejně (spravedlivě).								
Dodržování pravidel platí pro všechny zaměstnance stejně.								
Můj nadřízený se mnou sdílí veškeré důležité informace související s mojí prací.								
V naší pracovní skupině panuje přátelská atmosféra.								
Celofiremní akce pomáhají zlepšovat vztahy mezi zaměstnanci.								
Mám možnost kariérního růstu (povýšení).								
Firma mi umožňuje rozvíjet mé schopnosti a dovednosti, které potřebuji k výkonu práce.								
V rámci pracovní pozice je mi nabízena výuka cizích jazyků.								
Při práci naplno využívám své schopnosti a dovednosti.								



2. V tabulce níže jsou vypsané zaměstnanecké benefity, které Vám firma nabízí.  
Zhodnoťte každý z benefitů podle toho, jak Vám vyhovuje.

Zaměstnanecké benefity				
	Zcela vyhovuje	Spíše vyhovuje	Spíše nevyhovuje	Zcela nevyhovuje
Příspěvek na stravování (stravenky/závodní stravování)				
Bonus při doporučení nového zaměstnance				
Produkty (brýle) za zvýhodněné ceny				
Příspěvek (250 Kč) na stmelování kolektivu				
Zimní a letní bonus (2x 2000 Kč)				
Nabídka ovoce				
Velikonoční a mikulášská nadílka				

3. V následující tabulce jsou představeny další příklady zaměstnaneckých benefitů, které vám ovšem firma v současnosti nenabízí.

Označte u každého z nich, do jaké míry byste jej na pracovišti uvítal/a, případně v posledním řádku vypište vlastní náměty.

Zaměstnanecké benefity				
	Zcela bych uvítal/a	Spíše bych uvítal/a	Spíše bych neuvítal/a	Vůbec bych neuvítal/a
Příspěvek na penzijní připojištění				
1x v týdnu zdravé snídaně				
Příspěvek na dopravu				
Lekce jógy				
Bonus za odpracovaná léta				
Vypište, které další benefity byste na pracovišti uvítal/a:				

4. Uveďte Vaše pohlaví:

- žena                       muž

5. Uveďte Váš věk:

\_\_\_\_\_ let

6. Jak dlouho jste zaměstnancem firmy MP Group?

- 0-1 rok       2-3 roky       4-5 let       6-7 let       8+ let

7. Na jakém oddělení firmy momentálně pracujete?

- ESW                       Frames                       Glas

#### Příloha D: Základní údaje o respondentech

Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pohlaví		
Muži	8	12%
Ženy	61	88%
Věk		
22 a méně let	2	3%
23 - 37 let	26	38%
38 - 52 let	27	39%
53 a více let	14	20%
Doba působnosti v podniku		
0-1 rok	13	19%
2 - 3 roky	32	46%
4 - 5 let	8	12%
6 - 7 let	16	23%
8 a více let	0	0%
Oddělení podniku		
ESW	24	35%
Frames	26	38%
Lenses	19	28%

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### Příloha E: Výsledek testu nezávislosti (1)

Results						
	Spokojenost se mzdou	Nespokojenost se mzdou				Row Totals
41 a méně let	20 (21.66) [0.13]	12 (10.34) [0.27]				32
42 a více let	24 (22.34) [0.12]	9 (10.66) [0.26]				33
<b>Column Totals</b>	44	21				<b>65 (Grand Total)</b>

The chi-square statistic is 0.777. The  $p$ -value is .378058. The result is *not* significant at  $p < .05$ .

Zdroj: vlastní zpracování s využitím Social Science Statistics, 2020

## Příloha F: Výsledek testu nezávislosti (2)

Results						
	Spokojenost se mzdou	Nespokojenost se mzdou				Row Totals
ESW	10 (14.89) [1.61]	12 (7.11) [3.37]				22
Frames	18 (16.92) [0.07]	7 (8.08) [0.14]				25
Lenses	16 (12.18) [1.19]	2 (5.82) [2.50]				18
<b>Column Totals</b>	44	21				<b>65 (Grand Total)</b>

The chi-square statistic is 8.8847. The  $p$ -value is .011768. The result is significant at  $p < .05$ .

Zdroj: vlastní zpracování s využitím Social Science Statistics, 2020

## **Příloha G: Návrh mzdového předpisu**

### **Vnitřní mzdový předpis**

Podnik XY, se sídlem ..., IČO ... (dále jen zaměstnavatel)  
stanoví v souladu se zákoníkem práce tato pravidla pro poskytování mzdy (dále jen "předpis").

### **Část I - Rozsah platnosti**

Tento předpis se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru.

### **Část II - Základní ustanovení**

1. Tento předpis upravuje podmínky pro poskytování mzdy.
2. Mzda zaměstnance se stanoví jednak podle vykonávané pracovní činnosti, jednak podle pracovní výkonnosti zaměstnance a jeho pracovních výsledků. K tomu se zaměstnancům stanoví základní tarifní mzda a mzdová forma podle dalších ustanovení. Základní tarifní mzda je současně zaručenou mzdou ve smyslu ustanovení § 112 ZP.
3. Před započítáním práce musí být zaměstnanec seznámen se způsobem odměňování.
4. Zaměstnanec má právo kdykoli nahlížet do tohoto předpisu, který je proto k dispozici na personálním oddělení zaměstnavatele.

### **Část III - Tarifní sazby**

Zaměstnanci se stanoví tarifní sazba podle těžiště vykonávané práce, tedy podle toho druhu práce, na kterou byl zaměstnanec přijat a která s ním byla dohodnuta v pracovní smlouvě.

Tarifní sazby činí:

<b>Pracovní činnost</b>	<b>Skupina prací</b>	<b>Sazba měsíčně v Kč</b>
Pikař - odd. Frames	3	18 000
Pikař - odd. Lenses	3	19 000
Pracovník montáže	4	20 000
Pracovník zábrusu	4	20 000
Kontrolor kvality	5	22 000
Skladník	5	24 000

#### **Část IV - Zaručená mzda**

Zaměstnanci přísluší tarifní mzda, která je současně jeho zaručenou mzdou, odpovídající pracovní činnost jím vykonávané. Měsíční tarifní mzda se úměrně krátí, pokud zaměstnanec neodpracoval v měsíci stanovený počet směn. Totéž platí, byla-li se zaměstnancem sjednána podle § 80 ZP kratší pracovní doba než 40 hodin týdně.

K tarifní mzdě se zaměstnancům poskytují pohyblivé složky mzdy podle dalších vnitřních předpisů.

#### **Část V - Kritéria navyšování tarifní mzdy**

Tarifní mzdu lze navyšovat v případě splnění kritérií uvedených níže:

- na základě seniority,
- na základě rozšíření kompetencí,
- na základě znalosti cizích jazyků, přičemž tento jazyk je potřebný k vykonávání práce,
- na základě získané odborné praxe z oboru.

#### **Část VI - Splatnost mzdy**

Mzda je splatná vždy 15. dne měsíce následujícího po vykonané práci. Případně-li tento den na den pracovního klidu, vyplácí se mzda poslední pracovní den před tímto dnem.

#### **Část VII - Závěrečné ustanovení**

1. Tento předpis nabývá účinnosti dnem ... a platí do ... Po uplynutí této doby může být změněn, prodloužen nebo nahrazen novým předpisem.

2. Veškerá opatření podle tohoto předpisu jsou vedoucí zaměstnanci povinni provádět tak, aby bylo zaručeno rovné zacházení se všemi zaměstnanci a zamezeno jakékoli formě diskriminace, zejména ve vztahu mezi muži a ženami, v souladu s ustanoveními antidiskriminačního zákona.

V ..... dne .....

.....  
podpis zaměstnavatele

## **Abstrakt**

SVOBODOVÁ, Kateřina, 2020. *Motivace pracovníků ve vybraném podniku*. Plzeň. Bakalářská práce. Západočeská univerzita, Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** motivace, pracovní motivace, stimulace, motivační systém

Tématem předložené bakalářské práce je motivace pracovníků ve vybraném podniku. Hlavním cílem této práce je zhodnotit stávající systém motivace v podniku a následně navrhnout změny, jejichž smyslem je zvýšení motivovanosti pracovníků v podniku. První část práce je zaměřena na zpracování teoretického úvodu do problematiky motivace, zejména pak pracovní motivace, a to pomocí literární rešerše. Následně je představen vybraný podnik a popsán jeho stávající motivační systém. Klíčovou část práce tvoří dotazníkového šetření sloužící ke zjištění postojů a motivačních preferencí zaměstnanců. V návaznosti na zjištěné skutečnosti jsou navrženy změny pro praktické využití, a to v podobě vytvoření mzdového předpisu, nastavení pravidel při udělování osobního ohodnocení či zavedení benefitních karet.

## **Abstract**

SVOBODOVÁ, Kateřina, 2020. *Motivation of employees in selected company*. Pilsen. Bachelor Thesis. University of West Bohemia, Faculty of Economics.

**Key words:** motivation, work motivation, stimulation, motivation system

The topic of the presented bachelor thesis is the motivation of employees in selected company. The main objective of this work is to evaluate the current system of motivation in the company and then to propose changes, the purpose of which is to increase the motivation of employees in the company. The first part of the thesis focuses on the theoretical introduction to the issue of motivation, especially the work motivation, by means of a literature review. Another part of the work includes the presentation of the selected company and the description of its current motivation system. The key part of the thesis is a questionnaire survey used to determine the attitudes and motivational preferences of employees. In relation to the findings, changes are proposed for practical use, such as the creation of the internal payroll regulations, setting rules of personal bonus or introducing the benefit cards.