

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivování zaměstnanců v organizaci

The Motivation of Employees at an Organization

Jan Stuchlý

Cheb 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivování zaměstnanců v organizaci“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne 1.12.2011

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucímu své bakalářské práce, Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D., za spolupráci, cenné rady a odborné vedení, které mi v průběhu psaní práce poskytoval.

Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům společnosti XY za jejich vstřícnost a otevřenost při dotazníkovém šetření.

Obsah

ÚVOD.....	7
1 TEORETICKÁ ČÁST	8
1.1 Motivace	8
1.2 Definice základních pojmů v oblasti motivace.....	8
1.3 Druhy motivace.....	12
1.4 Teorie motivace	12
1.4.1 Teorie zaměřené na motivační příčiny.....	13
1.4.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu	16
1.4.3 Další přístupy v oblasti motivace k práci.....	17
1.5 Motivace a pracovní výkon.....	20
1.6 Principy a metody hmotné motivace (stimulace) pracovníků v organizacích	22
1.7 Principy a metody nehmotné motivace pracovníků v organizacích	24
1.8 Motivační program	25
1.8.1 Charakteristika motivačního programu	25
1.8.2 Příprava, tvorba, realizace motivačního programu.....	27
1.9 Kafeteria systém	28
2 MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	30
2.1 Charakteristika společnosti	30
2.2 Organizační struktura společnosti.....	30
2.3 Zaměstnanci	31
2.4 Motivační program společnosti	34
2.4.1 Mzda	34
2.4.2 Prémie a výkonnostní odměny.....	35
2.4.3 Benefity.....	36
2.4.3.1 Přehled benefitů pro zaměstnance společnosti XY, kteří pracují na hlavní pracovní poměr (HPP)	37
2.4.3.2 Přehled benefitů pro zaměstnance společnosti XY, kteří pracují na dohodu o pracovní činnosti (DPČ)	41
3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	42
3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	42
3.2 Hodnocení důležitosti a spokojenosti	45

3.2.1	Hodnocení důležitosti a spokojenosti – faktory Pracovní činnosti.....	45
3.2.2	Hodnocení důležitosti a spokojenosti – faktory Nadřízený	47
3.2.3	Hodnocení důležitosti a spokojenosti – faktory Pracovní prostředí	48
3.2.4	Hodnocení důležitosti a spokojenosti – faktory Mzdy	49
3.2.5	Hodnocení důležitosti a spokojenosti – faktory Benefity	50
3.2.6	Hodnocení důležitosti a spokojenosti – shrnutí	52
4	SWOT ANALÝZA	54
4.1	SWOT analýza motivačního systému společnosti XY	54
5	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	56
5.1	Kafeteria systém	56
5.2	Implementace kafeteria systému	56
5.3	Informovanost o kafeteria systému	57
5.4	Ekonomické zhodnocení implementace kafeteria systému	58
5.5	Zavedení kafeteria systému ve formě outsourcingu	60
6	ZÁVĚR	62
7	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	64
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
9	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Motivování zaměstnanců v organizaci se stává v poslední době nedílnou součástí pracovní náplně manažerů, kteří si začali velmi dobře uvědomovat důležitost lidského faktoru, kdy má pracovní nasazení zaměstnanců přímou souvislost se spokojeností zákazníků, finančními výsledky firmy a její celkovou prosperitou.

Atraktivita a vhodné nastavení motivačního systému ve firmě je klíčovým předpokladem pro efektivní využití jednotlivých zaměstnaneckých výhod a jejich rozdělení mezi zaměstnanci. Pomáhá zamezit zbytečnému vynakládání finančních prostředků na další rozšiřování nabídky zaměstnaneckých výhod. Vhodně nastavený systém motivování zaměstnanců je také jednou z oblastí, která rozhoduje v případě, že má nový uchazeč o zaměstnání více pracovních nabídek. Společnosti se na trhu práce stávají atraktivnějšími.

Odměňování zaměstnanců je nedílnou součástí řízení a motivování. Mezi tyto odměny patří jak finanční ohodnocení, tak výhody a odměny nefinančního charakteru (např. povýšení, pochvala, zvyšování kvalifikace, poskytování zaměstnaneckých výhod).

Cílem této bakalářské práce je zmapování nastavení motivačního systému a analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY. Práce je rozdělena do dvou částí. První část se zabývá teoretickými východisky, definicí pojmů a teorií z oblasti motivace. Dále je zde uvedena problematika motivace a pracovní výkonnosti, principy a metody hmotného a nehmotného odměňování pracovníků v organizacích a tvorba motivačního systému společnosti.

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena na oblast motivace a motivačního systému, který je v současné době nastaven ve společnosti XY. Pomocí plošného dotazníkového šetření a sestavení SWOT analýzy jsou definovány oblasti možného zlepšení včetně vyčíslení a porovnání nákladů.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Motivace

Motivace je velmi důležitým faktorem úspěšnosti firmy, proto by jí každý dobrý manažer měl věnovat odpovídající pozornost. Motivace je v dnešní době velmi často diskutovaným tématem, jelikož právě motivovaní zaměstnanci, kteří jsou ochotni s chutí a nadšením pracovat i nad rámec svých pracovních povinností, jsou často tím, co firmu odlišuje od ostatních a co mnohdy rozhoduje o tom, proč zákazník zvolí službu či výrobek dané firmy. I přes důležitost tohoto tématu se však stále můžeme setkat s firmami, které si tuto důležitost neuvědomují, nepoužívají odpovídajícím způsobem motivační nástroje, či mají formálně definován motivační program, který však neodpovídá stávající situaci a potřebám zaměstnanců. Vzhledem k faktu, že se motivační nástroje neustále vyvíjejí, je třeba motivační systém firem neustále kontrolovat a přizpůsobovat potřebám daných zaměstnanců i firmy. Rozvoj motivačních nástrojů vyžaduje také finanční investice, které je třeba zohlednit ve finančním plánování každé firmy, která se motivací svých zaměstnanců zabývá.

1.2 Definice základních pojmů v oblasti motivace

Pojem **motivace** vznikl z latinského slova *moveo*, tedy hýbat se. Jednotná definice tohoto pojmu neexistuje. Lze však říci, že motivace se týká faktorů, které nutí k chování vedoucím k dosažení vytyčených cílů a uspokojení potřeb jedince. Níže je uvedeno několik definic tohoto pojmu:

„(...) proces usměrňování, udržování a energetizace chování, který, i když vychází z biologických zdrojů, je psychický fenomén, je to psychikou řízený druh regulace (...)“. (Nakonečný, 1998, s. 105)

“(...) skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (...) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání“. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 362)

Motivaci je možné dělit do následujících **fází motivace**:

- Nárůst energie, vzrušení.
- Zaměření energie na cíl.
- Snížená pozornost na ostatní podněty, selektivní pozornost na vybraný podnět.
- Vytvoření vzorce reakce, organizace jednotlivých aktivit.
- Udržení úrovně požadované aktivity do doby dosažení cíle. (Nakonečný, 1998)

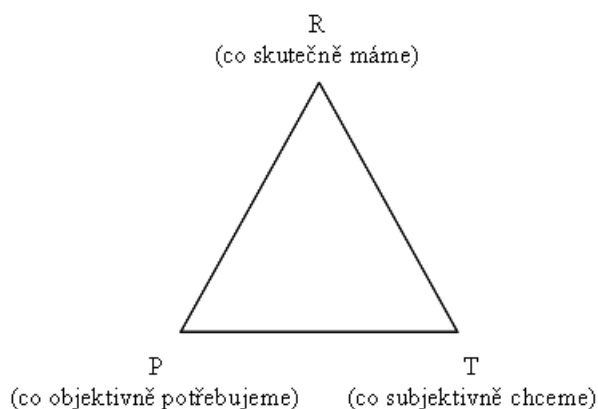
Motiv je vnitřní psychická síla (popud, pohnutka), která může být chápána jako psychologická příčina a důvod chování a jednání člověka. Obecným cílem motivu je dosažení stavu nasycení, což je zpravidla vnitřní uspokojení, pocit naplnění z dosažení definovaného cíle. (Bedrnová, Nový, 2007) Ve spojitosti s motivem lze také hovořit o základní **motivační dispozici**. Tyto dispozice jsou děleny na **vrozené** a **získané**. Mezi vrozené patří biologické (primární) potřeby, k získaným patří potřeby sociální (sekundární), hodnotové orientace, postoje a zájmy. (Bedrnová, Nový, 2007) Motivační dispozice lze také nazývat **zdroji motivace**. Jedinec tak určité prvky v okolí vnímá zcela zřetelně, zatímco jiné pouze okrajově. „(...) skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí“. (Bedrnová, Nový., 2007, s. 365) Motivační zaměření je vždy definováno individuálními potřebami jedince v daném okamžiku, proto je v pracovním prostředí nezbytné vědět, jak zaměstnanci vnímají např. nabízenou odměnu za nadstandardně odvedený pracovní výkon, zda je pro zaměstnance odměna vůbec motivující a žádoucí. (Bedrnová, Nový, 2007)

Od pojmu motiv je třeba odlišit pojem **stimul**. „Stimulací rozumíme 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, Nový, 2007, s. 364) Základní rozdíl mezi motivací a stimulací je tedy v tom, že stimulace je působením na psychiku jedince zvnějšku.

Potřeba je subjektivně pociťovaný nedostatek v určité oblasti, což se projevuje jako napětí, nelibost, strádání. „Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku (...). Předpokladem ovšem je, že subjekt nalezne cíl, tj. určitou skutečnost, která umožní uspokojení dané potřeby“. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 366)

V případě, že nejsou potřeby dostatečně uspokojovány, vzniká v organismu **stres**, který nutí člověka k reakci na vzniklou situaci. Ke znázornění vzniku stresu slouží model **RPT**. V rozporu jsou subjektivně pociťované potřeby s realitou, kdy subjektivně pociťované potřeby ne vždy odpovídají tomu, co objektivně potřebujeme. (Plamínek, 2007)

Obr. č. 1: Trojúhelník RPT



Zdroj: PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 73

Substituce motivů je charakteristickým rysem lidského chování. Jde o vykonávání činnosti, jejíž motiv je zcela odlišný, než by se očekávalo (např. přejídání není motivováno skutečným hladem, ale pocitem méněcennosti).

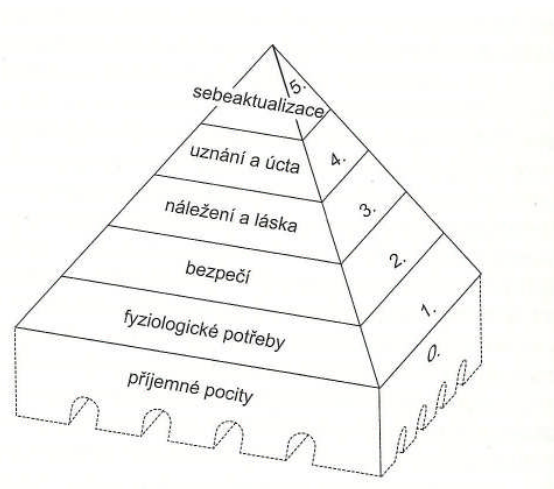
Další zvláštností motivace jsou **komplexy**. Tento pojem byl prvně použit Carlem Gustavem Jungem, švýcarským psychologem a psychoterapeutem. „(...) zvláštní motivační činitelé, utvářející se jako důsledky různých, obvykle negativních zkušeností, které jako neasimilované prvky vyvíjejí trvalý motivační, obvykle nevědomý vliv na chování, jehož cílem je kompenzace daného komplexu“. (Nakonečný, 1998, s. 104)

Komplexy působí na chování jedince na nevědomé úrovni a jeho chování jimi může být velmi silně ovlivňováno.

Pyramida potřeb byla vytvořena americkým psychologem A. H. Maslowem. „Podle této teorie se motivace člověka utváří v rámci obecné struktury lidských potřeb, tj. pociťovaných nedostatků, které se v životě každého jedince objevují v určitém pořadí“. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 64) První čtyři stupně jsou označovány jako potřeby deficitní (nedostatkové), pátý stupeň pyramidy je označován jako růstový. V extrémních podmínkách se pořadí jednotlivých stupňů může měnit, např. pocit bezpečí je nahrazen láskou.

- Fyziologické potřeby.
 - Potřeba bezpečí.
 - Potřeba sounáležitosti a lásky.
 - Potřeba úcty a sebeúcty.
 - Potřeby estetické.
 - Potřeba poznávací.
 - Potřeba seberealizace.
- } Růstové potřeby

Obr. č. 2: Pyramida potřeb podle A. Maslowa, doplněna o nulté patro



Zdroj: PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 74

J. Plamínek doplnil tuto pyramidu ještě o **nulté patro**, což je patro příjemných pocitů. Dle J. Plamínka jsou lidé schopni jednat v naprostém rozporu se svými potřebami, a to i s potřebou přežití. Příjemné pocity toto jednání vyvolávají (kouření, drogy, alkohol, přejídání se). Podstupované riziko není akutní, nicméně z dlouhodobého hlediska je existence jedince ohrožena. (Plamínek, 2007)

1.3 Druhy motivace

Vědomá motivace je procesem vědomého zaměřování chování jedince. Jedná se o cílené chování vedoucí k uspokojení potřeb a dosahování vytyčených cílů. (Nakonečný, 1998)

Nevědomá motivace probíhá na nevědomé úrovni, jedinec si neuvědomuje pravou příčinu svého chování (o něco se snaží a neví přesně proč). Nevědomé cíle vyjadřují tendence, potřeby a vnitřní konflikty. (Nakonečný, 1998)

Vnitřní motivace úzce souvisí s vnitřními pohnutkami jedince, které vycházejí z žebříčku jeho hodnot, zvyků, prostředí a kultury. Tato motivace za příznivých podmínek existuje i bez vnějších podnětů. Jedinec činnost vykonává proto, že z ní má radost a považuje ji za důležitou. Je tak velmi důležité, jakým způsobem jsou pracovní úkoly jednotlivým pracovníkům předkládány a odůvodňovány. (Plamínek, 2007)

Vnější motivace, nebo-li **stimulace**, vychází z vlivu vnějších podnětů. Tuto motivaci je možno využít tam, kde je třeba kompenzovat nepohodlí (např. je třeba dokončit pracovní úkol mimo pracovní dobu a nad rámec standardních pracovních povinností pracovníků. Díky mimořádné odměně je pracovník ochoten na tomto úkolu pracovat). Nevýhodou je, že jakmile zmizí kompenzace, zmizí i motivace. (Plamínek, 2007)

1.4 Teorie motivace

Nejstaršími stimuly byly trest a odměna. S motivem strachu se lze setkat i dnes (obava ze ztráty zaměstnání, odebrání bonusového ohodnocení). Tyto nástroje však nejsou jedinými, kterými lze zaměstnance motivovat k vyšším pracovním výkonům. V případě, že přesáhnou určitou hranici, stávají se demotivujícími. (Porvazník, 2003)

V oblasti teorií motivace se odlišují především dva směry - zaměření na **poznání motivačních příčin** a zaměření na **průběh motivačního procesu**. (Porvazník, 2003)

1.4.1 Teorie zaměřené na motivační příčiny

Teorie potřeb

Teorie potřeb vychází z již dříve zmiňované Maslowovy pyramidy potřeb, kdy má jedinec v daném okamžiku určitou strukturu potřeb, ze kterých vycházejí motivy. Motivů jsou děleny na deficitní: nedostatek, který je potřeba uspokojit, a motivy růstu: nelze je uspokojit, postupným dosahováním cílů dochází k nárůstu intenzity, potřeby trvalého charakteru – potřeba seberealizace, poznávání. (Porvazník, 2003)

Teorie ERG

Alderferova teorie ERG vychází z toho, že po pyramidě potřeb se člověk může pohybovat směrem nahoru, ale i směrem dolů. Ve většině případů, pokud dojde k uspokojení potřeby na určitém stupni pyramidy, se jedinec přesune na potřeby vyššího stupně pyramidy. Pokud však dlouhodobě nedochází k uspokojení vyšší potřeby, soustředí se jedinec na uspokojování potřeb na nižších stupních pyramidy. (Porvazník, 2003)

Teorie pohlazení

Autorem je terapeut E. Berne. Zaměřuje se na lidskou komunikaci. „(...) jednou z nejzákladnějších a nejsilnějších motivací lidského chování je touha člověka po uznání; po tom, abychom byli oceňováni ostatními lidmi (...) Tato potřeba je tak silná, že pokud se pozitivních „pohlazení“ nedostává, jedinci se stávají záměrně obtížnými a nepříjemnými jenom proto, aby vyvolali nějakou odezvu. I negativní odezva je totiž pro člověka lepší než žádná“. (Eggert, 2005, s. 43)

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Americký psycholog Frederick Herzberg rozlišil satisfaktory (motivátory) a hygienické faktory.

Mezi **satisfaktory** patří úspěch, dobré pracovní výsledky, náročnost práce, pracovní povýšení, zajímavost práce. Dosažení vyvolává vždy jen uspokojení. Satisfaktory mají přímý vztah k pracovní náplni.

Naproti tomu **hygienické faktory** mohou vyvolat i pocit neuspokojení v případě, že nejsou v pracovním prostředí uspokojeny. V případě uspokojení vzniká spokojenost, ale

ta nepůsobí motivačně. Mezi hygienické faktory patří např. kvalita řízení, odměny, mzda, pracovní podmínky, vztahy, jistota, životní styl. (Porvazník, 2003)

Hygienické faktory jsou základnou spokojenosti, které nejsou samy o sobě motivátory a nepřinášejí uspokojení. Aby bylo možné hovořit o motivaci a pracovní spokojenosti, musí být přítomny satisfaktory, kterými se **práce obohatí** a zaměstnanci jsou povzbuzováni k vyšším výkonům. Tato teorie bývá proto někdy nazývána jako **teorie růstu**. (Eggert, 2005)

Sedm principů obohacení práce:

- „Minimum kontroly ze strany managementu.
- Maximum osobní zodpovědnosti za individuálně vykonávanou práci.
- Pokud je to možné, měli by si zaměstnanci sami určovat, kdy se kterému úkolu budou věnovat.
- Nutností je snadno srozumitelná zpětná vazba ohledně výkonu a kvality, která je poskytována přímo zaměstnanci.
- Zaměstnanci by měli mít příležitost vykonávat i jinou práci podle jejich schopností a výkonu.
- Jednotlivci by měli mít možnost si v rámci týmu sami vybrat a uspořádat své pracovní úkoly.“ (Eggert, 2005, s. 59)

V případě tohoto obohacování práce si musí být všichni zaměstnanci vědomi výkonu, kterého musí dosáhnout, musí mít dostatek sebedůvěry a schopností, aby byli schopni dosáhnout vytyčených cílů. Odměna za práci musí být spravedlivá a dobrá práce musí být oceněna. Zaměstnanci musí mít v tomto případě možnost se vyjadřovat ke změnám, které se jich a jejich práce týkají. (Eggert, 2005)

Teorie dosažení cíle

Většina lidí je dle této teorie motivována a uspokojována prací na **stanovených cílech**. Aby se zvyšovala výkonnost při této práci, je třeba, aby byly cíle jasně formulované. Definováním cílů jsou očekávání ze strany zaměstnanců realističtější, čímž je odbouráván pocit nejistoty. (Eggert, 2005)

Eggert dále uvádí důležitost těchto faktorů:

- Úkolu je třeba věnovat tím více úsilí, čím složitější je dosáhnout cíle.
- Tím více úsilí člověk věnuje dosažení cíle, čím je po něho tento cíl důležitější.
- Neméně důležitým faktem je to, aby člověk s vytyčeným cílem souhlasil, akceptoval jej a vnitřně jej přijal. Pokud je cíl téměř nedosažitelný, popř. není pro člověka důležitý, míra motivace klesá.

Člověk musí rozumět důležitosti cíle a musí znát své místo v celém procesu. Velkým pozitivem je, když se člověk na stanovení cílů sám podílí, tím se usnadňuje jejich vnitřní přijetí. Samozřejmostí by měla být včasná a kvalitní **zpětná vazba**. (Eggert, 2005)

Teorie dosažení cíle má velké výhody i pro manažery:

- „Přesně popisuje, co by mělo být uděláno.
- Podporuje diskusi (...).
- Poskytuje okamžitou zpětnou vazbu (...).
- Poskytuje jedinci osobní uspokojení (...).
- Minimalizuje nebezpečí toho, že se budeme vzdalovat od našeho původního záměru.
- Pomáhá soustředit se a zaměřit se na požadovaný výsledek“ (Eggert, 2005, s. 49)

Teorie úspěchu

McClellandova teorie vychází ze tří druhů motivačních potřeb:

- **Potřeba oblíbenosti:** váže se k pocitu radosti z dobrých mezilidských vztahů.
- **Potřeba moci:** zaměřuje se na sílu a opírá se o sílu jak vlastní, tak o sílu ostatních lidí.
- **Potřeba úspěchu:** tato potřeba souvisí s přijímáním náročnějších úkolů a rizikem, které se k jejich dosažení váže, s oceňováním vlastní práce a potřebou zpětné vazby, která slouží jako kontrolní mechanismus.

Jedna z uvedených potřeb vždy převládá, a to v souvislosti s typem osobnosti. (Porvazník, 2003)

Sociální teorie

Tato teorie vychází z faktu, že pokud se s lidmi jedná jako s **výjimečnými bytostmi**, zvyšuje se i jejich výkonnost, a to bez závislosti na podmínkách, ve kterých má být výkonu dosaženo. Tento závěr je známý jako Hawthornský efekt. Elton Mayo uskutečnil v letech 1927 – 1932 studii ve společnosti Western Electric Hawthorne Works. Zkoumal dopad pracovních podmínek a prostředí na produktivitu práce. „(...) prokázali motivující vliv potřeby být oceňován (...). Primárním motivem práce není materiální zisk, ale uspokojující sociální vztahy na pracovišti a pozitivní vztahy k organizaci (...) manažer (...) musí utvářet rovnováhu mezi potřebami zaměstnanců a potřebami organizace“. (Nakonečný, 1998, s. 400)

Pracovní skupiny mají sklon si vytvářet a stanovovat vlastní normy a kontrolovat, aby všichni členové podávali požadovaný pracovní výkon. Vznikem přirozených pracovních skupin se zvyšuje pracovní výkonnost a skupina sama má mechanismy regulace pracovní výkonnosti jednotlivce i skupiny samotné v rámci celé organizace. Jednotlivé týmy je třeba oceňovat a dát jejich členům pocítit jedinečnost. Navzdory tomu by noví zaměstnanci měli být školeni standardním způsobem, jelikož skupina má již vytvořeny vlastní standardy. (Eggert, 2005)

1.4.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Teorie spravedlnosti

Hlavním principem Adamsovy teorie spravedlnosti je sociální porovnání jedince s ostatními a snaha o dosažení rovnováhy. Pracovník porovnává sebe s ostatními, porovnává vynaložené úsilí své i úsilí kolegů spolu s dosaženými úspěchy. Z tohoto porovnání pramení pocit spravedlnosti či nespravedlnosti. (Porvazník, 2003)

Teorie očekávání

Motivační síla v případě této teorie vychází ze síly očekávání. Autorství teorií očekávání je spojeno se jmény Vroom, Porter a Lawler. Míra motivace závisí na tom, jakou silou člověk o dosažení cíle usiluje a jaká je pravděpodobnost toho, že tohoto cíle dosáhne. V úvahu se bere jak vynaložená námaha, tak dostupnost a lákavost odměny. Z této teorie vyplývá, že kromě motivace, je také důležité, aby management prověřil

system hodnocení a odměn, kdy stejná odměna odpovídá stejnému výkonu. Zaměstnancům musí být předem jasné, že určitá úroveň výkonu a odměny patří dohromady. (Porvazník, 2003)

Síla motivace k určité formě chování je podle Vroomova kombinací **valence** a **očekávání**. Dá se vyjádřit rovnicí:

$$M = f(V * E),$$

„kde M - úroveň motivace,

V - valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede

E - expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 388).

Teorie kompetence

Autorem této teorie je R. W. White. Motiv kompetence se projevuje jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost, resp. získat obdiv, uznání a respekt druhých lidí. Vyústění teorie kompetence by mělo směřovat k tomu, aby se zaměstnanci pověřovali úkoly přiměřeně náročnými, tj. úkoly s mírně překračující úrovní schopností a předpokladů daného zaměstnance. Tímto způsobem lze navodit žádoucí pracovní motivaci. (Bedrnová, Nový, 2007)

1.4.3 Další přístupy v oblasti motivace k práci

Teorie X

Tato teorie vychází z následujících předpokladů manažerů o lidech v práci:

- lidé jsou nesamostatní,
- lidé jsou líní,
- lidé jsou nedůvěryhodní,
- lidé nemají skoro žádné ambice,
- lidé odmítají jakoukoli zodpovědnost,

- lidé pracují jen a pouze pro peníze,
- neustálá kontrola je zcela nezbytná. (Eggert, 2005)

Tato teorie představuje v podstatě metodu cukru a biče. Dle manažera smýšlejícího ve smyslu teorie X je jedinou možnou formou motivace říkat lidem co, kdy a jak mají dělat. Kontrola veškerých činností stejně jako rozhodování je pouze v rukou manažera bez účasti podřízených. Odměny pro zaměstnance jsou pouze ve formě peněz. Od podřízených nejsou očekávány žádné komentáře a připomínky. „Od zaměstnanců se očekává, že budou líní a flegmatictí, budou odvádět pouze práci, za kterou jsou placeni, a nic dalšího se od nich neočekává“. (Eggert, 2005, s. 77)

Teorie Y

Tato teorie vychází ze zcela odlišných předpokladů manažerů o lidech, než je tomu u teorie X:

- lidé mají svou práci rádi,
- lidé zcela dobrovolně a rádi přijímají odpovědnost,
- lidé se chtějí na práci aktivně podílet,
- lidé jsou schopni se zcela samostatně rozhodovat,
- lidé jsou schopni činit samostatné závěry,
- lidé jsou schopni plnit a vytvářet dlouhodobé plány. (Eggert, 2005)

Manažer, který o svých podřízených smýšlí ve smyslu této teorie, se domnívá, že jeho podřízení mají rádi svou práci, chtějí se na ní sami aktivně podílet. Podřízení jsou schopni se sami rozhodovat, nést odpovědnost, aktivně si vyhledávat informace a vytyčovat a plnit cíle. K motivaci je velmi vhodné zapojit zaměstnance do procesu rozhodování o věcech, které zaměstnance přímo ovlivňují. Velmi vítanou je také diskuze a sdílení myšlenek a nápadů se zaměstnanci. Odměnou je pochvala, důvěra a respekt. „Podporujte zaměstnance v rozvoji jejich dovedností, aby mohli realizovat veškerý svůj potenciál“. (Eggert, 2005, s. 80) Tato teorie se jeví jako nejvhodnější k tomu, jak přimět ke spolupráci zaměstnance napříč organizací, kteří své motivační cíle uspokojují prostřednictvím plnění cílů organizace.

Autorem teorie X a Y je Douglas McGregor. Obě výše uvedené teorie vyjadřují protipóly stylů chování manažerů. V praxi je pak nutné volit ten styl, který vyžaduje aktuální situace na pracovišti. Přístup manažera musí být adekvátní a musí vycházet z pochopení lidského chování, motivace a poznání všech členů pracovního týmu. Ačkoli není snadné v praxi aplikovat teorii Y, většina zaměstnanců je schopna sebemotivace, chtějí se podílet na rozhodování a nést zodpovědnost.

Aplikace teorie Y je vhodná v případě, že práce obsahuje mnoho prvků vnitřního uspokojení a řešení složitých prvků, jako vhodný je neformální přístup. Teorie X je vhodná v případech, kdy práce nabízí jen malé uspokojení a je velmi úzce vymezená. Výstup z činností je jasně měřitelný, úkoly i postupy jsou přesně dané.

Japonská teorie Z

Byla definována Williamem Ouchim, tato teorie zobecňuje japonské zkušenosti. Jejím základem je diferencované uspokojování pracovníků na různých úrovních. Na nejnižší úrovni je uspokojení dáno jistotou celoživotního zaměstnání, na střední úrovni sociálními jistotami, a to i ve volném čase, a na nejvyšší úrovni přebíráním zodpovědnosti za příznivý průběh pracovních procesů a plnohodnotnou účastí na rozhodování. (Porvazník, 2003)

V rámci **evropského managementu**¹ se využívají i následující tři přístupy v oblasti motivace:

- „obohacování práce (job enrichment),
 - rozšiřování pracovní způsobilosti (job enlargement),
 - obměňování na pracovních místech (job rotation)“.
- (Porvazník, 2003, s. 347)

Job enrichment: delegace pravomocí a odpovědnosti na podřízené. Čímž jsou tito pracovníci obohacováni. Zároveň však nesou vyšší odpovědnost. Pracovníci tak mohou jednat samostatně v rámci nově udělených kompetencí. Tímto postupem se často

¹ Evropský směr, který se spíše zaměřuje směrem k řídicím pracovníkům a k vymezení úloh a náplně jejich práce.

prokáže, který zaměstnanec má jaké schopnosti, které je žádoucí dále rozvíjet za účelem zvýšení kvalifikace. (Porvazník, 2003)

Job enlargement: jedná se o rozšiřování pracovní způsobilosti. Teorie vychází z toho, že dobrý výkon může podávat jen člověk, který je svěží po duševní i fyzické stránce. Metoda je uplatňována především tam, kde se činnost opakuje a pozornost je snižována monotónností práce. Pracovník se v rámci své pracovní činnosti naučí vykonávat ještě činnost další, která ho obohatí, zvýší jeho kvalifikaci a rozšíří možnost uplatnění. (Porvazník, 2003)

Job rotation: obměna pracovních míst nebo pracovníků v určitých funkcích. Probíhat může ve vertikální i horizontální rovině. Pracovník tak lépe pozná nabízený výrobek nebo službu a zmapuje lépe požadavky zákazníků. Výsledkem je získání informací důležitých ke zhodnocení aktuální situace na trhu a následné adekvátní reakce na tuto situaci. (Porvazník, 2003)

Motivační teorie neposkytují zaručený návod pro management, nicméně mohou být inspirativní a manažeři z nich mohou v některých situacích vycházet, jsou jakýmsi vodítkem. Nicméně je nutné vzít na vědomí, že každý člověk je jiný a z toho plyne i odlišný způsob motivace a různých typů přístupu ke každému ze zaměstnanců.

1.5 Motivace a pracovní výkon

U motivace platí, že pro žádoucí úroveň výkonu je třeba optimální úrovně motivace. Příliš nízká, ale i příliš vysoká úroveň motivace výkon snižuje (někdy se mluví o „podmotivování“ nebo „nad-motivování“). (Nakonečný, 1998)

V manažerské analýze **pracovního výkonu** se používají základní tři hlediska:

- úroveň kvalifikace pracovníka,
- úroveň pracovní motivace,
- kvalita pracovních podmínek.

Pracovní výkon vyjadřuje následující vzorec:

$$V = f(K * M * P),$$

„kde V – výkon v jeho kvantitativních i kvalitativních aspektech,

K - kvalifikace pracovníka,

M – motivace k práci,

P – pracovní podmínky v nejširším slova smyslu.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 75)

V této souvislosti je třeba se zmínit o tzv. **výkonové motivaci**. Jde o touhu lidí po úspěchu, obdivu, touhu učinit něco, co by mohlo být prožíváno jako úspěch a co by současně vyvolalo úctu a obdiv okolí. Funkcí tohoto motivu je zvýšení sebehodnocení.

Motiv výkonu je relativně obecná a stálá charakteristika jedince. U někoho je vyjádřen silněji, u jiného naopak méně. Vysoká úroveň motivu výkonu se vyskytuje např. u zaměstnanců, kteří se cítí kompetentní ve svém oboru, v němž s jistotou očekávají úspěch. (Bedrnová, Nový, 2007)

S výkonovou motivací jsou těsně spjaty dvě specifické tendence pracovníka. Tendence dosáhnout úspěchu a protikladná tendence vyhnout se neúspěchu v duchu přísloví „Kdo nic nedělá, nic nezkazí“.

Individuálně specifická síla výkonové motivace je pak dána dle vzorce: (Bedrnová, Nový, 2007, s. 76)

$$\text{výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Důležitým aspektem motivace je **pracovní spokojenost**, kterou můžeme vnímat jako uspokojení ze smysluplné práce, pocitu naplnění, radosti z vlastního uplatnění, anebo může jít o spokojenost pracovníka na základě dosahování nízkých cílů. (Bedrnová, Nový, 2007)

„V prvním případě je spokojenost popisem stavu, ve druhém ji lze chápat jako hnací sílu a ve třetím může být i překážkou nebo dokonce brzdou žádoucího pracovního výkonu v jakékoliv oblasti lidské práce.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 392)

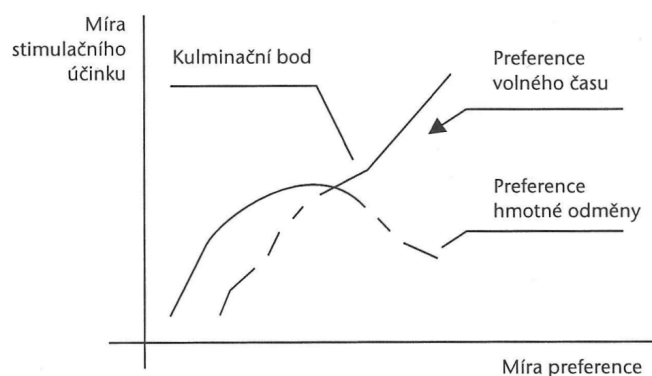
1.6 Principy a metody hmotné motivace (stimulace) pracovníků v organizacích

Hmotná motivace je silným motivem především pro zaměstnance s nižší životní úrovní, pracovníky, jejichž potřeby se nacházejí na nejnižších patrech pyramidy potřeb a dále se hodí pro zaměstnance materiálně založené s požadavkem vysokého životního standardu. (Porvazník, 2003)

„Bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních zdrojů důležitých pro život pracovníka a jeho rodiny.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 401)

Hmotná motivace však nepůsobí stále stejnou intenzitou. Postupným zvyšováním životní úrovně zaměstnanců se mění i spektrum potřeb zaměstnanců. Může tak dojít k situaci, kdy síla hmotné motivace bude slábnout a do popředí se dostanou potřeby vyžadující nehmotnou motivaci. Zároveň může dojít k tzv. „**kulminačnímu bodu**“, od kterého výše mzdy a jiných hmotných požitků přestane působit stimulačně. Zaměstnanec ji přijme jako standard a začne dávat přednost svým vlastním aktivitám. Tento bod je u každého člověka jinde, stejně jako jsou odlišné potřeby jednotlivých lidí. (Porvazník, 2003)

Obr. č. 3: Kulminační bod



Zdroj: PORVAZNÍK, J. Celostní management. Bratislava: Sprint, 2003, s. 349

Spravedlnost v přidělování hmotných odměn je základní podmínkou pro vlastní stimulaci, ale i pro bezproblémové fungování mezilidských vztahů na pracovišti. (Bedrnová, Nový, 2007)

Příklady hmotné motivace:

- Mzda, osobní ohodnocení, pravidelné zvyšování platu.
- Odměny na základě dosažených cílů, podíly na zisku.
- Zaměstnanecké akcie, 13. resp. 14. plat.
- Sick days (určitý počet dnů placeného volna pro případ nevolnosti či krátké nemoci).
- Poskytování bezúročných půjček, resp. úhrada části úroků.
- Příspěvek na zvyšování kvalifikace.
- Příspěvek na životní/penzijní pojištění.
- Služební telefon, automobil, notebook i pro soukromé využití.
- Úhrada nákladů na pracovní oděvy.
- Pracovní obědy, večere.
- Věcné dary (jubileum, odměna za určitý počet odpracovaných let ve společnosti).
- Příspěvky na sportovní aktivity, stravu, dopravu, dovolenou.
- Příspěvek na lékařskou péči, úhrada pracovní neschopnosti.
- Produkty firmy v podobě naturálií.

„Pro všechny odměny platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost:

- Nezbytný je přímý vztah k výkonu.
- Odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem.
- Pracovník by měl mít jasno, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by měla být za výkon a pracovník by měl přesně vědět za jaký.

- Předem by měla být stanovena závazná pravidla, která vztah mezi výkonem a odměnou vymezují.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 401)

1.7 Principy a metody nehmotné motivace pracovníků v organizacích

Nehmotná motivace není méně účinným motivačním nástrojem než motivace hmotná. Nehmotné stimuly mají o mnoho širší záběr, mají dlouhodobější efekt, působí subjektivně. Nehmotnou motivaci lze označit jako klíčový faktor dlouhodobě udržitelného rozvoje a prosperity. Čím je pak organizace vyspělejší, tím je využíváno rozmanitějších přístupů v oblasti nehmotné motivace. Nehmotná motivace se vztahuje k postojům, cílům a hodnotám jednotlivých zaměstnanců. (Porvazník, 2003)

Příklady nehmotné motivace:

- Obsah práce (samostatnost, tvořivost, systematičnost, sebekontrola, hrdost na práci)
- Identifikace s prací, profesí a podnikem
- Firemní vzdělávání, zvyšování kvalifikace, celoživotní vzdělávání.
- Efektivní komunikace (zpětná vazba, pochvaly, uznání, neformální hodnocení, povzbuzování, projev důvěry, krátké porady...).
- Dobré pracovní podmínky a odpovídající vybavenost pracovišť, režim práce.
- Vztahy na pracovišti, atmosféra pracovní skupiny.
- Zaškolení nových zaměstnanců, péče o zaměstnance.
- Místo sídla společnosti (dojezd do zaměstnání).
- Dobré jméno (image) společnosti.
- Důvěra, delegování, zvyšování pravomocí a odpovědnosti.
- Povyšování vlastních zaměstnanců (preferance před externími).
- Podmínky stravování, doprava do zaměstnání, dovolená navíc.
- Flexibilní pracovní doba.
- Teambuildingy, večírky, sportovní akce pro zaměstnance.

1.8 Motivační program

„Subjekty managementu by měly myslet nejenom pragmaticky, odborně, ale především humánně. Plyne to z podstaty řízení, které je samo o sobě humánní. Skutečný manažer nepracuje jenom sám pro sebe, pro vlastní slávu, ale pracuje a tvoří s lidmi a pro lidi. V tom tkví rovněž humánní rozměr lidské práce.“ (Porvazník, 2003, s. 341)

1.8.1 Charakteristika motivačního programu

„Motivační program představuje konkretizaci **systemu** práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. V konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování organizačních potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to v těch aspektech, které jsou z hlediska organizace aktuálně či trvale významné.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 411)

„**Motivační program** organizace usiluje o cílevědomé a komplexní působení na kolektiv zaměstnanců. A to znamená, že musí zahrnovat všechny skutečnosti dění v organizaci, které jsou z hlediska pracovníků závažné.“ (Mayerová, Růžička, 1998, s. 85) Jsou to zejména o tyto skutečnosti:

- Vymezení ekonomického a společenského postavení organizace, jako zdůraznění ekonomického i společenského profilu organizace, její tradice, cíle, vize a mise.
- Zařazení, uplatnění a perspektiva pracovníků v organizaci, jako vymezení koncepce, postupů při výběru, přijímání, rozmisťování, ale i propouštění pracovníků.
- Zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků zahrnující postupy týkající se pracovního režimu, odměňování a hodnocení pracovníků, postupy vytvářející dobré pracovní podmínky a bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
- Zajišťování připravenosti pracovníků organizace zvládat změny, včetně přiměřeného zvažování aspektů sociálních a psychických.
- Vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče organizace o pracovníky. Toto se týká i překonávání zátěžových nebo krizových situací v osobním životě pracovníků.

- Vymezení vztahů mezi pracovníky, pracovními skupinami a organizací. (Mayerová, Růžička, 1998).

Informační základnu motivačního programu tvoří soubor těchto sociálně ekonomických informací, který by měl zejména poskytovat údaje o:

- Technických podmínkách práce a organizace práce, zahrnující technické a technologické aspekty.
- Kvalifikační připravenosti zaměstnanců organizace, zahrnující údaje o profesní skladbě a kvalifikaci pracovníků.
- Pracovním prostředím, pracovních podmínkách, sociální a hygienické vybavenosti pracovišť.
- Způsobu odměňování, oceňování a postihování v kolektivu zaměstnanců, zahrnující údaje o výši a způsobu hmotného i nehmotného odměňování a provázanosti forem odměn nebo postihu.
- Způsobu řízení zaměstnanců v organizaci, zahrnující údaje o používaném přístupu k vedení zaměstnanců.
- Aktivitě zaměstnanců se zřetelem k pracovním cílům a úkolům.
- Skladbě a úrovni péče organizace o sociálně ekonomické zázemí členů zaměstnaneckého kolektivu a způsobu vynakládání prostředků v této oblasti.
- Působení organizace v regionu.
- Skladbě zaměstnaneckého kolektivu, zahrnující základní identifikační údaje o věkové skladbě, zastoupení mužů a žen, profesní struktuře, organizačnímu uspořádání, atd.
- Celkové spokojenosti a hodnotové orientaci pracovníků, o jejich vztahu k vykonávané práci, profesi, pracovní skupině i organizaci a řízení práce.
- Vztahu k životnímu prostředí a společenské odpovědnosti. (Mayerová, Růžička, 1998)

1.8.2 Příprava, tvorba, realizace motivačního programu

Etapy přípravy a realizace motivačního programu organizace je možné vymežit následujícím způsobem:

- analýza převažujících forem motivace jednání zaměstnanců společnosti směřuje k vytyčení problémů, které má motivační program postihnout nebo řešit, a k určení jejich řešitelnosti,
- stanovení cílů motivačního programu, a to krátkodobých i dlouhodobých, v těchto cílech je užitečné sledovat jednak úroveň motivovanosti zaměstnanců, jednak určité konkrétní zaměřování motivace pracovního jednání,
- zpracování charakteristiky současné výkonnosti zaměstnanců a srovnání této charakteristiky s představou nebo koncepcí stanovené výkonnosti,
- vymezení a bilance činitelů, jenž mají stimulační účinek; skutečnosti, jež příznivě ovlivňují výkonnost, jež nepříznivě ovlivňují výkonnost a dále skutečnosti, které příznivě ovlivňují pohodu a spokojenost nebo nespokojenost,
- příprava reálného využití určitého souboru stimulačních činitelů, případně příprava náhradních postupů, které respektují významné pracovní odlišnosti,
- příprava firemního dokumentu, jenž souhrnně vyjadřuje motivační plán společnosti na určité období,
- kontrola průběhu realizace motivačního programu firmy, jež má objektivně zvažovat účinnost použitých stimulačních prostředků a na tomto základě případně realizovat potřebné změny. (Mayerová, Růžička, 1998, s. 86)

Pro účinné fungování motivačního programu musí existovat **zásady**, **pravidla** nebo minimální **podmínky**, za kterých může motivační program přiměřeně fungovat dle následujících skutečností:

- jasná formulace a výklad zásad a postupů, aby byla co nejvíce snížena možnost nesprávné či zkreslené interpretace, včetně specifických rysů organizace,
- platnost stanovených zásad pro celou společnost, pro všechny zaměstnance (včetně vedení společnosti) bez výjimky,
- přiměřená znalost zásad a postupů napříč pracovním kolektivem společnosti,

- jednotný postup všech vedoucích pracovníků při uskutečňování motivačního programu,
- přiměřená stabilita zásad a postupů při pružném reagování na různé změny, ke kterým ve firmě dochází a také na změny, které mají celospolečenský rozměr,
- zásady a postupy společnosti musí být v souladu s celospolečenskými normami a platnou legislativou. (Mayerová, Růžička, 1998)

S motivačním programem firmy je žádoucí všechny zaměstnance **seznámit**, nejlépe prostřednictvím obvyklého firemního informačního kanálu nebo prostřednictvím řízeného dokumentu.

„Motivační program organizace odráží její specifické charakteristiky a také situaci. Nelze jej tedy vytvořit jako obecně platný předpis.“ (Mayerová, Růžička, 1998, s. 87)

1.9 Kafeteria systém

Kafeteria systém pochází z USA. Jeho podstata spočívá v tom, že zaměstnavatel ponechává na pracovníkovi, aby si vybral v rámci stanoveného rozpočtu z dostupné nabídky pouze ty benefity, které pro něj mají nejvyšší hodnotu. Hlavní výhodou oproti plošně poskytovaným benefitům je **svobodná možnost volby** podle osobních preferencí každého zaměstnance a výrazně vyšší efektivita vynaložených nákladů. (Dvořáková, 2004)

Kafeteria systém si klade za cíl překonat skutečnost, že vždy existují limity pro zvyšování mzdy a některé skupiny zaměstnanců nepovažují čistý příjem za dominantní podnět k práci. Jeho atraktivita při řízení lidí spočívá v tom, že:

- Individualizací benefitů si zaměstnanec může vybrat takovou skladbu odměny a požitků, která nejlépe vyhovuje jeho **potřebám** či jeho aktuální finanční situaci, a zároveň odmítnout takovou, která má pro něho malý význam.
- Individuální zaměření personálních nákladů je výhodné tím, že tyto **náklady** zůstávají **konstantní**, protože organizace nemá zájem o jejich maximalizaci, ale o jejich optimální rozdělení.

Z výše uvedeného vyplývá, že charakteristickými rysy tohoto přístupu je **individualizace** složek příjmu podle potřeb pracovníka. Možnost volby požadovaných

výhod se periodicky opakuje a nabídka požitků je různorodá podle finančních možností firmy a tvůrčí invence těch, kdo systém vytvářejí. Cíle zavádění kafeteria systému jsou v principu **ekonomické**, jako je snížení fluktuace, zvýšení atraktivity firmy, snížení pracovní neschopnosti, zvýšení pracovní spokojenosti a ochoty k výkonu aj. Podstatným znakem oproti tradičnímu způsobu přiznávání zaměstnaneckých výhod je nahradit jejich plošné rozdělování, které nezohledňuje přínos či význam zaměstnance pro firmu. (Dvořáková, 2004)

U kafeteria systému se lze setkat s těmito koncepcemi:

- **Systém jádra.** Nabídka výhod je rozčleněna na pevnou složku (jádro) a pohyblivou (volitelný blok). Jádro není volitelné a má zajistit určitou míru minimálního sociálního zabezpečení.
- **Systém bufetu.** Pracovník si může vybrat v rozmezí svého rozpočtu, žádat jím preferované výhody a odmítnout pro něho neaktuální požitky. Tím se odstraní příživnický aspekt spotřeby, kterou pracovník přijímá při plošném poskytování zaměstnaneckých výhod jen proto, že jsou zdarma, ale jejich motivační efekt je mizivý. Svoboda volby je zde větší než u systému jádra, protože nemá stanovenou žádnou minimální úroveň zabezpečení.
- **Systém alternativního menu.** Na rozdíl od nabídky strukturované podle druhů služeb je u tohoto systému provedeno předem shrnutí benefitů do určitých bloků podle struktury potřeb skupin zaměstnanců. Tyto bloky jsou uzavřené a pracovník se může rozhodnout pouze pro jeden. Přednost takového standardizovaného systému spočívá v nižší režii; nevýhodou je, že jen zčásti zohledňuje základní požadavek individualizace příjmu. (Dvořáková, 2004)

Předpoklady účinného používání kafeteria systému:

- „provádět pravidelně průzkum motivační struktury zaměstnanců,
- sledovat vývoj u konkurence, jaké mzdy a benefity poskytuje,
- aktualizovat nabídku zaměstnaneckých výhod,
- průběžně pracovníky informovat o zaměstnaneckých výhodách, ale také o firemních nákladech na ně, aby příjemce těchto požitků lépe pochopil, jakou sociální péči mu zaměstnavatel věnuje.“ (Dvořáková, 2004, [cit. 2011-11-04])

2 MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY

2.1 Charakteristika společnosti

Praktická část bakalářské práce byla zpracována ve společnosti XY působící v oblasti mezinárodní a vnitrostátní přepravy. **Společnost XY podmínila svou anonymitu pro zpracování práce s odkazem na vnitřní předpisy o ochraně informací a obchodního tajemství.**

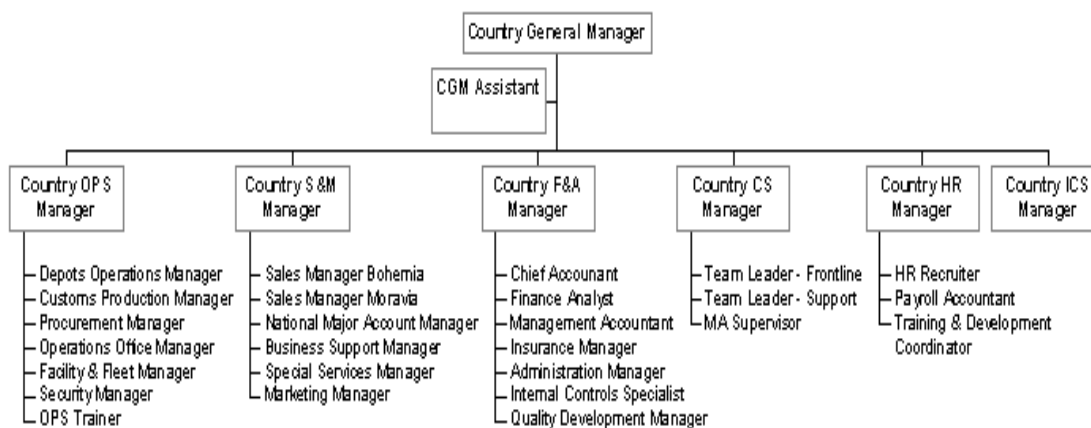
Společnost XY nabízí kompletní služby v oblasti přepravy expresních dokumentů, balíčků a kusových zásilek.

Filozofie společnosti je zaměřena na kvalitu, hospodárnost a flexibilitu poskytovaných služeb zákazníkům. Produkty a služby splňují požadavky mezinárodních norem pro kvalitu, bezpečnosti a životního prostředí. Společnost spolupracuje s renomovanými auditorskými společnostmi, které pravidelně hodnotí soulad s těmito požadavky.

2.2 Organizační struktura společnosti

V České republice se jedná se o prostorově dislokovaný podnik, který má mimo hlavní sídlo ještě další tři pobočky. Z hlediska formální organizace řízení je uplatňována liniiová organizační struktura. Z hlediska vnitropodnikové ekonomické struktury je uplatňováno centrální hospodářství.

Obr. č. 4: Organizační struktura společnosti XY z hlediska formální organizace řízení



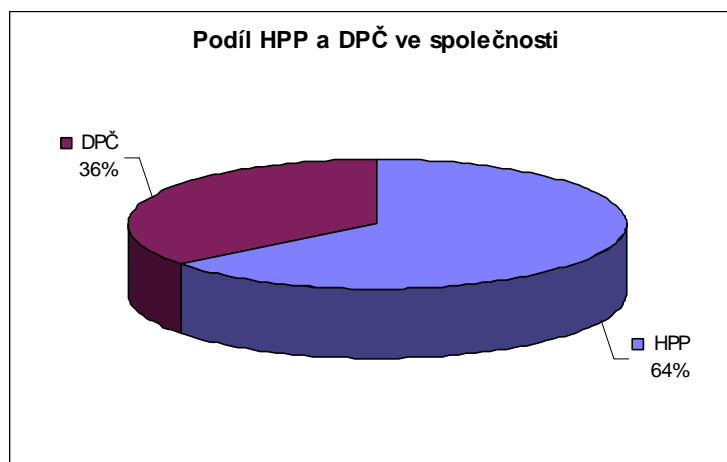
Zdroj: Interní zdroj společnosti XY, 2011

Celosvětově společnost XY zaměstnává více než 75 000 lidí, operuje s více než 26 000 vozidly a 50 nákladními letadly, celosvětová síť má více než 2 300 vlastních dep a působí ve více než 200 zemích.

2.3 Zaměstnanci

V České republice společnost zaměstnává **220** pracovníků na hlavní pracovní poměr (**HPP**) a **122** pracovníků na dohodu o provedení pracovní činnosti (**DPČ**). Společnost řídí pracovní činnost **172** kurýrů, kteří však nejsou zaměstnanci společnosti XY. Společnost v této oblasti využívá výhody služeb outsourcingu².

Obr. č. 5: Podíl zaměstnanců na HPP a DPČ ve společnosti XY

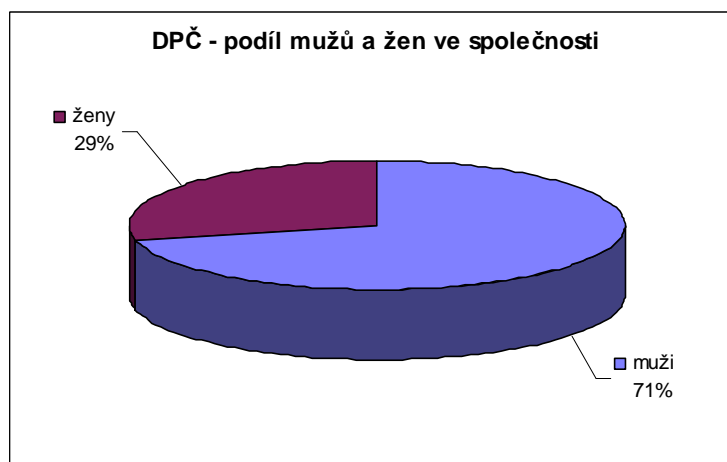


Zdroj: Interní zdroj společnosti XY, vlastní zpracování, 2011

Podíl zaměstnanců na DPČ je poměrně vysoký, což je dáno charakterem předmětu činnosti společnosti. Pracovníci na DPČ jsou převážně využíváni pro manuální činnosti nakládky, vykládky a následné třídění zásilek. Z toho plynoucí a tedy nijak překvapující je vysoký poměr mužů, podíváme-li se na složení pohlaví.

² Outsourcing znamená, že firma vyčlení ucelenou činnost a svěří ji smluvně externí společnosti neboli subkontraktorovi, který za ní nese odpovědnost. Outsourcing se považuje za obchodní rozhodnutí firmy, které má vést ke snížení nákladů nebo k soustředění se na hlavní předmět podnikání, a to v zájmu její konkurenceschopnosti. Zdroj: ZIKMUND, M. Vše, co jste si přáli vědět o outsourcingu. [online] Praha: BusinessVize, 27.9.2010. [cit. 2011-11-10]. Dostupné na [www: < http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-outsourcingu>](http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-outsourcingu)

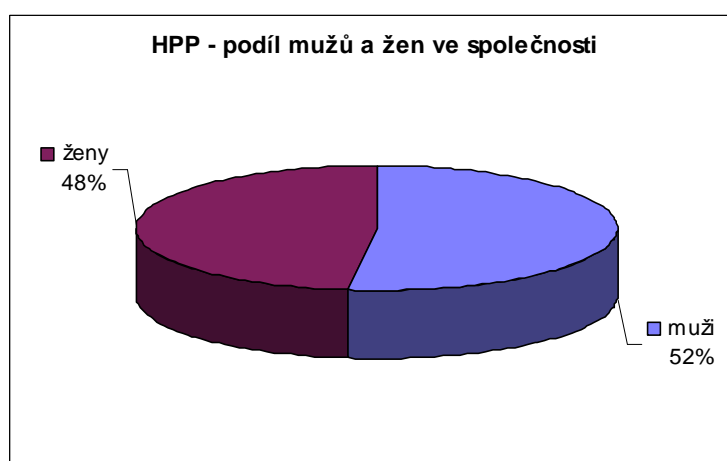
Obr. č. 6: Podíl mužů a žen na DPČ ve společnosti XY



Zdroj: Interní zdroj společnosti XY, vlastní zpracování, 2011

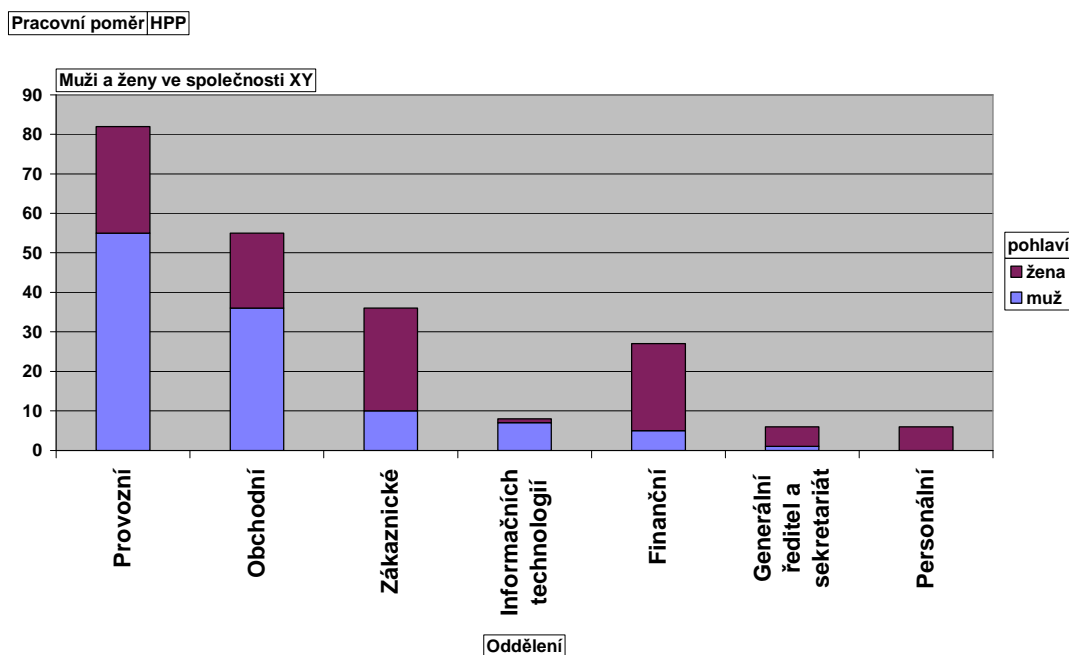
Podíváme-li se na **podíl mužů a žen** pracujících na **hlavní pracovní poměr (HPP)**, zjistíme, že je téměř vyrovnaný. Vyrovnaný poměr mužů a žen však již přestává platit dle oddělení. V provozním a obchodním oddělení pracuje nejvíce mužů z firmy, oddělení informačních technologií je téměř doménou mužů a naopak v personálním oddělení nepracuje ani jeden muž.

Obr. č. 7: Podíl mužů a žen na HPP ve společnosti XY



Zdroj: Interní zdroj společnosti XY, vlastní zpracování, 2011

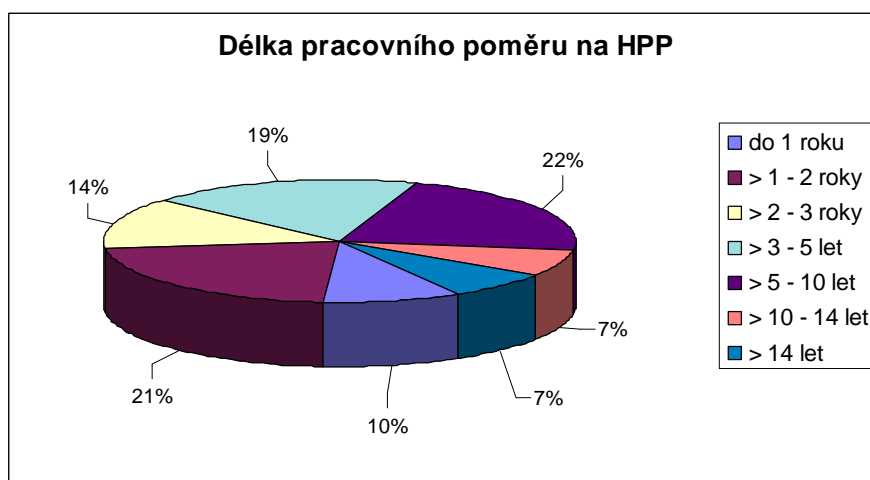
Obr. č. 8: Podíl mužů a žen na HPP dle oddělení ve společnosti XY



Zdroj: Interní zdroj společnosti XY, vlastní zpracování, 2011

Neméně důležitým hlediskem je **doba trvání** hlavního pracovního poměru (**HPP**). Nejvyšší podíl zaměstnanců dle délky pracovního poměru je 5 – 10 let, těsně následováno zaměstnanci s 1 – 2 roky a 3 – 5 let. Můžeme tedy usoudit, že více než polovina zaměstnanců vnímá společnost XY jako dobrého zaměstnavatele, protože u ní setrvávají více jak 3 roky.

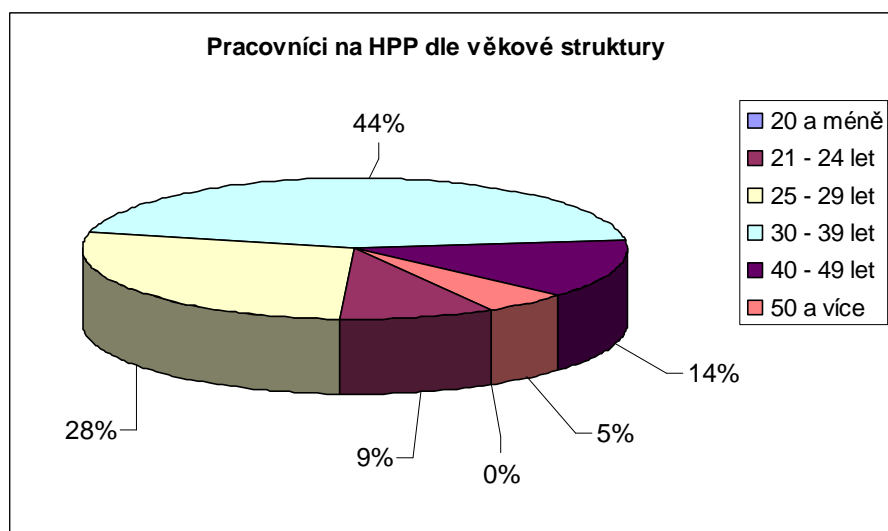
Obr. č. 9: Délka pracovního poměru na HPP ve společnosti XY



Zdroj: Interní zdroj společnosti XY, vlastní zpracování, 2011

Dle **věkové struktury** jsou téměř 3/4 zaměstnanců společnosti ve věku 25 – 39 let. Z hlediska pracovní výkonnosti je tento poměr téměř ideální. Zajímavostí je absence pracovníků s věkem 20 let a méně na HPP.

Obr. č. 10: Pracovníci na HPP dle věkové struktury ve spol. XY



Zdroj: Interní zdroj společnosti XY, vlastní zpracování, 2011

2.4 Motivační program společnosti

Hlavními složkami motivačního programu ve společnosti XY jsou mzda, prémie a výkonnostní odměny, zaměstnanecké benefity a péče o pracovníky. Zaměstnanecké benefity jsou vyhlášovány plošně a jsou uveřejněny v řízené firemní dokumentaci.

2.4.1 Mzda

Mzda přísluší zaměstnancům za vykonanou práci dle mzdového výměru, který je nedílnou součástí pracovní smlouvy ve společnosti XY. Pokud zaměstnanec nepracuje, přísluší mu náhrada mzdy v případech stanovených právními předpisy, případně je mu poskytováno hmotné zabezpečení podle předpisů o nemocenském pojištění.

Mzdou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Za mzdu se nepovažují zejména náhrady mzdy, cestovní náhrady, odstupné poskytované při skončení pracovního poměru.

Mzdy ve společnosti XY jsou určeny a zaměstnanci je stanovena mzda ve výši 80% základní mzdy a 20% osobního ohodnocení uvedeného v mzdovém výměru.

Osobní ohodnocení je nenárokovatelnou součástí mzdy a přiznává ji příslušný funkční manažer každý měsíc. V praxi je toto řešeno tak, že v případě, že funkční manažer nepředá informaci o pouze částečném přiznání nebo nepřiznání v plné výši osobního ohodnocení v termínu závěrky mezd, je osobní ohodnocení považováno za uznané v plné výši.

2.4.2 Prémie a výkonnostní odměny

Variabilní odměna za dosažené výsledky (bonus) je vyplácena určeným zaměstnancům v závislosti na ročních/čtvrtletních finančních výsledcích firmy, plnění pracovních a manažerských povinností a plnění osobních a výkonnostních cílů odměňovaného zaměstnance. Osobní a výkonnostní cíle musí být stanoveny vždy předem, metodou SMART³ a předepsaném formátu. V závislosti na typu pozice je splatná čtvrtletně nebo ročně. Obecně platí, že pro nemanážerské pozice je splatnost čtvrtletní a pro pozice manažerské je splatnost roční. Periodicitu splatnosti pro příslušnou pozici finálně určuje generální ředitel. Vyplacení bonusu vždy podléhá schválení generálním ředitelem a jeho výše může být relevantně krácena v případě nedosažení finančních a ostatních výsledků firmy, nesplnění stanovených a předpokládaných povinností či nedosažení osobních cílů hodnoceným zaměstnancem.

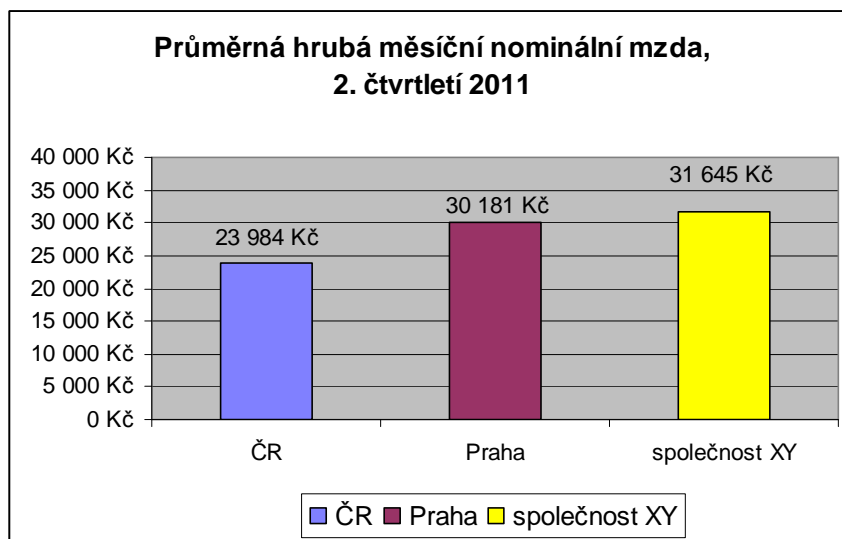
Mimořádná odměna může být sjednána v případě předem dohodnuté jednorázové činnosti zaměstnance nad rámec běžné náplně práce. Činnost, cíl a výše odměny mají být stanoveny předem, přičemž výše odměny musí být přiměřená rozsahu činnosti a ve vztahu ke mzdě zaměstnance. O stanovení mimořádné odměny musí být předem formálně informováno personální oddělení. Následné vyhodnocení činnosti a návrh na vyplacení odměny či její poměrné části musí být provedeno písemně. Vyplacení odměny schvaluje generální ředitel společnosti.

Průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtený počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr ve společnosti XY činila **31 645 Kč** ve 2. čtvrtletí 2011. Je nutno podotknout, že tento průměr je včetně managementu společnosti. Většina zaměstnanců

³ Metoda SMART - zkratka pro metodiku stanovování cílů - specific (konkrétní), measurable (měřitelný), agreed (odsouhlasený), realistic (realistický) a timely (definovaný v čase).

však na tento průměr nedosáhne, jelikož se jejich průměrná měsíční mzda pohybuje mezi 21 000 - 25 000 Kč.

Obr. č. 11: Průměrná hrubá měsíční nominální mzda, 2. čtvrtletí 2011



Zdroj: Český statistický úřad, interní zdroj společnosti XY, vlastní zpracování, 2011

Pro srovnání mzdové úrovně v **ČR**. Ve 2. čtvrtletí 2011 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtený počet zaměstnanců v celém národním hospodářství **23 984 Kč**, což je o 574 Kč (2,5%) více než ve stejném období roku 2010. Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 1,8 %, reálně mzda vzrostla o 0,7%. V Praze, Středočeském a Plzeňském kraji mzdy meziročně stouply shodně o 4%. Lidé v hlavním městě si průměrně vydělali **30 181 Kč**. (Český statistický úřad, 9.5.2011)

2.4.3 Benefity

Zaměstnanci společnosti XY dostávají **zaměstnanecké výhody** (benefity), které jsou určeny vnitřním předpisem společnosti. Veškeré zaměstnanecké výhody jsou poskytovány v souladu s daňovými a jinými právními předpisy a jsou **plošně přidělovány bez ohledu na pracovní výkonnost**. Společnost XY vydává **7,6%** na zaměstnanecké výhody z celkových mzdových nákladů společnosti.

2.4.3.1 Přehled benefitů pro zaměstnance společnosti XY, kteří pracují na hlavní pracovní poměr (HPP)

Týden dovolené navíc

Společnost poskytuje 5 volných dnů nad rámec standardní dovolené na zotavenou, tzn. že každý zaměstnanec má nárok na 25 dnů dovolené na zotavenou za kalendářní rok.

Příspěvek na stravování

Všem zaměstnancům jsou poskytovány poukázky na stravování společnosti SodexoPass (stravenky) počínaje dnem nástupu do pracovního poměru. Finanční příspěvek na stravování činí 80 Kč/den. Společnost hradí 40 Kč z této hodnoty, zbývající část si hradí zaměstnanci formou srážek ze mzdy.⁴ Počet stravenek na příslušný měsíc dostávají zaměstnanci na základě vyhodnocení docházky dva měsíce zpětně. Nárok na stravenky vzniká zaměstnanci pouze v případě, že chodí do zaměstnání. Poukázky na stravování nenáleží zaměstnanci v době dovolené, nemoci a celodenních pracovních akcí se zajištěným stravováním.

Příspěvek na dopravu

Po uplynutí tříměsíční zkušební doby získávají zaměstnanci příspěvek na dopravu měsíčně ve výši 703 Kč. Tato částka je připočítána ke mzdě a zdaněna.

Nárok na příspěvek na dopravu vzniká zaměstnanci pouze v případě, odpracoval-li v daném měsíci více než padesát procent pracovního fondu.

Skupinové životní pojištění

Společnost poskytuje zaměstnanci příspěvek na životní pojištění tak, aby v případě smrti, či v případě trvalých následků po úrazu měl zaměstnanec nebo jeho blízcí nárok na peněžité plnění a náležité finanční odškodnění.

Společnost může každého zaměstnance na jeho žádost zařadit do programu pojištění hned po nástupu do firmy. Toto pojištění poskytuje pojistnou ochranu pro případ smrti z jakékoliv příčiny, smrti následkem úrazu nebo trvalé invalidity následkem úrazu, a to po celých 24 hodin denně a 365 dní v roce, tedy i mimo pracovní dobu.

⁴ Poznámka autora. Společnost hradí 50% z 80 Kč hodnoty stravenky a nevyužívá zákonem dané možnosti přispívat až do výše 55% z maximální doporučené hodnoty stravenky 90 Kč z hlediska uplatnění nákladu jako daňově uznatelného.

V případě ukončení pracovního poměru zaměstnance končí také jeho pojištění.

Poukázky FlexiPass

Tento benefit je určen pro všechny zaměstnance, kteří pracují v pracovním poměru déle než 1 rok a nejsou ve výpovědní lhůtě. Roční příspěvek je rozdělen vždy na 2 splátky po 6 měsících. Rozhodující pro určení výše příspěvku je počet odpracovaných let aktuálně k 31. květnu a k 30. listopadu.

Rozsah benefitu FlexiPass:

- 1 - 2 roky: 3 000 Kč
- > 2 - 3 roky: 4 000 Kč
- > 3 - 5 let: 6 000 Kč
- > 5 - 10 let: 8 000 Kč
- > 10 - 14 let: 10 000 Kč
- > 14 let: 12 000 Kč

Ocenění loajálních zaměstnanců

Jednorázově obdrží všichni zaměstnanci, kteří působí ve firmě 5, 10 a 15 let, jako poděkování poukázky Flexipass v této hodnotě:

- 5 let: 2 500 Kč
- 10 let: 5 000 Kč
- 15 let: 7 000 Kč

Rozhodující pro určení výše příspěvku je počet odpracovaných let ve společnosti XY aktuálně k 30. listopadu.

Cena nejlepších zaměstnanců - Tahoun firmy

Cena je vyhlašována jednou ročně. Každý zaměstnanec může navrhnout jakéhokoliv zaměstnance pracujícího na hlavní pracovní poměr. Návrh musí být slovně odůvodněn. Odměna pro 3 nejlepší zaměstnance je víkendový wellness pobyt pro 2 osoby v ČR

Preventivní lékařská péče

Preventivní lékařskou péči pro všechny zaměstnance zajišťuje smluvní zdravotnické zařízení. Tato péče je plně hrazena zaměstnavatelem. Účelem je pravidelná kontrola zdravotního stavu v souvislosti s náplní práce, popřípadě rizikem na pracovišti. Do systému lékařských prohlídek preventivní lékařské péče patří:

- vstupní prohlídky,
- povinné preventivní prohlídky.

Smluvní zdravotnické zařízení může po dohodě zprostředkovat další léčbu nebo zařazení zaměstnance do svého systému dalších placených služeb, které společnost již v rámci základní preventivní péče nehradí.

Očkování proti chřipce

Nárok na jeho využití má každý zaměstnanec po zkušební době. Preventivní očkování proti chřipce probíhá 1x za rok, v souladu s aktuálními pokyny hlavního hygienika ČR. Očkování je plně hrazeno.

Zaměstnanecký program mobilního operátora

V rámci zaměstnaneckého programu mají zaměstnanci možnost využívání speciálního tarifu mobilního operátora až pro 3 čísla rodinných příslušníků.

Vzdělávání

Pro udržení a prohlubování kvalifikace a odbornosti zaměstnanců poskytuje společnost možnost profesního rozvoje formou interního nebo externího školení. Toto školení, na základě stanovených potřeb, je poskytované společností v souladu s dosažením firemních cílů. Zaměstnanec má v rámci ročního hodnocení vypracován plán rozvoje, který navrhuje vedoucí pracovník příslušného oddělení na základě hodnocení kompetencí zaměstnance.

Studijní volno

Udělení tohoto benefitu při zvyšování kvalifikace zaměstnance je založeno na dohodě mezi funkčním manažerem a zaměstnancem - žadatelem.

Studijní volno znamená placené volno, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci během zvyšování jeho kvalifikace. Za zvyšování kvalifikace se považuje studium na střední, vyšší odborné a vysoké škole.

Rozsah studijního volna činí 2 dny během každého zkouškového období, tedy 2 dny ve zkouškovém období za zimní semestr a 2 dny ve zkouškovém období za letní semestr. Nebo 4 dny za akademický rok v případě, že akademický rok není rozdělen na klasické dva semestry.

Sportovní aktivity

Společnost příležitostně plně a nebo částečně sponzoruje sportovní aktivity zaměstnanců. Ve většině případů se jedná o podporu kolektivních rekreačních vyžití větších skupin zaměstnanců firmy. O finanční podpoře takovýchto akcí rozhoduje generální ředitel dle ekonomických výsledků společnosti na základě vyhodnocení návrhu a efektivity této aktivity.

Společenské akce oddělení

Manažer každého oddělení má možnost 2x za rok požádat generálního ředitele o uvolnění prostředků na společenskou akci zaměstnanců oddělení. Generální ředitel uvolňuje prostředky na tyto akce v závislosti na ekonomických výsledcích společnosti.

Letní/zimní celofiremní akce

Zaměstnavatel pořádá akce pro všechny zaměstnance společnosti. Generální ředitel uvolňuje prostředky na tyto akce v závislosti na ekonomických výsledcích.

Teplé nápoje

Pro každého zaměstnance jsou v kuchyňkách k dispozici teplé nápoje (káva, čaj). Vše je plně hrazeno zaměstnavatelem.

Fontánky s pitnou vodou

Zaměstnanci mají na všech pracovištích zdarma k dispozici pitnou vodu z fontánek.

Letní zmrzlina

V letních měsících poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům zmrzlinu. Rozhodnutí o poskytování a rozsahu určuje každý rok generální ředitel. Aktivita je částečně hrazena zaměstnavatelem.

2.4.3.2 Přehled benefitů pro zaměstnance společnosti XY, kteří pracují na dohodu o pracovní činnosti (DPČ)

Ocenění loajálních zaměstnanců

Jednou ročně obdrží zaměstnanci pracující na dohodu o pracovní činnosti (DPČ), kteří dovrší 5 let spolupráce s firmou, poděkování formou poukázky Flexipass v hodnotě 1 000 Kč.

Příspěvek na stravování

Nárok na příspěvek na stravování mají zaměstnanci pracující na DPČ ihned po nástupu do zaměstnání. Příspěvek činí 25 Kč po odpracování 4 hodin nepřetržitě za 1 směnu.

Očkování proti chřipce

Nárok na jeho využití má i zaměstnanec pracující na DPČ. Preventivní očkování proti chřipce probíhá 1x za rok, v souladu s aktuálními pokyny hlavního hygienika ČR. Očkování je plně hrazeno.

Teplé nápoje

I pro zaměstnance pracujícího na DPČ jsou v kuchyňkách k dispozici teplé nápoje (káva, čaj). Vše je plně hrazeno zaměstnavatelem.

Fontánky s pitnou vodou

Zaměstnanci pracující na DPČ mají na všech pracovištích zdarma k dispozici pitnou vodu z fontánek.

Letní zmrzlina

V letních měsících poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům pracující na DPČ zmrzlinu. Rozhodnutí o poskytování a rozsahu určuje každý rok generální ředitel. Aktivita je částečně hrazena zaměstnavatelem.

3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro výzkum v oblasti pracovní motivace zaměstnanců byla zvolena dotazníková technika, která pomohla zmapovat situaci ve společnosti XY. Dotazník se týkal faktorů motivace k práci a pracovní spokojenosti a byl sestaven tak, aby pomohl ukázat na nedostatky na pracovišti a stát se tak námětem ke změně v oblasti motivace.

V dotazníku byly uvedeny dvě sekce ke každé otázce. **Důležitost a spokojenost.**

Důležitost znamenala, za jak důležitý zaměstnanci považují daný faktor.

Spokojenost znamenala, jak jsou s těmito faktory spokojeni ve společnosti XY.

Faktory se týkají důležitosti a spokojenosti především v oblastech:

- pracovní činnosti,
- nadřízeného,
- pracovního prostředí,
- mzdy,
- benefitů.

Na závěr byla položena jedna otevřená otázka na zlepšení pracovní motivace ve společnosti XY. Dotazník je přiložen v závěru práce v **Příloze A**.

3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Respondenty byli v tomto případě všichni zaměstnanci na hlavní pracovní poměr (HPP). Vyplnění dotazníku bylo zcela anonymní. Z rozeslaných **220** dotazníků se vrátilo zpět **91** vyplněných dotazníků, což odpovídá **41% účasti** respondentů, z toho 54% žen a 46% mužů.

Z došlých dotazníků byly sečteny odpovědi u jednotlivých faktorů. Ze struktury odpovědí byl vypočítán **vážený aritmetický průměr**, který se od aritmetického průměru odlišuje tím, že každá hodnota statistického souboru má přiřazenou odpovídající váhu.

Výsledný vážený aritmetický průměr byl spočítán pomocí vzorce:

$$\bar{x} = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n_1 + n_2 + \dots + n_k}$$

kde x je hodnota ze statistického souboru,
 n je odpovídající váha (důležitost) této hodnoty. (Hindls a kol., 2007, s. 30)

U každého faktoru byly porovnány průměry důležitosti a spokojenosti. Tímto byly zjištěny faktory, u kterých byly **největší rozdíly** mezi **důležitostí** a **spokojeností**.

Porovnáme-li podíl mužů a žen ve společnosti s **podílem mužů a žen u respondentů**, zjistíme, že muži odevzdali méně dotazníků než ženy.

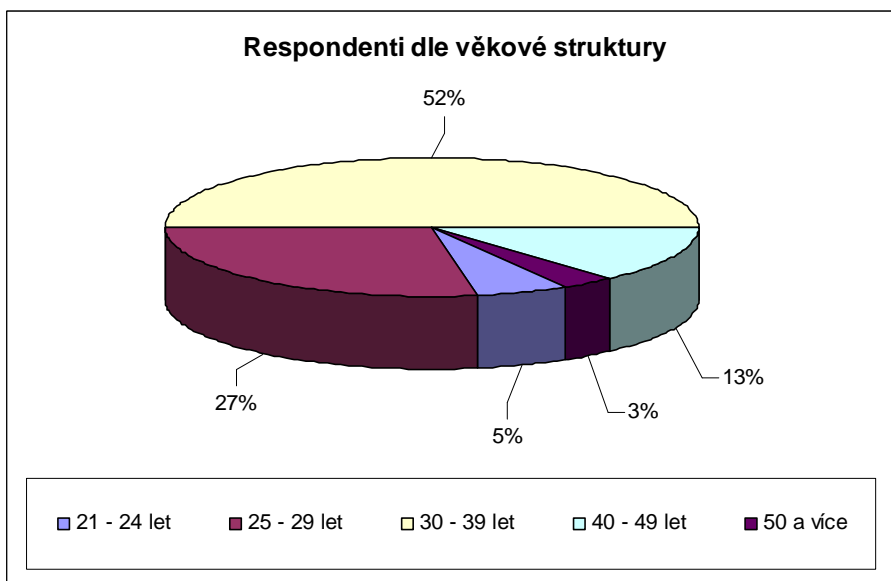
Obr. č. 12: Respondenti dle podílu mužů a žen



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Dle **věkové struktury respondentů** je nejvyšší podíl zastoupen zaměstnanci ve věku 30 – 39 let následovaný zaměstnanci věkové skupiny 25 – 29, což přibližně odpovídá podílu věkové struktury u všech zaměstnanců na HPP. U respondentů je však o něco více zastoupena skupina věkové struktury 30 – 39 let.

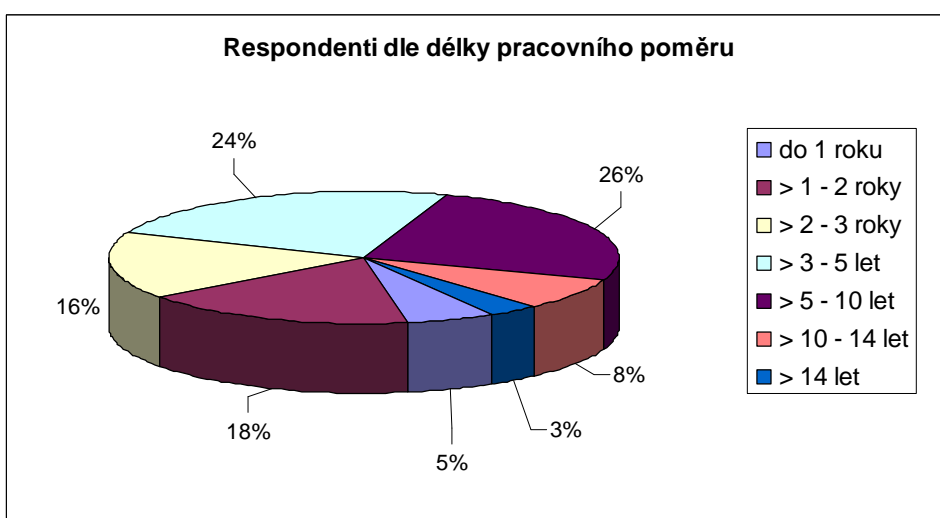
Obr. č. 13: Respondenti dle věkové struktury



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Podíl **respondentů** dle **délky pracovního poměru** je opět téměř shodný s celkovým podílem zaměstnanců na HPP, až na poloviční podíl zaměstnanců s délkou pracovního poměru do jednoho roku.

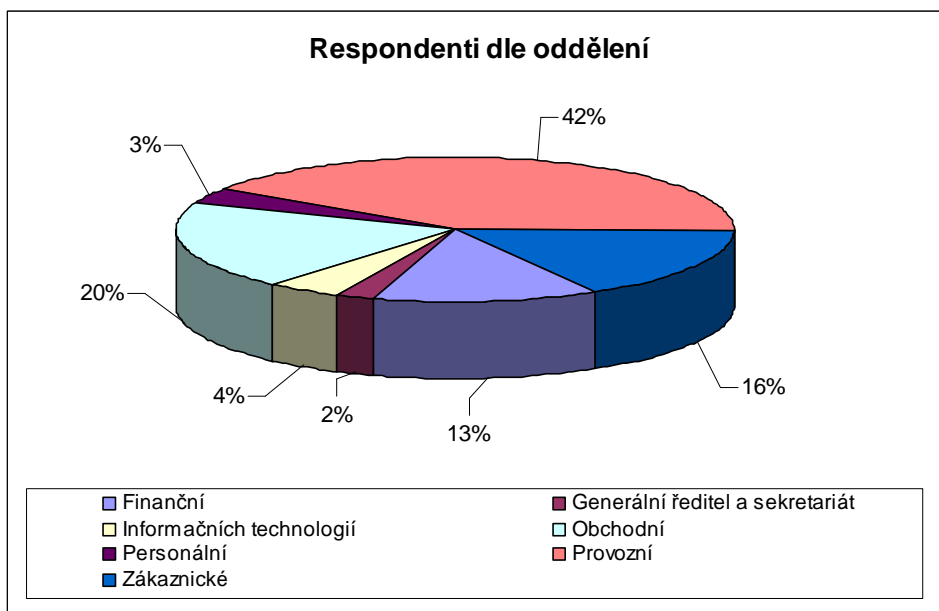
Obr. č. 14: Respondenti dle délky pracovního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

U podílu **respondentů** dle **oddělení** je výrazně více zastoupeno provozní oddělní, a to i podle celkového podílu zaměstnanců na HPP.

Obr. č. 15: Respondenti dle oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

3.2 Hodnocení důležitosti a spokojenosti

U každého faktoru byly vyhodnoceny vážené průměry důležitosti a spokojenosti a dále z těchto průměrů zjištěny **faktory**, u kterých byly **největší rozdíly** mezi **důležitostí** a **spokojeností**.

3.2.1 Hodnocení důležitosti a spokojenosti – faktory Pracovní činnosti

U **Pracovní činnosti** považují respondenti za nejvíce důležitý faktor možnost získávat nové zkušenosti, náplně práce a jistotu pracovní pozice. Zároveň dle rozdílu průměru důležitosti a spokojenosti se respondenti nejvíce obávají ztráty zaměstnání. Celkově u faktorů pracovní činnosti převládá spokojenost. Žádný z hodnocených faktorů pracovního prostředí se neumístil mezi deset nejslabších faktorů spokojenosti nebo deset faktorů s největším rozdílem mezi důležitostí a spokojeností. Z odpovědí na otevřenou otázku zlepšení pracovní motivace v oblasti pracovní činnosti můžeme kategorizovat následující návrhy:

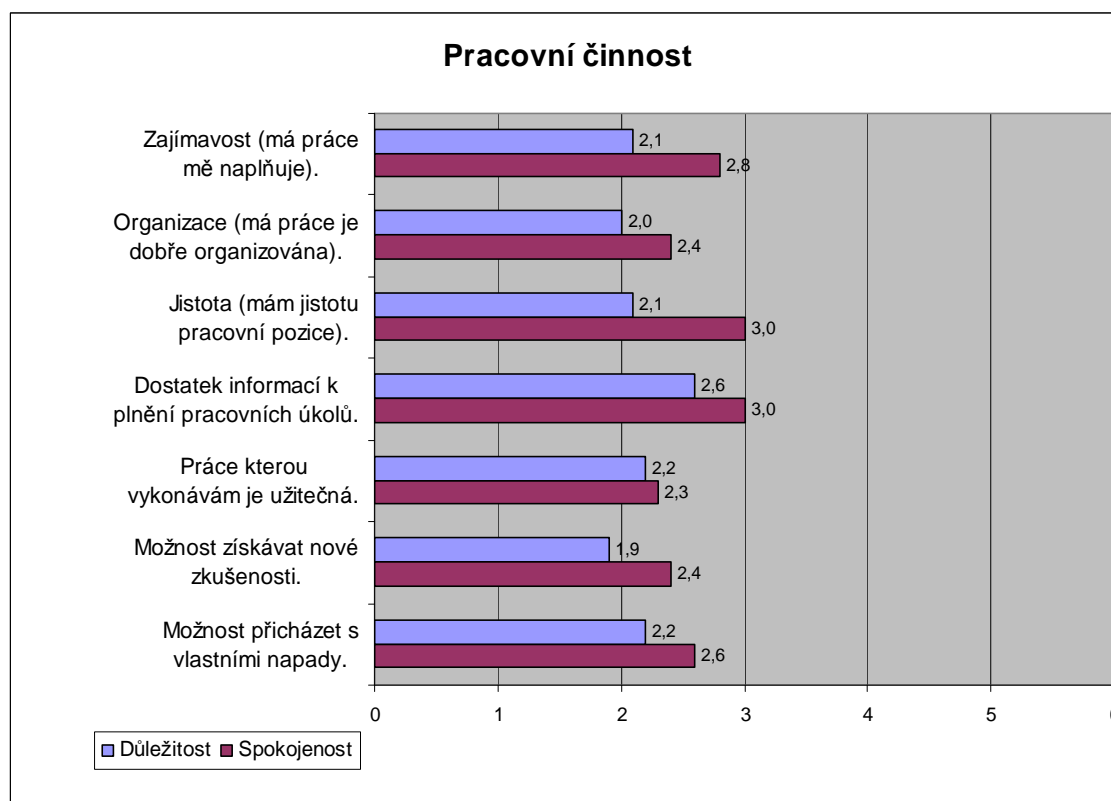
- přímější zpětná vazba k plnění pracovních úkolů,
- pružná pracovní doba, práce z domova,
- pravidelné vyhodnocování „schránky nápadů“.

Tab. č. 1 – Pracovní činnost – vypočítané průměry z odpovědí dotazníku

Pracovní činnost	Důležitost	Spokojenost	Důležitost - Spokojenost
Zajímavost (má práce mě naplňuje).	2,1	2,8	-0,7
Organizace (má práce je dobře organizována).	2,0	2,4	-0,4
Jistota (mám jistotu pracovní pozice).	2,1	3,0	-0,9
Dostatek informací k plnění pracovních úkolů.	2,6	3,0	-0,4
Práce kterou vykonávám je užitečná.	2,2	2,3	-0,1
Možnost získávat nové zkušenosti.	1,9	2,4	-0,5
Možnost přicházet s vlastními nápady.	2,2	2,6	-0,4
Pracovní činnost -celkem	2,2	2,6	-0,4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Obr. č. 16 – Pracovní činnost – důležitost a spokojenost z odpovědí dotazníku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

3.2.2 Hodnocení důležitosti a spokojenosti – faktory Nadřízený

U faktorů **Nadřízený** je pro respondenty nejvíce důležité, že pracovní výkony by měly být ze strany nadřízeného hodnoceny pravidelně a spravedlivě a zároveň nadřízený má být otevřen k podnětům ze strany zaměstnanců. Zároveň však zaměstnanci vnímají u nadřízeného lehký rozdíl mezi důležitostí a spokojeností u motivace k přístupu práce, spravedlnosti hodnocení výkonu a možností ovlivnit svým názorem své cíle. Žádný z hodnocených faktorů pracovního prostředí se neumístil mezi deset nejslabších faktorů spokojenosti nebo deset faktorů s největším rozdílem mezi důležitostí a spokojeností. Celkově u faktorů nadřízeného převládá spíše spokojenost. Z odpovědí na otevřenou otázku zlepšení pracovní motivace v oblasti Nadřízený můžeme kategorizovat následující návrhy:

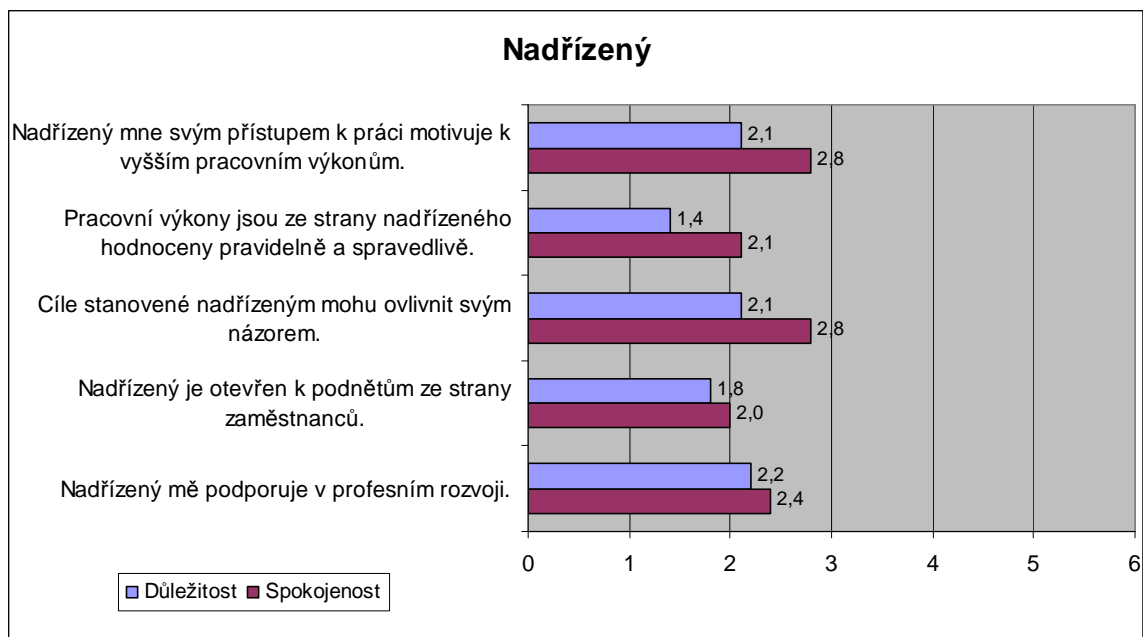
- smysluplné a motivující vedení nadřízeným,
- spravedlivější hodnocení ze strany nadřízeného,
- tvorba smysluplných a reálných cílů,
- zvýšení pravomocí pro střední management v oblasti udělování benefitů,
- zvyšování profesního rozvoje a kvalifikace.

Tab. č. 2 – Nadřízený – vypočítané průměry z odpovědí dotazníku

Nadřízený	Důležitost	Spokojenost	Důležitost - Spokojenost
Nadřízený mne svým přístupem k práci motivuje k vyšším pracovním výkonům.	2,1	2,8	-0,7
Pracovní výkony jsou ze strany nadřízeného hodnoceny pravidelně a spravedlivě.	1,4	2,1	-0,7
Cíle stanovené nadřízeným mohu ovlivnit svým názorem.	2,1	2,8	-0,7
Nadřízený je otevřen k podnětům ze strany zaměstnanců.	1,8	2,0	-0,2
Nadřízený mě podporuje v profesním rozvoji.	2,2	2,4	-0,2
Nadřízený - celkem	1,9	2,4	-0,5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Obr. č. 17 – Nadřízený – důležitost a spokojenost z odpovědí dotazníku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

3.2.3 Hodnocení důležitosti a spokojenosti – faktory Pracovní prostředí

U **Pracovního prostředí** respondenti považují za nejméně důležitý faktor pořádek na pracovišti (např. svého pracovního stolu) a zároveň s tímto faktorem jsou velmi spokojeni, protože jej sami dokáží ovlivnit. Nejméně spokojeni jsou s faktorem technického vybavení, tento faktor se celkově umístil mezi deseti faktory s největším rozdílem mezi důležitostí a spokojeností. Jinak celkově převládá názor spíše spokojeni. Z odpovědí na otevřenou otázku zlepšení pracovní motivace v oblasti Pracovního prostředí můžeme kategorizovat následující návrhy:

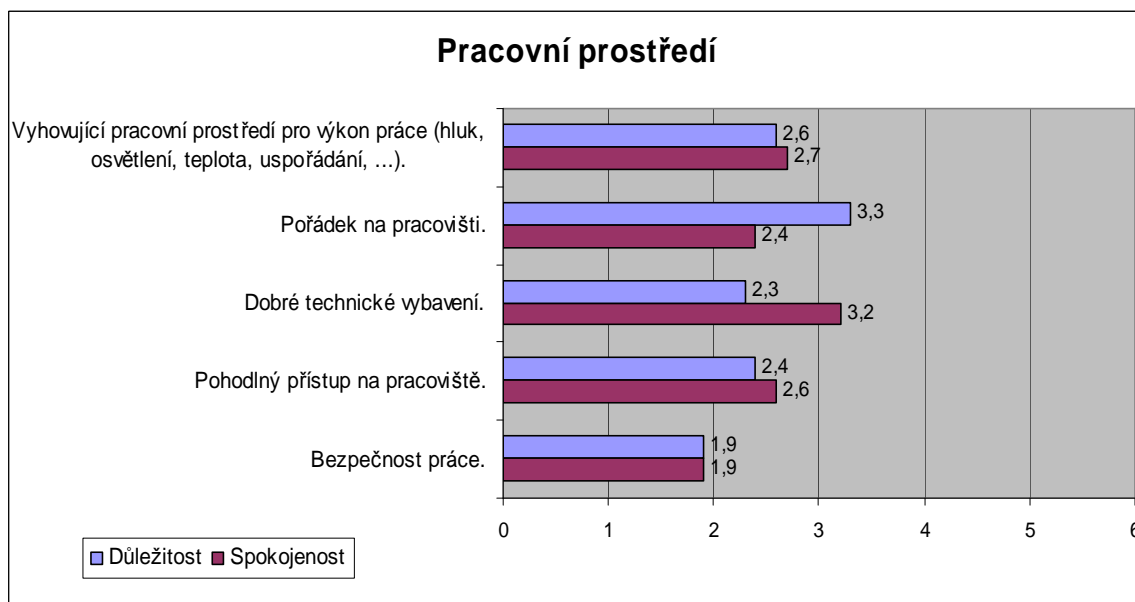
- výměna zastaralé techniky (PC, notebooky, scannery, atd.),
- rychlejší internet,
- lepší klimatizace.

Tab. č. 3 – Pracovní prostředí – vypočítané průměry z odpovědí dotazníku

Pracovní prostředí	Důležitost	Spokojenost	Důležitost - Spokojenost
Vyhovující pracovní prostředí pro výkon práce (hluk, osvětlení, teplota, uspořádání, ...).	2,6	2,7	-0,1
Pořádek na pracovišti.	3,3	2,4	0,9
Dobré technické vybavení.	2,3	3,2	-0,9
Pohodlný přístup na pracoviště.	2,4	2,6	-0,2
Bezpečnost práce.	1,9	1,9	0,0
Pracovní prostředí - celkem	2,5	2,6	-0,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Obr. č. 18 – Pracovní prostředí – důležitost a spokojenost z odpovědí dotazníku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

3.2.4 Hodnocení důležitosti a spokojenosti – faktory Mzdy

U **Mzdy** převládá nespokojenost s faktorem zvýšení finančního ohodnocení v případech, kdy se zvýší pracovní výkon. Zároveň 2 ze 3 faktorů se celkově umístily mezi deseti největšími rozdíly hodnocení důležitosti a spokojenosti. Jedná se o faktory mzdy a finančního ohodnocení. Z odpovědí na otevřenou otázku zlepšení pracovní motivace v oblasti Mezd můžeme kategorizovat následující návrhy:

- zvýšení finančního ohodnocení (druhá nejčtenější odpověď),

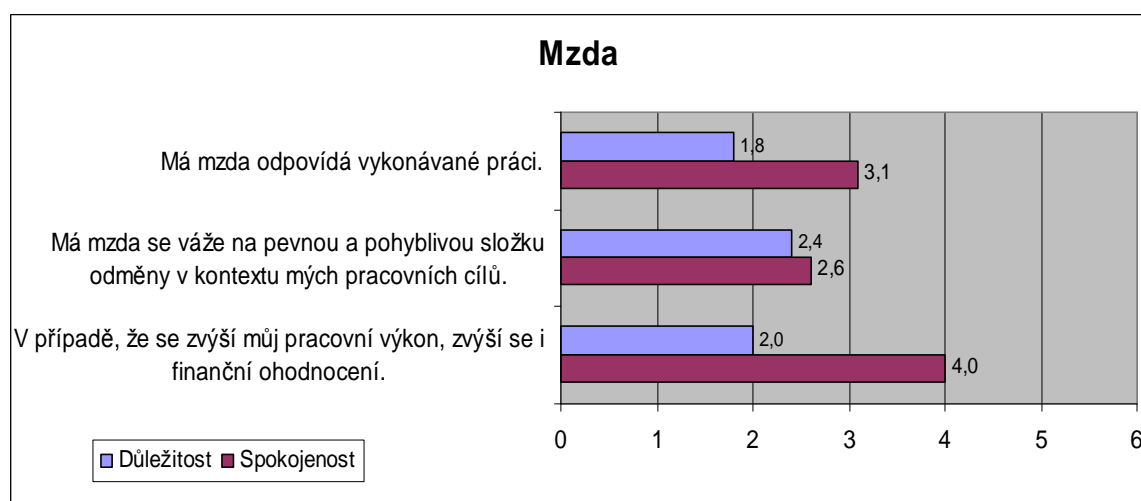
- odměny dle výkonu.

Tab. č. 4 – Mzda – vypočítané průměry z odpovědí dotazníku

Mzda	Důležitost	Spokojenost	Důležitost - Spokojenost
Má mzda odpovídá vykonávané práci.	1,8	3,1	-1,3
Má mzda se váže na pevnou a pohyblivou složku odměny v kontextu mých pracovních cílů.	2,4	2,6	-0,2
V případě, že se zvýší můj pracovní výkon, zvýší se i finanční ohodnocení.	2,0	4,0	-2,0
Mzda - celkem	2,1	3,2	-1,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Obr. č. 19 – Mzda – důležitost a spokojenost z odpovědí dotazníku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

3.2.5 Hodnocení důležitosti a spokojenosti – faktory Benefitů

Devět z hodnocených faktorů **Benefitů** se umístilo mezi deseti nejslabšími faktory spokojenosti a zároveň šest z hodnocených faktorů Benefitů se umístilo mezi deseti faktory největších rozdílů mezi důležitostí a spokojeností. Celkově tak u benefitů převládá **spíše nespokojenost**. Z odpovědí na otevřenou otázku zlepšení pracovní motivace v oblasti Benefitů můžeme kategorizovat následující návrhy:

- příspěvek na penzijní připojištění (nejčtenější odpověď),

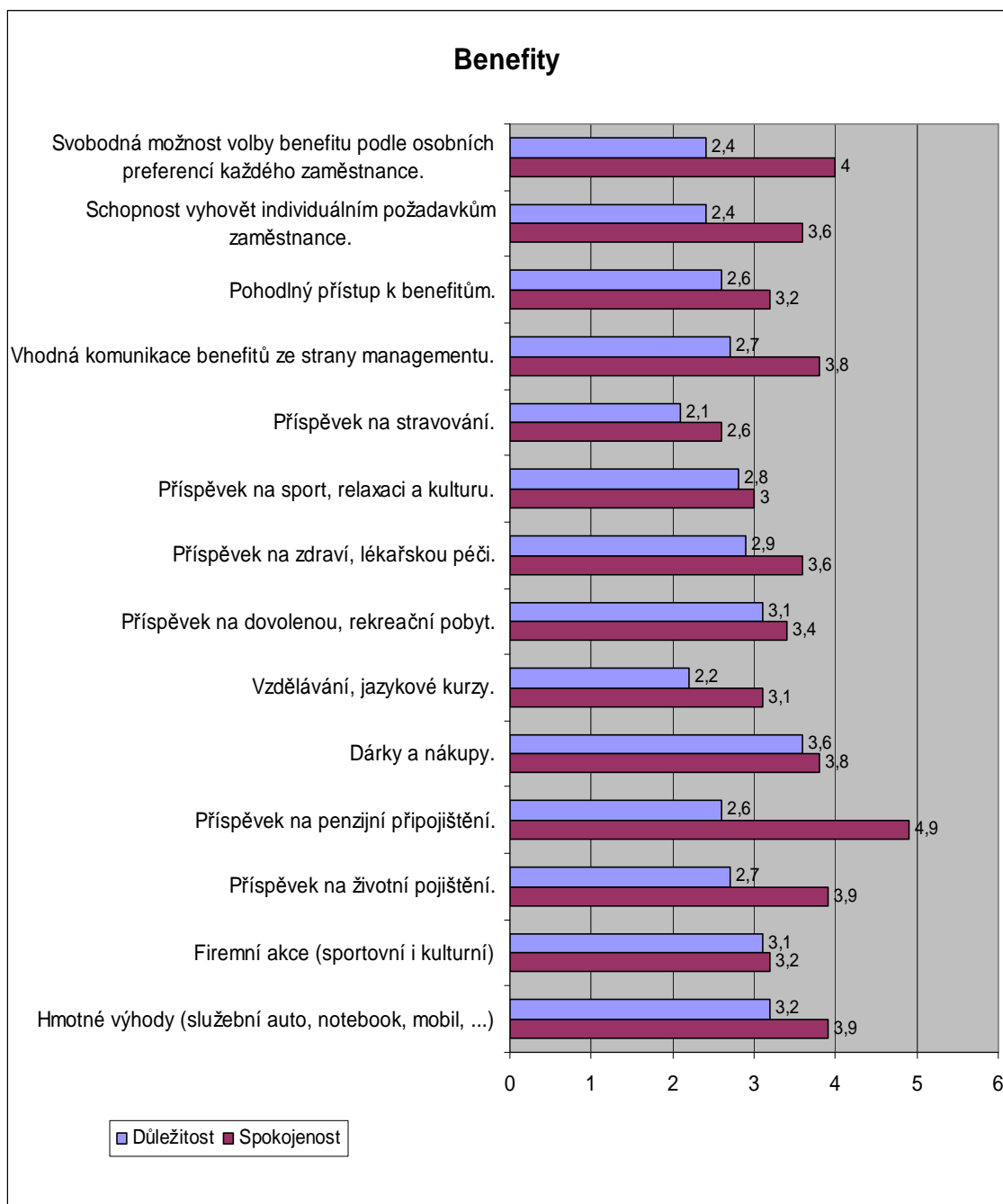
- svobodná volba a individualizace benefitů (třetí nejčtenější odpověď),
- lepší komunikace ze strany managementu,
- více hmotných výhod,
- více školení,
- volno pro vyřizování osobních záležitostí (úřady, atd.),
- lékařská péče (nadstandardy),
- příspěvek na životní pojištění,
- příspěvky na dárky a nákupy,
- příspěvky na sportovní aktivity, dovolenou.

Tab. č. 5 – Benefity – vypočítané průměry z odpovědí dotazníku

Benefity	Důležitost	Spokojenost	Důležitost - Spokojenost
Svobodná možnost volby benefitu podle osobních preferencí každého zaměstnance.	2,4	4	-1,6
Schopnost vyhovět individuálním požadavkům zaměstnance.	2,4	3,6	-1,2
Pohodlný přístup k benefitům.	2,6	3,2	-0,6
Vhodná komunikace benefitů ze strany managementu.	2,7	3,8	-1,1
Příspěvek na stravování.	2,1	2,6	-0,5
Příspěvek na sport, relaxaci a kulturu.	2,8	3	-0,2
Příspěvek na zdraví, lékařskou péči.	2,9	3,6	-0,7
Příspěvek na dovolenou, rekreační pobyt.	3,1	3,4	-0,3
Vzdělávání, jazykové kurzy.	2,2	3,1	-0,9
Dárky a nákupy.	3,6	3,8	-0,2
Příspěvek na penzijní připojištění.	2,6	4,9	-2,3
Příspěvek na životní pojištění.	2,7	3,9	-1,2
Firemní akce (sportovní i kulturní)	3,1	3,2	-0,1
Hmotné výhody (služební auto, notebook, mobil, ...)	3,2	3,9	-0,7
Benefity - celkem	2,7	3,6	-0,9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Obr. č. 20 – Benefity – důležitost a spokojenost z odpovědí dotazníku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

3.2.6 Hodnocení důležitosti a spokojenosti – shrnutí

Přehled deseti nejslabších faktorů spokojenosti a deseti faktorů s největšími rozdíly mezi důležitostí a spokojeností vyjadřují tabulky č. 6. a 7. Pokud se hodnocený faktor umístil v obou tabulkách zároveň, je **žlutě zvýrazněn**.

Tyto žlutě zvýrazněné faktory jsou hodnoceny jako slabé stránky v následující SWOT analýze motivačního systému společnosti XY.

Tab. č. 6: Deset nejslabších faktorů spokojenosti

10 nejslabších faktorů spokojenosti	Důležitost	Spokojenost	Důležitost - Spokojenost
Příspěvek na penzijní připojištění.	2,6	4,9	-2,3
V případě, že se zvýší můj pracovní výkon, zvýší se i finanční ohodnocení.	2,0	4,0	-2,0
Svobodná možnost volby benefitu podle osobních preferencí každého zaměstnance.	2,4	4	-1,6
Příspěvek na životní pojištění.	2,7	3,9	-1,2
Hmotné výhody (služební auto, notebook, mobil, ...)	3,2	3,9	-0,7
Vhodná komunikace benefitů ze strany managementu.	2,7	3,8	-1,1
Dárky a nákupy.	3,6	3,8	-0,2
Schopnost vyhovět individuálním požadavkům zaměstnance.	2,4	3,6	-1,2
Příspěvek na zdraví, lékařskou péči.	2,9	3,6	-0,7
Příspěvek na dovolenou, rekreační pobyt.	3,1	3,4	-0,3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Tab. č. 7: Deset faktorů s největším rozdílem mezi důležitostí a spokojeností

10 největších rozdílů důležitost - spokojenost	Důležitost	Spokojenost	Důležitost - Spokojenost
Příspěvek na penzijní připojištění.	2,6	4,9	-2,3
V případě, že se zvýší můj pracovní výkon, zvýší se i finanční ohodnocení.	2,0	4,0	-2,0
Svobodná možnost volby benefitu podle osobních preferencí každého zaměstnance.	2,4	4	-1,6
Má mzda odpovídá vykonávané práci.	1,8	3,1	-1,3
Schopnost vyhovět individuálním požadavkům zaměstnance.	2,4	3,6	-1,2
Příspěvek na životní pojištění.	2,7	3,9	-1,2
Vhodná komunikace benefitů ze strany managementu.	2,7	3,8	-1,1
Dobré technické vybavení.	2,3	3,2	-0,9
Vzdělávání, jazykové kurzy.	2,2	3,1	-0,9
Jistota (mám jistotu pracovní pozice).	2,1	3,0	-0,9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

4 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza spočívá v identifikaci faktorů vyjadřující **silné** nebo **slabé** vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující **příležitosti** a **hrozby** jako vlastnosti vnějšího prostředí.

Aplikujeme-li metodu SWOT v oblasti motivačního systému, charakterizují silné a slabé stránky analýzu současnosti a příležitosti a hrozby jako analýzu možného dalšího vývoje.

SWOT je zkratkou z angličtiny:

- Strengths – přednosti = silné stránky
- Weaknesses – nedostatky = slabé stránky
- Opportunities - příležitosti
- Threats – hrozby

(Dědina, Cejthamr, 2005)

4.1 SWOT analýza motivačního systému společnosti XY

Silné stránky:

- Spolehlivá mezinárodní společnost.
- Image a hodnoty společnosti.
- Nadřízení jsou otevřeni k podnětům ze strany zaměstnanců.
- Pracovní výkony jsou ze strany nadřízených hodnoceny pravidelně a spravedlivě.
- Práce, kterou zaměstnanci vykonávají je zajímavá a užitečná.
- Práce, kterou zaměstnanci vykonávají je dobře organizována.
- Zaměstnanci mají možnost získávat nové zkušenosti.
- Nadřízení zaměstnance podporují v profesním rozvoji.
- Zaměstnanci mají možnost přicházet s vlastními nápady.

- Pořádek na pracovišti.
- Bezpečnost práce.
- Vyhovující pracovní prostředí pro výkon práce (hluk, osvětlení, teplota, uspořádání).
- Pohodlný přístup na pracoviště.
- Příspěvek na stravování.

Slabé stránky:

- Svobodná možnost volby benefitu podle osobních preferencí každého zaměstnance.
- Schopnost vyhovět individuálním požadavkům zaměstnance.
- Vhodné formy informování o benefitech společnosti ze strany managementu.
- Příspěvek na penzijní připojištění.
- Příspěvek na zdraví, lékařskou péči.
- Příspěvek na dárky a nákupy.
- Příspěvek na životní pojištění.
- Slabá provázanost vyššího pracovního výkonu na zvýšení ohodnocení.

Příležitosti:

- Možnost využití outsourcingu kafeteria systému.

Hrozby:

- Efektivnější a více motivující nabídka motivačního systému konkurence.

5 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

Společnost XY **vydává mnoho úsilí** v rámci stávajícího motivačního systému, v rámci zaměstnaneckých výhod a benefitů. Na základě analýzy dotazníkového šetření vyplynulo, že toto úsilí na straně zaměstnavatele je spíše jen o **administrativě, vydávaných nákladech a setrvačnosti** poskytovaných benefitů, protože **efekt úsilí se vytrácí**. Plošné zaměstnanecké výhody pomáhají při rozhodování o výběru budoucího zaměstnavatele, avšak má-li pracovník zaručenou určitou odměnu, jeho pracovní výkonnost není touto odměnou víceméně ovlivněna.

Hlavním **cílem** poskytování zaměstnaneckých výhod by měla být **individuální odměna** na jejímž konci jsou loajální a spokojení pracovníci, kteří vykonávají svůj pracovní úkol svědomitěji a zvyšují celkovou produktivitu společnosti.

Plošné zaměstnanecké výhody zaměstnanci společnosti XY nevnímají jako individuální stimul hodnocení svého pracovního výkonu, ale jako něco **automatického**.

5.1 Kafeteria systém

Od **papírové formy** poskytování benefitů se moderní společnosti již orientují na **formu elektronickou**, čímž mohou výrazně podpořit i svoji interní komunikaci a loajalitu svých zaměstnanců. Každý zaměstnanec si může vybrat v benefitové samoobsluze co je pro něj důležité či atraktivní.

Spolehlivost, schopnost vyhovět individuálním požadavkům a maximální hodnota pro zaměstnance při významném snížení administrativy a zachování v podstatě totožného rozpočtu. To jsou hlavní **přínosy** elektronické formy kafeteria systému.

5.2 Implementace kafeteria systému

Prvním, nejzásadnějším, krokem je nastavení systému přidělování bodů. Každému zaměstnanci je podle požadavků zaměstnavatele přidělen osobní rozpočet převedený na definovaný počet kafeteria bodů. Zaměstnavatel zároveň definuje způsob čerpání kafeteria bodů, za které si zaměstnanec dle svých preferencí a zájmů objednáva benefity.

Systém umožňuje diferenciaci v počtu kafeteria bodů i v nabídce benefitů pro jednotlivé zaměstnance.

Druhým krokem je výběr odměn, které budou do systému zahrnuty.

Zaměstnavatel má v systému kafeteria následující možnosti:

- nastavovat a editovat uživatelské účty zaměstnanců,
- přidělovat kafeteria body zaměstnancům, za které mohou zaměstnanci získávat benefity,
- řídit skladbu benefitů a jejich nastavení,
- sledovat statistiky oblíbenosti a užívání jednotlivých benefitů,
- řídit elektronickou nástěnku pro zaměstnance jako portál personálních informací ve společnosti.

Všechny tyto funkcionality lze provádět manuálně, poloautomaticky, automatizovaně, nebo plně outsourcovaně. (Sodexo Cafeteria, 2011)

5.3 Informovanost o kafeteria systému

Velký důraz musí být kladen na **vhodné sdělení** hodnoty, kterou zaměstnanci v podobě benefitů od zaměstnavatele získávají. Zavedení kafeteria systému vyžaduje, aby zaměstnanec sám rozhodl o struktuře své odměny. To předpokládá informovat ho o různých zaměstnaneckých výhodách, např. příspěvcích zaměstnavatele na různé druhy pojištění, daňových aspektech čerpaných požitků aj., aby lépe pochopil princip odměn, a tím se zvýšila atraktivita nabídky benefitů. Zde je největší rozdíl oproti tradičnímu přiznávání benefitů. Při kafeteria systému se zaměstnanec **svobodně rozhoduje**, jak využít informace, které se ho týkají. Tato **spoluúčast** přispívá k posílení jeho osobní odpovědnosti a případně může pozitivně uspokojit i jeho jiné potřeby. Každý zaměstnanec získá vlastní bodový účet, ve kterém snadno uvidí stav svých kafeteria bodů (resp. Kč) ví, jak s nimi naložil a kolik mu jich aktuálně zbývá. (Dvořáková, 2011)

5.4 Ekonomické zhodnocení implementace kafeteria systému

Společnost XY si uvědomuje výhodnost benefitů oproti poskytnutí finanční odměny na základě platné legislativy a daní (přehled je přiložen v **Příloze B**). Tento ekonomický aspekt benefitů je třeba sdělovat zaměstnancům, aby lépe pochopili, že pokud dostanou od zaměstnavatele do mzdy **1 000 Kč**, zaměstnavatel ve skutečnosti platí **1 340 Kč** (odvod z finanční odměny na sociální pojištění 25% a zdravotní pojištění 9% hrazené zaměstnavatelem) a zaměstnanec vidí jen **774 Kč** (zálohová daň 15%, sociální pojištění 6,5%, zdravotní pojištění 4,5% hrazené zaměstnancem). Pomocí kafeteria systému za 1340 bodů (resp. Kč) lze objednat nebo pomocí karty či poukázky platit za služby z oblasti sportu, kultury, cestování, zdraví nebo vzdělávání.

Je však výhodnější pro společnost XY vést tradiční (plošné) benefity nebo pomocí elektronické formy kafeteria systému? Dle dotazníkového šetření víme, že plošné benefity zaměstnanci příliš nevnímají jako motivační prvek, ale jako samozřejmost ke své mzdě.

A dle administrativní a nákladové zátěže? Abychom mohli na tuto otázku odpovědět, je nutné porovnat náklady na stávající tradiční, plošné, vedení benefitů s náklady kafeteria systému ve formě outsourcingu. Z tohoto důvodu byla oslovena společnost, která nabízí služby komplexní správy zaměstnaneckých výhod pomocí programu volitelných zaměstnaneckých benefitů spravovaného prostřednictvím internetové aplikace dostupné on-line 24 hodin denně, zda by pro účely této bakalářské práce poskytla cenovou nabídku na zavedení outsourcingu kafeteria systému. **Cenové podmínky** jsou přiloženy v **Příloze C**.

Tato společnost se kromě služeb spojených se správou benefitových programů též zabývá firemním auditem zaměstnaneckých výhod, průzkumy spokojenosti mezi zaměstnanci a odbornými konzultacemi v oblasti odměňování.

V následující Tabulce č. 8 jsou porovnány **náklady** na internetový kafeteria systém spravovaný pomocí outsourcingu a tradiční (plošné) vedení vlastními zdroji společnosti.

Tab. č. 8: Ekonomické zhodnocení implementace kafeteria systému

Současné tradiční vedení benefitů (220 zaměstnanců)		1.rok	2.rok
Personální odd. - náklady na administrativu / měsíčně	7 000 Kč	84 000 Kč	84 000 Kč
Vedoucí pracovníci – náklady na administrativu / měs.	4 000 Kč	48 000 Kč	48 000 Kč
Poplatek - 1% z celkové hodnoty papírových poukázek		124 000 Kč	124 000 Kč
Doprava, třídění papírových poukázek		6 200 Kč	6 200 Kč
		262 200 Kč	262 200 Kč
Celkem za 2 roky		524 400 Kč	

A - Outsourcing internetového kafeteria systému (220 zaměstn.) Elektronická forma bez zachování stávajících papírových Poukázek (Flexipass)		1.rok	2. rok
Cena za implementaci	60 000 Kč	60 000 Kč	
Měsíční poplatek za vedení účtu	5 500 Kč	66 000 Kč	66 000 Kč
Cena za vydání platebních karet	70 Kč/ks	15 400 Kč	15 400 Kč
Měsíční poplatek za vedení platební karty	3 330 Kč	39 600 Kč	39 600 Kč
Personální odd. - náklady na administrativu / měsíčně	1 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Vedoucí pracovníci – náklady na administrativu / měs.	0 Kč	0 Kč	0 Kč
		193 000 Kč	133 000 Kč
Celkem za 2 roky		326 000 Kč	

B - Outsourcing internetového kafeteria systému (220 zaměstn.) Elektronická forma při zachování stávajících papírových poukázek (Flexipass) jako další možné formy benefitu.		1.rok	2. rok
Cena za implementaci	60 000 Kč	60 000 Kč	
Měsíční poplatek za vedení účtu	5 500 Kč	66 000 Kč	66 000 Kč
Cena za vydání karty	70 Kč/ks	15 400 Kč	15 400 Kč
Měsíční poplatek za vedení karty	3 330 Kč	39 600 Kč	39 600 Kč
Personální odd. - náklady na administrativu / měsíčně	1 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Vedoucí pracovníci – náklady na administrativu / měs.	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Poplatek - 1% z celkové hodnoty papírových poukázek		86 800 Kč	86 800 Kč
Doprava, třídění papírových poukázek		4 340 Kč	4 340 Kč
		284 140 Kč	224 140 Kč
Celkem za 2 roky		508 280 Kč	

Celková úspora při zavedení internetového kafeteria systému za 2 roky	
Návrh A - Bez zachování stávajících papírových poukázek (Flexipass)	198 400 Kč
Návrh B - Při zachování stávajících papírových poukázek (Flexipass)	16 120 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

5.5 Zavedení kafeteria systému ve formě outsourcingu

Provoz internetového kafeteria systému vychází finančně výhodněji, a to dokonce i v kombinaci zachování stávajících Flexipass poukázek. Zaměstnanci tak mohou svobodně **volit** zda budou čerpat **benefit** formou klasického nakupování formou **e-shopu systému, kafeteria kartou** nebo si benefit převedou na tradiční **papírové poukázky**.

Je zřejmé, že společnost XY by měla přejít z tradičního vedení benefitů na internetový kafeteria systém formou outsourcingu od spolehlivého dodavatele, který přebírá veškerou administrativní zátěž a ještě přináší významnou přidanou hodnotu. V ceně služby si pak kupuje nejen možnost využívat prověřený nástroj, ale i know-how a dlouholeté zkušenosti dodavatele, fungující širokou partnerskou sítí nebo e-mailovou a telefonickou podporu pro své zaměstnance.

Z pohledu zaměstnance je přínosem svobodná volba benefitu dle osobních preferencí, schopnost vyhovět individuálním požadavkům a pohodlný přístup k benefitům.

Tento fakt podporuje i analýza vnějšího prostředí, kterou provedla společnost CONFESS Research, s.r.o. V závěrečné zprávě z kvalitativního a kvantitativního výzkumu zaměstnaneckých benefitů a kafeteria systému – pohled personálních manažerů a zaměstnanců, který byl realizován v říjnu až prosinci 2010⁵, se uvádí, že ve firmách, kde se nepoužívá kafeteria systém, personální manažeři zpravidla vyjadřují spíše nespokojenost s touto stávající praxí. Obecné nedostatky jsou spatřovány ve:

- více administrativy (provozovny, fakturace, kontroly),
- menší kvalita (hlídání úrovně kvality, legislativy, čerpání),
- větší nárok na personální oddělení (organizace, interní a externí komunikace, kontrola rozpočtů a jejich čerpání).

⁵ Zdroj: CONFESS Research, Praha, 2011. Dostupné na [www: <https://www.mojebenefity.cz/cs-CZ/Start/pdf/Research_Summary_Zamestnanecke_%20benefity_HR%20manageri.pdf>](https://www.mojebenefity.cz/cs-CZ/Start/pdf/Research_Summary_Zamestnanecke_%20benefity_HR%20manageri.pdf)

Elektronická peněženka, příp. platební karty, jsou pro některé personální manažery vnímány jako nastupující trend v řešení poskytování benefitů.

To, že je outsourcing nejvhodnější formou poskytování zaměstnaneckých výhod, podporuje i skutečnost, že formu outsourcingu benefitového programu preferují i všechny poradenské společnosti z tzv. velké čtyřky.⁶

Společnost XY spravuje benefity tradičním (plošným) způsobem, proto výsledky bakalářské práce mohou být pro firmu inspirativní. Management společnosti může tak zvážit možné přínosy plynoucí z navrhovaných změn a doporučení k zavedení internetového kafeteria systému formou outsourcingu.

⁶ PricewaterhouseCoopers, KPMG, Deloitte a Ernst & Young

6 ZÁVĚR

Motivace zaměstnanců se v dnešní době stává v mnoha firmách nedílnou součástí personální práce manažerů. Nesprávné nastavení motivačního systému může vést ke vzniku problémů v oblasti efektivity práce zaměstnanců, nedostatečného plnění vytyčených cílů, případně k demotivaci a nespokojenosti zaměstnanců a jejich odchodu z firmy.

V rámci zohlednění přání a potřeb zaměstnanců se plošné poskytování zaměstnaneckých výhod mnohdy nahrazuje tzv. kafeteria systémem. Tento systém sleduje ekonomické cíle firem a jeho podstata spočívá v tom, že si každý zaměstnanec vybere v rámci předem stanoveného rozsahu/rozpočtu výhody, které chce čerpat. Ekonomickými cíli v tomto pojetí jsou jak nižší náklady na provoz systému a jeho administrativní složku, tak efektivnější rozdělení výhod podle motivačních potřeb zaměstnanců bez nutnosti navyšování vynaložených prostředků. Nabídku možnosti čerpání výhod je možno diferencovat v závislosti na pracovním postavení každého ze zaměstnanců a jeho přínosu firmě.

Společnost XY si je plně vědoma důležitosti oblasti motivace zaměstnanců, a proto poskytla souhlas se zpracováním této bakalářské práce.

V teoretické části této práce byly shrnuty teoretické poznatky a obecné přístupy a teorie v oblasti motivace, potřeb a stimulace zaměstnanců v organizaci. Teoretická část se dále zaměřuje na motivaci a pracovní výkonnost, principy a metody hmotné a nehmotné motivace (stimulace) pracovníků v organizacích, dále charakteristiku, tvorbu a realizaci motivačního programu. V závěru teoretické části jsou vysvětleny principy kafeteria systému.

V části praktické byla představena společnost XY, ve které proběhla i analýza spokojenosti a potřeb zaměstnanců, na základě které byly definovány oblasti možného zlepšování. Analýza spokojenosti byla provedena plošným dotazníkovým šetřením. Dále byla provedena v oblasti motivace zaměstnanců SWOT analýza, ve které byly definovány silné a slabé stránky. Nápravná opatření a návrh řešení byly zpracovány v závěrečné kapitole této práce. Tato opatření se týkají především zavedení outsourcing kafeteria systému ve firmě XY, který je ekonomicky a administrativně méně náročný. Od klasické „papírové“ podoby lze přejít na elektronický systém, který dále umožní

efektivnější rozdělení jednotlivých výhod mezi zaměstnance a možnost sledování oblíbenosti a využití jednotlivých položek z nabídky.

Praktická část této práce bude předána managementu společnosti XY ke zvážení možného přínosu z navrhovaných opatření.

7 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obr. č. 1: Trojúhelník RPT	10
Obr. č. 2: Pyramida potřeb podle A. Maslowa, doplněna o nulté patro	11
Obr. č. 3: Kulminační bod	22
Obr. č. 4: Organizační struktura společnosti XY z hlediska formální organizace řízení	30
Obr. č. 5: Podíl zaměstnanců na HPP a DPČ ve společnosti XY	31
Obr. č. 6: Podíl mužů a žen na DPČ ve společnosti XY	32
Obr. č. 7: Podíl mužů a žen na HPP ve společnosti XY	32
Obr. č. 8: Podíl mužů a žen na HPP dle oddělení ve společnosti XY	33
Obr. č. 9: Délka pracovního poměru na HPP ve společnosti XY	33
Obr. č. 10: Pracovníci na HPP dle věkové struktury ve spol. XY	34
Obr. č. 11: Průměrná hrubá měsíční nominální mzda, 2. čtvrtletí 2011	36
Obr. č. 12: Respondenti dle podílu mužů a žen	43
Obr. č. 13: Respondenti dle věkové struktury	44
Obr. č. 14: Respondenti dle délky pracovního poměru	44
Obr. č. 15: Respondenti dle oddělení	45
Obr. č. 16 – Pracovní činnost – důležitost a spokojenost z odpovědí dotazníku	46
Obr. č. 17 – Nadřízený – důležitost a spokojenost z odpovědí dotazníku	48
Obr. č. 18 – Pracovní prostředí – důležitost a spokojenost z odpovědí dotazníku	49
Obr. č. 19 – Mzda – důležitost a spokojenost z odpovědí dotazníku	50
Obr. č. 20 – Benefity – důležitost a spokojenost z odpovědí dotazníku	52
Tab. č. 1 – Pracovní činnost – vypočítané průměry z odpovědí dotazníku	46
Tab. č. 2 – Nadřízený – vypočítané průměry z odpovědí dotazníku	47
Tab. č. 3 – Pracovní prostředí – vypočítané průměry z odpovědí dotazníku	49
Tab. č. 4 – Mzda – vypočítané průměry z odpovědí dotazníku	50
Tab. č. 5 – Benefity – vypočítané průměry z odpovědí dotazníku	51
Tab. č. 6: Deset nejslabších faktorů spokojenosti	53
Tab. č. 7: Deset faktorů s největším rozdílem mezi důležitostí a spokojeností	53
Tab. č. 8: Ekonomické zhodnocení implementace kafeteria systému	59

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0

Český statistický úřad. [online] Praha: Český statistický úřad, 9.5.2011. [cit. 2011-11-09]. Dostupné na www: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz090511.doc> >

DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Kafeteria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců*. [online] Praha: Verlag Dashöfer, 19.7.2004. [cit. 2011-11-04]. Dostupné na www: <<http://www.hrportal.cz/3/2/kafeteria-system-a-jeho-ucinne-vyuzivani-pri-motivaci-zamestnancu-cid102676/?highlighttext=kafet%E9ria>>

EGGERT, M. A. *Motivace : management do kapsy 3*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-010-0.

HINDLS, R., HRONOVÁ S., SEGER J., FISCHER J., *Statistika pro ekonomy*. 8. vydání, Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-43-6.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., RAISOVÁ, J. *Personální management*. 1. vydání, Plzeň: Vydavatelství Západočeské university, 1998. ISBN 80-7082-394-1.

NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0625-7.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

PORVAZNÍK, J. *Celostní management. Pilíře kompetence v řízení*. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-05-9.

Sodexo Cafeteria – Informace pro zaměstnavatele. [online] Praha: Sodexo Pass Česká republika, [cit. 2011-11-14]. Dostupné na www: < <https://www.mojebenefity.cz/cs-CZ/Start/jak-to-funguje/pro-zamestnavatele.html>>

9 SEZNAM PŘÍLOH

A : Vzor dotazníku

B: Benefity z pohledu legislativy a daně

C: Cenové podmínky kafeteria systému

Příloha A

Vzor dotazníku

Vážení kolegové,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění přiloženého dotazníku. Vaše odpovědi budou cenným zdrojem informací k vypracování mé bakalářské práce. Dotazník se týká Vaší motivace k práci a Vaší pracovní spokojenosti. Zároveň dotazník pomůže ukázat na nedostatky na Vašem pracovišti a stát se tak námětem ke změně v oblasti motivace. Právě proto, prosím, odpověďte pravdivě.

Vyplnění dotazníku je zcela anonymní.

V dotazníku jsou uvedeny dvě sekce ke každé otázce. Důležitost a spokojenost.

Důležitost znamená, za jak důležitý považujete daný faktor.

Spokojenost znamená, jak jste s těmito faktory spokojen(a) ve firmě XY.

V sekci **Důležitost** ke každé otázce zvolte, prosím, jen jednu odpověď:

- 1 = rozhodně důležité**
- 2 = důležité**
- 3 = spíše důležité**
- 4 = spíše nedůležité**
- 5 = nedůležité**
- 6 = rozhodně nedůležité**

V sekci **Spokojenost** ke každé otázce zvolte, prosím, jen jednu odpověď:

- 1 = rozhodně spokojen(a)**
- 2 = spokojen(a)**
- 3 = spíše spokojen(a)**
- 4 = spíše nespokojen(a)**
- 5 = nespokojen(a)**
- 6 = rozhodně nespokojen(a)**

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Pracovní činnost	Důležitost						Spokojenost					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Zajímavost (má práce mě naplňuje).	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Organizace (má práce je dobře organizována).	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Jistota (mám jistotu pracovní pozice).	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Dostatek informací k plnění pracovních úkolů.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Práce kterou vykonávám je užitečná.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Možnost získávat nové zkušenosti.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Možnost přicházet s vlastními nápady.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

Nadřízený	Důležitost						Spokojenost					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Nadřízený mne svým přístupem k práci motivuje k vyšším pracovním výkonům.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Pracovní výkony jsou ze strany nadřízeného hodnoceny pravidelně a spravedlivě.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Cíle stanovené nadřízeným mohu ovlivnit svým názorem.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Nadřízený je otevřen k podnětům ze strany zaměstnanců.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Nadřízený mě podporuje v profesním rozvoji.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

Pracovní prostředí	Důležitost						Spokojenost					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Vyhovující pracovní prostředí pro výkon práce (hluk, osvětlení, teplota, uspořádání, ...).	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Pořádek na pracovišti.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Dobré technické vybavení.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Pohodlný přístup na pracoviště.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Bezpečnost práce.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

Mzda	Důležitost						Spokojenost					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Má mzda odpovídá vykonávané práci.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Má mzda se váže na pevnou a pohyblivou složku odměny v kontextu mých pracovních cílů.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
V případě, že se zvýší můj pracovní výkon, zvýší se i finanční ohodnocení.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

Benefity	Důležitost						Spokojenost					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Svobodná možnost volby benefitu podle osobních preferencí každého zaměstnance.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Schopnost vyhovět individuálním požadavkům zaměstnance.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Pohodlný přístup k benefitům.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Vhodná komunikace benefitů ze strany managementu.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Příspěvek na stravování.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Příspěvek na sport, relaxaci a kulturu.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Příspěvek na zdraví, lékařskou péči.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Příspěvek na dovolenou, rekreační pobyt.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Vzdělávání, jazykové kurzy.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Dárky a nákupy.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Příspěvek na penzijní připojištění.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Příspěvek na životní pojištění.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Firemní akce (sportovní i kulturní)	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Hmotné výhody (služební auto, notebook, mobil, ...)	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

Co byste v rámci zvýšení Vaší pracovní motivace ve firmě XY navrhoval/a zlepšit?

Jste:

muž

žena

Kolik je Vám let?

20 a méně

21 - 24 let

25 - 29 let

30 - 39 let

40 - 49 let

50 a více

Jak dlouho pro společnost pracujete?

do 1 roku

> 1 - 2 roky

> 2 - 3 roky

> 3 - 5 let

> 5 - 10 let

> 10 - 14 let

> 14 let

Ve kterém oddělení pracujete?

Finanční

Generální ředitel a sekretariát

Informačních technologií

Obchodní

Personální

Provozní

Zákaznické

Legislativa a daně z hlediska zaměstnavatele

Název produktu	Stravenka	Dárkový Pass Gurman Pass Wellness Pass Zážitkový Pass	Holiday Pass Flexi Pass Fokus Pass	Relax Pass Vital Pass Smart Pass	Penzijní připojištění	Životní pojištění
Daň z příjmu	příspěvky až do výše 55% ceny jednoho jídla za jednu směnu, max. do výše 70 % stravného při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin podle §176 odst. 1 písm. a) zákona č. 262/2006, zákoníku práce	nepeněžní plnění poskytovaná na vrub nedaňových nákladů, ze zisku po zdanění nebo z fondů	nepeněžní plnění poskytovaná na vrub nedaňových nákladů, ze zisku po zdanění nebo z fondů	nepeněžní plnění poskytovaná na vrub nedaňových nákladů, ze zisku po zdanění nebo z fondů	daňově uznatelné bez omezení na straně zaměstnavatele	daňově uznatelné bez omezení na straně zaměstnavatele
Legislativa	§ 24, odst. 2, písm. j) bod 4 a 5 zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu; §176 odst. 1 písm. a) zákona č. 262/2006, zákoníku práce	§ 6, odst. 9, písm. g) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu; vyhláška 114/2002 Sb.	§ 6 odst. 9 písm. d) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	§ 6 odst. 9 písm. d) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
Zdravotní pojištění	nepadá do vyměřovacího základu	nepadá do vyměřovacího základu až do úhrnné výše 2.000,00 Kč ročně u každého zaměstnance za splnění zvláštních podmínek	nepadá do vyměřovacího základu do částky 20.000,00 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance	nepadá do vyměřovacího základu	spadá do vyměřovacího základu od částky 24.001,-Kč na zaměstnance a rok	spadá do vyměřovacího základu od částky 24.001,-Kč na zaměstnance a rok
Legislativa	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění
Sociální pojištění	nepadá do vyměřovacího základu	nepadá do vyměřovacího základu až do úhrnné výše 2.000,00 Kč ročně u každého zaměstnance	nepadá do vyměřovacího základu do částky 20.000,00 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance	nepadá do vyměřovacího základu	spadá do vyměřovacího základu od částky 24.001,-Kč na zaměstnance a rok	spadá do vyměřovacího základu od částky 24.001,-Kč na zaměstnance a rok
Legislativa	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
Incentivní použití	bez daňových výhod	bez daňových výhod	bez daňových výhod	bez daňových výhod	nelze	nelze
Provize	daňový náklad až do hodnoty 55% celkové provize (Pokyn MF D-300 ze dne 16.11.2006)	nedaňový náklad	nedaňový náklad	nedaňový náklad		

Zdroj: Sodexo [online] Praha: Sodexo Pass Česká republika, 2011. Dostupné na [www: <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/legislativa/legislativa.asp>](http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/legislativa/legislativa.asp)

Příloha C

Cenové podmínky kafeteria systému

Cenové podmínky pro firmy do 300 zaměstnanců

Cena za implementaci aplikace: 60 000 Kč
Měsíční poplatek: 25 Kč/zaměstnanec s aktivním benefitovým účtem

Cena za implementaci zahrnuje tyto služby:

- implementace aplikace v souladu s definovaným zadáním;
- poradenské služby související s implementací:
 - daňová problematika podmínek čerpání benefitů,
 - nastavení objednávacích a distribučních procesů,
 - strategie a textové návrhy komunikační kampaně;
- rozšíření smluvní sítě na základě požadavků zaměstnavatele;
- distribuce uživatelských jmen a hesel v elektronické podobě;
- proškolení interních administrátorů z personálního oddělení.

Měsíční poplatek zahrnuje tyto služby:

- neomezený počet objednávek benefitů zaměstnanci;
- neomezený počet všech administrátorských transakcí, jako např. zablokování, změny parametrů evidovaných u zaměstnanců, přičítání/odčítání bodů, vytvoření účtů pro nové zaměstnance, atd.;
- telefonickou a e-mailovou podporu zaměstnancům v pracovních dnech od 9 do 17h;
- administrativní podporu pro pers. oddělení v pracovních dnech od 9 do 17h;
- detailní i souhrnné on-line reporty o čerpání jednotlivých zaměstnanců;
- detailní měsíční vyúčtování;
- drobné technické úpravy nastavení internetové aplikace podle požadavků zaměstnavatele;
- automatický upgrade na vyšší verzi internetové aplikace;

Ceny jsou uvedeny bez DPH.

Tyto cenové podmínky platí při uzavření smlouvy v období od 1.1.2011 do 31.12.2011.

Platební karty

Cena za vydání karty: 70 Kč/ks (benefit k virtuálnímu účtu i samostatně vydané karty)
Měsíční poplatek: 15 Kč/karta
(pokud je karta vydána jako benefit k virtuálnímu účtu, tak se měsíční poplatek neúčtuje)

Cena za vydání karty tyto služby:

- vydání karty s logem zaměstnavatele, v obálce na jméno zaměstnance
- karta je platná 5 let, po uplynutí doby platnosti je náhradní karta vydávaná zdarma

Měsíční poplatek zahrnuje tyto služby:

- neomezený počet plateb kartami;
- neomezený počet všech administrátorských transakcí, jako např. zablokování, dobíjení, vybíjení karty, změny parametrů evidovaných u zaměstnanců, atd.;
- telefonickou a e-mailovou podporu zaměstnancům v pracovních dnech od 8.30 do 17h;
- administrativní podporu pro pers. oddělení v pracovních dnech od 8.30 do 17h;

Ceny jsou uvedeny bez DPH.

Tyto cenové podmínky platí při uzavření smlouvy v období od 1.1.2011 do 31.12.2011.

Zdroj: Benefit Management s.r.o., cenová nabídka, 2011

ABSTRAKT

STUCHLÝ, J. *Motivování zaměstnanců v organizaci*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 66 s., 2011

Klíčová slova: motivace, motiv, stimul, potřeby, odměňování, kafeteria systém

Bakalářská práce se zabývá motivováním zaměstnanců v organizaci, protože motivace, potřeby a vedení zaměstnanců jsou nedílnou součástí pracovní náplně manažerů, kteří si uvědomují důležitost lidského faktoru, jelikož pracovní spokojenost zaměstnanců má přímou souvislost se spokojeností zákazníků, finančními výsledky organizace a její celkovou prosperitou. Cílem této bakalářské práce je zmapování nastavení motivačního systému a analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY. První část bakalářské práce se zabývá teoretickými východisky, definicí pojmů a teorií z oblasti motivace. V části praktické byla představena společnost XY, ve které proběhla i analýza spokojenosti a potřeb zaměstnanců, na základě které byly definovány oblasti možného zlepšení. V závěrečné části práce je představen návrh, který vede ke zlepšení motivačního systému společnosti XY.

ABSTRACT

STUHLÝ, J. *The Motivation of Employees at an Organization*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 66 pp., 2011

Key words: motivation, motive, incentive, needs, remuneration, cafeteria system

This Bachelor thesis deals with motivating employees at the organization, because the motivation, the needs of employees and management are an integral part of the workload of managers who are aware of the importance of human factors as employee satisfaction is directly related to customer satisfaction, financial results of the organization and its overall prosperity. The aim of this thesis is to map the incentive system setup and analysis of employee satisfaction in the company XY. The first part of the thesis deals with theoretical approaches, definitions of concepts and theories in the field of motivation. In the practical part the company XY was introduced, where an analysis of employee satisfaction and needs was carried out. The analysis resulted in definition of areas for potential improvement. In the final part of the thesis the proposal is introduced, which leads to improvement of motivation system of the company XY.