

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Posouzení přínosů motivačního programu
v podniku**

**Assessment of benefits of motivation program in
a company**

Karolína Hrdonková

Cheb 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Posouzení přínosů motivačního programu v podniku“

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

Cheb dne 3. 8. 2023

v. r. Karolína Hrdonková

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt.
3. Analyzujte vybraný podnikatelský subjekt z hlediska řešeného tématu bakalářské práce.
4. Zhodnoťte provedenou analýzu a vytvořte doporučení z hlediska posouzení přínosů motivačního programu ve zkoumané společnosti.

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu Ing. Miroslavu Pavlákovi, PhD. za odborné vedení, cenné rady, ochotu a trpělivost, kterou mi v průběhu zpracování této bakalářské práce věnoval.

Mé poděkování patří také paní Gabriele Mathejíkové za milou spolupráci, všechny informace a čas, který se mnou strávila.

V neposlední řadě děkuji všem respondentům za ochotu při vyplňování dotazníků.

Obsah

ÚVOD	6
1. MOTIVACE.....	7
1.1. MOTIVY	8
1.2. PROCES MOTIVACE	8
1.3. ZDROJE MOTIVACE.....	9
1.3.1. Potřeby.....	9
1.3.2. Návyky.....	10
1.3.3. Zájmy	10
1.3.4. Hodnoty.....	10
1.3.5. Ideály	10
1.4. MOTIVAČNÍ PROFIL	11
2. VZTAH MEZI MOTIVACÍ A VÝKONEM.....	12
3. TEORIE MOTIVACE	14
3.1. MASLOWOVA TEORIE POTŘEB	14
3.2. DVOUFAKTOROVÁ HERZBERGOVA TEORIE MOTIVACE	15
3.2.1. Teorie kompetence.....	15
3.2.2. Vroomova teorie očekávání.....	16
3.2.3. Adamsova teorie spravedlnosti.....	16
3.2.4. McGregorova teorie X a Y.....	16
3.2.5. Berneho teorie transakční analýzy.....	17
4. METODY ZKOUMÁNÍ MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	19
4.1. ROZBOR PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	19
4.2. ANALÝZA PRACOVNÍ MOTIVACE	20
5. OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	21
5.1. HMOTNÁ ODMĚNA	21
5.2. OBSAH PRÁCE.....	22
5.3. POVZBUZOVÁNÍ A NEFORMÁLNÍ HODNOCENÍ.....	22
5.4. ATMOSFÉRA PRACOVNÍ SKUPINY	23
5.5. PRACOVNÍ PODMÍNKY A PRACOVNÍ REŽIM.....	24
5.6. IDENTIFIKACE S PRACÍ, PROFESÍ A ORGANIZACÍ	24
5.7. EXTERNÍ STIMULAČNÍ FAKTORY	24
6. MOTIVAČNÍ PROGRAM	25
7. CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU.....	27
7.1. ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKATELSKÉM SUBJEKTU	27
7.2. STRATEGIE SPOLEČNOSTI	28
7.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	29
8. SOUČASNÁ PRAXE MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	31
8.1. HMOTNÁ ODMĚNA	31
8.1.1. Mzda	31
8.1.2. Možnost práce přesčas.....	31
8.1.3. Sleva na firemní produkty	33
8.1.4. Odměna při životním či pracovním jubileu	33

8.1.5.	<i>Vánoční bonus</i>	34
8.1.6.	<i>Služební automobil provozovaný pro soukromé účely</i>	35
8.2.	OBSAH PRÁCE	35
8.3.	PRACOVNÍ PODMÍNKY A PRACOVNÍ REŽIM	36
9.	CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	38
10.	VYHODNOCENÍ DAT A ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ	39
10.1.	ODDÍL 1 – POHLAVÍ, VĚK, VZDĚLÁNÍ, PRACOVNÍ POZICE	39
10.2.	ODDÍL 2 – CELKOVÁ SPOKOJENOST	40
10.3.	ODDÍL 3 – VYHODNOCENÍ DŮLEŽITOSTI JEDNOTLIVÝCH MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ	42
10.4.	ODDÍL 4 – MZDA, KARIERA A VZDĚLÁVÁNÍ	44
10.5.	ODDÍL 5 – PRACOVNÍ NÁPLŇ A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	46
10.6.	ODDÍL 6 – ATMOSFÉRA NA PRACOVIŠTI A PŘÍSTUP NADŘÍZENÉHO	48
10.7.	ODDÍL 7 – STABILITA ZAMĚSTNÁNÍ A POVĚST ORGANIZACE	52
10.8.	ODDÍL 8 – BENEFITY	54
11.	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	57
12.	NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	58
12.1.	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	58
12.2.	PŘÍSPĚVEK NA STRAVU	59
12.3.	KARTA MULTISPORT	60
12.4.	PŘÍSPĚVEK NA PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ	60
13.	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ NAVRHOVANÝCH ZMĚN	62
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	64
	SEZNAM TABULEK	66
	SEZNAM GRAFŮ	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM PŘÍLOH	69
	PŘÍLOHA A: DOTAZNÍK	70
	ABSTRAKT	77
	ABSTRACT	78

Úvod

Přestože během dvacátého století, s rozmachem průmyslové revoluce a s vývojem automatizace a robotizace, bylo postupně velké množství pracovních pozic nahrazeno stroji, jsou ve firmě i tak nadále velmi důležitou složkou lidé – zaměstnanci. Ať už se jedná o vrcholové manažery, dělníky na stavbách nebo státní zaměstnance, lidskou práci ještě zdaleka není možné plně nahradit.

Zaměstnanec je ale potřeba umět správně vést. Musí být motivováni k tomu, aby pracovali v souladu s cíli organizace.

Cílem této práce je zhodnocení přínosů motivačního programu firmy Karel Hranička a vytvoření návrhu pro jeho změnu k lepšímu. K tomu poslouží analýza motivačního profilu zaměstnanců organizace, která bude provedena pomocí vyčerpávajícího dotazníkového šetření. Výsledky šetření se následně zhodnotí a na jejich základě bude možné zvolit vhodné úpravy stávajícího motivačního programu. I tyto úpravy budou závěrem zhodnoceny z hlediska jejich možných přínosů pro podnik.

Obsahem celé práce celkem 13 kapitol, které jsou dále členěny na užší podkapitoly. V několika prvních kapitolách jsou vysvětleny základní pojmy a souvislosti potřebné pro pochopení daného tématu a k jejich následné implementaci v praktické části práce. Jedná se zejména o proces motivace, zdroje motivace, motivační profil či vztah mezi motivací a výkonem.

Následně jsou představeny vybrané teorie motivace – Maslowova teorie potřeb, dvoufaktorová Herzbergerova teorie motivace, teorie kompetence, Vroomova teorie očekávání, Adamsova teorie spravedlnosti, McGregorova teorie X a Y a Berneho teorie transakční analýzy. Dále je možné se dozvědět, jaké metody lze využít při zkoumání spokojenosti a motivace zaměstnanců, které faktory jsou využívány ke stimulaci pracovní motivace pracovníků a v neposlední řadě, jakým způsobem lze vytvořit optimální motivační program.

Praktická část začíná sedmou kapitolou. V té je stručně představena řešená organizace, její strategie a organizační struktura. Dále je popsán nynější motivační program, který podnik svým zaměstnancům nabízí.

Práce pokračuje zhodnocením výsledků a končí samotným návrhem možných vylepšení motivačního programu a jeho zhodnocením z hlediska přínosů pro podnik.

1. Motivace

Většina podniků si již v dnešní době uvědomuje, že motivace pracovníků je velmi důležitá. Markantně totiž ovlivňuje produktivitu zaměstnanců. U motivovaného zaměstnance je pravděpodobné, že vynaloží větší úsilí a dosáhne lepších výsledků. Pro zaměstnavatele to potom znamená zvýšení celkové produktivity práce a tím samozřejmě i zvýšení ziskovosti. Motivace ale také vede ke zvýšení spokojenosti pracovníků, což může zaměstnavateli výrazně pomoci ke snížení či udržení nízké fluktuace. V neposlední řadě je pravděpodobné, že motivovaný, spokojený zaměstnanec bude více iniciativní, angažovaný, bude své práci oddaný a firmě loajální, což může výrazně přispět k vybudování či udržení pozitivního pracovního prostředí.

Co to ale vlastně motivace je?

Slovo motivace pochází z latinského slova „movere“, které můžeme přeložit jako hýbatí či pohybovatí. Obecně se jedná o označení pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. (Jermář et al., 2017)

„Motivace je nasměrování momentálního životního výkonu na pozitivně hodnocený cílový stav nebo směrem pryč od negativně hodnoceného stavu.“ (Steiger & Lippmann, 2012)

„Motivace je souhrnné označení pro motivy a jejich působení.“ (Říčan, 2010)

V praxi se můžeme setkat s různými definicemi motivace. Přestože nám tyto definice mohou na první pohled připadat různé, tak mají všechny naprosto stejný význam. Jermář (2017) mluví o podnětech, které vedou k určité činnosti, Steiger & Lippmann (2012) zase popisují nasměrování momentálního životního výkonu. Toto nasměrování, tyto podněty se odborným termínem motivy, o kterých ve své definici mluví Říčan (2010).

Významným rysem motivace je, že působí ve třech dimenzích – v dimenzi směru, intenzity a stálosti. (Bedrnová et al., 2012)

Dimenze směru motivaci člověka a jeho následné činnosti určitým směrem směřuje a od jiného směru je odvrací. Pokud je tedy cílem daného člověka například dostat dobrou známku z matematiky, dimenze směru směřuje jeho motivaci a činnosti ke studiu matematiky, aby bylo dosaženo tohoto cíle. Dimenze intenzity vyjadřuje množství úsilí, energie, které člověk vkládá do daných činností. Dimenze stálosti potom popisuje míru

vytrvalosti a odhodlání jednotlivce při dosahování cíle. Směr tedy může směřovat k dlouhodobému nebo krátkodobému úspěchu.

1.1. Motivy

Motivy v lidské psychice vědomě či nevědomě působí a člověka směřují k určitému jednání, aby dosáhl daného cíle. Vizuálně je možné si je představit jako vektory směřující k nějakému cíli.

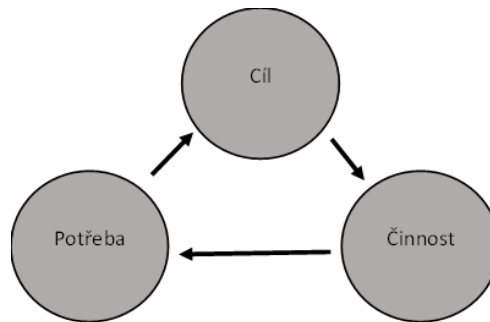
Vyjadřují psychologické příčiny či důvody lidského chování a dávají mu psychologický smysl. V psychologii byly identifikovány různé motivy jako například hlad, sex nebo agrese a také různé formy motivů – potřeby, zájmy a ideály. (Nakonečný, 2021)

Pokud by na člověka působil pouze jediný motiv, byl by výsledek poměrně jednoduchý – člověk by byl směřován k tomuto jedinému cíli. Avšak typické je, že na člověka působí vždy více motivů zároveň. Hovoříme v tomto případě o konfliktu motivů. Podle Říčana (2010) je možné si tento konflikt představit jako situaci, která v nás zároveň vzbuzuje naději i strach. Logické by tedy bylo, že pokud naděje je větší než strach, naděje zvítězí. Takto jednoduché to ale bohužel není. Čím blíže se vyskytujeme dané situaci, tím více se naděje i strach znásobují – mají pozitivní gradient. Přičemž ale gradient strachu je větší než gradient naděje. Pokud tedy na začátku byla naděje větší než strach a my se více přiblížíme dané situaci, je velice pravděpodobné, že již strach naději předčí.

1.2. Proces motivace

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, motivace je poháněna neuspokojením nějaké potřeby. Po zjištění uspokojení následuje stanovení takového cíle a činností, které povedou k uspokojení této potřeby. Proces je znázorněn obrázkem číslo 1. Tento postup se bude velmi pravděpodobně opakovat, pokud se v budoucnu objeví obdobná potřeba. Naopak pokud tento postup potřebu neuspokojí, pravděpodobně bude zvolen jiný vzorec činností a cíle. (Armstrong, 2020)

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2020), zpracováno autorkou

1.3. Zdroje motivace

Jako zdroj motivace označujeme všechny situace, které přispívají k tvorbě motivace, které mohou ovlivňovat chování člověka a přimět ho k určitému jednání.

Za základní zdroje motivace jsou dle Bedrnové et al. (2012) považovány

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

1.3.1. Potřeby

Potřeby lze chápat jako stavební kámen a základní zdroj motivace. Ty můžeme v rovině prožívání chápat jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolá tendence k odstranění tohoto napětí.

Tento nelibě pociťovaný stav zpravidla znamená nedostatek či přebytek, který následně v jedinci vyvolá potřebu, motivaci, zaměření činností na cíl a následného odstranění nedostatku či nadbytku. (Jermář et al., 2017)

Mějme situaci, kdy člověk pociťuje žízeň. Nedostatek tekutin v jedinci vyvolá potřebu jít se napít a spustí se proces motivace. Ta ho nasměruje k tomu, aby šel ke zdroji vody a napil se. Nedostatek je v tomto případě odstraněn a stav napětí mizí. Potřeby jako je nedostatek tekutin, tj. potřeby, které souvisí s fyziologickými potřebami člověka nazýváme potřebami biologickými či primárními. Dalšími příklady mohou být potřeba kyslíku, spánku či potravy.

Druhou skupinou potřeb jsou potřeby sociální. Ty souvisí s člověkem jako tvorem společenským a jeho potřebou utvářet vztahy. Do této skupiny se řadí například potřeba lásky, bezpečí či seberealizace.

1.3.2. Návyky

Návyky lze popsat jako chování, které se pravidelně opakuje a časem se pro člověka stává automatickým. Ve vztahu k motivaci se jedná o činnosti, které jsou opakovány tak, aby bylo dosaženo určitého cíle. Návyky mohou být jak užitečné, tak neužitečné v závislosti na povaze návyku a na tom, jak je návyk v souladu s cílem, kterého chce jedinec dosáhnout. Pokud je cesta ke vzdálenému cíli rozvržena na menší dosažitelné cíle, bývá zpravidla jednodušší těchto milníků postupně dosáhnout a tím nakonec dospět i ke konečnému velkému cíli.

1.3.3. Zájmy

Zájmy chápeme jako zvláštní typ motivů. Zájmu je mnoho a dalo by se tvrdit, že je jich právě tolik, kolik existuje různých činností. Pokud máme například zájem o hokej, bude našim uspokojením hraní hokeje eventuelně například sledování hokejového zápasu. A to samotné hraní či sledování hokeje naši potřebu uspokojuje. Nejde tedy v tomto případě o dosažení nějakého výsledku. Říčan (2010) udává, že pokud převažuje chuť vyhrát nad chutí si zahrát, nejedná se již o čistý zájem, ale o složitější motivační komplex.

1.3.4. Hodnoty

„Hodnoty jsou klíčové vnitřní motivátory. Podmiňují naše snahy a touhy, ukazují, o co nám jde, čeho chceme dosáhnout. Utvářejí názor na to, co je správné a nesprávné, a mají zásadní roli v našem rozhodování.“ (Medlíková, 2021)

V průběhu života se člověk setkává s rozmanitou škálou životních zkušeností, které se snaží poznat a přiřadit jim pro sebe určitou hodnotu, důležitost. Některé hodnoty ku příkladu zdraví či rodina budou pravděpodobně společné pro většinu populace, jinak má ale každý jedinec hodnoty odlišné.

1.3.5. Ideály

Ideály mohou být silným zdrojem motivace. Je tomu tak, protože představují hodnoty a přesvědčení o tom, co je pro jedince v životě smysluplné. Podle Bedrnové et al. (2012) je ideálem určité ideová či názorová představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení.

1.4. Motivační profil

Pro manažera je důležité, aby znal motivační profily svých zaměstnanců, jelikož mu tyto znalosti mohou pomoci k vytvoření pracovního prostředí, které je příznivější pro efektivní zapojení svých zaměstnanců a jejich spokojenost. Pochopení motivačního profilu zaměstnance manažerovi umožňuje přizpůsobit svůj styl vedení a komunikace tak, aby lépe vyhovoval potřebám úplně každého zaměstnance. Pochopení této problematiky může navíc být manažerovi užitečné k tomu, aby identifikoval potencionální problémy, které by mohly zaměstnanci bránit v podávání dobrého výkonu.

Motivační profil každého člověka se vytváří již od útlého věku a je tvořen širokým spektrem dimenzí, přičemž člověk se ke každému pólu těchto dimenzí přiklání více či méně. Příkladem takových dimenzí může být například orientace na dosažení úspěchu a orientace na vyhnutí se neúspěchu či individuální orientace a skupinová orientace. (Bedrnová et al., 2012)

2. Vztah mezi motivací a výkonem

Mohlo by se zdát, že pokud má firma motivované zaměstnance, musí mít i vysokou produktivitu. Motivace sice velmi přispívá k vysoké produktivitě, avšak není jediným faktorem, který na výkon působí. Druhým faktorem, který na výkon působí je totiž úroveň schopností zaměstnanců. Tento vztah bývá popisován následujícím vzorcem:

$$V = f(M*S), \quad (1)$$

kde V = úroveň výkonu v dimenzích kvality i kvantity,

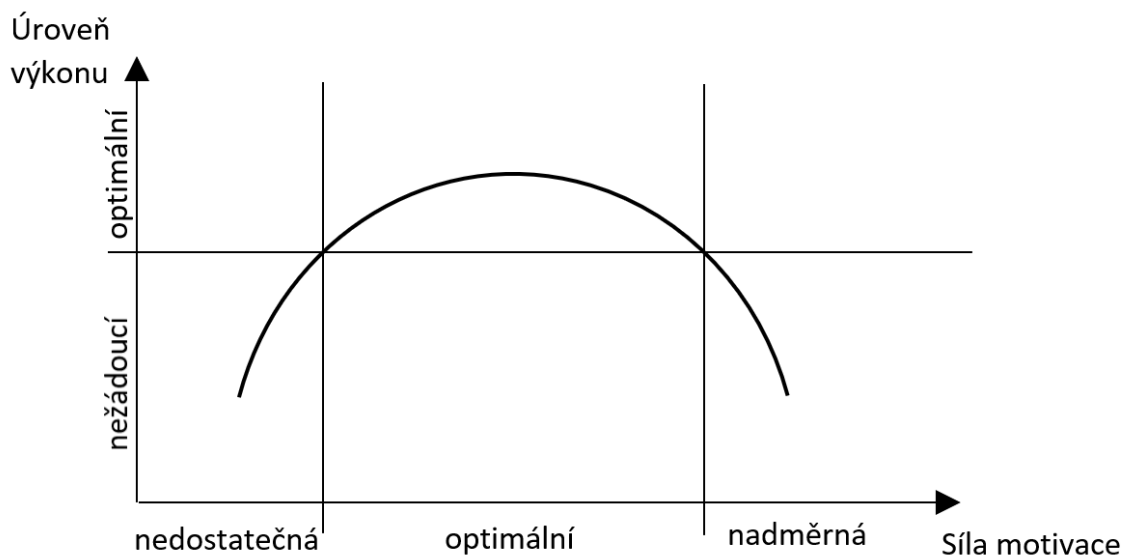
M = úroveň motivace,

S = úroveň schopností, vědomostí, znalostí, dovedností.

Vysoká úroveň motivace může vést ke zlepšení výkonnostních dovedností a naopak. U motivovaného zaměstnance je pravděpodobné, že se naučí nové dovednosti, aby zlepšil svůj pracovní výkon, zatímco zlepšení jeho dovedností může také zvýšit jeho sebevědomí a tím i jeho motivaci k dalšímu zlepšení. Může se tedy zdát, že čím vyšší je motivovanost jedince, tím uspokojivější bude jeho výsledek. Tento vztah ale bohužel neplatí. Bedrnová et al. (2012) říká, že přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje normální fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje. (Bedrnová et al., 2012)

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje Yerkesův-Dodsonův zákon. Jeho graf popisuje obrácená U-křivka viz obrázek 2. Yerkesův-Dodsonův zákon nám v podstatě říká, že úroveň výkonu u jedince s nízkou motivací bude nízká. Pokud ale jeho intenzita motivace zesílí, bude se za jinak stejných podmínek zvyšovat. Pouze však do určité úrovně motivace. Pokud ale tuto určitou úroveň přesáhne, úroveň jeho výkonu se sníží. Optimální motivace ale závisí rovněž na typu obtížnosti daného úkolu.

Obrázek 2: Yerkesův-dodsonův zákon



Zdroj: Bedrnová et al. (2012), zpracováno autorkou

Vztah motivace a výkonu je však možné definovat i jiným způsobem. Pokud se zamyslíme, určitě známe nějakého člověka v našem okolí, který má tendence podávat dobré výkony konstantně v různých situacích. Tato skutečnost lze vysvětlit pojmem výkonová motivace. Ta souvisí s tendencí dosáhnout úspěchu a protikladnou tendencí vyhnout se neúspěchu. Síla motivace jedince je potom dána následujícím vztahem:

$$\text{síla potřeby dosáhnout úspěchu} / \text{síla potřeby vyhnout se neúspěchu.}$$

Pokud převažuje síla potřeby dosáhnout úspěchu, je u konkrétního člověka vyšší pravděpodobnost koncentrace úspěšných aktivit. Člověk, u kterého naopak převažuje potřeba vyhnout se neúspěchu bude spíše pasivní.

3. Teorie motivace

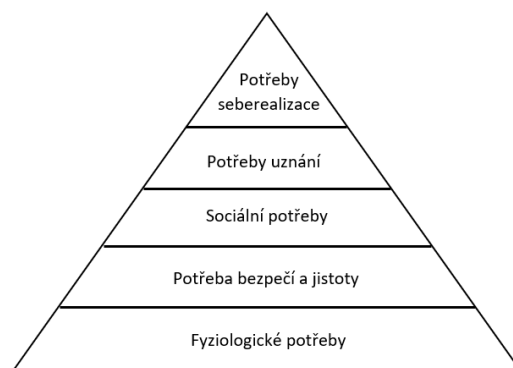
V průběhu let bylo vyvinuto mnoho teorií motivace, které se pokouší vysvětlit, proč lidé dělají to, co dělají. Mezi ty nejvlivnější a nejvíce studované lze zařadit:

- Maslowovu teorii potřeb,
- dvou faktorovou Herzbergerovu teorii motivace,
- teorii kompetence,
- Vroomovu teorie očekávání,
- Adamsovu teorii spravedlnosti,
- McGregorova teorie X a Y,
- Berneho teorii transakční analýzy.

3.1. Maslowova teorie potřeb

Jedná se o jednu z nejvíce používaných a známých teorií, jejíž autorem je americký psycholog Abraham Maslow. Tato teorie vychází z toho, že potřeby, které práce uspokojuje i faktory, které pracovníky motivují, mají hierarchickou povahu. Potřeby jsou podle něj uspokojovány postupně, tj. ty které jsou hierarchicky vyšší působí tehdy, jsou-li již uspokojeny potřeby na nižších úrovních. Maslow definoval celkem pět těchto úrovní, které tvoří známou Maslowovu pyramidu znázorněnou na obrázku číslo 3. (Urban, 2017)

Obrázek 3: Maslowova pyramida



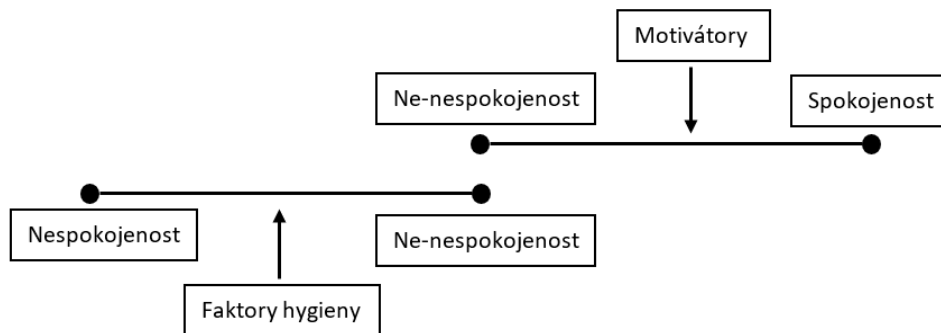
Zdroj: Svatoš (2015), zpracováno autorkou

„Maslowova pyramida má význam především zdůrazněním nestejného vlivu různých potřeb. Vede manažery k uvědomění si faktu, že uspokojováním jen fyziologických

potřeb a potřeb bezpečí (ve formě finanční odměny) zdaleka není vyčerpán potenciál možnosti pro ovlivnění a motivování.“ (Jermář et al., 2017)

3.2. Dvoufaktorová Herzbergova teorie motivace

Obrázek 4: Herzbergova teorie motivace



Zdroj: Steiger & Lippmann (2012), zpracováno autorkou

Herzbergova teorie dvou faktorů je založena na tom, že spokojenost a nespokojenost s prací jsou ovlivněny dvěma skupinami faktorů. Prvním z nich jsou pozitivní vlivy faktorů hygieny. Podle Herzberga faktory hygieny zamezí výskytu nespokojenosti, ale nenavodí spokojenost. Tu vyvolá teprve přítomnost motivátorů. (Steiger & Lippmann, 2012)

Motivátory souvisí s náplní práce a mluvíme například o možnosti něco vykonat, možnosti dalšího osobního rozvoje, míře zodpovědnosti či uznání. Faktory hygieny potom musíme hledat v pracovním prostředí. Mezi ně se řadí politika podniku, mzdy, jistota pracovního místa, mezilidské vztahy nebo pracovní podmínky.

3.2.1. Teorie kompetence

Tato teorie vychází z předpokladu, že člověk má potřebu být kompetentní – má potřebu prokázat své schopnosti a profesionální způsobilost. Potřeba kompetence se může podobat potřebě podávat vysoký výkon, ovšem tyto dvě potřeby nejsou totožné. Teorie kompetence funguje i v rovině sociální, kdy člověk porovnává své kompetence s kompetencemi ostatních lidí a ty mohou být východiskem pro získání obdivu, uznání a respektu. (Jermář et al., 2017)

Vedoucí pracovníci by svým podřízeným měli dávat takové úkoly, které jsou o něco málo náročnější než dovednosti a schopnosti, které již podřízený v minulosti prokázal.

3.2.2. Vroomova teorie očekávání

Viktor Vroom svou teorii popsal matematickým vzorcem:

$$\text{Motivace} = \text{Valence} * \text{očekávání} * \text{instrumentalita} \quad (2)$$

Valence vyjadřuje hodnotu, kterou člověk přikládá dané odměně. Může se jednat o odměny vnitřní jako například dobrý pocit z dosažení úspěchu, ale i o odměny vnější (např. povýšení). Očekávání potom určuje nakolik je člověk přesvědčen, že by dokázal podat požadované výsledky a instrumentalitu lze popsat jako míru přesvědčení člověka, zda mu bude slíbená odměna dodána. Z tohoto vzorce je patrné, že pokud se valence, očekávání či instrumentalita bude rovnat nule, bude nulová i jedincova celková motivace.

3.2.3. Adamsova teorie spravedlnosti

Adamsova teorie objasňuje motivaci lidí k jednání v situacích, kdy mají pocit, že se s nimi nezachází spravedlivě a tvrdí, že s vyšší mírou vnímané nespravedlnosti roste napětí a rovněž motivace jednat. (McGrath & Bates, 2015)

Vnímaná nespravedlnost se může projevovat známkami nespokojenosti, agresivním chováním nebo štiplavými poznámkami ze strany člověka, který vůči sobě nespravedlnost vnímá. Vzhledem k tomu, že přesvědčení lidí o nespravedlnosti bývá velice subjektivní a někteří lidé vnímají jako nespravedlnost sebemenší náznak odlišného zacházení, měl by manažer sjednat schůzku se všemi stranami a vyslechnou si názor každého zúčastněného. Pokud je zjištěno, že situace je opravdu nespravedlivá, je nutné to napravit.

3.2.4. McGregorova teorie X a Y

Douglas McGregor popsal dva odlišné extrémní pohledy, které vystihují, co si vedoucí pracovníci myslí o svých podřízených.

Teorie X vychází ze tří předpokladů. Předpoklad první říká, že lidé ve své podstatě neradi pracují, a práci se, pokud možno vyhýbají. Druhým z předpokladů je, že lidé práci nemají rádi a pokud tedy chceme, aby pracovali, musíme je za to řádně odměnit, případně jim pohrozit trestem. V neposlední řadě se předpokládá, že pracovníky nejvíce zajímá pocit jistoty a preferují být v práci řízeni a kontrolováni. Tito lidé mají nízké ambice a vyhýbají se odpovědnosti.

Teorie Y se dá označit za opak teorie X. Teorie Y tedy vychází z předpokladu, že lidé pracují rádi, za správných podmínek z práce mohou mít potěšení, jsou-li vázáni společným cílem skupiny, raději se řídí a kontrolují samy, než aby byli řízeni shora. Tito lidé nepostrádají důvtip, tvořivost a za správných podmínek vyhledávají přiměřenou odpovědnost. (Veber, 2021)

Pokud by manažer zvolil styl vedení podle teorie X, bylo by jeho vedení založeno vesměs na příkazech a zaměstnanci by spoléhali na velmi přísný dozor. Pokud by manažer zvolil teorii Y, jeho vedení by podporovalo spolupráci, dobré pracovní vztahy a odměny. V praxi ale žádný extrém nebývá zrovna tím nejlepším. Někteří zaměstnanci by manažera s přístupem Y mohli považovat za slabého a manažera s přístupem X za krutého, proto je optimální zvolit styl vedení někde mezi těmito dvěma extrémy. (McGrath & Bates, 2015)

3.2.5. Berneho teorie transakční analýzy

Určitě jste se již v životě setkali s tím, že Vám Váš nadřízený řekl něco poněkud ostřeji, nežli jste od něj běžně zvyklí. Byl to ale opravdu jeho záměr nebo to byl pouze Váš pocit? Byla Vaše reakce v něčem jiná než, kdyby Vám to samé řekl obvyklým stylem, tónem? Eric Berne přišel na fakt, že způsob, jakým nadřízení komunikují se svými podřízenými ve velké míře ovlivňuje, jak tato sdělení podřízení přijmou, jak si je vyloží a jakým stylem na ně budou reagovat.

Ve své analýze Berne popsal pět stavů ega, které může manažer zaujmout při různých situacích s podřízenými. Tyto stavy ega jsou přehledně zobrazeny v tabulce č. 1 i s jejich charakteristikami.

Tabulka 1: Pět stavů ega podle Erica Berne

Stav ega	Charakteristické znaky
Kritický rodič	Vystupuje panovačně a říká ostatním, co mají dělat.
Pečující rodič	Člověk se zajímá o pocity druhých, ale rád jim říká, co mají dělat, pod záminkou, že jim dobře radí.
Svobodné dítě	Člověk bez zábran vyjadřuje emoce.
Přízpůsobivé dítě	Člověk nemá dostatek sebedůvěry a snaží se druhým zavděčit.
Dospělý	Člověk jedná jako zralá osoba a posuzuje situaci rozvážně a racionálně.

Zdroj: McGratha & Bates (2015), zpracováno autorkou

Obecně platí, že nejlepší stav ega, je stav dospělého. Není to však pravidlem. V některých situacích je nutné, aby pro motivaci zaměstnance manažer zaujal i jiného stavu ega. Berne se svou transakční analýzou přišel již v šedesátých letech dvacátého století, manažeři ji však ve velkém začali používat až od let devadesátých.

4. Metody zkoumání motivace a spokojenosti zaměstnanců

Pro manažera, který aktivně komunikuje se svými zaměstnanci a má s nimi zdravý pracovní vztah, je většinou jednoduché rozpoznat, že jeho podřízení nejsou v práci spokojeni. Může jejich nespokojenost vycítit z řeči těla či změny jejich chování. Zaměstnanec, který je v práci nespokojený může častěji chodit do práce pozdě, brát si častěji zdravotní volno nebo nezvládat svou práci stejně dobře jako dříve – může vykazovat známky vyhoření. Poznat však, co je příčinou jejich nespokojenosti může být již složitější.

Důležité je, aby manažer svým podřízeným aktivně naslouchal a věnoval bedlivou pozornost jejich slovům a činům. Pokud je však na pracovišti cítit napětí, nespokojenost a manažer o vzniku této skutečnosti nemá žádné informace, může je získat pomocí rozboru pracovní spokojenosti s využitím standardizovaného dotazování nebo analýzou pracovní motivace. (Bedrnová & Nový, 2007)

4.1. Rozbor pracovní spokojenosti

Jedna z běžných metod rozboru pracovní spokojenosti je dotazování formou dotazníkových šetření. Ta lze provést prostřednictvím papírového průzkumu nebo pomocí k tomu určeného internetového nástroje.

Jedná se o dotazníky, ve kterých respondenti hodnotí jevy za pomoci několika stupňové jednofaktorové či dvou faktorové škály. Dvou faktorové škály měří zvlášť spokojenost a zvlášť nespokojenost. Jednofaktorové škály vycházejí z předpokladu, že spokojenost má různou úroveň od maximálně pozitivní hodnoty k maximálně negativní hodnotě. Pro každý jev je ale také nutné měřit i jeho subjektivní význam pro jednotlivé zaměstnance. (Jermář et al., 2017)

Lze kupříkladu využít stupnici od 1 do 5, kterou valná většina z nás již zná ze základní školy. Jednička by v tomto případě znamenala maximální spokojenost s určitým jevem a pětka naopak maximální nespokojenost. Lze ale také využít stupnici, kde na jedné straně jsou stupně s kladným znaménkem a na straně druhé stupně se znaménkem záporným. Například by se mohlo jednat o stupnici od - 5 do + 5, kde by - 5 znamenala maximální nespokojenost a + 5 maximální spokojenost.

Při vyhodnocování výsledků je vhodné vyhledat a zabývat se jevy, které jsou pro respondenty významné, a se kterými jsou respondenti nespokojeni.

Mimo dotazníkových šetření lze dále využít i například osobní pohovory, výstupní pohovory zaměstnanců, kteří společnost opouštějí nebo třeba pozorování.

4.2. Analýza pracovní motivace

Při analýze pracovní motivace je manažery nejvíce využívaná metoda pozorování. Manažer tedy pozoruje, jak se zaměstnanec při práci chová a následně provádí rozbor jeho výsledků.

Důležitým materiálem pro zjištění úrovně pracovní motivace může také v mnoha případech být životopis zaměstnance, a to zejména v případech, kdy obsahuje informace o příčinách různých rozhodnutí v jeho kariéře. (Jermář et al., 2017)

5. Ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců

Pravděpodobně každý majitel firmy by byl nejraději, kdyby jeho zaměstnanci tvrdě pracovali bez potřeby jakékoliv peněžní či nepeněžní odměny. Každý majitel firmy ale také nejspíš ví, že to tak bohužel nefunguje. Jak již bylo vysvětleno v předchozích kapitolách, zaměstnanci musí totiž být k práci nějakým způsobem motivováni.

Podle Jermáře et al. (2017) lze v pracovním prostředí jako motivační prostředek využívat:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování, neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky, pracovní režim,
- identifikace s prací, profesí a organizací,
- externí stimulační faktory.

5.1. Hmotná odměna

Za nejdůležitější složku hmotných odměn lze považovat mzdu. Ta je zpravidla uvedena v pracovní smlouvě a nesmí být nižší než aktuální minimální mzda daného státu.

„Mzda je peněžité plnění, respektive plnění peněžité hodnoty (takzvaná naturální mzda), poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.“ (Šikýř, 2016)

Mezi používané mzdové formy patří především mzda časová, úkolová, prémie, osobní ohodnocení, provize nebo podíl na výsledcích hospodaření. Urban (2017) však upozorňuje na fakt, že mají-li finanční odměny působit jako motivátory a tím vést k vyššímu pracovnímu úsilí, odpovědnosti, iniciativě, je třeba, aby nebyly automatické. Odměna, kterou tedy zaměstnanec dostane, aniž by vynaložil jakékoli úsilí, motivační vliv nemá.

Za další hojně využívané hmotné odměny můžeme považovat i například služební automobil s možností využívání i k soukromým účelům, slevy na firemní zboží, mobilní telefon, příspěvek na penzijní či životní pojištění, příspěvky na oblečení, kulturu, dovolenou a vstupenky do divadel, kin či na jiné kulturní akce. (Jermář et al., 2017)

5.2. Obsah práce

Obsah práce představuje jeden z nejvýznamnějších přístupů, které vedou k vytváření optimálních předpokladů pro formování žádoucí úrovně pracovní motivace. U zaměstnanců může motivaci vyvolat obohacování obsahu práce, zvyšování pestrosti a různorodosti práce, důraz na celistvost pracovních úkolů, zvyšování významu pracovního úkolu, ale i posilování zpětné vazby. (Bedrnová et al., 2012)

Ve výrobních závodech se můžeme často setkat s plánovitým střídáním pracovních míst. Toho ale nelze využít v organizacích, kde jsou jednotliví pracovníci odborníky v různých odvětvích – tj. nebylo by rozumné, kdyby si vyměnil pozice programátor se mzdovou účetní. V tomto případě volíme například přístup obohacení obsahu práce, kdy zvýšíme rozhodovací a kontrolní proces pracovníka.

5.3. Povzbuzování a neformální hodnocení

Povzbuzování a neformální hodnocení úzce souvisí se schopnostmi manažera. Ten by měl umět zaměstnanci projevovat svou podporu a víru v jeho schopnosti. Měl by zaměstnance povzbuzovat k tomu, aby se sami chtěli chopit nových výzev. Zároveň je velmi důležité, aby uměl ve správný čas pochválit a zaměstnance za dobrou práci ocenit.

Manažer by měl být dobrým organizátorem, který ví, jak zapojit každého zaměstnance do celkového pracovního procesu. Měl by inspirovat své zaměstnance, aby pochopili, že činnost podniku zcela závisí na efektivním výkonu každého člena týmu. (Bulturbayevich, 2022)

Manažer může pomocí přiměřené kontroly a osobních rozhovorů pomoci zaměstnanci cítit se více motivován, pokud získá správnou představu o tom, jak se zaměstnanci v plnění úkolu vede a kde by mohl potřebovat další podporu.

Není však vhodné, aby manažer zaměstnance pouze chválil. Je také nutné, aby uměl i správným způsobem upozornit na chyby.

Hodnocení má význam pro organizaci, poněvadž poskytuje konkrétní poznatky o kvalitě sociálního subsystému v organizaci a umožňuje tvorbu reálné strategie a plánování. Zároveň má význam pro hodnocené pracovníky, poněvadž jim poskytuje zpětnou vazbu, kvazi objektivní pohled na ně samé, což ovlivňuje jejich sebereflexi a umožňuje jim volbu kroku k dalšímu profesionálnímu a kariérovému růstu. (Barták, 2023)

Styl vedení zaměstnanců úzce souvisí s jejich spokojeností. Jedná se o významný prvek, který ovlivňuje efektivitu celé organizace. Dobré vedení má pozitivní vliv na celkový dojem zaměstnanců a na jejich výkon. (Megawati, Hamdat, & Nur, 2022)

Jak je tedy již patrné, role vedoucího pracovníka hraje v motivaci jeho podřízených zásadní roli a na jeho schopnostech závisí i jejich spokojenost. Role vedoucího není ale jen o práci, o zaměstnance se musí zajímat i po osobní stránce. To znamená, že vedoucí by měli mít takový systém řízení, ve kterém věnují pozornost psychickému stavu zaměstnanců, vědí o jejich životech, znají jejich podmínky a realitu i mimo pracovní prostředí. Společnosti potřebují, aby zaměstnanci byli produktivní a jejich motivace byla stabilní z dlouhodobého hlediska. Toho se snaží docílit právě tím, že na vedoucí pozice umisťují lídry, kteří jsou schopni zaměstnance vést po pracovní i osobní stránce a budovat tím život organizace a loajální pracovní kulturu. (Mugira, 2022)

5.4. Atmosféra pracovní skupiny

Pozitivní atmosféra v pracovní skupině může zaměstnancům poskytovat pocit sounáležitosti, podporuje otevřenou komunikaci, spolupráci a pomáhá členům skupiny cítit se více angažovanými a motivovanými k úspěchu.

Pokud je atmosféra skupiny pochmurná, mezi jejími členy existují spory a zaměstnanci nemají chuť spolu spolupracovat, je velice pravděpodobné, že skupina nebude příliš motivovaná.

Zaměstnanci i zaměstnavatelé by měli budovat a udržovat vzájemně prospěšné vztahy které následně vedou k organizačně stabilní atmosféře. Dobrými vztahy a důvěrou na pracovišti vznikají nejlepší výsledky z hlediska efektivity práce a dosahování organizačních cílů. (Urbancová & Vrabcová, 2023)

Presslee et al. (2023) zmiňují týmový program uznání. Ten je založen na principu ocenění zaměstnance za důležité příspěvky k úspěchu týmu. Je podle nich důležité, aby o důležitých příspěvcích jednotlivce věděl celý tým a bylo celému týmu dostatečně vysvětleno, jak důležitý tento příspěvek je. Zaměstnanci si tak budou připadat důležitější a mohou svou práci vnímat jako více smysluplnou. Zároveň je tím stimulována angažovanost jednotlivých členů týmu.

5.5. Pracovní podmínky a pracovní režim

„Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce.“ (Taušl Procházková, 2015)

Podmínky lze dělit na podmínky dané zákony a předpisy, jako jsou pracovní doby a ochrana zdraví při práci, péči na úrovni organizace a péči dobrovolnou – ta je dána personální politikou společnosti. Pokud se společnost o pracovní podmínky příliš nestará a nesnaží se pracovníkům vytvářet lepší pracovní podmínky, působí to zaměstnance zpravidla demotivačně.

Pracovníky by mohlo motivovat případné zavedení flexibilní pracovní doby. Ta běžně funguje tak, že mají pracovníci dané časové okno – rozmezí, ve kterém musí odpracovat určité množství pracovních hodin. Zpravidla se jedná o 40 pracovních hodin týdně.

Pro většinu pracovníků je ale také důležitá rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Ta vyjadřuje snahu zaměstnanců dosáhnout uspokojivé rovnováhy mezi aktivitami v práci a mimo ni. Dosahováním této rovnováhy mohou zaměstnavatelé přispět například umožněním práce z domova, práce na částečný úvazek, zkrácení pracovních týdnů nebo například poskytnutím dovolené navíc. (Armstrong & Taylor, 2015)

5.6. Identifikace s prací, profesí a organizací

Identifikace s prací, profesí a organizací podle Jermáře (2017) znamená, že člověk přijal svoji práci jako nedílnou součást svého života, je ztotožněn s organizací, kde pracuje, svoji profesi považuje za součást své osobní charakteristiky a přijal cíle organizace za své.

5.7. Externí stimulační faktory

Na člověka také pozitivně působí, pokud pracuje v organizaci, která pro společnost vyjadřuje určitou prestiž a má dobrou pověst. Na své prestiži a pověsti se podílí sama organizace, ale také další různé vlivy, které organizace nemůže ovlivnit. Jedná se například o politickou situaci.

6. Motivační program

„Funkcí motivačního programu je vytvářet na úrovni organizace takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivace všech jejích pracovníků.“ (Bedrnová et al., 2012)

Motivační program lze tvořit pouze za předpokladu, že jsou známy informace o podmínkách práce, informace demografické a informace o kvalifikaci, schopnostech zaměstnanců, informace o současném hodnocení a odměňování pracovníků, o pracovních podmínkách, pracovním prostředí atd.

Jermář (2017) charakterizoval následující kroky, které je nutné provést k vytvoření optimálního motivačního programu.

1. Zjistit stav a účinnost základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti.
2. Charakterizovaná analyzovat motivační klima organizace se zaměřením na příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a celkové vnitřní klima v oblasti mezilidských vztahů a vztahů k zaměstnavateli (organizační identita).
3. Stanovit cíle motivačního programu, to je určení stavu a úrovně jednotlivých stránek motivace k práci a postojů zaměstnanců, které žádoucí dosáhnout jako předpoklad splnění cílů organizace.
4. Určit nástroj k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Jsou to opatření a postupy, které mají za cíl zvýšit výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu zaměstnanců. Motivačně program, má-li být účinný, musí zahrnovat všechny základní faktory, která ovlivňují politický aspekt výkonnosti organizace.

Cílem motivačního programu nemusí nutně být zvýšení či dosažení nějaké úrovně výkonnosti. Může se také jednat například o zvýšení motivace k výkonu kvalitní práce či zvýšení motivace k větší tvořivosti. (Bedrnová et al., 2012)

Změna motivačního programu nemusí mít vliv pouze na aspekty, které byly definovány jako cíl, prospěšný pro organizaci může být i v dalších jiných aspektech. Pokud je naším cílem například zvýšení výkonnosti pracovníků, může se po zavedení optimálního

motivačního programu stát, že organizace bude zároveň evidovat nižší míru fluktuace nebo se třeba sníží množství pozdních příchodů.

7. Charakteristika podnikatelského subjektu

7.1. Základní informace o podnikatelském subjektu

Název: Karel Hranička

Sídlo: Plaská 202/38, 32300, Plzeň – Bolevec

IČO: 66348846

DIČ: CZ7702152040

Úřad příslušný podle §71 odst. 2 živnostenského zákona: Magistrát města Plzně

Živnostenská oprávnění:

1. Montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
2. Vodoinstalatérství, topenářství
3. Zednictví
4. Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
5. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obory činností:

- Výroba strojů a zařízení
 - Provozování vodovodů a kanalizací a úprava a rozvod vody
 - Přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti
 - Zprostředkování obchodu a služeb
 - Velkoobchod a maloobchod
 - Nákup, prodej, správa a údržba nemovitostí
 - Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
 - Opravy a údržba potřeb pro domácnost, předmětů kulturní povahy, výrobků kulturní povahy, výrobků jemné mechaniky, optických přístrojů a měřidel
6. Montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel
 7. Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
 8. Projektová činnost ve výstavbě

Společnost nabízí profesionálně provedenou práci od drobných úkonů, až po kompletní rekonstrukce, a to jak v rodinných a panelových domech, tak v průmyslových objektech a jiných provozech. U převážné většiny montovaných spotřebičů firma provádí záruční i pozáruční servis. K dispozici jsou zákazníkům kvalifikovaní servisní pracovníci, kteří vyřeší opravu spotřebiče a provádějí preventivní servisní údržby, jimiž se poruchám předchází. Firma se specializuje převážně na rozvody plynu a vytápění, kterým se věnuje již od roku 1997. (skg.cz, 2023)

Nejvyhledávanější služby, které společnost poskytuje jsou:

- přípojky plynu pro veřejnou potřebu,
- domovní rozvody plynu, průmyslové plynovody,
- dodávka a montáž plynových spotřebičů,
- revize plynu a spotřebičů,
- servis plynových spotřebičů,
- rozvody vytápění, průmyslové vytápění,
- montáž podlahového vytápění.

Stav počtu zaměstnanců ke dni 16. 7. 2023 je 27 a roční obrát ani bilanční suma roční rozvahy firmy nepřevyšuje 10 milionů eur. Splněna je i podmínka nezávislosti, jelikož podnik nemá žádné podíly v jiných podnicích a žádné podniky nemají podíly v tomto podniku. Organizaci tedy můžeme zařadit mezi malé podniky.

7.2. Strategie společnosti

Strategickým cílem firmy je patřit mezi nejlepší firmy ve svém oboru v Plzeňském kraji, co se týče kvality odvedené práce a přizpůsobení se požadavkům zákazníka.

Zaměstnanci firmy jsou pravidelně školeni i mimo zákonem povinná školení. Na vzdělávání je ve firmě kladen velmi velký důraz, jelikož vedení firmy věří, že vzdělání zaměstnanci, kteří jsou včas a dostatečně informováni o novinkách v produktech a postupech, mohou nejlépe pomoci zákazníkovi s výběrem nového stroje či vyřešení problému, který momentálně zákazník řeší. Od 1. 1. 2020 do 31. 12. 2022 zaměstnanci absolvovali celkem 37 různých školení. (G. Mathejzická, osobní komunikace, 16. 7. 2023)

Co se týče přizpůsobení služeb a produktů na míru zákazníkovi, tvrdí o sobě firma, že zaměstnanci jsou ochotni řešit veškeré požadavky a snaží se vyhovět představám zákazníka. (G. Mathejzík, osobní komunikace, 16. 7. 2023)

7.3. Organizační struktura

Organizace momentálně zaměstnává 27 zaměstnanců:

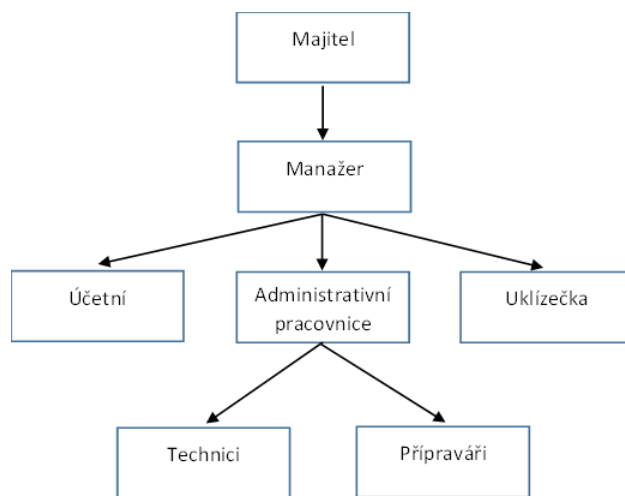
- manažera,
- účetní,
- uklízečku,
- 2 administrativní pracovnice,
- 2 přípraváře,
- 20 techniků.

Manažer je jako jediný přímo podřízený majiteli firmy. Na manažera deleguje záležitosti denního provozu a některé operativní a strategické záležitosti firmy. Majitel chce být informován o aktuálním stavu firmy, finančních výsledcích a klíčových událostech. Chce si udržet určitý stupeň kontroly a dohledu nad chodem firmy.

Na další úrovni organizační struktury jsou administrativní pracovnice, účetní a paní uklízečka. Ti jsou přímo podřízeni manažerovi společnosti. Administrativní pracovnice mají na starosti komunikaci se zákazníky, plánování montáží, revizí a servisu. Jsou zodpovědné za plánování nasazení techniků a za jejich pracovní harmonogram. Dále spravují dokumenty, tvoří reporty, komunikují s dodavateli a zajišťují komunikaci s úřady. Na starosti mají také zaměstnaneckou agendu.

Na úrovni poslední jsou přípraváři a technici. Ti jsou přímo podřízeni administrativním pracovnícím. Organizační schéma podniku představuje obrázek číslo 5.

Obrázek 5: Organizační schéma firmy Karel Hranička



Zdroj: Vlastní zpracování dle osobní komunikace s Gabrielou Mathejzickou (2023)

8. Současná praxe motivování pracovníků

Pro zajištění informací ohledně stavu současné praxe motivování pracovníků bylo komunikováno s paní Gabrielou Mathejzickou, která zajišťuje chod kanceláře společnosti, včetně agendy ohledně zaměstnanců.

V současnosti organizace nedisponuje žádným dokumentem, který by popisoval systém odměn, které podnik svým zaměstnancům poskytuje. Zaměstnanci nemají možnost nahlédnout a podívat se, na jaké odměny mají a nemají nárok. Pokud mají zaměstnanci ohledně benefitů nějaké otázky, mohou se zeptat administrativních pracovníků osobně, po telefonu či emailem.

V této záležitosti si organizace připouští své nedostatky a do budoucna plánuje tvorbu brožurky pro zaměstnance. Z té by se mohli zaměstnanci dozvědět, jaké benefity zaměstnavatel poskytuje, a na které mají konkrétně nárok. Zároveň je v plánu i tvorba vnitropodnikové směrnice, která by zajistila snadnou orientaci v benefitech pro majitele, manažera, účetní a administrativní pracovníce. Aktuálně je tvorba těchto dokumentů plánována na čtvrtý kvartál roku 2023.

Zaměstnavatel se v současné době snaží zaměstnance motivovat různými způsoby. Připouští však, že nejvyšší váha je v nynější době přikládána hmotné odměně, což jak sám tvrdí, nemusí být úplně nejšťastnější.

8.1. Hmotná odměna

8.1.1. Mzda

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5, za nejdůležitější složku hmotných odměn lze považovat mzdu. Ta se u všech pracovních pozic pohybuje okolo průměrné mzdy, která je v letošním roce 2023 stanovena dle Českého statistického úřadu (2023) na 41 265 Kč.

Firma využívá k odměňování svých zaměstnanců systém časové mzdy. Časový fond pracovní doby je pro každého zaměstnance stanoven na 37,5 hodin týdně, výjimku tvoří pouze uklízečka, kterou podnik zaměstnává na zkrácený úvazek. Paní uklízečka pracuje týdně 20 hodin a jedná se o úvazek poloviční.

8.1.2. Možnost práce přesčas

Pokud si chtějí technici vydělat nějaké peníze navíc, mohou administrativní oddělení požádat o práci přesčas.

Pokud je dostatek zakázek, je zaměstnanci s žádostí o přesčas vyhověno. Za práci navíc mu náleží mzda s příplatkem 25% ze základní mzdy. Tohoto benefitu technici využívají poměrně často, data za první kvartál roku 2023 jsou zaznamenána v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Počet hodin odpracovaných přesčas za období I/2023 (technici)

Číslo technika	Leden	Únor	Březen
1	12	3,5	6,5
2	12	0	0
3	0	0	0
4	6,5	3	3
5	0	0	0
6	0	0	0
7	9,5	18	12
8	3,5	6,5	6,5
9	6,5	6,5	3
10	8	6,5	6,5
11	0	0	0
12	0	0	0
13	0	0	0
14	6	4,5	4,5
15	0	0	0
16	13,5	12	4,5
17	0	0	0
18	9	3,5	16
19	0	12	3,5
20	16	0	12

Zdroj: vlastní zpracování dle dat z interního systému (2023)

V lednu roku 2023 využilo možnosti práce přesčas 11 techniků, v únoru 10 techniků a v březnu taktéž 11. Vidíme, že 9 techniků využilo možnosti přesčasů všechny tři měsíce, dva technici byly na přescasu ve dvou měsících daného kvartálu a jeden technik využil možnost pouze jeden měsíc. Můžeme tedy tvrdit, že tohoto benefitu využívá zhruba polovina techniků. Průměrný počet odpracovaných hodin na jednoho technika za sledované období činí 12,825 hodiny.

Důležité je ale zmínit, že pracovat přesčas zaměstnanci nuceni nejsou a všechny hodiny, které jsou uvedeny v tabulce č. 2 představují přesčasy, které zaměstnanci odpracovali dobrovolně.

I zaměstnanci, kteří nepracují na pozici technika, ale mají možnost pracovat přesčas. Jedná se o situace, kdy firmu čeká zpracování velké zakázky nebo v obdobích dovolených.

8.1.3. Sleva na firemní produkty

Další hmotnou odměnou může být zaměstnancům sleva na firemní produkty a služby.

Jelikož se jedná o malou firmu, kde každý zná každého a její atmosféra se nese v rodinném duchu, mají zaměstnanci možnost nákupu plynových spotřebičů pro své domovi či rekreační objekty za nákupní cenu. Jedná se zejména o plynové kotle či různé ohřívače vody (bojlery). Na tyto spotřebiče mají také možnost využít pravidelné revize, jejichž provedení jim firma nabízí zdarma v intervalu, který je stanoven dle platných předpisů.

Slevy však firma zaměstnancům poskytuje na veškerý svůj sortiment zboží a služeb. Její velikost však není dána přesně a nelze ji určit přesně například v procentech. Velikost slevy je totiž závislá na několika faktorech, a to především na:

- časové náročnosti,
- množství pracovníků,
- vzdálenosti místa určení.

Cena zakázky pro zaměstnance je vždy projednávána individuálně. Obecně však platí, že na zaměstnaneckých zakázkách se firma nesnaží vydělat a hledá se taková cena, při které firma jistě neprodělá, ale pravděpodobně také nic nevydělá.

8.1.4. Odměna při životním či pracovním jubileu

Organizace myslí na svoje zaměstnance i co se týče životních a pracovních jubileí. Za životní jubilea jsou v organizaci považovány:

- uzavření manželství či registrovaného partnerství,
- narození potomka,
- kulatiny a půlkulatiny.

Tabulka 3: Výše odměny za životní jubileum dle jeho druhu k 31. 7. 2023

Druh jubilea	Částka v Kč
Uzavření manželství/registrovaného partnerství	20.000
Narození potomka	20.000
Kulatiny	10.000
Půlkulatiny	5.000
5 odpracovaných let	5.000
10 odpracovaných let	10.000
15 odpracovaných let	15.000

Zdroj: Vlastní zpracování dle osobní komunikace s Gabrielou Mathejzickou (2023)

Za uzavření manželství či registrovaného partnerství firma zaměstnanci vyplácí finanční odměnu ve výši 20 000 Kč. Stejnou částku dostane i zaměstnanec, kterému se narodí potomek. Ke kulatinám – narozeninám končícím číslem 0 zaměstnanec dostane částku 10 000 Kč a k půlkulatinám – narozeninám končícím číslem 5 potom 5 000 Kč viz tabulka č. 3.

Jako pracovní jubileum organizace označuje každých 5 odpracovaných let. Hodnoty odměn za jednotlivá pracovní jubilea jsou zobrazeny v tabulce č. 3. Pět odpracovaných let znamená finanční odměnu 5 000 Kč, za 10 let je to 10 000 Kč a za 15 let 15 000 Kč.

Další pracovní jubilea již v tabulce nejsou uvedeny, patnáctým rokem tyto odměny ale samozřejmě nekončí. Pokud by v organizaci nějaký zaměstnanec slavil 20 odpracovaných let, náležela by mu odměna 20 000 Kč, pokud by slavil 25 let, odměna by byla 25 000 Kč a tak dále.

Pokud má zaměstnanec narozeniny a nejedná se o kulatiny ani půlkulatiny, dostane i tak od pana majitele alespoň nějakou maličkost. Zpravidla čeká na dámy v práci alespoň květina s bonboniérou a pro pány dárkový koš či lahev dražšího alkoholu.

8.1.5. Vánoční bonus

Dle dosažených výsledků je zaměstnancům každoročně v listopadové výplatě vyplácen vánoční bonus. Ten mohou zaměstnanci využít na nákup Vánočních dárků, ale i na cokoliv jiného. O výši bonusu vždy rozhoduje majitel firmy, kdy každoročně vyčlení určitou částku ze zisku společnosti. Tato částka je potom mezi zaměstnance dělena rovným dílem – tzn. pokud by vyčleněná částka byla rovna 27 000 Kč, dostal by každý

zaměstnanec v listopadové výplatě o 1 000 Kč navíc bez ohledu na to, jakou pozici vykonává.

V tabulce č. 4 jsou zaznamenány částky vánočních bonusů na 1 zaměstnance, které zaměstnanci obdrželi v posledních 10 letech.

Tabulka 4: Výše vánoční odměny 2013–2022

Rok	Výše Vánočního bonusu v Kč
2013	10.000
2014	10.000
2015	15.000
2016	10.000
2017	10.000
2018	25.000
2019	15.000
2020	10.000
2021	20.000
2022	20.000

Zdroj: vlastní zpracování dle dat z interního systému (2023)

8.1.6. Služební automobil provozovaný pro soukromé účely

S vedením je možné se domluvit na využívání služebního automobilu i pro soukromé účely. Tato možnost je ale ovšem výhodná jen pro některé zaměstnance a momentálně tuto výhodu využívá 11 zaměstnanců z celkových 27. Konkrétně se jedná o 1 administrativní pracovníci, 1 přípraváře a 9 techniků.

8.2. Obsah práce

Každé ráno po příchodu všech zaměstnanců do práce následuje krátká porada. Tam má každý ze zaměstnanců možnost vyjádřit svůj názor a přednést případné nápady. Montérům je rozdán soupis všech zákazníků, ke kterým je ten den dle plánu potřeba zajet. Tyto seznamy jsou vyhotovovány administrativní pracovníci a každý z nich obsahuje:

- Místo určení, jméno zákazníka,
- telefonní číslo na zákazníka,
- co nejvíce detailní popis závady/zakázky,

- seznam potřebných dílů a pomůcek, které bude technik ke každé zakázce potřebovat
- orientační časový rámeček.

Tento dokument zajišťuje, že montéři mají jasnou představu o své pracovní náplni na daný den. Plány jsou vyhotovovány vždy na celý následující týden a prochází schválením majitele. Technici mohou do plánů kdykoliv nahlédnout a případně si plány mohou mezi sebou vyměnit. Tím však přidělávají práci administrativním pracovníkům, proto tyto výměny probíhají ve zcela výjimečných situacích.

Plány na další týden dostávají ke svým rukám ještě přípravaři. Ti je dostávají na páteční ranní poradě. Náplní jejich práce je příprava náhradních dílů a spotřebičů pro jednotlivé techniky. Přípravaři musí mít vše připravené vždy den předem. Každý den tedy montérům vydávají díly na daný den a mezitím připravují díly na den další.

Administrativní pracovníce a manažer mají na starosti celkový chod firmy. Většina důležitých rozhodnutí ale přísluší majiteli podniku. Administrativní pracovníce se střídají v plnění méně lukrativních úkolů, například ve vyhotovování interních reportů, provádění inventury nebo v řešení nedorozumění či problémů se zákazníky. Tím si dělají práci zajímavější a méně monotónní. Manažer vyjednává ceny s dodavateli, obecně se snaží o udržení dobrých vztahů.

8.3. Pracovní podmínky a pracovní režim

Ve firmě je zavedena pouze jedna směna a změna není v nejbližší době plánována. Pracovní doba všech zaměstnanců je 7:00 – 15:00 a v této době mají pracovníci nárok na jednu půlhodinovou pauzu. Tu si mohou vybrat kdykoliv během pracovní doby. Výjimkou je paní účetní, která má pružnou pracovní dobu s možností práce z domova.

Fond pracovní doby je ve firmě zkrácený na 37,5 hodin týdně a zaměstnanci mají 5 týdnů dovolené ročně, což je jeden týden navíc oproti zákonnému minimu.

Firma se snaží svým zaměstnancům poskytovat ty nejlepší pracovní podmínky. Co se týče pracovních pomůcek, nářadí, přístrojů, pracovního oblečení – nehraje pro firmu hlavní roli cena. Mnohem důležitější je kvalita a bezpečnost. Firma vyhledává pracovní pomůcky ve vyšší střední cenové kategorii. Oblíbenými produkty jsou například přístroje značky Bosch a Makita. Pracovní oblečení je dodáváno firmou Engelbert Strauss, která nabízí výborný poměr ceny a výkonu.

Provozovna firmy je pravidelně udržována a rekonstruována. Pravidelně je i prováděn pravidelný dohled na pracovišti a nad výkonem práce za účelem zjišťování a hodnocení rizikových faktorů smluvním poskytovatelem pracovnělékařských služeb.

9. Cíl bakalářské práce

Cílem analýzy motivačního profilu a zároveň i cílem celé bakalářské práce je zhodnocení přínosů motivačního programu, který podnik nabízí a vytvořit návrh pro jeho zlepšení.

Tento cíl si můžeme rozdělit do několika menších cílů, které poslouží jako postup pro provedení celé analýzy:

1. Vytvoření dotazníku
2. Sběr dat
3. Vyhodnocení dat
4. Zhodnocení výsledků
5. Vytvoření návrhů pro zlepšení a zhodnocení jejich přínosu

Šetření bude probíhat formou papírových dotazníků, které budou rozdány mezi všechny zaměstnance organizace, tj. 27 zaměstnanců. Šetření je plánováno na 3. 4. 2023, kdy bude dotazník předán všem zaměstnancům, a bude pokračovat maximálně do 1. 5. 2023, kdy mají zaměstnanci poslední den na jeho odevzdání. Zaměstnanci mohou dotazníky odevzdávat v průběhu celého měsíce na administrativní oddělení firmy.

Po dohodě s majitelem podniku je naplánováno vyčerpávající šetření – tzn. respondentem bude úplně každý zaměstnanec. Výhodou je, že každý zaměstnanec tak bude mít prostor pro sdělení svého názoru a zajistíme tak objektivitu výsledného motivačního profilu.

Cílem firmy je, aby se zaměstnanci v práci cítili dobře, neměli pocit, že jsou za svou práci nedocenění a do práce chodili rádi. Firma by si také ráda udržela přátelskou a rodinnou atmosféru a chce, aby se zaměstnanci ve firmě cítili potřební a spokojení.

10. Vyhodnocení dat a zhodnocení výsledků šetření

Tvorba dotazníku probíhala v průběhu února a března roku 2023 a jeho finální verze (Příloha A) byla vyhotovena 18. 4. 2023. Zahájení šetření proběhlo dle stanoveného plánu 3. 4. 2023, kdy všichni zaměstnanci obdrželi kopii dotazníku k vyplnění.

Již 17. 4. 2023 byl na administrativní oddělení doručen poslední vyplněný dotazník, což je o dva týdny dříve, než byla stanovena nejzazší časová hranice. Šetření tedy bylo provedeno v termínu.

Počet vyplněných dotazníků čítá 27. I tento výsledek byl plánovaný a jedná se opravdu o šetření vyčerpávající.

Dotazník je sestaven celkem z 28 otázek a 8 oddílů.

10.1. Oddíl 1 – pohlaví, věk, vzdělání, pracovní pozice

Účel prvního oddílu dotazníku byl dozvědět se o základních údajích respondentů jako je pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a pracovní pozice.

Mezi respondenty je celkem 23 mužů a 4 ženy. Ženy zastávají 2 administrativní pozice, pozici účetní a uklízečky. Všichni technici i přípraváři jsou muži. Muž je i manažer.

Věkové rozmezí respondentů se pohybuje mezi 20 a 59 lety. Nejvíce zaměstnanců je ve věkové skupině 40-49, následuje skupina 30-39, dále skupina 50-59 a jednomu zaměstnanci je mezi 20 a 29 lety viz tabulka č. 5.

Tabulka 5: Věk respondentů

Věk v letech	15–19	20-29	30-39	40–49	50-59	60 a více
Počet	0	1	11	12	3	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

Pouze základní vzdělání ve firmě nemá žádný pracovník, nikdo také není absolventem vysoké školy. Paní účetní je diplomovaný specialista, jinak je mezi respondenty 14 absolventů střední školy s maturitou (9 techniků, 2 přípraváři, 2 administrativní pracovnice a majitel) a 12 respondentů získalo výuční list (uklízečka a 11 techniků).

Tabulka 6: Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	základní	Střední s výučním listem	Střední s maturitou	Vyšší odborné	Vysokoškolské
počet	0	11	15	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

10.2. Oddíl 2 – celková spokojenost

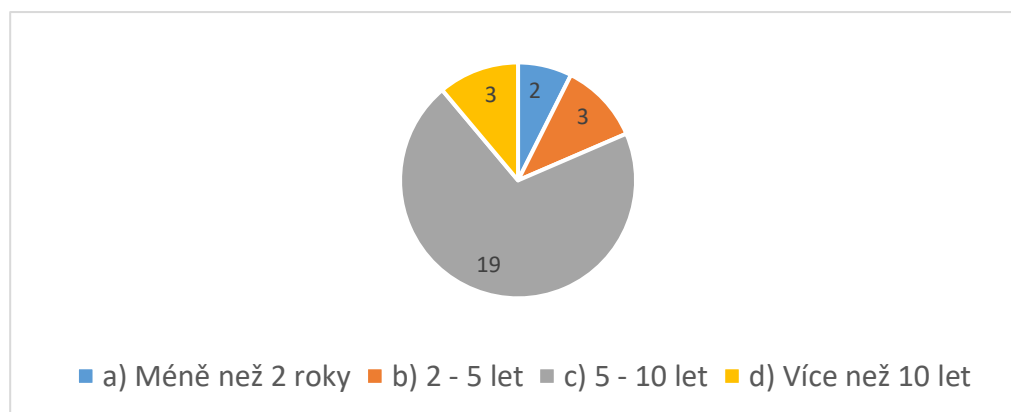
Ve druhém oddílu dotazníku respondenti odpovídali na 4 otázky, které úzce souvisí s celkovou spokojeností ve firmě. Otázky jsou následující:

1. Jak dlouho trvá Váš pracovní poměr ve firmě?
2. Jak často zvažujete odchod ze současného zaměstnání?
3. Doporučil/a byste současného zaměstnavatele svým známým?
4. Jste v současném zaměstnání celkově spokojen/a? Ohodnoťte prosím Vaši spokojenost na škále od 1 do 5. (1 – velmi spokojen/a, 5 – velmi nespokojena)

Dle výsledků dotazníkového šetření je ve firmě 22 zaměstnanců více než 5 let a pouze 5 zaměstnanců svůj pracovní vztah s firmou uzavřelo před méně než 5 lety viz graf č. 1.

Tento výsledek nám naznačuje, že jsou zaměstnanci ve firmě pravděpodobně spokojeni, samozřejmě to ale nelze říci s velkou určitostí. Je totiž možné, že na zaměstnance působí jiné vlivy jako například nedostatek jiných pracovních míst v okolí. Obecně však můžeme předpokládat, že pokud má firma velký podíl zaměstnanců, kteří jsou ve firmě zaměstnání již dlouhou dobu, budou v dané organizaci více méně spokojeni.

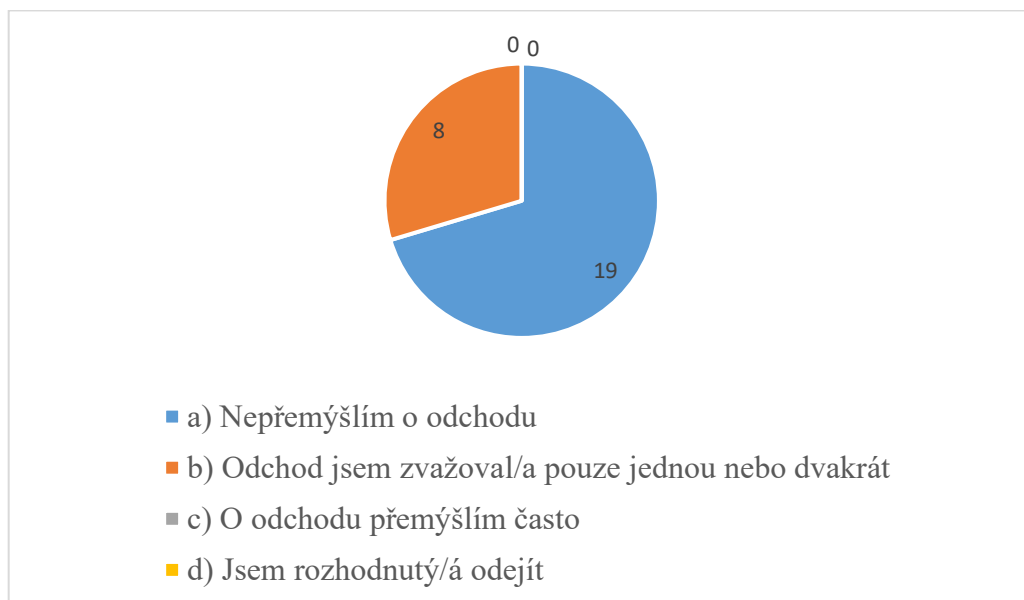
Graf č. 1: Jak dlouho trvá Váš pracovní poměr ve firmě?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

Ze zaměstnání se momentálně nechystá odejít žádný zaměstnanec a nikdo ani nepřemýšlí o odchodu. 8 respondentů zvažovalo odchod pouze jednou či dvakrát a 19 respondentů o odchodu nepřemýšlí vůbec viz graf č. 2.

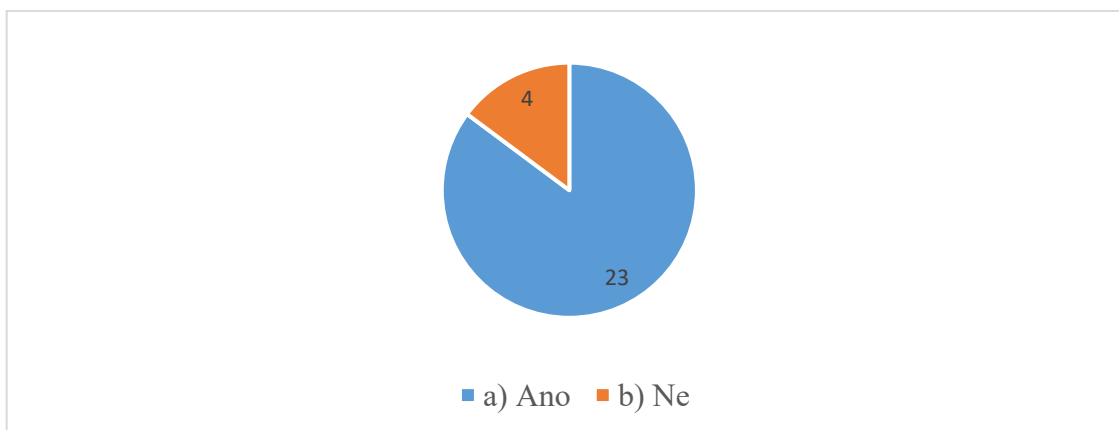
Graf. č. 2: Jak často zvažujete odchod ze současného zaměstnání?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

Svým známým by zaměstnavatele doporučilo celých 85 % respondentů viz graf č. 3.

Graf. č. 3: Doporučil/a byste současného zaměstnavatele svým známým?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

Sebraná data z otázky číslo 2 a 3 opět vypovídají, stejně jako výsledky otázky č. 1, o značné pravděpodobnosti, že jsou zaměstnanci v práci spokojení.

V poslední otázce tohoto oddílu byly zaměstnanci vyzváni k ohodnocení své celkové spokojenosti ve firmě udělením známky na škále od 1 do 5 (1 – nejvíce spokojen, 5 – nejméně spokojen), kde 16 respondentů svou spokojenost ohodnotilo jedničkou, 10 zaměstnanců dvojkou a jeden číslem 3. Průměr spokojenosti všech zaměstnanců dle dat v tabulce č. 7 odpovídá číslu 1.44.

Tabulka č. 7: Celková spokojenost v zaměstnání

Hodnocení	Počet
1 – velmi spokojen	16
2 – spokojen	10
3 – ani spokojen ani nespokojen	1
4 – nespokojen	0
5 – velmi nespokojen	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

10.3. Oddíl 3 – vyhodnocení důležitosti jednotlivých motivačních faktorů

Oddíl číslo 3 je zaměřen na zjištění důležitosti jednotlivých motivačních faktorů. Pro správné pochopení motivačního profilu organizace je nutné znát, co má na motivaci zaměstnanců dle jejich názoru vliv a jak je tento vliv velký.

Tato část je řešena pomocí tabulky. Každý z faktorů v tabulce respondenti označovali číslem na škále od 1 do 5. Pokud respondent označil faktor číslem 5, myslí si, že na jeho motivaci nemá žádný vliv. Naopak, pokud přisoudil faktorů číslo 1, má pocit, že je tento motivační faktor velmi důležitý. Číslo 3 představuje neutralitu. Výsledná data šetření třetího oddílu ilustruje tabulka č. 8.

Tabulka č. 8: Důležitost jednotlivých faktorů na motivaci respondentů

Faktor	Velmi důležitý nedůležitý			Velmi		Průměr
	1	2	3	4	5	
Dobré vztahy s kolegy	22	4	1	0	0	1,22
Přístup přímého nadřízeného	17	8	2	0	0	1,44
Finanční ohodnocení (mzda, příplatky, odměny)	15	11	1	0	0	1,48

Pracovní náplň	18	7	1	0	1	1,48
Zpětná vazba	11	12	2	1	1	1,85
Příjemné pracovní prostředí	15	6	1	3	2	1,93
Work-life balance (rovnováha pracovního a profesního života)	5	16	5	1	0	2,07
Jistota zaměstnání	12	7	3	3	2	2,11
Pochvala a uznání	4	9	9	1	4	2,70
Pověst a prestiž organizace	2	3	18	2	2	2,96
Možnost vzdělávání a profesního rozvoje	3	9	6	3	6	3
Možnost kariérního růstu	1	4	4	10	8	3,74

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

Dle odpovědí respondentů byl vypočten průměr hodnocení jednotlivých faktorů, dle kterého lze seřadit jednotlivé faktory od toho, který zaměstnance motivuje nejvíce až po ten, který zaměstnance motivuje nejméně.

Na prvním místě se dle odpovědí zaměstnanců umístil faktor „dobré vztahy s kolegy“, kde výsledná známka vyšla na 1,22. Pro 22 respondentů je tento faktor velmi důležitý a faktoru udělili hodnocení 1, 4 respondenti hodnotili číslem 2 a jeden tento faktor hodnotí neutrálně – číslem 3. Žádný ze zaměstnanců tento faktor nepovažuje za nedůležitý.

Velmi podobně vyšlo celkové hodnocení faktoru „přístup přímého nadřízeného“, který se umístil na druhém místě a jeho průměr čítá 1,44. Podobně byl ale ohodnocen i faktor na místě třetím s průměrem 1,48 a jedná se o faktor „finanční ohodnocení“. Stejný průměr, tedy 1,48 má i faktor „pracovní náplň“. „Pracovní náplň“ společně s „finančním ohodnocením“ tedy obsazují třetí příčku. Na rozdíl od „finančního hodnocení“ se však našel jeden respondent, který „pracovní náplň“ považuje za velmi nedůležitou.

Na čtvrté příčce se umístil faktor „zpětná vazba“ (průměr 1,85), na pátém „příjemné pracovní prostředí“ (průměr 1,93), na šestém „work-life balance“ (průměr 2,07), na sedmém jistota zaměstnání (2,11) a na osmém pochvala a uznání (2,7).

Nejméně zaměstnance motivuje faktor „možnost karierního růstu“, který získal průměr 3,74. Nejvíce respondentů tento faktor ohodnotilo číslem 4 (10 respondentů), pětkou ho označilo respondentů 8, 4 lidé považují faktor za neutrální, 4 hodnotí číslem 2 a pouze pro jednoho zaměstnance je tento faktor velmi důležitý.

„Možnost vzdělávání a rozvoje“ je faktorem, který se umístil na příčce předposlední s průměrem 3. Pokud se ale pozastavíme nad bodovým ohodnocením, můžeme si všimnout, že faktor ohodnotilo neutrálně 6 respondentů. Na pravé straně tedy máme 12 respondentů, kteří tento faktor považují za důležitý (hodnocení 1 a 2) a na straně levé máme pouze 9, pro které je faktor nedůležitý (hodnocení 4 a 5). Lze tedy tvrdit, že je faktor pro motivaci skupiny také důležitý, i když skončil na předposledním místě a průměrem se jeví neutrálně.

Faktor, o kterém můžeme dle výsledků jistě tvrdit, že ho respondenti vnímají neutrálně, je faktor „pověst a prestiž organizace“, který se s průměrem 2,96 umístil těsně před „možnost vzdělávání a profesního rozvoje“. V tomto případě faktor hodnotilo neutrálně číslem 3 celých 18 respondentů, pro 5 respondentů je důležitý (hodnocení 1 a 2) a pro 4 respondenty je nedůležitý (hodnocení 4 a 5).

10.4. Oddíl 4 – mzda, kariéra a vzdělávání

Oddíl číslo 4 je zaměřen na aktuální spokojenost zaměstnanců se mzdou, možností karierního postupu a se vzděláváním a možnostmi se vzdělávat. Oddíl obsahuje celkem 3 uzavřené otázky a jednu z části otevřenou:

1. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?
2. Myslíte si, že Vám současné zaměstnání umožňuje dostatečně kariérně postupovat?
3. Myslíte si, že je potřeba zajistit školení, semináře či kurzy častěji?
4. Je Vám v zaměstnání umožněno dále se vzdělávat? (Možnost studijního volna, placené jazykové kurzy atd.)

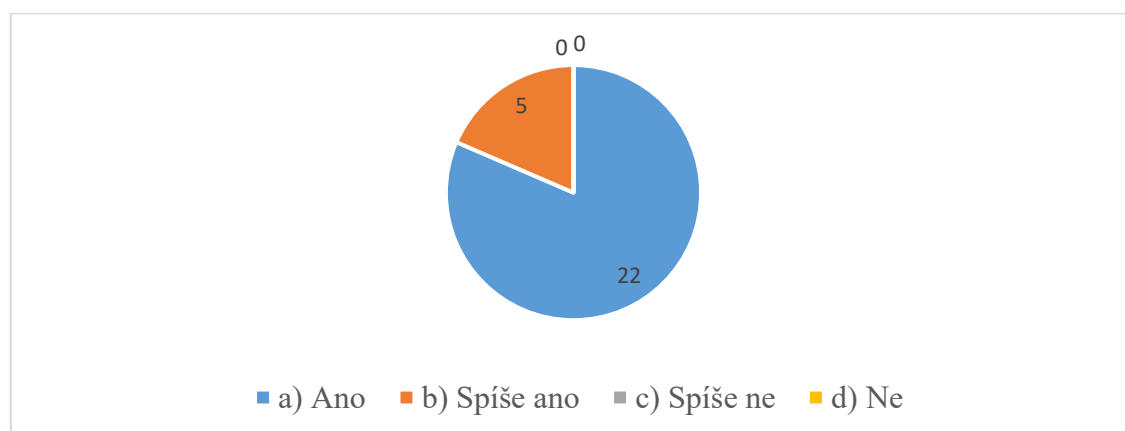
S výší své mzdy je spokojeno 20 zaměstnanců, což je 74 %. Zaměstnanci, kteří se svou mzdou spokojeni nejsou byli v dotazníku vyzváni uvést částku v Kč, o kterou by si představovali svou mzdu v hrubém základu navýšit. Jeden respondent by si přál mzdu navýšit o 10 000 Kč, 1 o 7 000 Kč, 4 o 5 000 Kč a jednomu by stačily navíc 3 000 Kč. Všichni respondenti, kteří by si přáli větší mzdu, pracují na pozici technika.

Jedná se tedy o 7 techniků z 20, kteří nejsou spokojeni se svou mzdou. Zajímavé také je, že se jedná o 6 techniků, kteří jsou ve firmě zaměstnáni 5-10 let a jeden více než 10 let. Nad tímto faktem by se dalo zamyslet a věrným zaměstnancům, kteří ve firmě pracují 5 a více let, nabídnout zvýšení základní mzdy.

Výsledky druhé otázky jsou zaznamenány v grafu č. 4. 22 zaměstnanců si myslí, že jim zaměstnavatel umožňuje dostatečně kariéře postupovat a 5 zaměstnanců zaškrtno odpověď b, tedy spíše ano. Co se týče motivačního faktoru „možnost kariéreního růstu“, víme, že v motivačním profilu našich zaměstnanců hrál velmi malou roli. Dokonce se umístil na posledním místě ze všech nabízených motivačních faktorů.

Výsledky této otázky tedy nemusí nutně znamenat, že zaměstnanci mají výborné možnosti kariéreního postupu, ale důležité je, že všem zaměstnancům alespoň do jisté míry tyto možnosti postačují.

Graf. č. 4: Myslíte si, že Vám současné zaměstnání umožňuje dostatečně kariéře postupovat?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

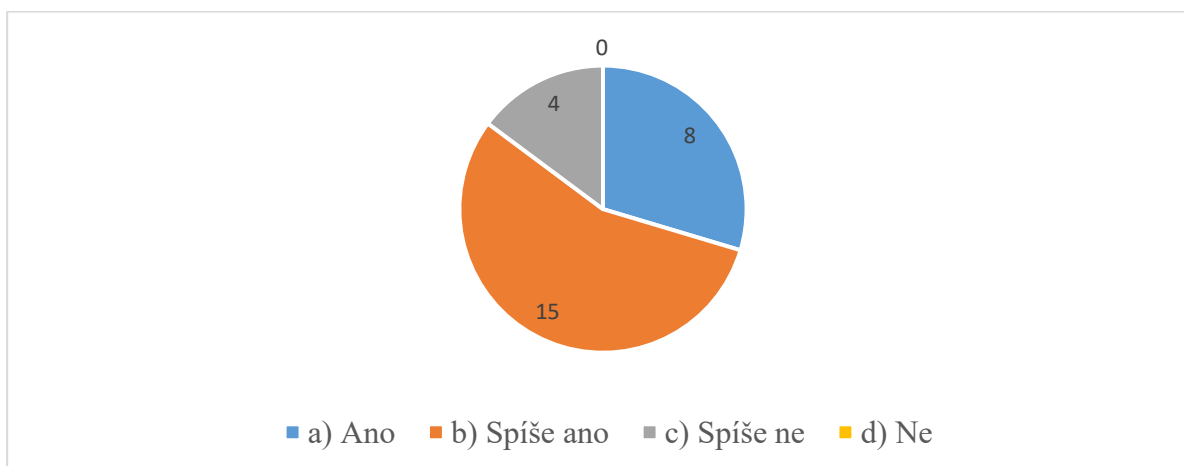
Třetí otázka se věnuje školením, seminářům a kurzům. Cílem je zjistit, zda zaměstnanci považují momentální možnosti profesního vzdělávání, které firma poskytuje za dostačující.

Zaměstnanci, kteří si myslí, že počet školení, seminářů a kurzů dostačující není, jsou pouze 3. Jedná se o manažera, paní účetní a jednu administrativní pracovníci. Ostatní označili odpověď b a myslí si, že jejich počet dostačující je.

Zajímavé je, že technici a přípraváři si myslí, že školeních je dostatek ale téměř celá kancelář má názor odlišný. Otázkou je, zda na školení nejsou často vysíláni pouze přípraváři a technici, a pracovníci kanceláře nejsou opomínáni. Důvodem by také mohl být fakt, že pokud technik udělá u zákazníka nějakou chybu nebo někde vznikne problém, vědí to první pracovníci kanceláře, kteří tento problém i musí vyřešit. Mohou proto mít pocit, že by technici a přípraváři měli na školení chodit častěji.

Poslední otázka čtvrtého oddílu má následující vyhodnocení. 8 respondentů věří, že je jim umožněno se dále vzdělávat (př. jazykové kurzy, studijní volno), 15 respondentů označilo odpověď b – spíše ano, a 4 označili odpověď c – spíše ne. Odpověď d – ne neoznačil žádný zaměstnanec viz graf č. 5.

Graf. č. 5: Je Vám v zaměstnání umožněno dále se vzdělávat? (Možnost studijního volna, placené jazykové kurzy atd.)



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

10.5. Oddíl 5 – pracovní náplň a pracovní prostředí

Důležitým faktorem pro motivovanost zaměstnanců je obecně i pracovní náplň. V motivačním profilu naší organizace se pracovní náplň umístila na třetím místě mezi danými faktory. Důležitý je tento faktor tedy i pro zaměstnance naší organizace.

Tento oddíl obsahuje celkem 4 uzavřené otázky:

1. Jste spokojeni s Vaší pracovní náplní?
2. Myslíte si, že je práce spravedlivě rozdělena?
3. Stresuje Vás Vaše práce?

4. Myslíte si, že pracujete v příjemném pracovním prostředí? (Dostatek světla, dostatek pracovních pomůcek a jejich dostatečná kvalita atd.)

Se svou pracovní náplní je spokojeno 12 zaměstnanců, 13 je spíše spokojeno a 2 jsou spíše nespokojeni. Spíše nespokojený se svou pracovní náplní je jeden technik a jeden přípravař. Žádný z respondentů není s pracovní náplní vyloženě nespokojený. Vzhledem k důležitosti tohoto faktoru se jedná o velmi pozitivní výsledek.

Co se přípravaře týče, bylo by vhodné zjistit, zda není přetěžován a zda vůči druhému přípravaři nemá více povinností či nezastává větší podíl práce. Důvodů, proč se přípravař cítí spíše nespokojený se svou pracovní náplní však může být mnoho od různých pracovních problémů až po problémy osobní.

Vhodné by mohlo být tyto informace získat například formou osobního rozhovoru. Stejným způsobem je možné řešit situaci i se spíše nespokojeným technikem.

Problém u technika by mohl být i například v nespravedlivě rozdělené práci. Pocit, že je práce nespravedlivě rozdělena má totiž 9 techniků a 6 si myslí, že je spíše rozdělena nespravedlivě než spravedlivě viz tabulka č. 9. Manažer a paní uklízečka si vůbec nemyslí, že by práce mohla být rozdělena nespravedlivě. Odpověď c – práce spíše není rozdělena nespravedlivě, označili 4 technici, oba přípravaři, administrativní pracovnice a paní účetní.

Tato situace by se měla řešit. Bylo by vhodné vyslechnout si námitky všech nespokojených a zároveň porovnat soupisy všech techniků v nějakém daném časovém období. Zkušení technici by například neměli být trestáni za to, že jsou zkušení a jejich rozvrh by se neměl skládat pouze z náročnějších zakázek. Méně zkušení technici potom nemají šanci získat zkušenosti, na starosti jim bývají přiřazovány pouze méně složité zakázky, které pro technika mohou způsobit pocit monotónnosti a nedostatečné důvěry ze strany zaměstnavatele.

Pozitivně lze hodnotit výsledky třetí otázky tohoto oddílu. Pouze jednoho zaměstnance jeho práce stresuje, a tím je pan manažer. Nejedná se o příliš překvapivý výsledek. Pozice manažera je obecně velmi stresující pracovní pozice. Dalším pracovníkem, kterého práce stresuje, je paní účetní.

Pomoci by mohlo zaměstnání dalšího člověka na pozici asistenta, který by přebral některé povinnosti pana manažera. Převzít by mohl i část méně odborné agendy paní účetní a pomoci jí v náročnějších obdobích, například v období počítání mezd.

Pozitivně vyšly i výsledky u čtvrté otázky. 20 respondentů si myslí, že jim organizace nabízí příjemné prostředí pro práci a 7 má pocit, že prostředí je více příjemné nežli nepříjemné. Žádný ze zaměstnanců tedy pracovní prostředí nehodnotí úplně negativně ani spíše negativně. Příjemné pracovní prostředí je motivátorem pro 21 pracovníků z 27 a je faktorem, který se umístil na pátém místě.

Data z otázek 1 až 4 jsou vyhodnocena v tabulce číslo 9.

Tabulka č. 9: Výsledky otázek 1 až 4 pátého oddílu

	Ano (a)	Spíše ano (b)	Spíše ne (c)	Ne (d)
Jste spokojeni s Vaší pracovní náplní?	12	13	2	0
Myslíte si, že je práce spravedlivě rozdělena?	9	6	10	2
Stresuje Vás Vaše práce?	1	1	9	16
Myslíte si, že pracujete v příjemném pracovním prostředí? (Dostatek světla, dostatek pracovních pomůcek a jejich dostatečná kvalita atd.)	20	7	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

10.6. Oddíl 6 – atmosféra na pracovišti a přístup nadřízeného

Výsledky tohoto oddílu jsou pro naši analýzu opravdu důležité. Atmosféra na pracovišti je faktorem, který v motivačním profilu naší organizace hraje nejvýznamnější roli. Přístup nadřízeného je hned na místě druhém.

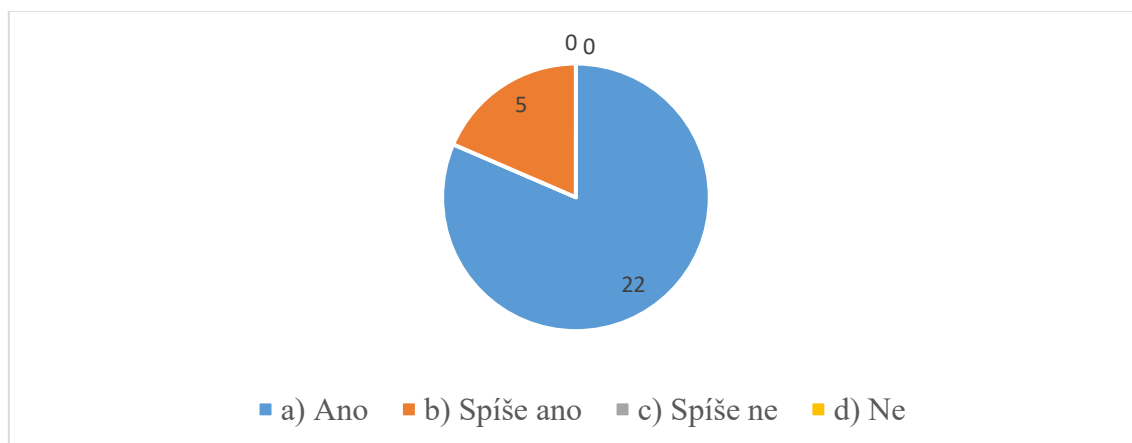
V šestém oddílu nalezneme 5 uzavřených otázek:

1. Vládne na Vašem pracovišti dobrá atmosféra?
2. Označil/a byste své kolegy za své přátele?
3. Jak často získáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

4. Myslíte si, že Vás nadřízený dostatečně chválí?
5. Jak hodnotíte přístup Vašeho nadřízeného ke svým podřízeným? Ohodnoťte prosím Vaši spokojenost na škále od 1 do 5. (1 – velmi spokojen/a, 5 – velmi nespokojena)

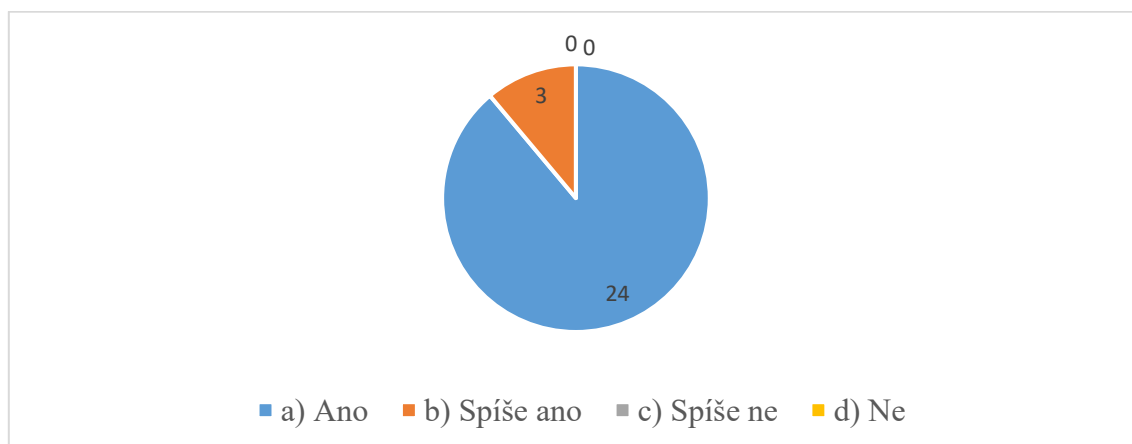
Pomocí první otázky, která na respondenty čekala při vyplňování šestého oddílu, jsme se chtěli dozvědět, jak zaměstnanci hodnotí atmosféru na pracovišti. Tu každý z respondentů hodnotí kladně – 22 respondentů ji hodnotí přímo kladně a 5 spíše kladně. Negativně náladu na pracovišti nehodnotí žádný respondent viz graf č. 6.

Graf. č. 6: Vládne na Vašem pracovišti dobrá atmosféra?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

Graf. č. 7: Označil/a byste své kolegy za své přátele?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

Po shlédnutí výsledků minulé otázky se nejeví překvapivě ani výsledky otázky druhé (graf číslo 7), kde jsme se dotazovaných ptali, zda své kolegy považují za přátele. Celých

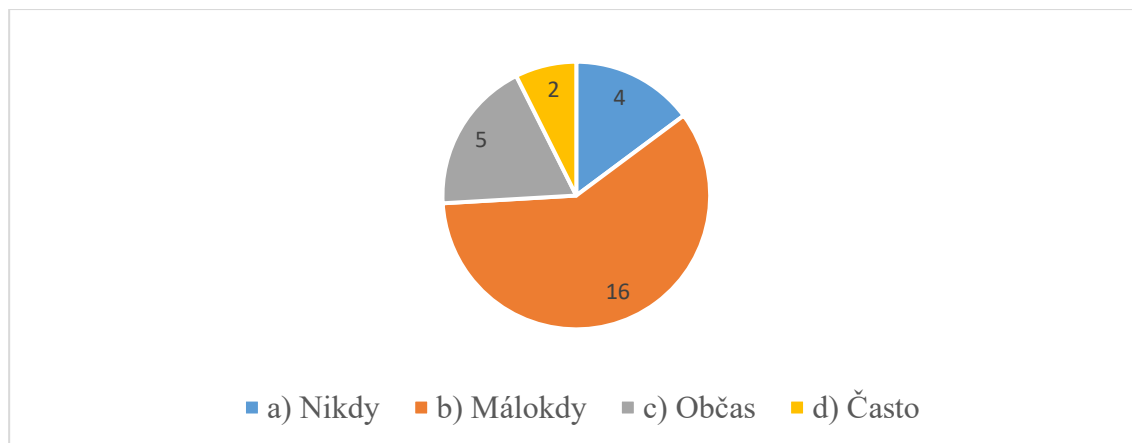
24 zaměstnanců kolegy za své přátele považuje a 3 je spíše za přátele považují, než nepovažují. Tyto výsledky naznačují, že zaměstnanci mají z hlediska kolektivu perfektní podmínky pro to, aby se cítili motivovaní a dlouhodobě dosahovali cílů společnosti.

Jak často je zaměstnancům poskytnuta zpětná vazba v této organizaci a zda jsou dostatečně chváleni, prozradí odpovědi na třetí a čtvrtou otázku viz graf č. 8 a 9. Důležitost zpětné vazby již byla rozebrána v 5. kapitole.

Pět zaměstnanců si myslí, že zpětnou vazbu nedostávají nikdy. Jedná se o 4 techniky a uklízečku. Dalších 16 zaměstnanců má pocit, že zpětnou vazbu dostanou málokdy. Mezi nimi je 15 techniků a paní účetní. Občas dostává zpětnou vazbu zbývající technik, oba přípraváři a jedna z administrativních pracovnic. Pocit, že dostávají zpětnou vazbu často potom má pouze jedna administrativní pracovnice a manažer viz graf č. 8.

Manažer je podřízený pouze majiteli firmy, se kterým konzultuje veškerá důležitá rozhodnutí v organizaci. Zpětnou vazbu tedy často pravděpodobně opravdu dostává. Všichni ostatní zaměstnanci jsou přímo podřízeni manažerovi, který by měl poskytovat zpětnou vazbu ostatním zaměstnancům.

Graf. č. 8: Jak často získáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného?



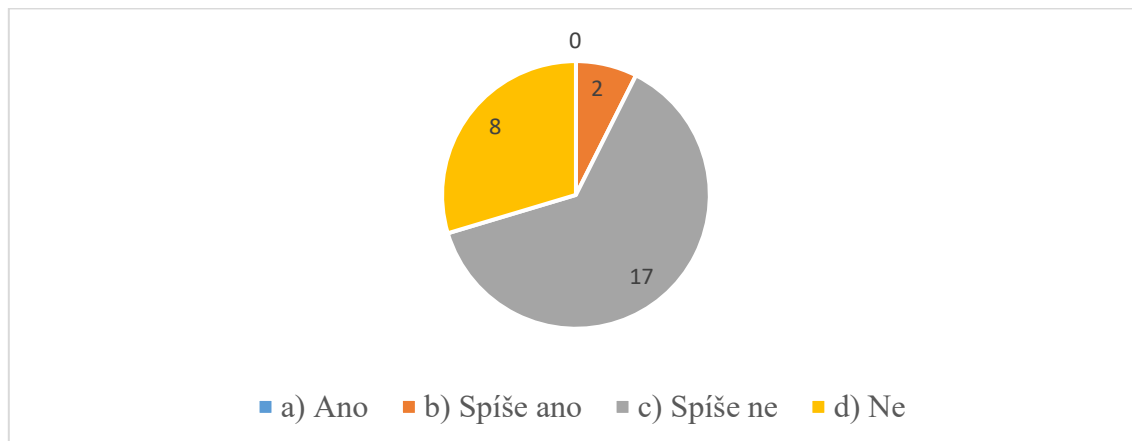
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

Se zpětnou vazbou úzce souvisí i umění vyzdvihnout úspěchy zaměstnance a vhodným způsobem pochválit. V grafu č. 9 jsou výsledky čtvrté otázky.

Žádný zaměstnanec si nemyslí, že je dostatečně chválen za odvedenou práci a pouze dva si myslí, že jsou spíše chváleni, než nechváleni. Celých 17 respondentů tvrdí, že spíše chváleni nejsou a 8 si myslí, že chváleni opravdu nejsou.

Potřeba pochvaly a uznání je faktorem, který se sice v důležitosti pro motivovanost zaměstnanců umístil až na 9. místě ze 12, důležitý však je pro téměř polovinu zaměstnanců (13).

Graf. č. 9: Myslíte si, že Vás nadřízený dostatečně chválí?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

V poslední otázce byli respondenti vyzváni k oznámkování přístupu svého nadřízeného k podřízeným zaměstnancům viz hodnoty v tabulce č. 10. Hodnocení 1 znamená, že zaměstnanec je velmi spokojen, hodnocení 2 značí spíše spokojenost než nespokojenost, hodnocení 3 je neutrální, hodnocení 4 značí spíše nespokojenost než spokojenost a hodnocení 5 znamená úplnou nespokojenost.

Tabulka č. 10: Jak hodnotíte přístup Vašeho nadřízeného ke svým podřízeným? Ohodnoťte prosím Vaši spokojenost na škále od 1 do 5. (1 – velmi spokojen/a, 5 – velmi nespokojena)

Hodnocení	1	2	3	4	5
Počet	10	13	3	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

Průměr hodnocení všech zaměstnanců má hodnotu přibližně 1,81. Výsledek je tedy nadprůměrný. Hodnocení 4 bylo uděleno jedním technikem a hodnocení 3 udělil jeden přípravař a dva technici. Ostatní zaměstnanci hodnotili číslem 1 či 2.

Vzhledem k tomu, že výsledky nedopadly v oblasti hodnocení zaměstnanců zrovna na výbornou, bylo by dobré vypracovat formulář pro hodnocení zaměstnanců a s každým ze zaměstnanců podniknout za určité časové období osobní rozhovor. Při něm by měla být

prodiskutována zpětná vazba nadřízeného k práci zaměstnance a mimo jiné také zpětná vazba zaměstnance k práci nadřízeného.

10.7. Oddíl 7 – stabilita zaměstnání a pověst organizace

Sedmý oddíl má za úkol zhodnotit, zda zaměstnanci považují organizaci za stabilního zaměstnavatele a jak hodnotí její pověst.

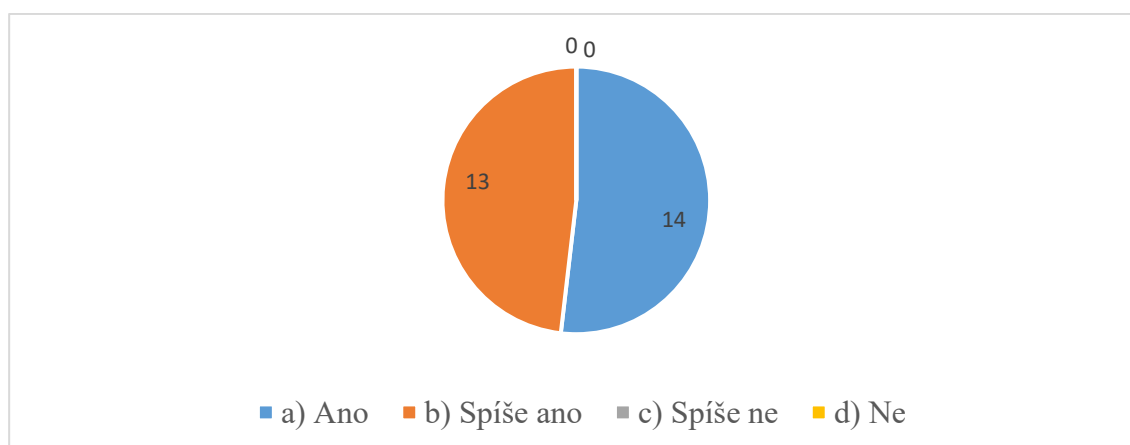
Zaměstnanci byli tázáni na tři otázky:

1. Považujete Vaše zaměstnání za stabilní?
2. Bojíte se, že byste mohl/a dostat v blízké době výpověď?
3. Považujete svého zaměstnavatele za prestižní organizaci s dobrou pověstí?

Dle výsledků dotazníkového šetření se nenašel nikdo, kdo by zaměstnavatele označil jako nestabilního, 13 zaměstnanců si myslí, že zaměstnavatel je spíše stabilní a 14 zaměstnavatele hodnotí jako jistě stabilního. Žádný ze zaměstnanců ani nemá strach, že by je v blízké době mohla čekat výpověď. Výsledky otázky číslo 1 a 2 zobrazuje graf č. 10 a 11.

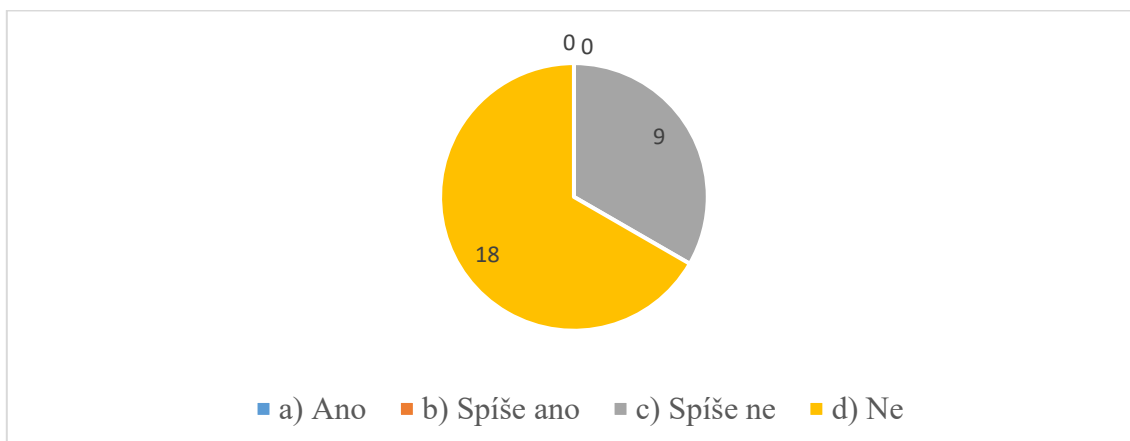
Přesto, že se jistota zaměstnání neumístila na předních příčkách motivačních faktorů, které nejvíce zaměstnance motivují, je obecně pro zaměstnance důležitá. Pokud by zaměstnanci organizaci vyhodnotili jako nestabilní, bylo by nutné situaci řešit.

Graf. č. 10: Považujete Vaše zaměstnání za stabilní?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

Graf. č. 11: Bojíte se, že byste mohl/a dostat v blízké době výpověď?

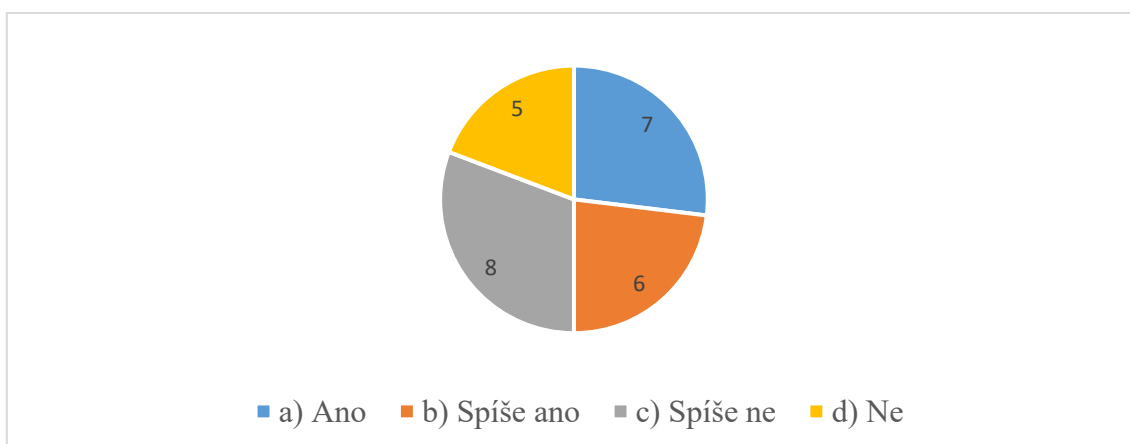


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

Poslední otázka sedmého oddílu, řešila otázku pověsti organizace. Pravdou je, že se také jedná o otázku, kde se zaměstnanci shodovali snad nejméně a jejich odpovědi jsou rozprostřeny více méně rovnoměrně mezi všechny možnosti viz graf č. 12. Příčinou by mohlo být, že se jedná o otázku velice subjektivní. Důvodů však může být vícero.

Vzhledem k tomu, že se motivační faktor „pověst a prestiž organizace“ umístil na jednom z posledních míst v motivačním profilu organizace, není se jím nutné dále podrobně zaobírat.

Graf. č. 12: Považujete svého zaměstnavatele za prestižní organizaci s dobrou pověstí?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

10.8. Oddíl 8 – benefity

Osmý závěrečný oddíl je již zaměřen na benefity samotné.

První otázka obsahuje tabulku, ve které jsou respondenti vyzváni k ohodnocení všech benefitů, které jejich zaměstnavatel nabízí v současné době. Cílem je zjistit, které výhody jsou pro zaměstnance důležité. Dále také, zda se v motivačním programu nenachází benefity, které jsou zbytečné.

Souhrn hodnocení všech zaměstnanců je v tabulce č. 11. Jednotlivé benefity jsou seřazeny dle průměru jejich důležitostí pro všechny respondenty.

Tabulka č. 11: Hodnocení stávajících benefitů respondenty

Benefit	Velmi důležitý		Velmi nedůležitý			Průměr
	1	2	3	4	5	
Týden dovolené navíc	13	10	2	2	0	1,74
Vánoční bonus	5	18	3	1	0	2
Možnost práce přesčas (odpovídají pouze technici)	7	13	2	1	4	2,33
Odměna za věrnost a odměna při životním či pracovním jubileu	3	8	12	3	1	2,67
Auto i k soukromým účelům	2	4	5	13	3	3,41
Sleva na firemní produkty	0	4	2	14	7	3,89

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

Dle výsledných průměru v jedenácté tabulce, je pro zaměstnance nejdůležitějším benefitem týden dovolené navíc, který je velmi důležitý pro 13 zaměstnanců a pro 10 je

důležitý. Nedůležitý je pouze pro dva ze zaměstnanců a za velmi nedůležitý není považován nikým.

Na druhém místě dle průměru se umístil vánoční bonus. Ten je důležitý pro 23 respondentů, z čehož pro 5 z nich je důležitý velmi. Tři respondenti ho hodnotí neutrálně a pro jednoho není důležitý. Velmi nedůležitý není tento bonus opět pro žádného zaměstnance.

Jako třetí se umístil bonus „možnost práce přesčas“, který je velmi důležitý pro sedm respondentů – všichni pracují na pozici technika. Pro dalších 13 respondentů je tento benefit důležitý, 2 respondenti ho vnímají neutrálně, pro 1 je nedůležitý a pro 4 je velmi nedůležitý.

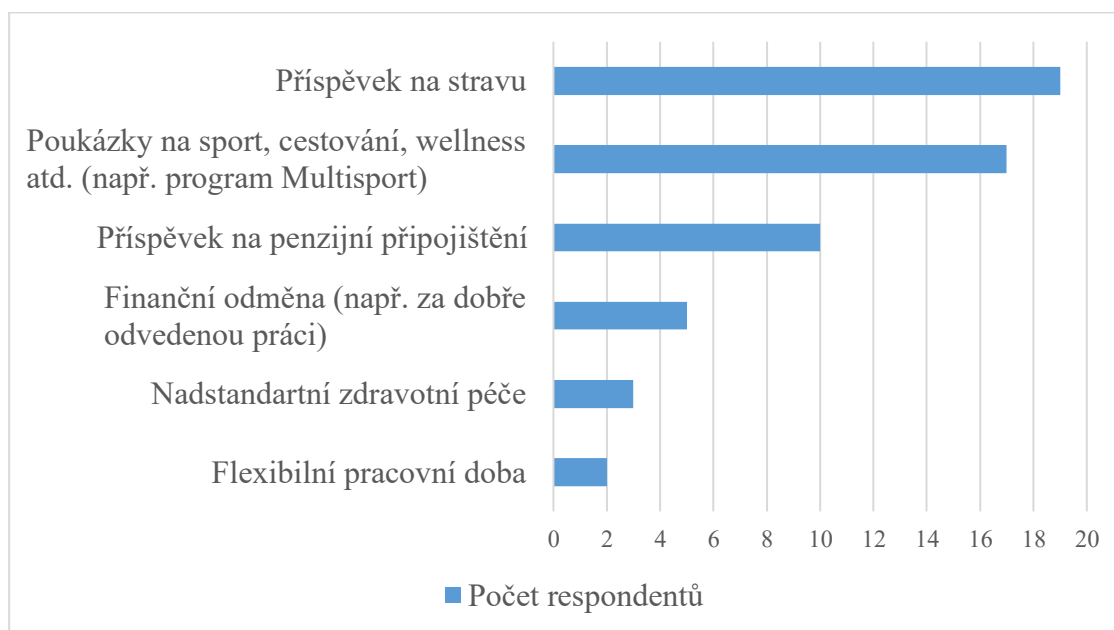
Odměna za věrnost a při životním jubileu se umístila na místě čtvrtém. Nejvíce respondentů hodnotilo tento benefit trojkou – neutrálně. Pro jedenáct zaměstnanců je benefit důležitý nebo spíše nedůležitý a 4 ho hodnotí jako spíše nedůležitý nebo velmi nedůležitý.

Auto k využívání i pro soukromé účely je druhý nejméně oblíbený benefit. Jeho průměr čítá 3,41. Pro 13 zaměstnanců je tento benefit nedůležitý a pro 3 je velmi nedůležitý. Neutrálně se k tomuto benefitu staví 5 zaměstnanců a pouze pro šest zaměstnanců je to benefit důležitý nebo velmi důležitý.

Na posledním místě v oblíbenosti u zaměstnanců vyšel benefit „sleva na firemní produkty“. Ten za velmi důležitý nepovažuje nikdo. 4 ho hodnotí za důležitý a 2 se k němu staví neutrálně. Spíše nedůležitý je pro 14 respondentů a pro sedm je nedůležitý velmi.

V druhé otázce respondenti zaškrtaávají z výčtu možných benefitů právě ty benefity, které by si velmi přáli, ale jejich organizace je momentálně nenabízí. Zhodnocení jejich odpovědí odpovídá grafu č. 13.

Graf č. 13: Zhodnocení benefitů, které organizace momentálně nenabízí



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření (2023)

Benefit, který by si respondenti přáli nejvíce, je příspěvek na stravování. V dotazníku ho označilo 19 zaměstnanců, tj. 70 %. Druhým nejvíce žádaným benefitem jsou poukázky na sport, cestování, wellness jako je například program Multisport. Ten si přeje 17 zaměstnanců. Na třetím místě se umístil příspěvek na penzijní připojištění, který by rádo 10 zaměstnanců.

Finanční odměnu zaškrtnulo 5 zaměstnanců, 3 respondenti by rádi nadstandartní zdravotní péči a 2 flexibilní pracovní dobu. Flexibilní pracovní dobu by si přál manažer a účetní.

Závěrečná otázka osmého oddílu, a zároveň také závěrečná otázka našeho dotazníkového šetření je otázka číslo 3. Nejedná se tedy přímo o otázku, ale o prostor, kam respondenti měli možnost napsat jakékoliv připomínky a samozřejmě se také jednalo o prostor na možné návrhy.

U všech 27 dotazníků bohužel zůstala poslední otázka nevyplněná.

11. Celkové zhodnocení současného motivačního programu

Současný motivační program organizace lze zhodnotit víceméně kladně. Dle odpovědí ve druhém oddílu, který se věnoval celkově spokojenosti zaměstnanců, je možné říci, že jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni. Jejich pracovní poměry z velké většiny trvají déle než 5 let a zaměstnanci ani nepřemýšlí, že by ze zaměstnání odešli. Přes 85 % zaměstnanců by svého zaměstnavatele dokonce doporučilo svým známým.

Nejvíce zaměstnance firmy Karel Hranička motivují dobré vztahy s kolegy, přístup přímého nadřízeného, finanční ohodnocení a také pracovní náplň. Je tedy skvělým výsledkem, že se svou mzdou je spokojeno 74 % zaměstnanců, s pracovní náplní 92,6 % zaměstnanců a přístup nadřízeného zaměstnanci hodnotí nadprůměrně. Atmosféra na pracovišti je také hodnocena kladně, zaměstnanci se dokonce vzájemně považují za přátele.

Co naopak zaměstnance motivuje nejméně, je pověst a prestiž organizace, možnost vzdělávání a profesního rozvoje a možnost kariérního postupu, která se umístila na úplně posledním místě.

Kladně není možné hodnotit pouze některé aspekty přístupu nadřízeného ke svým podřízeným. Problém ale není přímo v celkovém přístupu nadřízeného ke svým podřízeným, ten totiž zaměstnanci hodnotili velmi nadprůměrně (průměr 1,81), ale v množství zpětné vazby, kterou jim nadřízený poskytuje. Téměř 75 % zaměstnanců totiž tvrdí, že zpětnou vazbu dostávají málokdy či nikdy. Druhým problémem je pocit zaměstnanců, že za odvedenou práci nejsou dostatečně chváleni.

Za nejdůležitější benefity, které organizace zaměstnancům poskytuje, je týden dovolené navíc, vánoční bonus a možnost práce přesčas. Nejméně oblíbeným současným benefitem je Sleva na firemní produkty. Co se potom týče benefitů, které organizace zaměstnancům nenabízí, stáli by zaměstnanci nejvíce o příspěvek na stravu, poukázky na sport, cestování či wellness a příspěvek na penzijní připojištění.

12. Návrhy pro zlepšení stávajícího motivačního programu

12.1. Hodnocení pracovníků

Prvním návrhem pro vylepšení stávajícího motivačního programu je systém pro pravidelné hodnocení pracovníků. Ten by bylo vhodné zavést v souvislosti s odpověďmi dotazovaných v šestém oddílu – zaměstnanci mají pocit, že nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu a myslí si, že je nadřizený málo chváli za dobře odvedenou práci.

Hodnocení pracovníků bude probíhat mezi čtyřma očima pouze mezi hodnotitelem a daným zaměstnancem minimálně jednou za 6 měsíců. V případě potřeby může být provedeno hodnocení s některými zaměstnanci v kratších intervalech.

Hodnocení administrativních pracovníků a účetní by v tomto návrhu bylo v kompetencích manažera. Hodnocení techniků a přípravářů by potom měly na starosti administrativní pracovníci, které by se o zaměstnance dělily rovným dílem.

Jelikož dosud žádná taková hodnocení v organizaci neprobíhala, je nutné v první řadě vypracovat hodnotící formulář viz tabulka 12.

Tabulka č. 12: Hodnotící formulář

Hodnotící formulář zaměstnanců	
Jméno zaměstnance:	Datum schůzky:
Pozice zaměstnance:	Hodnocené období:
Úspěchy zaměstnance v hodnoceném období:	Kritika k zaměstnanci v hodnoceném období:

Návrhy zaměstnance:	Zpětná vazba zaměstnance k nadřízenému:
Závěry rozhovoru:	
Podpis hodnotitele:	Podpis zaměstnance:

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Při rozhovoru se zaměstnancem musí hodnotitel nejprve vyzdvihnout jeho úspěchy v hodnoceném období. Následně, pokud je potřeba, měla by od hodnotitele proběhnout objektivní kritika. Hodnotitel by se měl následně věnovat návrhům zaměstnance a vyslechnout si zpětnou vazbu.

Celý rozhovor by měl být v závěru shrnut do několika nejdůležitějších vět či bodů. Zaměstnanec by měl mít možnost do formuláře nahlédnout a svůj souhlas s formulářem stvrdit svým podpisem. Podepsat by se měl následně i hodnotitel.

12.2. Příspěvek na stravu

Benefitem, který si dle osmého oddílu dotazníkového šetření zaměstnanci přejí nejvíce, je příspěvek na stravu.

Po zhodnocení různých poskytovatelů stravenek se nejvýhodněji jeví stravenky společnosti Naše stravenka, jelikož pro zaměstnavatele nevznikají žádné další náklady jako je například provize pro poskytovatele. Naše stravenka momentálně nabízí přes 649 restaurací a obchodů s potravinami, kde zaměstnanci mohou stravenky uplatnit.

Stravenky jsou dle zákona o dani z příjmu osvobozeny od zdanění a odvodů zdravotního a sociálního pojištění. Zaměstnavatel si zároveň může uplatnit náklad do výše 55 % celé stravenky. To je také částka, kterou zaměstnavatel z ceny stravenky zaměstnanci zaplatí. Zbýlých 45 % si bude hradit sám zaměstnanec a vyúčtováno mu to bude každý měsíc ve výplatní pásce.

Nárok na jeden kus stravenky v hodnotě 150 Kč bude mít zaměstnanec za každý den, kdy dorazí do práce a odpracuje minimálně 4 hodiny. Pro zaměstnavatele to bude znamenat náklad 82,5 Kč na jednoho zaměstnance za jeden den. Celkově tedy jeden den zaměstnavatele vyjde při počtu 27 zaměstnanců na 2227,5 Kč.

12.3. Karta Multisport

Zaměstnanci také měli velký zájem o poukázky na sport, cestování a wellness. Poskytnutí tohoto benefitu bude řešeno pomocí karty Multisport.

Poskytovatel Multisport požaduje poplatek 1500 Kč/měsíc za jednu takovou zaměstnaneckou kartu. Princip úhrady nákladů by byl podobný jako u stravenek, část nákladů bude hradit zaměstnavatel a část sám zaměstnanec. Částka bude zaměstnanci stejně jako u stravenek sražena ze mzdy.

Zaměstnanci budou mít k dispozici celkem 3 typy karet – pro sebe, 1 dospělého člověka mimo organizaci (doprovodná karta) a maximálně 3 dětské karty. Tabulka č. 13 obsahuje částky úhrad pro zaměstnavatele a zaměstnance u všech typů karet.

Tabulka č. 13: Typy Multisport karet a jejich úhrady

Typ karty	Úhrada zaměstnavatelem v Kč/měsíc	Úhrada zaměstnancem v Kč/měsíc
Zaměstnanecká karta	1000	500
Doprovodná karta	750	750
Dětská karta	1250	250

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Tento benefit bude pro zaměstnavatele představovat měsíčně výdaj v minimální výši 27 000 Kč (27 zaměstnaneckých karet) a maximálně 148 500 Kč (27 zaměstnaneckých karet, 27 doprovodných karet a 81 dětských karet). Využití všech karet je ale velice nepravděpodobné.

12.4. Příspěvek na penzijní připojištění

Posledním navrhovaným vylepšením je příspěvek na penzijní připojištění ve výši 500 Kč měsíčně za jednoho zaměstnance. Pokud si tedy zaměstnanec sjedná penzijní připojištění a zaměstnavateli doloží potřebné dokumenty, bude mu na něj každý měsíc zaměstnavatel zasílat částku 500 Kč.

Pokud zaměstnanec na penzijní připojištění spořít sám částku 1000 Kč měsíčně, získá ještě od státu měsíční příspěvek ve výši 230 Kč. Tyto údaje jsou platné v roce 2023.

Pokud by tohoto benefitu využil každý ze zaměstnanců, znamenalo by to náklad pro zaměstnavatele ve výši 13 500 Kč měsíčně. Tento benefit, stejně jako stravenky a karty Multisport, by byl v agendách administrativních pracovníků.

13. Zhodnocení přínosů navrhovaných změn

Osobní rozhovor umožňuje zaměstnancům získat zpětnou vazbu ohledně svého výkonu. Pozitivní zpětná vazba a uznání potom zvyšují motivaci a pocit ocenění. Rozhovor může zaměstnancům pomoci identifikovat silné stránky a objevit oblasti, na kterých by bylo vhodné zapracovat. Zaměstnanec bude také lépe rozumět svým povinnostem a rolím ve společnosti. V neposlední řadě může tento rozhovor zaměstnancům dodat pocit důležitosti.

Hodnotitelům mohou rozhovory umožnit lépe porozumět potřebám a přáním zaměstnanců, což vede k lepšímu vedení a řízení týmu.

Stravenky jsou benefitem, který může přispět k celkové spokojenosti a motivaci zaměstnanců, ušetří jim peníze, ale také podpoří zdravé stravovací návyky. Zaměstnanci také jistě ocení možnost využívání různých sportovních, wellness a kulturních aktivit, což může přispět ke zlepšení jejich fyzického zdraví a celkové pohody. Multisport karta může také například podpořit organizaci v účasti se firemních sportovních turnajů, soutěží nebo týmových aktivit.

První otázka čtvrtého oddílu dotazníku řešila spokojenost zaměstnanců s výší mzdy, se kterou nebylo spokojeno 7 techniků. Ti si průměrně přáli o 5 714 Kč hrubého více. Pokud technik využijí všech zmíněných benefitů, tj. stravenky, všechny Multisport karty a příspěvek na penzijní připojištění, přijde si každý měsíc přibližně o 7 732,5 Kč v čistém navíc (pokud počítáme s 21 pracovními dny v měsíci). Lze tedy říci, že navrhovaný benefit program řeší i tento problém.

Závěr

Cílem této práce bylo zhodnocení přínosů motivačního programu firmy Karel Hranička a vytvoření návrhu pro jeho vylepšení. Výsledné návrhy měli být následně zhodnoceny z hlediska jejich možných přínosů pro podnik.

V prvních několika kapitolách byla zpracována úvodní teoretická část bakalářské práce. Vysvětleny byly důležité pojmy k řešenému tématu jako například motivy, proces motivace, zdroje motivace či motivační profil. Zmíněn byl vztah mezi motivací a výkonem a některé ze známých motivačních teorií.

Kapitola čtvrtá, pátá a šestá jsou kapitolami, které se již podrobněji věnovaly motivaci zaměstnanců. Zahrnují metody zkoumání motivace a spokojenosti zaměstnanců, možnosti ovlivňování pracovní motivace a pojem motivační program.

Dále byl charakterizován vybraný podnikatelský subjekt. Ten byl dále zanalyzován z hlediska řešeného tématu bakalářské práce. Rozebrána byla současná praxe v odměňování zaměstnanců, hmotné odměny, obsah práce, pracovní podmínky a pracovní režim. Samotná analýza stávajícího motivačního profilu proběhla formou rozhovorů s administrativní pracovnící paní Mathejzickou a za pomoci dotazníkového šetření.

Dle zhodnocení výsledků analýzy bylo navrženo několik doporučení na změny v motivačního programu, které by organizaci mohly pozitivně přispět v oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců. První změnou bylo nově zavedené hodnocení pracovníků. Dále se jednalo o příspěvek na stravu, příspěvek na kulturu, sport a wellness (Multisport karta) a o příspěvek na penzijní připojištění. Dané návrhy byly závěrem i zhodnoceny z hlediska jejich přínosu pro organizaci.

Cíle bakalářské práce lze považovat za naplněné.

Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (2020). *Naučte se správně vést lidi*. Lingea.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.
- Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada Publishing.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press.
- Bedrnová, E., Cipro, M., Jarošová, E., Kašparová, E., Králová, T., Lorencová, H., Lukeš, M., Nový, I., Pauknerová, D., Surynek, A. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press.
- Bulturbayevich, M. B. (2022). In Private Entrepreneurship Employee Incentives Issues. *Asia pacific journal of marketing & management review*, 11(4), 21-27. <https://gejournal.net/index.php/APJMMR/article/view/421/388>
- Český statistický úřad. (2023). *Průměrné mzdy - I. čtvrtletí 2023*. Dostupné 5. 6. 2023 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-1-ctvrtleti-2023>
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Karel Hranička (2023). *Počet hodin odpracovaných přesčas za období I/2023 (technici)*. Interní dokument podniku Karel Hranička se sídlem v Plzni.
- Karel Hranička (2023). *Výše vánoční odměny 2013-2022*. Interní dokument podniku Karel Hranička se sídlem v Plzni.
- McGrath, J., & Bates, B. (2015). *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Management Press.
- Medlíková, O. (2021). *Umění motivace*. Grada Publishing.
- Megawati, M., Hamdat, A., & Nur, A. (2022). Examining linkage Leadership Style, Employee Commitment, Work Motivation, Work Climate on Satisfaction and Performance. *GOLDEN RATIO - HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 2(1), 1-14. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.86>
- Mugira, A. (2022). Leadership Perspective Employee Satisfaction Analysis. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 2(3), 127-135. <https://doi.org/10.37481/jmh.v2i3.477>
- Nakonečný, M. (2021). *Psychologie osobnosti*. Triton.
- Presslee, A., Richins, G., Saiy, S., & Webb, A. (2023). Small sample field study: The effects of team-based recognition on employee engagement and effort. *Management Accounting Research*, 59(6), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100829>
- Řičan, P. (2010). *Psychologie osobnosti*. Grada Publishing.
- skg.cz (2023). *Rozvody plynu a vytápění*. Dostupné 12. 7. 2023 z <https://www.skg.cz/>
- Steiger, T., & Lippmann, E. (2012). *Psychologie pro manažery*. Albatros Media.
- Svatoš, V. (2015). *Jak působit na druhé, aby Vám šli na ruku*. Grada Publishing.

- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Grada Publishing.
- Taušl Procházková, P. (2015). *Podniková ekonomika 1*. Západočeská univerzita Plzeň.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Grada Publishing.
- Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2023). *Strategický management lidských zdrojů*. Grada Publishing.
- Veber, J. (2021). *Management*. Ekopress.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pět stavů ega podle Erica Berne

Tabulka 2: Počet hodin odpracovaných přesčas za období I/2023 (technici)

Tabulka 3: Výše odměny za životní jubileum dle jeho druhu k 31. 7. 2023

Tabulka 4: Výše vánoční odměny 2013–2022

Tabulka 5: Věk respondentů

Tabulka 6: Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka 7: Celková spokojenost v zaměstnání

Tabulka 8: Důležitost jednotlivých faktorů na motivaci respondentů

Tabulka 9: Výsledky otázek 1 až 4 pátého oddílu

Tabulka 10: Jak hodnotíte přístup Vašeho nadřízeného ke svým podřízeným? Ohodnoťte prosím Vaši spokojenost na škále od 1 do 5. (1 – velmi spokojen/a, 5 – velmi nespokojena)

Tabulka 11: Hodnocení stávajících benefitů respondenty

Tabulka 12: Hodnotící formulář

Tabulka 13: Typy Multisport karet a jejich úhrady

Seznam grafů

Graf 1: Jak dlouho trvá Váš pracovní poměr ve firmě?

Graf 2: Jak často zvažujete odchod ze současného zaměstnání?

Graf 3: Doporučil/a byste současného zaměstnavatele svým známým?

Graf 4: Myslíte si, že Vám současné zaměstnání umožňuje dostatečně kariéře postupovat?

Graf 5: Je Vám v zaměstnání umožněno dále se vzdělávat? (Možnost studijního volna, placené jazykové kurzy atd.)

Graf 6: Vládne na Vašem pracovišti dobrá atmosféra?

Graf 7: Označil/a byste své kolegy za své přátele?

Graf 8: Jak často získáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

Graf 9: Myslíte si, že Vás nadřízený dostatečně chválí?

Graf 10: Považujete Vaše zaměstnání za stabilní?

Graf 11: Bojíte se, že byste mohl/a dostat v blízké době výpověď?

Graf 12: Považujete svého zaměstnavatele za prestižní organizaci s dobrou pověstí?

Graf 13: Zhodnocení benefitů, které organizace momentálně nenabízí

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace

Obrázek 2: Yerkesův-dodsonův zákon

Obrázek 3: Maslowova pyramida

Obrázek 4: Herzbergova teorie motivace

Obrázek 5: Organizační schéma firmy Karel Hranička

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha A: Dotazník

Vážená paní, Vážený pane,

mé jméno je Karolína Hrdonková a jsem studentkou 3. ročníku fakulty ekonomické Západočeské fakulty v Plzni. Ve své bakalářské práci se zabývám tématem posouzení motivačního programu v podniku Karel Hranička.

Prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku, který slouží pro zpracování praktické části mé práce. Vyplněný dotazník prosím odevzdejte do pondělí 1. 5. 2023 do kanceláře paní Mathejzické.

Všechny Vaše odpovědi budou použity výhradně k akademickým účelům spojeným s touto bakalářskou prací.

Děkuji za spolupráci!

Karolína Hrdonková

Oddíl 1

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - a. Muž
 - b. Žena
2. Do které věkové skupiny spadáte?
 - a. 15–19
 - b. 20–29
 - c. 30–39
 - d. 40–49
 - e. 50–59
 - f. 60 a více
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a. Základní
 - b. Střední s výučním listem
 - c. Střední s maturitou
 - d. Vyšší odborné
 - e. Vysokoškolské

4. Jaká je Vaše pracovní pozice?
 - a. Technik
 - b. Přípravář
 - c. Administrativní pracovník
 - d. Účetní
 - e. Uklízečka
 - f. Manažer

Oddíl 2

1. Jak dlouho trvá Váš pracovní poměr ve firmě?
 - a. Méně než 2 roky
 - b. 2-5 let
 - c. 5-10 let
 - d. Více než 10 let
2. Jak často zvažujete odchod ze současného zaměstnání?
 - a. Nepřemýšlím o odchodu
 - b. Odchod jsem zvažoval/a pouze jednou nebo dvakrát
 - c. O odchodu přemýšlím často
 - d. Jsem rozhodnutý/á odejít
3. Doporučil/a byste současného zaměstnavatele svým známým?
 - a. Ano
 - b. Ne
4. Jste v současném zaměstnání celkově spokojen/a? Ohodnoťte prosím Vaši spokojenost na škále od 1 do 5. (1 – velmi spokojen/a, 5 – velmi nespokojena)

Oddíl 3

1. V tabulce prosím ohodnoťte, jak jsou pro Vás důležité následující faktory – v jaké míře Vás daný faktor motivuje.

Faktor	Velmi důležitý nedůležitý				
	1	2	3	4	5

Finanční ohodnocení (mzda, příplatky, odměny)					
Možnost kariérního růstu					
Možnost vzdělávání a profesního rozvoje					
Pracovní náplň					
Dobré vztahy s kolegy					
Zpětná vazba					
Přístup přímého nadřízeného					
Pochvala a uznání					
Jistota zaměstnání					
Příjemné pracovní prostředí					
Work-life balance (rovnováha pracovního a profesního života)					
Pověst a prestiž organizace					

Oddíl 4

1. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?
 - a. Ano, výše mzdy odpovídá mému očekávání
 - b. Ne, představoval/a bych si vyšší mzdu. (Prosím uveďte o kolik Kč hrubého byste si představoval/a zvýšení mzdy)
2. Myslíte si, že Vám současné zaměstnání umožňuje dostatečně kariérně postupovat?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
3. Myslíte si, že je potřeba zajistit školení, semináře či kurzy častěji?
 - a. Ano

- b. Ne
- 4. Je Vám v zaměstnání umožněno dále se vzdělávat? (Možnost studijního volna, placené jazykové kurzy atd.)
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne

Oddíl 5

- 1. Jste spokojeni s Vaší pracovní náplní?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
- 2. Myslíte si, že je práce spravedlivě rozdělena?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
- 3. Stresuje Vás Vaše práce?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
- 4. Myslíte si, že pracujete v příjemném pracovním prostředí? (Dostatek světla, dostatek pracovních pomůcek a jejich dostatečná kvalita atd.)
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne

Oddíl 6

- 1. Vládne na Vašem pracovišti dobrá atmosféra?
 - a. Ano

- b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
2. Označil/a byste své kolegy za své přátele?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
3. Jak často získáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného?
- a. Nikdy
 - b. Málokdy
 - c. Občas
 - d. Často
4. Myslíte si, že Vás nadřízený dostatečně chválí?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
5. Jak hodnotíte přístup Vašeho nadřízeného ke svým podřízeným? Ohodnot'te prosím Vaši spokojenost na škále od 1 do 5. (1 – velmi spokojen/a, 5 – velmi nespokojena)

Oddíl 7

1. Považujete Vaše zaměstnání za stabilní?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
2. Bojíte se, že byste mohl/a dostat v blízké době výpověď?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
3. Považujete svého zaměstnavatele za prestižní organizaci s dobrou pověstí?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

Oddíl 8

1. V následující tabulce najdete výčet benefitů, které Vaše organizace poskytuje. Ohodnoťte prosím každou z aktivit na škále od 1 do 5 podle toho, jak moc je pro Vás daný benefit důležitý:

Benefit	Velmi důležitý nedůležitý				
	1	2	3	4	5
Možnost práce přesčas					
Vánoční bonus					
Sleva na firemní produkty					
Týden dovolené navíc					
Auto i k soukromým účelům					
Odměna za věrnost a odměna při životním či pracovním jubileu					

2. V následující tabulce najdete výčet benefitů, které Vaše organizace v současné době neposkytuje. Označte prosím ty benefity, o které byste měl/a opravdu velký zájem.

Flexibilní pracovní doba	<input type="checkbox"/>
Príspevek na penzijní připojištění	<input type="checkbox"/>
Poukázky na sport, cestování, wellness atd. (např. program Multisport)	<input type="checkbox"/>
Finanční odměna (např. za dobře odvedenou práci)	<input type="checkbox"/>

Příspěvek na stravu	<input type="checkbox"/>
Nadstandardní zdravotní péče	<input type="checkbox"/>

3. Tento prostor můžete využít na Vaše případné návrhy a připomínky.

Abstrakt

HRDONKOVÁ, Karolína. *Posouzení přínosů motivačního programu v podniku*
[Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: motivace, pracovní motivace, motivační program, ovlivňování, pracovní výkon

Předložená bakalářská práce je zaměřena na posouzení motivačního programu firmy Karel Hranička. Pomocí odborné literatury byly popsány důležité pojmy motivace, byl rozebrán vztah mezi motivací a výkonem. Dále práce pojednává o možnostech ovlivňování zaměstnanců, motivačním programem a jeho tvorbě.

Následně byla představena firma Karel Hranička a provedena byla i analýza jejího současného motivačního programu. Na základě této analýzy bylo vytvořeno dotazníkové šetření, dle kterého bylo možné zhodnotit pozitiva a negativa tohoto programu. Díky tomuto zhodnocení bylo nakonec možné navrhnout v současném motivačním programu změny a posoudit je z hlediska preferencí zaměstnanců.

Hlavním výstupem této práce je motivační program, který bude lépe korespondovat s motivačním profilem zaměstnanců firmy Karel Hranička.

Abstract

HRDONKOVÁ, Karolína. *Assessment of benefits of motivation program in a company* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: motivation, workplace motivation, motivation program, influencing employees, work performance

The submitted thesis is focused on assessing the benefits of a motivation program at Karel Hranička Company. This thesis describes important concepts of motivation and analyzes the relationship between motivation and performance. Furthermore, the work discusses the possibilities of influencing employees and describes the motivational program and its creation in general.

Subsequently, the Karel Hranička Company was introduced, and an analysis of its current motivational program was also carried out. Based on this analysis, a questionnaire survey was developed, allowing for the evaluation of the positives and negatives of this program. Thanks to this evaluation, it was finally possible to propose changes to the current motivational program and assess them in terms of employee preferences.

The main outcome of this thesis is a motivational program that better corresponds to the motivational profile of Karel Hranička Company's employees.