

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivace pracovníků ve zvolené organizaci

Motivation of employees in the selected company

Zuzana Šafrová

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivace pracovníků ve zvolené organizaci“

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

Plzeň dne 19. 4. 2024

v.r. Zuzana Šafrová

Zásady pro vypracování práce

1. Vymezte pojem motivace a její význam v pracovním prostředí, uveďte faktory pracovní motivace.
2. Charakterizujte vybranou společnost a její stávající systém motivace.
3. Analyzujte a zhodnoťte vybrané motivační faktory z pohledu pracovníků zvolené organizace.
4. Navrhněte změny v motivačním systému v dané organizaci.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucí mé práce, paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D., za cenné rady a veškerý čas, který mi poskytla. Ráda bych také vyjádřila poděkování směrem k podniku, ve kterém mi bylo umožněno tuto práci realizovat, a to zejména generálnímu řediteli společnosti Františku Boudnému, jednateři společnosti Vladimíru Kočimu a všem zaměstnancům, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření.

Obsah

Úvod	7
Teoretická část	8
1 Motivace.....	8
1.1 Definice motivace	8
1.2 Motiv.....	9
1.3 Stimul, stimulace	9
1.4 Proces motivace	10
1.5 Zdroje motivace	11
1.6 Typy motivace	12
2 Motivace v pracovním prostředí	14
2.1 Význam motivace v pracovním prostředí.....	14
2.2 Teorie motivace	15
2.3 Motivační a stimulační prostředky	19
2.4 Motivační profil	23
2.5 Motivační program	23
Shrnutí teoretické části.....	24
Praktická část.....	25
3 Představení společnosti.....	25
3.1 Identifikační údaje	25
3.2 Historie společnosti.....	26
3.3 Zaměstnanci společnosti	26
3.4 Organizační struktura společnosti.....	27
3.5 Finanční situace společnosti	27
4 Motivační systém společnosti.....	29
4.1 Odměňování pracovníků	29
4.2 Obsah práce.....	30
4.3 Pracovní prostředí a organizace práce	30
4.4 Vztahy na pracovišti	30
4.5 Komunikace	31
4.6 Rozvoj pracovníků.....	31

4.7	Jistota zaměstnání.....	32
4.8	Vedoucí pracovník	32
4.9	Hodnocení pracovníků	32
4.10	Firemní kultura	33
4.11	Image společnosti	33
4.12	Benefity	33
5	Dotazníkové šetření	35
5.1	Struktura a obsah dotazníku	35
5.2	Charakteristika respondentů	36
5.3	Výsledky dotazníkového šetření	37
5.4	Závěry dotazníkového šetření	43
6	Navrhovaná opatření	47
6.1	Zavedení 13. platu	47
6.2	Home-office	50
6.3	Delegování pracovních úkolů.....	51
6.4	Možnosti povýšení a kariérního růstu zaměstnanců	52
6.5	Příspěvek na penzijní připojištění	52
6.6	Dotazníky spokojenosti	53
	Závěr.....	54
	Seznam použitých zdrojů.....	55
	Seznam tabulek.....	57
	Seznam obrázků	58
	Seznam grafů	59
	Seznam příloh	60
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

"Celá síla lidského ducha, celá naděje, celá úspěšnost, celá harmonie a úspěch v životě, v práci a ve všech oblastech lidského úsilí, spočívají v síle motivace."

– Zig Ziglar

Motivace zaměstnanců představuje v dnešním podnikatelském prostředí velmi klíčový faktor, který má zásadní vliv na celkovou výkonnost, udržitelnost a efektivní fungování organizace. Zajištění dostatečné pracovní motivace má značné důsledky pro organizace v různých odvětvích. Tento významný faktor v řízení a rozvoji firem se stal předmětem zájmu psychologů, manažerů a odborníků na lidské zdroje již od druhé poloviny minulého století, kdy začaly vznikat první teorie motivace v pracovním kontextu.

Dostatečně motivovaní pracovníci nejenže zvyšují produktivitu práce, ale jsou také více angažovaní, spokojení a ochotní věnovat svůj čas a energii organizaci, ve které jsou zaměstnaní. Více se identifikují s cíli a hodnotami organizace, což v konečném důsledku vede k jejímu dlouhodobému úspěchu.

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit současný motivační systém personální společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. z pohledu pracovníků a navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení jejich motivace v tomto podniku.

Práce je strukturována do dvou hlavních částí. V první, teoretické části, jež vychází ze studia odborné literatury a vědeckých článků, jsou popsány základní pojmy motivace, jako je motiv, stimul a stimulace. Dále je vysvětlen proces motivace a jsou představeny různé zdroje motivace spolu s typy motivace. Dále je popsán pojem motivace v pracovním prostředí, její význam, teorie motivace, motivační a stimulační prostředky, motivační profil a program. Ve druhé neboli praktické části, je nejprve představena konkrétní společnost PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o., včetně pohledu na její historický vývoj, zaměstnance společnosti, organizační strukturu a finanční situaci. Následně je popsán současný motivační systém společnosti. Tento systém je analyzován prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě získaných dat jsou navržena potenciální opatření a doporučení, která by mohla vést k případnému zlepšení motivace pracovníků. Závěrečná část pak obsahuje celkové shrnutí práce a vyhodnocení dosažených výsledků.

Teoretická část

1 Motivace

Motivace je definován koncept motivace. Nejprve je vymezen pojem motivace a pojmy související (motiv, stimul, stimulace) a samotný proces motivace. Následně jsou představeny zdroje motivace, a nakonec je uvedeno jednotlivé členění motivace. Tyto různé aspekty nám usnadňují lepší pochopení této problematiky a jejich aplikaci v pracovním kontextu.

1.1 Definice motivace

Je důležité si uvědomit, že pojem motivace není snadno definovatelným pojmem s jednoduchou a univerzální definicí. Toto komplexní téma zahrnuje různé přístupy a pohledy na jeho interpretaci. To znamená, že existuje několik definic, které zachycují motivaci, a to, co ji ovlivňuje a formuje.

Podle Armstronga a Taylora (2015) je možné motivaci chápat například jako jistou sílu, která nejen aktivuje, ale také řídí a usměrňuje lidské chování. Z jiného pohledu je motivaci možné interpretovat jako kombinaci sil, které směřují jedince k provádění určitého jednání namísto jiných činností (Stewart & Brown, 2020).

Dle Mikuláščíka (2015) je motivace impuls, který nás buď pohání k jednání, nebo ovlivňuje naši aktivitu, definuje její intenzitu a trvání. Plamínek (2015, s. 16) charakterizuje motivaci jako „Nenasílné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování“. Motivace se uplatňuje především v praxi, kde zaměstnavatelé využívají různé prostředky k přiměnění zaměstnanců dosahovat nejlepších výkonů. Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že prostřednictvím dobře motivovaných lidí, připravených vynaložit dobrovolné úsilí, tedy více, než se od nich očekává, je dosahováno vysokého pracovního výkonu.

Pojem „motivace“ má svůj původ v latinském slově „movere“, což znamená pohyb. Tento termín odráží jak sílu a směr lidského chování, tak zahrnuje široké spektrum faktorů, které motivují lidi k určitým činnostem. Lidé jsou nejčastěji motivováni tehdy, když věří, že jejich jednání povede k dosažení určitých cílů a tím pádem k získání odměn, které

uspokojí jejich potřeby a touhy. Termín „motivace“ zároveň může vyjadřovat cíle, které si jednotlivci stanovují, způsob, jakým si tyto cíle vybírají nebo jakým se ostatní snaží změnit jejich chování (Armstrong & Taylor, 2015).

Podle Bartáka (2023) je motivace systematický způsob, jak pozitivně ovlivnit hodnotovou orientaci jednotlivců, zaměřující se především na jejich vyšší potřeby, jako je sounáležitost, uznání a osobní růst.

„Zjednodušeně řečeno, motivace znamená chtít. Lidé, kteří jsou motivovaní, touží po změně – ať už v sobě samých, nebo v okolí.“ (Reeve, 2018, s. 21)

1.2 Motiv

Blažek (2014, s. 162) uvádí: „Pojem motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. příčiny lidského jednání. Jde o zvláštní druh přičinnosti, který vyjadřuje pojem **motiv**. Konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná určitým způsobem, což souvisí se snahou dosáhnout určitého cíle.“

Takových motivů můžeme současně prožívat více. Motiv je úzce spojen s dosahováním cílů a je naplněn až po dosažení těchto cílů. Motivy mohou směřovat k tomu samému, nebo mohou mít zcela odlišné cíle, což výrazně ovlivňuje naše chování, postoje a názory. Když na jedince působí více motivů směřujících k tomu samému cíli, vzájemně se posilují a snaha dosáhnout cíle se stává ještě silnější. Naopak, pokud zažíváme motivy, které se navzájem nepodporují, snižuje to naši snahu dosáhnout cíle (Bedrnová a kol., 2017).

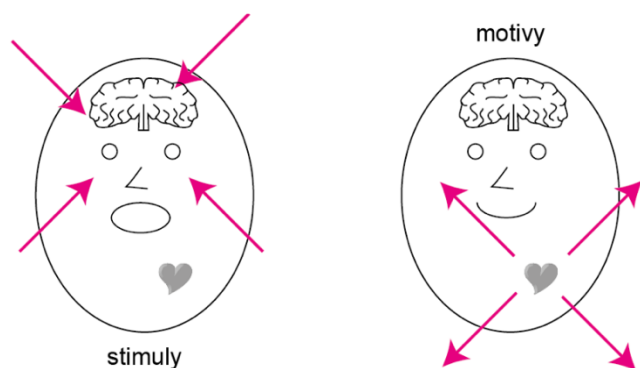
Motivy lze rozdělit na cílové a instrumentální. Jak název naznačuje, cílové motivy jsou ty, kde je cíl jasně stanoven. Motiv působí do té doby, než jedinec dosáhne požadovaného cíle. Naopak instrumentální motiv je založen na zájmu o určitou oblast nebo problematiku, avšak nezaměřuje se na konkrétní cíl (Jermář a kol., 2017).

1.3 Stimul, stimulace

Motiv a stimul jsou velice podobné pojmy, proto je důležité je od sebe odlišit. Zatímco motiv vychází z vnitřní pohnutky, stimul je podnět pocházející z vnějšího prostředí. Stimul může být jakýmkoli podnětem, který vyvolává změny v motivaci a chování dané osoby. Na rozdíl od motivace, stimulace představuje ovlivňování psychiky z vnějšku, často prostřednictvím aktivního jednání jiné osoby nebo skupiny lidí, což následně vede k proměnám v psychických procesech (Bedrnová a kol., 2017).

Pokud se snažíme někoho přimět k tomu, aby udělal něco s pomocí vnějších stimulů, nazýváme tento proces stimulací. Pokud k dosažení této ochoty využíváme již existující vnitřní motivy u dané osoby, hovoříme o motivaci (viz Obr. 1). V prvním případě má klíčovou roli vnější situace při vytváření požadovaného chování, zatímco ve druhém případě je klíčový vnitřní svět motivovaného jedince (Plamínek, 2015).

Obr. 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: Plamínek (2015, s. 33)

1.4 Proces motivace

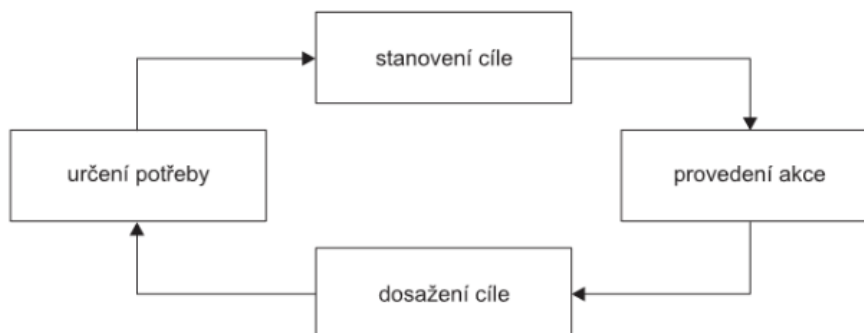
Základním stavebním kamenem motivace jsou potřeby jedince. Když některé z těchto potřeb zůstávají neuspokojeny, vytváří se u jedince napětí a narušuje se jeho psychická rovnováha. Pro obnovení této rovnováhy je zapotřebí několik kroků:

Prvním krokem je stanovení konkrétního cíle, který by mohl uspokojit danou potřebu. Tímto cílem může být například získání potravy, dosažení společenského uznání nebo zajištění bezpečnosti. Tento cíl je tím, co jedince motivuje.

Poté následuje volba vhodného chování, které mu pomůže dosáhnout stanoveného cíle. To zahrnuje různé strategie a akce, které směřují k uspokojení dané potřeby. Volba konkrétního chování závisí na dané situaci a na individuálních preferencích jedince.

Celý proces motivace je tak poháněn neuspokojenými potřebami. Toto napětí a touha po uspokojení potřeb motivují jedince k jednání a úsilí směřujícímu k dosažení stanoveného cíle. Motivace je tak dynamickým procesem, který se odvíjí od lidských potřeb a jejich uspokojení, a hraje klíčovou roli ve formování lidského chování (Armstrong & Taylor, 2015). Průběh tohoto motivačního procesu je graficky znázorněn na Obr. 2.

Obr. 2: Motivační proces



Zdroj: Armstrong & Taylor (2015, s. 220)

1.5 Zdroje motivace

Pro hlubší porozumění motivace je nezbytné znát zdroje, které formují motivační proces. Mezi ně patří *potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály*. Každý z těchto prvků hraje v motivaci jedince svou roli a může mít různý vliv na jeho chování a rozhodnutí.

Potřeby jsou základními podmínkami nezbytnými pro přežití jedince, podporu osobního růstu a celkový blahobyt. Jako konkrétní příklady biologických potřeb lze uvést hlad a žízeň, které vyplývají z nezbytnosti potřeby potravy jako životně důležitých živin pro udržení fyzického zdraví. Na druhou stranu psychologické potřeby, jako je potřeba kompetence a sounáležitosti, vycházejí z touhy jedince vytvářet vřelé mezilidské vztahy. Tyto potřeby jsou klíčové pro osobní růst a pocit pohody. Potřeby hrají význačnou roli v lidském chování, neboť vytvářejí touhy, přání a snahy, které vedou chování nezbytné pro udržení života a dosažení osobního rozvoje (Reeve, 2018).

Návyk, či jinak řečeno stereotyp, představuje činnost, kterou jedinec provádí pravidelně a opakovaně. Jedná se o naučený vzorec chování, který vyvolává motivaci k vykonání konkrétního úkonu. Člověk jedná v souladu se svým návykem, když se ocitne v situaci, která odpovídá podmínkám, jež jsou spojeny s danou činností (Bedrnová a kol., 2017).

Zájmy můžeme chápat jako zaujetí vůči určitým aktivitám nebo objektům, a mohou mít jak pozitivní, tak negativní povahu. Často se vážou k činnostem nebo věcem, ve kterých se cítíme dobře. Intenzita zájmů se může lišit, a zájmy mohou být aktivní nebo pasivní, manifestované, testované, vymyšlené, dominantní nebo vedlejší (Mikuláščík, 2015).

Hodnoty určují, co je považováno za správné nebo nesprávné, zodpovědné nebo nezodpovědné. V pracovním prostředí odrážejí etický přístup zaměstnanců ve firmě, jejím podnikatelským cílům a pracovnímu týmu, včetně kolegů (Barták, 2023).

Podle Bedrnové a kol. (2012) **ideály** lze přirovnat k vzorům, které jednotlivci slouží jako navigace pro jejich chování. Tyto vzory jsou typicky pozitivní cíle, ke kterým jedinec směřuje nebo se jich snaží dosáhnout. Formování ideálů z velké části závisí na vlivu rodiny a dalších autorit.

1.6 Typy motivace

Bedrnová a kol. (2017) rozlišuje dva typy motivace:

- 1) Extrinsická neboli **vnější motivace**
- 2) Intrinická neboli **vnitřní motivace**

1.6.1 Vnější motivace

Vnější motivace zahrnuje opatření, která se používají s úmyslem povzbudit lidi k určitému chování nebo k dosažení konkrétních cílů. Tato opatření mohou zahrnovat jak pozitivní stimuly (například zvýšení platu, udělení pochvaly, či povýšení), tak negativní stimuly (vyjádření kritiky, disciplinární opatření). Externí motivační faktory mohou mít rychlý a zřetelný účinek, ale nemusí nezbytně působit dlouhodobě (Armstrong & Taylor, 2015).

Reeve (2018) uvádí, že studium vnější motivace se zaměřuje na tři klíčové pojmy: *pobídky, důsledky a odměny*. **Pobídky** jsou vnějšími vlivy či faktory v našem okolí, které nás buď přitahují k určitému jednání, nebo nás od něj odrazují. **Důsledky** pak reprezentují výsledky, které následují po vykonání konkrétního jednání. Mohou buď posilovat toto jednání, čímž nás motivují k jeho opakování, nebo naopak trestat, čímž snižují pravděpodobnost, že se k danému chování budeme uchýlovat. Pozitivní posilovače, jako jsou peníze, mají tendenci zvyšovat pravděpodobnost, že budeme určité chování opakovat v budoucnosti. Naopak negativní posilovače, jako nepříjemný zvuk budíku, mohou zvýšit pravděpodobnost, že se budeme vyhýbat určitým aktivitám, pokud se tato aktivita stala nepříjemnou. Kromě toho jsou zde i tresty, jako například pokuty za porušení pravidel, které snižují pravděpodobnost, že se budeme k určitému chování uchýlovat

v budoucnosti. **Odměny** představují nabídky od jedné strany, které jsou poskytovány druhé straně výměnou za provedené služby nebo dosažené úspěchy.

1.6.2 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace se projevuje, když mají jedinci dojem, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná. Toto vnímání jim poskytuje pocit autonomie, což zahrnuje svobodu ve volbě a rozhodování. Lidé pocítují vnitřní motivaci, když mají příležitost uplatnit a rozvíjet své znalosti a dovednosti a když mají možnost dosáhnout svých osobních cílů a kariérního úspěchu (Armstrong & Taylor, 2015).

Stewart a Brown (2020) tvrdí, že lidé, kteří nacházejí vnitřní motivaci, projevují vyšší míru kreativity. Zaměstnanci mohou být vyzváni k plnění rutinních úkolů, které považují za nudné. Avšak pocit, že práce má pozitivní dopad na ostatní, představuje silnější motivační faktor, než pocit prospěchu pouze pro sebe.

Když zaměstnanci nacházejí vnitřní motivaci alespoň při některých částech své práce, projevuje se to pozitivně na jejich výkonu a pohodě (Deci et al., 2017).

1.6.3 Autonomní a řízená motivace

Kromě vnitřní a vnější motivace je možné ji dělit na motivaci *autonomní a řízenou*. Deci a kol. (2017) uvádí, že autonomní motivace je charakterizována tím, že jedinci se do činnosti zapojují dobrovolně, s vlastní vůlí a pocitem, že mají možnost volby. Činnosti poháněné autonomní motivací jsou často založeny na vnitřním přesvědčení a zájmu. Důležité je, že i činnosti, které jsou obecně vnímány jako vnější povinnost, mohou být podněcovány autonomní motivací za určitých podmínek. To znamená, že lidé pracují s nadšením, když mají pocit, že jejich práce má smysl, když se cítí být nezávislí a když dostávají podporu a zpětnou vazbu. To přispívá k lepším výkonům, rychlejšímu učení a efektivnější adaptaci.

Naopak, když je motivace řízena, ať už prostřednictvím podmíněných odměn nebo hierarchií moci, může to vést k omezení úsilí zaměstnanců, přinést pouze krátkodobý zisk a mít negativní vliv na dlouhodobý výkon a zapojení (Deci et al., 2017).

2 Motivace v pracovním prostředí

Tato kapitola se zabývá motivací v pracovním prostředí. Nejdříve je vysvětlen samotný význam motivace v této oblasti, dále se kapitola zaměřuje na motivační teorie, které se rozlišují na teorie zaměřené na obsah a na proces. Závěrem jsou vyjmenovány jednotlivé motivační a stimulační prostředky a je vysvětlen pojem motivační program organizace.

2.1 Význam motivace v pracovním prostředí

Pracovní motivace značí postoj jedince k práci v daných podmínkách a s určitou ochotou ji vykonávat. Klíčovým prvkem zde je lidský faktor. Dále lze charakterizovat motivaci k práci jako psychologický proces, který ovlivňuje úsilí a zdroje spojené s pracovním výkonem (Bedrnová a kol., 2017).

Závěry o motivaci lze uplatnit v pracovním prostředí, kde nástroje motivace formují myšlení a chování lidí tak, aby odpovídaly poslání firmy. Důležitost motivace jako klíčového prvku vedení lidí jak jednotlivých pracovníků, tak celých týmů, se neustále zvyšuje. Dnes nejde pouze o implementaci jednotlivých postupů, ale vznikají celé motivační systémy (Veber, 2017).

„Motivace pracovníků patří k hlavním úkolům i odpovědnostem jejich vedoucích. Důvod je jednoduchý: motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb. Dosahují tak nejen lepších výsledků, ale vyžadují i menší dohled a kontrolu. Lépe působí i na zákazníky či partnery organizace.“ (Urban, 2017, s. 13)

Cajthamr a Dědina (2010) uvádí, že s motivací na pracovišti je úzce spojena i osobní angažovanost pracovníků, kterou můžeme chápat jako pozitivní propojení mezi zaměstnancem a organizací. Většina manažerů je pevně přesvědčena, že angažovanost a motivace je významným prvkem při dosahování lepších výsledků.

Podle průzkumu Gallupovy společnosti, která se specializuje na sběr a analýzu veřejného mínění, vykazuje většina zaměstnanců ve Spojených státech, a to konkrétně 68 procent, nedostatek angažovanosti ve své práci. Podle výzkumníků jsou zaměstnanci v podstatě odcizení. Procházejí svým pracovním dnem takzvaně „v polospánku“, věnují čas práci, ale chybí jim energie a vášeň. Celosvětově je toto číslo ještě více znepokojující – 87

procent zaměstnanců nenalézá radost ve svém zaměstnání. Není tak překvapující, že jak manažeři, tak i akademičtí pracovníci usilují o hlubší porozumění motivace zaměstnanců (Robbins & Coulter, 2018).

Mimo angažovanosti motivace úzce souvisí i se spokojeností. Lidé, kteří se cítí ve své práci spokojenější, se i ochotněji a rychleji učí. (Urban, 2017).

Výsledky výzkumu provedeného v roce 2021, který se zaměřoval na celkovou pracovní spokojenost českých zaměstnanců, naznačují pozitivnější trend v porovnání s předchozími čísly. Podle uvedené studie je téměř 60 procent českých pracovníků spokojeno ve svém pracovním prostředí (Researchleap.com, 2021).

Řízení motivace zaměstnanců se tak stává jednou z největších výzev, s níž se organizace potýkají. Proto není překvapením, že většina organizací uplatňuje různé nástroje pro zvýšení motivace. Tyto nástroje hrají klíčovou roli v podpoře produktivity a angažovanosti zaměstnanců, což je nezbytné pro dosažení dlouhodobého úspěchu (Heckhausen & Heckhausen, 2018).

2.2 Teorie motivace

Podle Armstronga a Taylora (2015) lze teorie motivace rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří teorie zaměřené na obsah, zatímco druhou skupinu tvoří teorie zaměřené na proces. Mimo ně je vysvětlena i teorie instrumentality.

2.2.1 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah se soustředí na motivaci pracovníků a zkoumají, co je motivuje k práci, a co stojí za těmito motivy. Tyto teorie vidí motivaci jako proces, jehož hlavním úkolem je identifikovat potřeby a zajistit jejich uspokojení, což přispívá k úspěšné motivaci. Mezi ně patří například *Maslowova teorie motivace a Herzbergova dvoufaktorová teorie* (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Maslowova motivační teorie

Maslowova teorie hierarchie potřeb se zabývá klasifikací lidských potřeb, kterou vytvořil americký psycholog Abraham Maslow. Tuto klasifikaci rozdělil do pěti hlavních kategorií, které jsou uspořádány hierarchicky. Začínají základními fyziologickými potřebami a pokračují přes potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání, až po nejvyšší potřeby seberealizace. Maslowova teorie tvrdí, že pokud jsou nižší potřeby

uspokojeny, stávají se vyšší potřeby dominantními a motivují naše chování (Armstrong & Taylor, 2015).

Vedoucí pracovník by měl být schopen reagovat na preferované potřeby různých skupin pracovníků a jednotlivců s ohledem na teorii hierarchie potřeb. Nastavování preferencí se odvíjí od vyspělosti pracovníka, charakteru práce, sociálního postavení a obecné úrovně společnosti. Mezi důležité potřeby zaměstnanců patří mezilidské vztahy, osobní rozvoj a uznání. Uspokojení vyšších potřeb neznamená, že nižší potřeby úplně vymizí; pouze ustoupí do pozadí, avšak poté se mohou vrátit opět do popředí v reakci na změny pracovních nebo sociálních podmínek (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Maslowova teorie potřeb je graficky znázorněna na Obr. 3.

Obr. 3: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Palíšková a kol. (2021), zpracováno autorkou

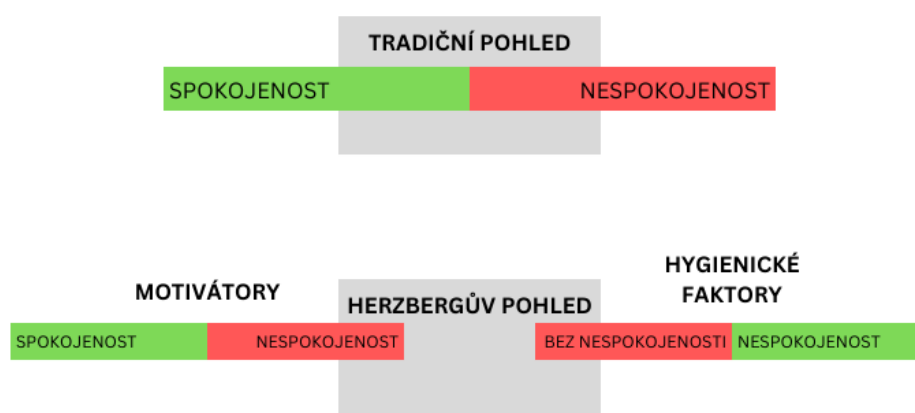
Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Herzberg identifikoval dvě kategorie faktorů, které ovlivňují pocity spokojenosti a nespokojenosti s prací: *motivační faktory* a *hygienické faktory*. První skupinu tvoří motivační faktory – takzvané motivátory, někdy nazývané i satisfaktory, jejichž pozitivní vliv vytváří pocit spokojenosti, zatímco jejich negativní vliv vyvolává nespokojenost. Druhou kategorií tvoří hygienické faktory, též nazývané jako frustrátory nebo dissatisfaktory. Jejich negativní dopad vede k nespokojenosti, přičemž pozitivní vliv není spojen s pocitem spokojenosti, ale pouze s absencí nespokojenosti (Blažek, 2014).

Mikuláščík (2015) uvádí mezi příklady motivačních faktorů pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným a spolupracovníkům, pracovní řády, směrnice, osobní život a výdělek. Mezi příklady hygienických faktorů řadí práci samotnou, výkon, uznání, míru odpovědnosti, pracovní postup nebo obohacování práce.

Je ale důležité poznamenat, že hranice mezi definicí faktorů hygieny a motivátorů nejsou striktní. V určitých motivačních situacích mohou některé faktory z jedné skupiny působit podobně jako faktory z druhé skupiny (Dvořáková, 2012).

Obr. 4: Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace



Zdroj: Robbins & Coulter (2018), zpracováno autorkou

2.2.2 Teorie zaměřené na proces

Vodáček a Vodáčková (2013, s. 132) uvádí, že tyto teorie jsou zaměřené na „problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání.“ Dále zmiňují, že teorie zaměřené na procesy zkoumají psychické mechanismy a síly, které ovlivňují motivaci.

„Mezi hlavní teorie zaměřené na proces patří teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti, teorie sociálního určení a teorie kognitivního hodnocení“ (Armstrong & Taylor, 2015).

Pro účely této práce jsou podrobněji popsány pouze *teorie očekávání* a *teorie spravedlnosti*.

Teorie očekávání

Základem teorie očekávání, známé též jako Vroomova teorie nebo expektační teorie, je to, že se jedinec chová určitým způsobem a vyvíjí úsilí s cílem dosáhnout požadovaného výsledku. Současně je jedinec motivován přesvědčením, že dosažení konkrétního cíle povede k očekávané odměně (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Důležitými pojmy této teorie jsou *valence*, *instrumentalita* a *expektance*. Valence označuje hodnotu subjektivního vnímání cíle. Instrumentalita popisuje činnost, prostřednictvím které je cíl dosažen a expektance vyjadřuje subjektivní pravděpodobnost dosažení cíle (Blažek, 2014).

Teorie spravedlnosti

Adamsova teorie spravedlnosti zkoumá, jak lidé hodnotí, zda jsou v práci spravedlivě odměňováni ve srovnání s ostatními zaměstnanci. Pokud vnímají nerovnováhu, považují odměny za nespravedlivé (Armstrong & Taylor, 2015).

2.2.3 Teorie instrumentality

„Teorie instrumentality předpokládá, že člověk bude motivován k práci pouze tehdy, jestliže odměny a tresty budou přímo závislé na výkonu“ (Kocianová, 2010).

Podle Armstronga a Taylora (2015), vychází tato teorie z myšlenek vědeckého řízení, navrženého Frederickem W. Taylorem. Podle jeho názoru nelze očekávat, že pracovníci budou pracovat tvrději než průměrní jedinci ve svém okolí, pokud za jejich zvýšené úsilí neobdrží významné a trvalé zvýšení platu. Z tohoto pohledu je obhajováno používání finančních pobídek, jako například odměny za výkon, i když tento přístup může být některými zpochybňován. Podněcování pracovníků touto cestou zůstává populární, zejména při práci na konkrétních úkolech. Avšak udělování odměn na základě zásluh či výkonu může být problematické.

Teorie instrumentality se soustředí výhradně na formální systém kontroly a nepřihlíží k mnoha dalším lidským potřebám. Tato teorie taktéž nebere v úvahu, že formální systém kontroly může být výrazně ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci (Armstrong & Taylor, 2015).

2.3 Motivační a stimulační prostředky

Podle Palíškové a kol. (2021) patří motivační a stimulační prostředky mezi klíčové prvky, které slouží k motivaci pracovníků. Mezi motivační a stimulační prostředky můžeme řadit:

2.3.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna, podle Jermáře a kol. (2017) obvykle představovaná formou mzdy, se považuje za důležitý stimulační faktor. Mzda představuje mocnou sílu, protože je spojena s uspokojením mnoha potřeb, a to buď přímo, nebo nepřímo. Peníze samy o sobě nemusí nést vnitřní hodnotu, ale mají také výraznou schopnost motivovat, neboť symbolizují mnoho různých cílů. Pro různé jednotlivce, nebo dokonce pro téhož člověka v různou dobu, mohou peníze sloužit jako různé motivátory (Armstrong & Taylor, 2015).

Podle Bartáka (2023) systém odměňování představuje sofistikovaný mechanismus, který slouží ke stanovování mezd a platů, a to tak, aby byl spravedlivý a motivující. Mimo základní funkce, kterou je kompenzace za vykonanou práci, plní finanční odměňování i několik dalších klíčových úkolů:

- Získávání nových zaměstnanců v požadovaném množství a kvalitě.
- Stabilizace klíčových zaměstnanců.
- Motivování zaměstnanců k dosažení výjimečných výsledků a odměňování za jejich přínos.
- Podpora rozvoje kvalifikací a dovedností.
- Zajištění uspokojení základních potřeb zaměstnanců.
- Umístění zaměstnanců do rolí podporujících seberealizaci.
- Přispění k optimalizaci nákladů na pracovní sílu a konkurenceschopnosti.

Obvykle jsou větší firmy schopny nabídnout širší rozsah benefitů s vyšší hodnotou ve srovnání s menšími podniky, které disponují omezenějším počtem zaměstnanců. Při rozhodování o vhodném systému benefitů je důležité zvážit, co motivuje konkrétní zaměstnance. Každý jednatel má své vlastní potřeby a preference, avšak vzhledem k této diverzitě nelze uspokojit všechny. Proto je rozumné zařadit mezi preferované výhody ty, které nabízejí možnost flexibilního využití (Palíšková a kol., 2021).

2.3.2 Obsah práce

Obsah práce by měl být v souladu se zkušenostmi a dovednostmi pracovníka. Jestliže jsou požadavky na určité pracovní místo a zaměstnance neúměrné, může to vést k demotivaci zaměstnanců (Palíšková a kol., 2021).

2.3.3 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí se definuje jako podmínky, ve kterých probíhá pracovní proces. Cílem je vytvořit optimální pracovní podmínky, které zabezpečují bezpečnost práce, minimalizují dlouhodobé dopady na zdraví pracovníků a které nemají negativní vliv na jejich pracovní výkon. Je důležité, aby tato prostředí respektovala zákonné normy (Mikuláščík, 2015).

Podle Blažka (2014) lze pracovní podmínky rozdělit na materiální a společenské.

Materiální podmínky

Materiální podmínky zahrnují klimatické faktory, vybavení pracovišť stroji, zařízeními, nábytkem, včetně uspořádání prostoru a estetického designu. K tomu patří také technické vybavení pracovníka, jako je mobilní telefon, notebook, automobil a další (Blažek, 2014).

V současné době jsou dobré podmínky na pracovišti, jako je dobré osvětlení, příjemná teplota a vhodné zvukové podmínky, považovány za standard, který je nezbytný pro produktivitu a pohodu zaměstnanců (Bedrnová a kol., 2017).

Společenské podmínky

Společenské podmínky zahrnují mezilidské vztahy v pracovním kolektivu, vztahy s nadřízeným a celkově v organizaci, ale také vztahy s lidmi mimo organizaci, s nimiž zaměstnanec přichází do styku při výkonu své práce (Blažek, 2014).

Podle Palíškové a kol. (2021) pracovní kolektiv a atmosféra na pracovišti jsou klíčové pro stabilitu v zaměstnání. Když se pracovník cítí dobře ve svém kolektivu, je pravděpodobné, že bude dosahovat lepších výsledků. Naopak v kolektivu, kde se objevují problémy a vztahy jsou narušeny, pravděpodobně dochází k demotivaci zaměstnanců, kteří postupně ztrácejí zájem o práci. Jinými slovy, udržování pozitivní pracovní atmosféry přináší nejen stabilizaci, ale i lepší pracovní výsledky.

Organizace by měly aktivně pracovat na vytváření pozitivní atmosféry mezi svými zaměstnanci. K tomu mohou přispívat pravidelně pořádané teambuildingové aktivity,

které si kladou za cíl posílit celkovou efektivitu pracovních týmů. Tato zlepšení se projevují v lepší komunikaci mezi členy týmu, v kvalitě jejich spolupráce a v dosažených výsledcích (Armstrong & Taylor, 2015).

2.3.4 Jistota zaměstnání

Jistota zaměstnání odráží pravděpodobnost, s jakou si jedinec udrží svou současnou pracovní pozici. Zaměstnání s vysokou jistotou znamená, že existuje malá pravděpodobnost, že jedinec tuto pozici ztratí. Když se lidé cítí ve svém zaměstnání bezpečně a nemají obavy o budoucnost své kariéry, je pravděpodobnější, že ve firmě zůstanou (Indeed.com, 2023).

Podniky a organizace, které se úspěšně vyrovnávají s ekonomickými turbulencemi a mění se s dobou, dokazují svým zaměstnancům, že jsou schopny zajistit pracovní bezpečnost. To může zvyšovat spokojenost a loajalitu zaměstnanců vůči své firmě. Tím, že zaměstnanci sdílí svou pozitivní zkušenost s pracovní jistotou, mohou také přilákat další potenciální zájemce o pracovní pozice ve firmě a pomoci jí posílit svou pozici na trhu práce (Indeed.com, 2023).

2.3.5 Vedoucí pracovník

Je důležité, aby manažer měl důvěru ve své pracovníky a šel jim vzorným příkladem. Manažer, který není schopen dostatečně motivovat sám sebe, nebude schopen motivovat ani své podřízené. Jestliže se manažerovi jeho vlastní práce jeví jako lhostejná nebo nedůležitá, pravděpodobně i jeho podřízení budou přistupovat ke svým povinnostem s nedostatečným nasazením (Mikuláščík, 2015).

2.3.6 Odpovědnost a delegování pravomocí

Blažek (2014, str.182) definuje delegování jako „proces přenášení úkolů, pravomocí a odpovědnosti z rukou manažera do rukou jeho podřízených“.

Zvyšování motivace pracovníků je také úzce spjato s odpovědností a delegováním pravomocí. Tím, že se zaměstnanci svěruje vyšší míra odpovědnosti za konkrétní úkol, dochází k jeho většímu zapojení do celého procesu řešení tohoto úkolu. Větší míra autonomie v rámci plnění úkolu umožňuje pracovníkům aktivněji přispívat svými nápady a kreativitou. To má za následek nejen zvýšenou spokojenost pracovníků s výkonem své práce, ale také jejich vyšší angažovanost v pracovním procesu. Dochází k tomu,

že se pracovníci cítí více spokojeni s výsledky své práce, což dále posiluje jejich motivaci k dosahování výjimečných výsledků (Palíšková a kol., 2021).

2.3.7 Hodnocení práce a uznání

Barták (2023) charakterizuje kvalitní hodnocení pracovníků jako klíč k efektivnímu personálnímu řízení. Pomáhá podle něj najít správné pracovníky pro správná pracovní místa, motivuje je a usnadňuje jejich rozvoj. Kritéria, podle nichž hodnotíme, zahrnují výsledky práce, pracovní chování, sociální interakce a znalosti a dovednosti jednotlivých pracovníků. Existují dvě hlavní formy hodnocení: formální a neformální. Formální hodnocení probíhá standardizovaně, pravidelně a jeho výhodou je jeho komplexnost, ale naopak může být náročné na přípravu a zpracování. Neformální hodnocení je součástí každodenní interakce mezi vedoucím a zaměstnanci a umožňuje průběžnou zpětnou vazbu, navíc posiluje sebedůvěru zaměstnanců.

Celý proces hodnocení pracovníků zahrnuje přípravu, shromažďování relevantních informací a jejich následné zpracování a vyhodnocení. Hlavním cílem tohoto procesu je identifikovat silné stránky pracovníků, které je pak možné dále rozvíjet, a podpořit tak jejich kariérní růst (Barták, 2023).

2.3.8 Image společnosti

Čím je organizace společensky uznávanější a prestižnější, tím více podněcuje k pracovnímu nasazení. Naopak, negativní image, neoblíbenost a nízké společenské hodnocení organizace odrážejí nejen neochotu v ní pracovat, ale také nižší úroveň odhodlání věnovat jí intenzivní úsilí (Bedrnová a kol., 2017).

2.3.9 Sounáležitost s organizací

Podle Palíškové a kol. (2021) lze sounáležitost v pracovním prostředí chápat jako stav, ve kterém zaměstnanci pocítují hrdost a pozitivní vazbu k organizaci, pro kterou pracují. Tato forma sounáležitosti může být ovlivněna několika faktory, jako je postavení dané společnosti na trhu, její prestiž a způsob, jakým je vnímána jako zaměstnavatel.

Tedy, sounáležitost se projevuje ve formě emocí, jako jsou pocity hrdosti a pozitivního vztahu pracovníků k organizaci. Tyto emoce a pocity mohou být podstatně ovlivněny tím, jak je organizace vnímána veřejností, jakou má na trhu pozici a jakou prestiž má mezi zaměstnavateli.

Firemní kultura

Barták (2023, s. 27) definuje firemní kulturu: „Firemní kulturu tvoří soubor přesvědčení, hodnot, zásad, postojů, případně artefaktů, které ovlivňují profiremní chování a angažovaný přístup zaměstnanců k firmě a k vykonávané práci. V úspěšném podniku zaměstnanci spojují své cíle, tužby, ambice se zájmy organizace. Jde o souhrn relativně trvalých (či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených) přesvědčení, představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě.“

Firemní kultura ovlivňuje spokojenost a motivaci zaměstnanců. Tyto zaměstnance můžeme rozdělit do dvou kategorií podle preferencí. Pro některé je klíčové prostředí orientované na pevné procesy a jasná pravidla, kde je vše pečlivě plánováno v rámci projektů. Naopak jiní upřednostňují práci v menších firmách, kde se vše vyvíjí dynamicky a neexistují striktní pravidla (Palíšková a kol., 2021).

2.4 Motivační profil

Klíčovým faktorem pracovní úspěšnosti zaměstnanců je jejich správný počáteční výběr, zohledňující jejich dovednosti, zkušenosti a také osobní zájmy a potřeby. Stejně důležité je ale také rozpoznat motivační profil zaměstnance, tedy potřeby a zájmy, jež zaměstnance v pracovním prostředí motivují, a zhodnotit, jak dobře tyto faktory odpovídají prostředí a podmínkám dané organizace. Uchazeč nemusí vždy dokonale odhadnout, jak tato shoda funguje v praxi (Urban, 2017).

Motivační profil je relativně stabilní, syntetická a individuálně specifická charakteristika člověka. Začíná se formovat od útlého věku a jeho poznání je možné, když někdo získá vhled do nitra konkrétního jednotlivce. Avšak poznání motivačního profilu přináší výhody pro efektivní stimulaci a schopnost ovlivňovat motivaci konkrétního jedince (Bedrnová a kol., 2017).

2.5 Motivační program

Lidský faktor zaujímá význačné místo při tvorbě hodnot v podnikání. Samozřejmě, technologie, kvalita strojního zařízení a další faktory hrají svou roli, avšak bez angažovaných a kvalitních pracovníků by technologie nemohla dosáhnout očekávaného úspěchu. Zde vstupují do hry motivační programy podniku, které mají

široký rozsah působnosti, zahrnující výběr, školení a odměňování zaměstnanců (Mikuláščík, 2015).

Motivační program je zaměřen na přípravu práce s lidmi s cílem ovlivnit jejich angažovanost, podporovat plné nasazení, a identifikovat se s firmou a jejími cíli a projevit loajalitu (Mikuláščík, 2015).

Shrnutí teoretické části

Motivace na pracovišti hraje v dnešním podnikatelském prostředí klíčovou roli, ovlivňující celkovou efektivitu a udržitelnost organizací. Dobře motivovaní zaměstnanci nejen zvyšují svou produktivitu, ale také projevují vyšší míru angažovanosti a spokojenosti. Toto vše má pozitivní vliv na dlouhodobý úspěch organizace.

V teoretické části byla podrobněji charakterizována motivace a pojmy s ní související, byl rozebrán proces motivace a popsány různé zdroje motivace, včetně potřeb, návyků, zájmů, hodnot a ideálů. Dále se tato část zabývala typy motivace, které jsou rozlišeny na vnitřní motivaci, jež vychází z osobního zájmu, a naopak vnější motivaci, kterou ovlivňují vnější faktory. Druhá část byla zaměřena na rozbor motivace v pracovním kontextu, včetně významu motivace v pracovním prostředí, motivačních teorií a motivačních a stimulačních prostředků. Závěrem této kapitoly byl charakterizován motivační profil zaměstnanců a motivační program organizací.

Praktická část

3 Představení společnosti

V této části je představena společnost PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o., zahrnující její identifikační údaje, oblast podnikání, historii, organizační strukturu, strukturu zaměstnanců a finanční situaci.

Tato kapitola byla vypracována na základě polostrukturovaného rozhovoru s generálním ředitelem společnosti Františkem Boudným a částečně na základě informací z interních dokumentů poskytnutých autorce práce. Dále byly využity výroční zprávy a informace dostupné na webových stránkách justice.cz.

Společnost PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. je česká personální agentura, která aktivně působí na trhu od roku 2008 a v současné době má pobočky v Praze, Brně, Ostravě a na Vysočině. Jejím hlavním zaměřením je provádění předvýběru vhodných kandidátů pro různé pracovní pozice. Proces předvýběru zahrnuje oslovování potenciálních uchazečů prostřednictvím online pracovních portálů, online databází, interních kontaktů a sociálních sítí.

Obr. 5: Logo podniku PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.



Zdroj: PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o., 2024

3.1 Identifikační údaje

- Obchodní firma: PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.
- Den vzniku a zápisu: 19. března 2008
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným.
- Předmět podnikání: zprostředkování zaměstnání bezplatně a za úhradu, zprostředkování obchodu a služeb, činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců.

- Sídlo: Praha 2 - Vinohrady, Na Kozačce 7/1289, PSČ 12000.
- Identifikační číslo: 28254104.
- Spisová značka: C 135597 vedená u Městského soudu v Praze.
- Základní kapitál: 200 000,- Kč (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2024).

3.2 Historie společnosti

Společnost byla založena 19. března 2008, a to Františkem Boudným jako prvním obchodníkem pod názvem Temps4U s.r.o. Od té doby se postupně rozrůstala a vyvíjela. Dne 29. října 2008 došlo ke změně názvu společnosti na TestQ s.r.o. Poslední změna názvu proběhla 7. ledna 2009 na současný název PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. Ve stejný datum došlo i ke změně sídla společnosti z Praha 9 - Střížkov, K Lipám 294/24 na Praha 2 - Vinohrady, Na Kozačce 7/1289 (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2024).

V roce 2010 společnost úspěšně překročila hranici 10 milionů v tržbách. O čtyři roky později, v roce 2014 společnost otevřela novou kancelář v Brně, což jí umožnilo lépe pokrýt potřeby zákazníků v daném regionu. Aby ještě více prohloubila své zapojení do komunity a podpořila sportovní dění, stala se společnost v roce 2016 partnerem profesionálního florbalového týmu v Mladé Boleslavi. Tímto krokem firma ukázala svou angažovanost v rozvoji sportu a podpoře místních iniciativ.

Poslední léta přinesla intenzivnější obchodní zaměření na Slovensko, otevření nových kanceláří v Ostravě a na Vysočině a zapojení umělé inteligence do procesu vyhledávání kandidátů. Společnost aktivně podporuje neziskové organizace, pořádá odborné semináře a spolupracuje s vysokými školami (PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o., 2024).

3.3 Zaměstnanci společnosti

Pokud jde o zaměstnance ve společnosti, v roce 2010 měla společnost 2 obchodníky, 4 konzultanty a 2 členy týmu telesales. Avšak postupem času došlo k rozšíření diverzity týmu, a to například v roce 2012, kdy se připojila první žena do týmu na pozici obchodníka. Dnes se počet rozrostl na přibližně 50 zaměstnanců. Společnost je atraktivní zejména pro mladší generace, což dokazuje průměrný věk zaměstnanců, který činí 25 let.

3.4 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je tvořena několika klíčovými úrovněmi a odděleními, které jsou řízeny generálním ředitelem.

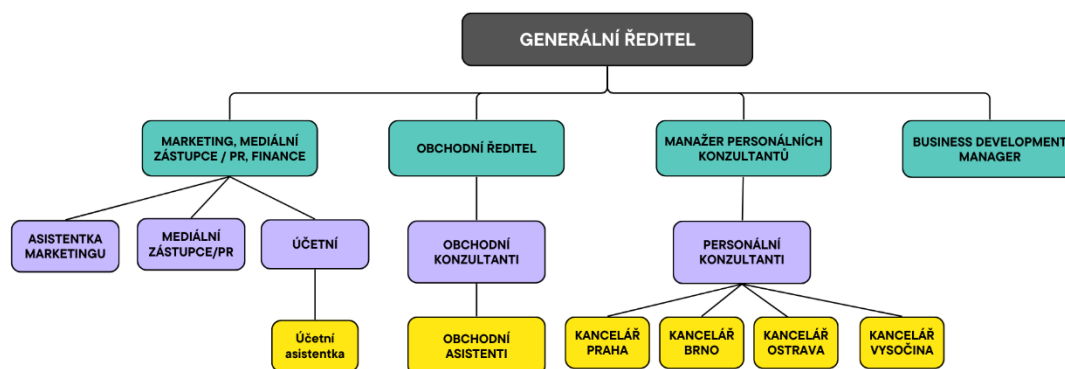
Mezi hlavní oddělení patří oddělení pro marketing, mediální zástupce/PR a finance, pod které spadá asistentka marketingu a účetní. Účetní má dále pod sebou účetní asistentku.

Pod generálního ředitele rovněž spadá obchodní ředitel, kterému podléhají obchodní konzultanti a obchodní asistenti.

Další významnou pozicí je manažer personálních konzultantů, jenž má pod sebou personální konzultanty, s kanceláři po celé České republice – v Praze, Brně, Ostravě a na Vysočině.

Pod generálním ředitelem operuje i business development manager, který se zaměřuje na rozvoj obchodních aktivit společnosti (PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o., 2024).

Obr. 6: Organizační struktura společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ



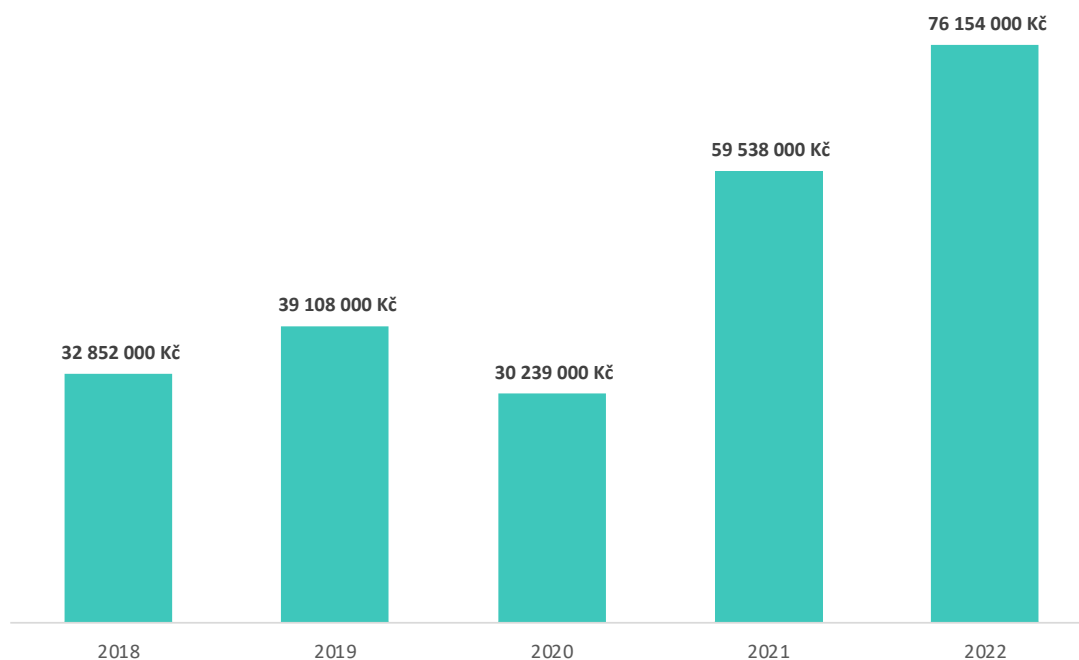
Zdroj: PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. (2024), zpracováno autorkou

3.5 Finanční situace společnosti

Společnost PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. zaznamenala v letech 2018 až 2022 kontinuální růst ročních tržeb. Graf 1 udává, že v roce 2018 společnost dosáhla tržby ve výši 32 852 000 Kč, které v roce 2019 vzrostly na 39 108 000 Kč. Následující rok 2020 přinesl mírný pokles na 30 239 000 Kč v důsledku pandemie COVID-19. V roce 2021 se tržby prudce

zvedly na 59 538 000 Kč, a to díky oživení trhu a náboru nových zaměstnanců. Rekordní výše 76 154 000 Kč byla dosažena v roce 2022.

Graf 1: Roční tržby společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ



Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2024), zpracováno autorkou

4 Motivační systém společnosti

Tato kapitola popisuje motivační systém ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. Popis motivačního systému byl zpracován na základě interních dokumentů poskytnutých autorce práce a prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru, který probíhal osobně s generálním ředitelem společnosti. Příprava scénáře k tomuto rozhovoru je přiložena jako příloha A této práce. Účelem tohoto rozhovoru bylo zjistit, jak je motivační systém v podniku PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. navržen a jak tento systém funguje.

Tato část práce je dále strukturována do několika podkapitol, které se zaměřují na nástroje, jež používá společnost k motivaci zaměstnanců. Jedná se o odměňování pracovníků, jejich hodnocení, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí a organizační strukturu práce, rozvoj zaměstnanců, komunikaci a nabízené benefity.

4.1 Odměňování pracovníků

4.1.1 Mzda

Základní mzda tvoří základní finanční složku odměňování. Pracovníci na konzultantských i obchodních pozicích mají pevně stanovený fixní plat. U obchodníků představuje základní fixní složka platu menší podíl jejich platu, typicky kolem 20 000 – 25 000 Kč. Ostatní příjmy zaměstnanci získávají formou bonusů, které jsou vázány na jejich výkonnost.

4.1.2 Odměny

Finanční odměny kromě základní mzdy přicházejí ve formě bonusů. Dle generálního ředitele (osobní komunikace 5. 3. 2024), pro obchodníky tyto bonusy představují značnou část jejich příjmů, tvořící dokonce až tři čtvrtiny jejich platu. To slouží jako silný motivační faktor, který může obchodníkům umožnit dosáhnout měsíčních příjmů až 100 000 – 150 000 Kč, a není výjimkou, že někteří obchodníci vydělají až 200 000 Kč měsíčně.

Konzultantské pozice rovněž mohou získat bonusy ke svému platu na základě svých výsledků. Tyto bonusy jsou sice nižší (v rádech tisíců), ale stále představují další finanční motivaci. Výše bonusů závisí na aktivitě konzultantů/konzultantek a na tom, jak úspěšně

dokážou nalézt vhodné kandidáty. Veškerá čísla a výkony jsou pečlivě sledovány firmou, aby zaměstnanci plnili stanovené cíle.

4.2 Obsah práce

Obsah práce v prvních třech měsících zahrnuje intenzivní výcvik zaměřený na dovednosti potřebné pro práci v oblasti lidských zdrojů. Pracovníci se učí vést pohovory, psát inzeráty a orientovat se v interních systémech firmy.

Společnost klade důraz hlavně na přátelské pracovní prostředí rodinného charakteru a aktivně usiluje o to, aby práce pro zaměstnance nebyla stereotypní. K dosažení tohoto cíle poskytuje dodatečné aktivity, aby se práce stala více pestrá a neopakující se. Například u konzultantů se jedná o plánování rozvrhu nebo rozdělování práce jiným konzultantům. Obchodníci mohou vést týmy, podílet se na projektech nebo se účastnit manažerských porad.

4.3 Pracovní prostředí a organizace práce

V pracovním prostředí mají zaměstnanci příjemné podmínky díky společným kancelářím, které vytvářejí rodinnou atmosféru. K dispozici mají občerstvení, včetně kávy, čaje a dalších nápojů. Dále je na pracovišti kuchyňka s veškerým potřebným vybavením.

Pracovní doba většiny zaměstnanců je pevně stanovená. Někteří zaměstnanci, zejména manažeři a vedoucí pracovníci, mohou mít přístup k benefitu flexibilní pracovní doby, což znamená, že mají určitou volnost v příchodu a odchodu z pracoviště. Nicméně, základní pracovní doba zůstává pevná.

Společnost klade důraz na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem svých zaměstnanců. Zaměstnanci nejsou povinni brát si domů pracovní počítače a telefony, což je praktika, kterou pracovníci vítají.

Společnost podporuje využití dovolené, a dokonce stanovuje zaměstnancům i plánované celozávodní dovolené.

4.4 Vztahy na pracovišti

Na pracovišti jsou vztahy velmi dobré, zvláště v obchodních týmech, kde lidé sedí společně a mají intenzivní interakci. I konzultanti v jednotlivých kancelářích v Praze, Brně, Ostravě a na Vysočině spolupracují bez problémů.

Mezi jednotlivými kanceláři je komunikace složitější. Bez osobního kontaktu se mohou vyskytnout nedorozumění. Společnost se aktivně snaží udržovat tyto vztahy pomocí pravidelných celofiremních setkání, teambuildingových akcí a společenských událostí, které umožňují zaměstnancům interakci i mimo pracovní dobu.

4.5 Komunikace

Cíle společnosti jsou jasně definovány a sděleny všem zaměstnancům. Plány na následující rok jsou připravovány v posledním kvartále, což umožňuje zaměstnancům sledovat směr, kterým se firma ubírá, s cíli rozdělenými na měsíční bázi.

Ve firmě se pro komunikaci primárně využívá e-mailová komunikace a komunikační platforma Whatsapp. Zatímco e-mailová komunikace usnadňuje formální výměnu informací a dokumentů, WhatsApp slouží pro rychlé dotazy, krátké informace a neformální diskuse.

Pro online meetingy, jak interní, tak externí s klienty, se používá Microsoft Teams. Tento způsob komunikace umožňuje flexibilní a efektivní komunikaci jak interně mezi zaměstnanci, tak i s externími partnery a klienty.

Kromě toho firma využívá vlastní CRM systém pro záznam veškerých aktivit, což zvyšuje transparentnost a usnadňuje koordinaci práce. Tento systém také usnadňuje sledování pracovních procesů a identifikaci oblastí vyžadujících pozornost nebo zlepšení.

4.6 Rozvoj pracovníků

Společnost nabízí strukturovaný růstový model, který zaměstnancům umožňuje se dále rozvíjet.

V obchodním oddělení mohou zaměstnanci postupovat od pozice základního obchodního konzultanta až k postu key account manažera nebo manažera obchodu. Na konzultantských pozicích je možné dosáhnout seniorských rolí nebo se stát vedoucím týmu.

Kromě toho firma investuje do rozvoje zaměstnanců prostřednictvím různých pracovních kurzů. Interní školení jsou pravidelnou součástí a konají se čtyřikrát až pětkrát do roka. Vedle toho společnost také pořádá externí kurzy, kde zve odborníky z daného oboru, kteří zaměstnancům předají nejnovější dovednosti a znalosti. Tímto způsobem se zaměstnanci neustále rozvíjejí a zdokonalují své pracovní dovednosti.

4.7 Jistota zaměstnání

Co se týče jistoty zaměstnání, společnost je stabilní. U obchodníků záleží výhradně na jejich aktivitě a tom, kolik obchodu přivedou. Co se konzultantských pozic týče, firma se snaží zajistit odpovídající počet zaměstnanců podle potřeb firmy na trhu, aby bylo adekvátní množství práce pro určitý počet zaměstnanců.

4.8 Vedoucí pracovník

Vedoucí pracovníci jsou v pravidelném denním kontaktu se svými podřízenými, vytvářejí tak prostředí, kde mohou zaměstnanci neustále hledat pomoc a podporu. Zaměstnanci jsou povzbuzováni přijít s nápady na zlepšení stávajících procesů nebo systémů, a vedení společnosti tuto iniciativu podporuje. Pravidelné manažerské porady, konané jednou týdně nebo každé dva týdny, slouží k diskuzi o těchto návrzích, čímž se zaměstnancům otevírá možnost aktivně přispívat k inovacím ve firmě.

4.9 Hodnocení pracovníků

V procesu hodnocení pracovníků se využívají jak formální, tak neformální metody.

Neformální hodnocení probíhá průběžně v rámci interních manažerských porad, kde členové vedení společnosti, v současné době čítající čtyři manažery, neformálně diskutují o výkonech zaměstnanců. Tato neformální rovina umožňuje podrobněji prodiskutovat, jakým směrem by se měl každý pracovník ubírat, jaké oblasti zlepšit a jak využít jejich pozitivní přínosy pro firmu.

Nadřízené zároveň uplatňují neformální uznání a ocenění svých podřízených, a to prostřednictvím e-mailových zpráv, ústních pochval a povzbuzení.

V rámci formálního hodnocení se setkává zaměstnanec minimálně jednou měsíčně se svým nadřízeným v tzv. "one to one" jednání (jeden na jednoho), kde se detailněji rozebírají jeho výkony, úspěchy i neúspěchy, a zvažují se další kroky a oblasti ke zlepšení.

Dále jsou prováděna dvě velká formální půlroční hodnocení a jedno celoroční, opět ve formátu "one to one", kde se podrobně diskutuje o výkonech a cílech pro další období.

4.10 Firemní kultura

Firemní kultura ve společnosti je neformální. Všichni zaměstnanci si navzájem tykají, bez ohledu na věk, pohlaví, národnost nebo pozici ve firmě. Kultura podporuje rychlé řešení problémů, ideálně prostřednictvím osobního kontaktu, a zaměstnanci spolu často tráví čas i mimo pracovní dobu, což vytváří rodinnou atmosféru.

Menší počet zaměstnanců přispívá k příjemnější atmosféře, lepším vztahům a uvolněnému pracovnímu prostředí, které umožňuje efektivnější týmovou práci.

4.11 Image společnosti

Společnost dbá na to, jednak jak je vnímána firmami, pro které shání zaměstnance, ale také, jak je vnímána veřejností. Klienti očekávají určitý počet vhodných kandidátů, které firma poskytne. Firma garantuje dodání minimálně 5 kvalitních kandidátů na konkrétní pozici, což je stanoveno jako minimální standard. Jinými slovy, pro firmu jsou důležité jak kvantitativní, tak kvalitativní úspěchy v hledání zaměstnanců.

4.12 Benefits

Zaměstnanci podniku mají přístup k následujícím benefitům:

- 5 dní pracovního (ředitelského) volna
- 4 sick day (zdravotní volno, nenadálá rodinná událost a další urgentní záležitosti)
- DPP – výběr pracovních dní (minimálně 3 dny/týden)
- Občerstvení na pracovišti – kávovar (káva, čaj, mléko, sirupy)
- Green days
- Stolní fotbal v kanceláři, stolní tenis
- Mobilní telefon (neomezené volání, 10G data), notebook i k soukromým účelům
- Teambuildingy a vánoční večírek
- Vánoční dárek
- Motivační soutěže (odměnou gastro zážitek, nákup sportovního vybavení, nákup potravin pro rodinu, nákup kosmetiky a wellness apod.)
- Dotované kurzy anglického jazyka
- Multisport karta

Individuální benefity

Individuální benefity jsou často zaměřeny na manažery a vyšší pracovníky, zahrnují:

- Home-office
- Flexibilní pracovní doba

5 Dotazníkové šetření

V této kapitole je detailně popsáno vlastní empirické šetření provedené v rámci společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. Pro účely této práce bylo zvoleno dotazníkové šetření, a to kvůli jeho menší organizační a časové náročnosti. Další výhodou tohoto typu šetření je, že respondenti mají dostatek času na vyplnění dotazníku, aniž by byli ovlivňováni tazatelem, což se liší například od rozhovoru (Svoboda a kol., 2019).

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jak zaměstnanci hodnotí motivační systém společnosti.

S ohledem na tento cíl byly formulovány následující výzkumné otázky:

VO1: Jak pracovníci hodnotí motivační faktory uplatňované v podniku?

VO2: V jaké míře jsou pro pracovníky tyto faktory důležité?

VO3: Jaké benefity, které firma nabízí, pracovníci oceňují nejvíce?

VO4: Jaké benefity by pracovníci uvítali v rámci podniku?

V rámci této bakalářské práce byl vytvořen dotazník pro zaměstnance, který vycházel z interních zdrojů, konzultací s vedením společnosti a odborné literatury. Dotazník je k dispozici v příloze B. Dotazníky byly distribuovány on-line prostřednictvím portálu Survio.cz v období od 24.03.2024 do 31.03.2024.

Celkem bylo vyplněno 31 dotazníků, což odpovídá většině ze zhruba 50 zaměstnanců společnosti.

5.1 Struktura a obsah dotazníku

Dotazník je rozdělen do tří částí a obsahuje uzavřené, polouzavřené a otevřené otázky. První část obsahuje 3 identifikační otázky, které se týkají pohlaví, věku a doby působení respondentů ve společnosti. Druhá část zahrnuje 27 tvrzení, u nichž respondenti vyjádřili míru souhlasu a míru toho, jak je pro ně dané tvrzení důležité. Autorka práce strukturuje tvrzení do šesti oblastí, přičemž každá z těchto oblastí obsahuje odlišný počet tvrzení. Konkrétně se jedná o následující oblasti: Odměňování zaměstnanců (5 tvrzení), obsah práce (3 tvrzení), pracovní prostředí a organizace práce (6 tvrzení), vztahy na pracovišti a komunikace s nadřízeným (8 tvrzení), rozvoj pracovníků (3 tvrzení) a jistota zaměstnání (1 tvrzení).

Pro hodnocení odpovědí byly použity čtyřstupňové Likertovy škály, s hodnocením: 1 – zcela souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – spíše nesouhlasím, 4 – zcela nesouhlasím. Tento systém hodnocení byl aplikován i pro stupně popisující míru důležitosti, které jsou: 1 – zcela důležité, 2 – spíše důležité, 3 – spíše nedůležité, 4 – zcela nedůležité. Použití sudého počtu stupňů na škále bylo záměrné s cílem minimalizovat neutrální odpovědi a zajistit vyšší vypovídací hodnotu pro podnik.

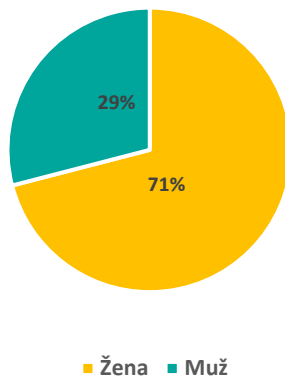
Třetí část dotazníku je zaměřena na zaměstnanecké benefity, kde respondenti hodnotili aktuální benefity společnosti podle svých preferencí. Dále měli možnost otevřené odpovědi s návrhy na nové benefity.

5.2 Charakteristika respondentů

5.2.1 Pohlaví respondentů

Z celkových 31 respondentů bylo 22 žen, což představuje 71 %, a 9 mužů, což činí 29 %.

Graf 2: Pohlaví respondentů

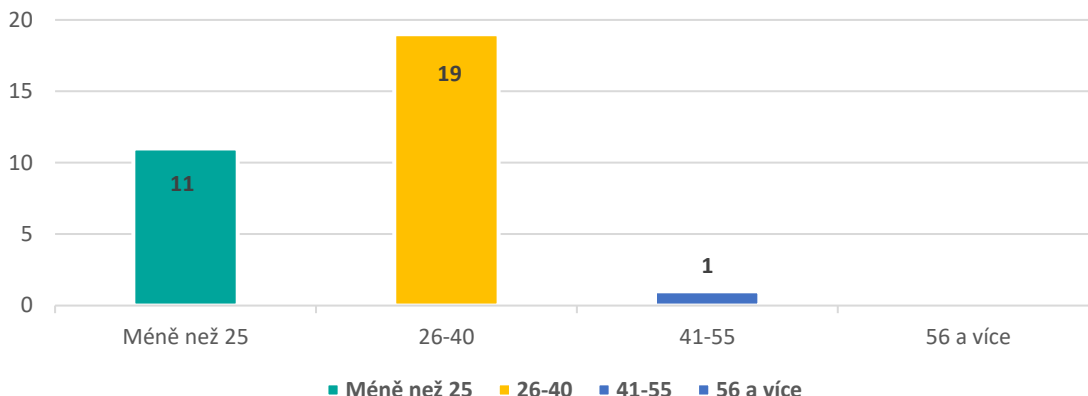


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2024

5.2.2 Věk respondentů

Pokud jde o věkovou skladbu respondentů, celkem jedenácti respondentům je méně než 25 let. Devatenáct respondentů se řadí do věkové kategorie 26-40 let a jeden respondent spadá do kategorie 41-55 let. Žádný z dotazovaných není starší než 56 let.

Graf 3: Věk respondentů

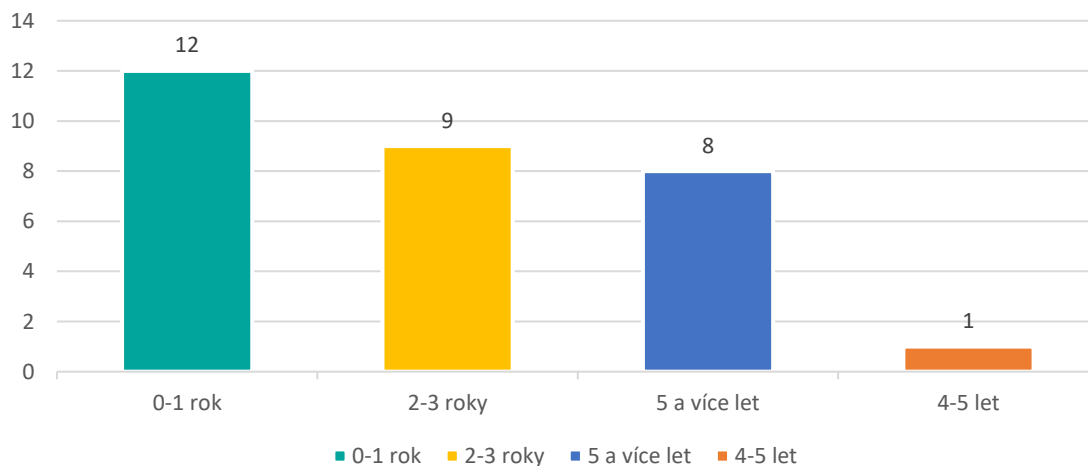


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2024

5.2.3 Délka působení respondentů ve společnosti

Co se týče délky působení respondentů v zaměstnání, konkrétně 12 respondentů uvádí, že ve firmě pracují od 0 do 1 roku. Období v rozmezí 2-3 let uvádí 9 respondentů a 8 respondentů pracuje ve firmě 5 a více let. Pouze 1 respondent uvádí, že pracuje v firmě mezi 4-5 lety.

Graf 4: Délka působení respondentů ve firmě



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2024

5.3 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky hodnocení jsou prezentovány v následujících podkapitolách prostřednictvím tabulek. Pro statistické zpracování byla využita základní popisná statistika, zahrnující aritmetické průměry, výběrové směrodatné odchylky, které vyjadřují, v jaké míře

se odpovědi liší a rozdíly mezi průměrnými hodnotami jednotlivých tvrzení. Tyto rozdíly reflektují, do jaké míry jsou jednotlivá tvrzení v podniku naplněna a jak celkově respondenti hodnotí daná tvrzení. Čím nižší je hodnota rozdílu nebo je-li záporná, tím více jsou daná tvrzení v podniku naplněna. Pro zpřehlednění tabulek jsou hodnoty nižší než 0,3 zvýrazněny zelenou barvou a hodnoty vyšší než 0,7 zvýrazněny červenou barvou.

Dále jsou zahrnuty dvě otázky, které se zabývají konkrétními zaměstnaneckými benefity. Jedna otázka se týká stávajících benefitů, které firma nabízí, a ptá se na to, které z nich zaměstnanci nejvíce oceňují. Druhá otázka byla otevřená a zjišťuje, jaké benefity by zaměstnanci nejvíce uvítali ve společnosti.

5.3.1 Odměňování pracovníků

Výsledky šetření zaměřeného na vnímání odměňování pracovníků shrnuje Tab. 1. Prezentuje míru souhlasu a důležitosti pěti tvrzení týkajících se platu a firemních benefitů.

Respondenti projevují největší spokojenost s tím, že mají jasnou představu o kritériích stanovení výše svého platu (průměr souhlasu 1,68). Naopak největší nespokojenost je spojena s přesvědčením, že finanční odměna je jediným důvodem jejich pracovní motivace (průměr souhlasu 2,94). U tohoto tvrzení je také největší rozdíl mezi mírou souhlasu a důležitostí (rozdíl 0,81), což naznačuje, že i když s tímto tvrzením respondenti nesouhlasí, stále považují finanční odměnu za relativně důležitý faktor.

Tab. 1: Odměňování zaměstnanců

Tvrzení	Míra souhlasu		Míra důležitosti		Rozdíl
	průměr	odchylka	průměr	odchylka	
Výše mého platu odpovídá náročnosti mé práce.	2,13	0,85	1,45	0,68	0,68
System odměňování ve firmě mi vyhovuje.	2,06	0,89	1,55	0,72	0,52
Finanční odměna je jediným důvodem mé pracovní motivace.	2,94	0,89	2,13	0,92	0,81
Firemní benefity jsou pro mě dostatečnou motivací k dosahování dobrých výsledků.	2,81	0,79	2,16	0,82	0,65
Vím, podle jakých kritérií je stanovena výše mého platu.	1,68	0,79	1,52	0,63	0,16

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2024

5.3.2 Obsah práce

Na výsledky ohledně obsahu práce, na který se dotazovalo prostřednictvím tří tvrzení, se zaměřuje Tab. 2. Respondenti vykazují největší spokojenost s tvrzením, že jejich práce je užitečná, což je patrné z průměrné míry souhlasu 1,48. U tvrzení, že práce respondenty naplňuje, byl největší rozdíl mezi mírou souhlasu a mírou důležitosti, v poměru k ostatním tvrzením, což naznačuje, že i když respondenti tvrdí, že práce je pro ně poměrně naplňující, neznačí to, že ji považují za nejdůležitější aspekt své práce. Ale celkově lze říci, že oblast obsahu práce vykazuje nízké rozdíly mezi mírou souhlasu a mírou důležitosti.

Tab. 2: Obsah práce

Tvrzení	Míra souhlasu		Míra důležitosti		Rozdíl
	průměr	odchylka	průměr	odchylka	
Má práce je zajímavá.	1,61	0,67	1,52	0,68	0,10
Má práce mě naplňuje.	1,74	0,86	1,35	0,49	0,39
Má práce mi přijde užitečná.	1,48	0,63	1,61	0,72	-0,13
Má práce není stereotypní.	2,29	1,04	1,58	1,62	0,71

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2024

5.3.3 Pracovní prostředí a organizace práce

Z Tab. 3 vyplývá, že respondenti projevili největší spokojenost s bezpečností na pracovišti (1,19) a sociálním zázemím (1,29). Naopak, nejnižší míra souhlasu byla zaznamenána u tvrzení, že práce není stereotypní, s průměrnou mírou souhlasu dosahující 2,29. U tohoto tvrzení existuje také poměrně velká odchylka (1,04), což znamená, že se odpovědi jednotlivých respondentů značně lišily. Tvrzení o stereotypu práce vykazuje také největší rozdíl mezi mírou souhlasu a důležitosti, což naznačuje, že respondenti mohou vnímat svou práci jako opakující se, zatímco zároveň považují tuto problematiku za klíčovou. Další odlišnost byla patrná u tvrzení ohledně dostatku času na osobní život při zaměstnání, kde ne všichni respondenti souhlasili. Toto tvrzení bylo označeno za velmi důležité (průměrná míra důležitosti 1,26), což naznačuje, že vyvážení mezi pracovním a osobním životem je pro respondenty klíčové.

Záporný rozdíl u tvrzení, že by respondenti doporučili firmu svým blízkým (-0,35), vyjadřuje fakt, že i přes to, že s tvrzením poměrně souhlasí, nepokládají ho za příliš důležitý.

Tab. 3: Pracovní prostředí a organizace práce

Tvrzení	Míra souhlasu		Míra důležitosti		Rozdíl
	průměr	odchylka	průměr	odchylka	
Práci si mohu organizovat samostatně.	1,77	0,62	1,71	0,64	0,06
Na pracovišti se cítím bezpečně.	1,19	0,40	1,23	0,43	-0,03
Sociální zázemí pracoviště je na dobré úrovni.	1,29	0,46	1,35	0,49	-0,06
V tomto zaměstnání mám dostatek času i na svůj osobní život.	1,97	0,87	1,26	0,44	0,71
Naši firmu bych doporučil/a svým blízkým.	1,68	0,87	2,03	1,02	-0,35

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2024

5.3.4 Vztahy na pracovišti a komunikace s nadřízeným

Následující Tab. 4 shrnuje výsledky šetření zaměřené na vnímání vztahů s nadřízeným a komunikace na pracovišti u pěti tvrzení týkajících se přátelské atmosféry, bezproblémové komunikace, oceňování práce, dostatečné autority nadřízeného, spravedlivého jednání a sdílení nezbytných informací. Z Tab. 4 je na první pohled zřejmé, že dle respondentů neexistuje v oblasti vztahů na pracovišti a komunikace s nadřízeným žádný problém. Nejvyšší míra souhlasu byla zjištěna u tvrzení o přátelských vztazích (1,19) a o autoritě nadřízeného (1,23). Naopak nejnižší míra souhlasu byla u tvrzení o bezproblémové komunikaci na dálku mezi zaměstnanci (1,74) a slovy uznání ze strany nadřízeného (1,84).

Nejvíce důležité pro respondenty bylo tvrzení o rovnocenné komunikaci nadřízeného (1,19) a kladném vztahu s nadřízeným (1,19) a naopak nejméně důležitý v dotazníkovém šetření vyšel rodinný charakter firmy (1,65).

Tab. 4: Vztahy na pracovišti a komunikace s nadřízeným

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2024

5.3.5 Rozvoj pracovníků

Tab. 5 shrnuje výsledky zaměřené na vnímání rozvoje pracovníků. Prezentuje míru souhlasu a důležitosti u tří tvrzení týkající se možností profesního růstu a využití dovedností. Z Tab. 5 vyplývá, že respondenti nejvíce souhlasí s prvním tvrzením o využití dovedností (1,97), které je pro ně i nejvíce důležité (1,45).

Co se týče tvrzení o možnosti kariérního růstu, míra souhlasu nebyla zas až tak vysoká (2,39), ale dle odchylky se odpovědi jednotlivých respondentů poměrně lišily. S tímto tvrzením respondenti souhlasili nejméně (1,71).

Tab. 5: Rozvoj pracovníků

Tvrzení	Míra souhlasu		Míra důležitosti		Rozdíl
	průměr	odchylka	průměr	odchylka	
Při práci naplno využívám své dovednosti a potenciál.	1,97	0,98	1,45	0,57	0,52
Mám možnost kariérního růstu (povýšení).	2,39	1,02	1,71	0,82	0,68
Firma mi umožňuje rozvíjet dovednosti potřebné pro mou práci.	2,06	0,93	1,52	0,63	0,55

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2024

5.3.6 Jistota zaměstnání

Tab. 6 ukazuje, že rozdíl mezi mírou souhlasu a mírou důležitosti u tvrzení o jistotě zaměstnání činí 0,29. Tato skutečnost vypovídá o tom, že zaměstnanci vykazují poměrně vysokou míru jistoty ohledně svého pracovního místa.

Tab. 6: Jistota zaměstnání

Tvrzení	Míra souhlasu		Míra důležitosti		Rozdíl
	průměr	odchylka	průměr	odchylka	
Mám jistotu pracovního místa.	1,65	0,61	1,35	0,49	0,29

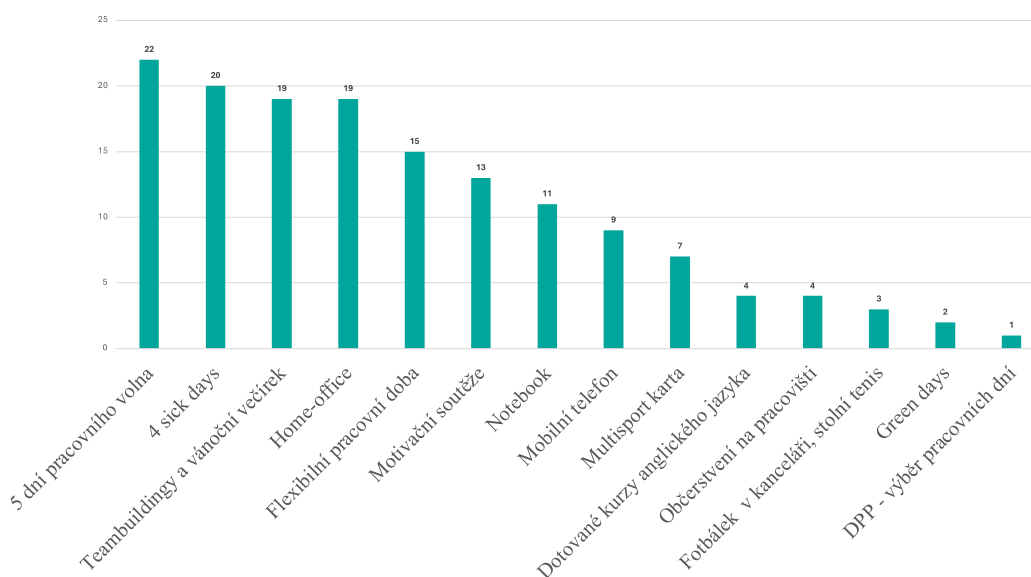
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2024

5.3.7 Benefity

Následující dvě otázky se týkají oblasti benefitů. První otázka se zaměřuje na hodnocení aktuálních benefitů ve firmě, tedy jaké výhody respondentům nejvíce vyhovují. Respondenti mohli vybírat více možností z nabídky všech aktuálně nabízených benefitů, tudíž se jedná o polouzavřenou otázku.

Jak je z patrné, nejvíce oceňovanými benefity jsou 5 dní pracovního volna, 4 sick days, teambuildingy a vánoční večírek, home-office a flexibilní pracovní doba. Respondenti si cení benefitů, které jim umožňují flexibilní řízení svého času a práce, a také benefitů, které přispívají k jejich fyzické a psychické pohodě. Méně hodnocené benefity zahrnují motivační soutěže, notebook, mobilní telefon, Multisport kartu, dotované kurzy anglického jazyka, občerstvení na pracovišti, stolní fotbal i tenis v kanceláři a Green days.

Graf 5: Současné firemní benefity



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2024

Druhá otázka byla otevřená a respondenti měli možnost vyjádřit, jaké benefity by ve firmě uvítali.

Respondenti kladou velký důraz na finanční ohodnocení a pravidelné navýšení základní mzdy, odměn a benefitů. Důležitá je pro ně i adekvátnost platu vzhledem k lokalitě a pracovní vytíženosti. Kromě financí by respondenti ocenili i více benefitů, jako jsou příspěvky na penzijní připojištění, dopravu, stravování a dovolenou. Vítali by i 13. plat, levnější Multisport kartu (zmiňovali, že si musí platit příspěvek, který je pro ně poměrně vysoký) a dále by uvítali firemní rekreační zařízení pro setkávání s kolegy a pro firemní akce s rodinnými příslušníky. Zajímají je i kompenzační bonusy v případě neočekávaných situací. Respondenti by dále ocenili větší flexibilitu práce, pružnější pracovní dobu a možnost pravidelného home-office. V oblasti komunikace si přejí větší flexibilitu. Uvítali by také častější pochvaly od nadřízených.

Je důležité podotknout, že ne všichni respondenti navrhovali změny. Někteří z nich vyjádřili spokojenost s motivačním systémem v podniku a ocenili, jakým obratem vedení reaguje na návrhy pro zlepšení.

Tab. 7: Návrhy respondentů pro zlepšení motivačního systému ve společnosti

Firemní rekreační zařízení, pro setkávání kolegů z jiných poboček, firemní akce nebo výlety s rodinnými příslušníky nebo přáteli během léta.	Kompenzační bohus (když je práce odvedena ze strany firmy, ale nastane náhlá situace).
Více firemních benefitů - např. příspěvek na penzijní připojištění, dopravu, stravenky/příspěvek na stravování, příspěvek na dovolenou, 13. plat, fotbalík na všech pobočkách	Flexibilnější možnost komunikace
Vyšší základní plat, vyšší odměna za obsazenou pozici	Adekvátní platové ohodnocení vzhledem k dané lokalitě/pracovní vytíženosti
Pružnější pracovní doba/pravidelný home-office	Pravidelné navyšování mzdy
Častější pochvaly	Levnější Multisport karta

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2024

5.4 Závěry dotazníkového šetření

Tato kapitola zahrnuje celkové shrnutí výsledků dotazníkového šetření. V Tab. 8 jsou vyznačena jednotlivá tvrzení, směrodatné odchytky odpovědí, průměrné hodnoty z hlediska míry souhlasu a míry důležitosti a rozdíly mezi těmito průměry.

V rámci dotazníkového šetření byly formulovány čtyři výzkumné otázky, které byly vyjmenovány výše, na něž autorka práce rovněž odpovídá v této kapitole.

Tab. 8: Souhrnné výsledky jednotlivých tvrzení dotazníkového šetření

Tvrzení	Míra souhlasu		Míra důležitosti		Rozdíl
	průměr	odchylka	průměr	odchylka	
ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ					
1. Výše mého platu odpovídá náročnosti mé práce.	2,13	0,85	1,45	0,68	0,68
2. Systém odměňování ve firmě mi vyhovuje.	2,06	0,89	1,55	0,72	0,52
3. Finanční odměna je jediným důvodem mé pracovní motivace.	2,94	0,89	2,13	0,92	0,81
4. Firemní benefity jsou pro mě dostatečnou motivací k dosahování dobrých výsledků.	2,81	0,79	2,16	0,82	0,65
5. Víím, podle jakých kritérií je stanovena výše mého platu.	1,68	0,79	1,52	0,63	0,16
OBSAH PRÁCE					
6. Má práce je zajímavá.	1,61	0,67	1,52	0,68	0,10
7. Má práce mě naplňuje.	1,74	0,86	1,35	0,49	0,39
8. Má práce mi přijde užitečná.	1,48	0,63	1,61	0,72	-0,13
9. Má práce není stereotypní.	2,29	1,04	1,58	0,68	0,71
PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A ORGANIZACE PRÁCE					
10. Práci si mohu organizovat samostatně.	1,77	0,62	1,71	0,64	0,06
11. Na pracovišti se cítím bezpečně.	1,19	0,40	1,23	0,43	-0,03
12. Sociální zázemí pracoviště je na dobré úrovni.	1,29	0,46	1,35	0,49	-0,06
13. V tomto zaměstnání mám dostatek času i na svůj osobní život.	1,97	0,87	1,26	0,44	0,71
14. Naši firmu bych doporučil/a svým blízkým.	1,68	0,87	2,03	1,02	-0,35
15. Mám jistotu pracovního místa.	1,65	0,61	1,35	0,49	0,29
VZTAHY NA PRACOVIŠTI A KOMUNIKACE S NADŘÍZENÝM					
16. Vztahy mezi spolupracovníky jsou přátelské.	1,19	0,40	1,26	0,51	-0,06
17. Komunikace na dálku mezi kolegy je bezproblémová.	1,74	0,58	1,55	0,57	0,19
18. Oceňuji rodinný charakter firmy.	1,26	0,51	1,65	0,66	-0,39
19. Můj nadřízený má dostatečnou autoritu.	1,23	0,43	1,48	0,63	-0,26
20. Můj nadřízený jedná se všemi zaměstnanci rovnocenně.	1,52	0,63	1,19	0,40	0,32
21. Můj nadřízený se mnou sdílí všechny nezbytné informace, které souvisí s prací.	1,48	0,57	1,35	0,55	0,13
22. Práce, kterou vykonávám, je vždy oceněna slovy uznání ze strany nadřízeného.	1,84	0,86	1,52	0,57	0,32
23. Vztah s nadřízeným hodnotím kladně.	1,39	0,50	1,19	0,48	0,19
ROZVOJ PRACOVNÍKŮ					
24. Při práci naplno využívám své dovednosti a potenciál.	1,97	0,98	1,45	0,57	0,52
25. Mám možnost kariérního růstu (povýšení).	2,39	1,02	1,71	0,82	0,68
26. Firma mi umožňuje rozvíjet dovednosti potřebné pro mou práci.	2,06	0,93	1,52	0,63	0,55
JISTOTA ZAMĚSTNÁNÍ					
27. Mám jistotu pracovního místa.	1,65	0,61	1,35	0,49	0,29

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2024

První výzkumná otázka (**VO1:** *Jak pracovníci hodnotí motivační faktory uplatňované v podniku?*) se týkala motivačních faktorů uplatňovaných v podniku. Z Tab. 8 je zřejmé, že nejvyšší míry souhlasu vykazovala tvrzení týkající se pracovního prostředí, jistoty zaměstnání, vztahů na pracovišti a komunikace s nadřízenými. Naopak nejnižší hodnoty vykazovala tvrzení týkající se odměňování pracovníků, tvrzení o stereotypnosti práce a času na osobní život v zaměstnání.

Druhá výzkumná otázka (**VO2:** *V jaké míře jsou pro pracovníky tyto faktory důležité?*) se zaměřovala na to, do jaké míry jsou pro respondenty jednotlivá tvrzení důležitá. Nejdůležitější tvrzení pro respondenty se rovněž týkala pracovního prostředí, bezpečnosti práce, vztahy mezi spolupracovníky a komunikace s nadřízenými. Tyto aspekty pro ně mají klíčový význam a ovlivňují jejich spokojenost a motivaci v práci. Naopak za méně důležitá tvrzení respondenti pokládají finanční odměnu jako jediný motivační faktor a firemní benefity jako dostatečné motivační prostředky. I když tato tvrzení získala relativně nízkou míru důležitosti, přesto si respondenti uvědomují význam finančního ohodnocení a firemních benefitů, avšak nekladou na ně takový důraz jako na jiné aspekty, jako je pracovní prostředí a mezilidské vztahy.

Největší rozdíl průměrných hodnot mezi mírou souhlasu a mírou důležitosti je u tvrzení: Finanční odměna je jediným důvodem mé pracovní motivace. Rozdíl zde činí 0,81. Poměrně vysoké rozdíly jsou dále u tvrzení: Má práce není stereotypní. Zde činí rozdíl 0,71. Stejně číslo tvoří rozdíl u dalšího tvrzení, které se týkalo dostatku času v tomto zaměstnání na svůj osobní život. Naopak nejmenší rozdíly mezi míry souhlasu a míry důležitosti vyšly u tvrzení o rodinném charakteru firmy, kde rozdíl činí -0,39. Další tvrzení, která dosáhla nízkého rozdílu jsou: Naši firmu bych doporučil/a svým blízkým (-0,35) a můj nadřízený má dostatečnou autoritu (-0,26). Jinými slovy, naplněná tvrzení se tedy týkají pracovního prostředí, bezpečnosti práce, vztahů mezi spolupracovníky a komunikace s nadřízenými. Naopak nejméně naplněná tvrzení jsou spojena s benefity, finančním ohodnocením, rozvojem pracovníků a stereotypností práce.

Třetí výzkumná otázka (**VO3:** *Jaké benefity, které firma nabízí, pracovníci oceňují nejvíce?*) se zaměřovala na benefity, které respondenti oceňují nejvíce. Nejčastěji vybrané benefity zahrnovaly: 5 dní pracovního volna, 4 sick days, teambuildingové akce a vánoční večírky, možnost práce z domova a flexibilní pracovní doba.

Čtvrtá a poslední výzkumná otázka (*VO4: Jaké benefity by pracovníci uvítali v rámci podniku?*) se týkala návrhů benefitů, které by respondenti ocenili nejvíce. Respondenti by ocenili vyšší platy a benefity, jako příspěvky na penzijní připojištění a stravování. Dále by uvítali 13. plat, levnější Multisport kartu a firemní rekreační zařízení pro setkávání s kolegy. Také si přejí flexibilnější pracovní podmínky a častější ocenění od nadřízených.

6 Navrhovaná opatření

Tato část obsahuje praktická doporučení, která vychází z výsledků dotazníkového šetření popsaného v předchozí kapitole. Z odpovědí respondentů vyplývá, že v rámci motivačního systému společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. existují oblasti, ve kterých je potenciál pro zlepšení.

Konkrétně se jedná o oblasti týkající se odměňování pracovníků, organizace práce a obsahu práce. Následující opatření se týkají zejména těchto oblastí a cílí na řešení nedostatků v motivačním systému ve společnosti.

6.1 Zavedení 13. platu

Oblast odměňování pracovníků, zejména tvrzení týkající se finanční odměny vykazovala nejnižší míry souhlasu a důležitosti. Proto se autorka práce rozhodla zaměřit na tuto oblast v prvních navrhovaných doporučeních.

Jedna z možností je samozřejmě provést plošné navyšování mezd, avšak trvalé zvyšování nákladů na mzdy není dlouhodobě udržitelné a pravděpodobně by nepřineslo žádné zlepšení produktivity zaměstnanců. Kromě toho již došlo k navýšení mezd v lednu 2023, z toho důvodu by tento krok byl poměrně ekonomicky nevýhodný.

Jedním z opatření, které by mohlo přispět k zlepšení této situace, je zavedení 13. platu, na který zaměstnanci odkazovali v rámci dotazníkového šetření jako na potenciální benefit ve svých otevřených odpovědích. Tato forma odměny představuje jednorázovou bonusovou platbu, která je vyplácena zaměstnancům navíc k jejich standardní mzdě, obvykle na konci roku.

Obr. 7 znázorňuje zavedení třináctého platu prostřednictvím SWOT analýzy, která zkoumá silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby tohoto opatření. Tato odměna by mohla zvýšit celkovou motivaci a spokojenost zaměstnanců, což by přispělo k vyšší produktivitě a loajalitě. Zároveň by tento krok mohl posílit firemní kulturu a mohl by ukázat, že si firma váží svých pracovníků. Nicméně, nesl by s sebou i zvýšené náklady a očekávání do příštích období, která firma nemusí splnit.

Na druhou stranu, zavedení třináctého platu přináší příležitosti, jako je zlepšení image firmy a snížení fluktuace zaměstnanců.

Avšak důležité samozřejmě je provést důkladnou analýzu, aby se minimalizovala hrozba porušení pracovního klimatu a finanční riziko při nestabilních ekonomických podmínkách.

Obr. 7: SWOT analýza 13. platu pro společnost



Zdroj: Zpracováno autorkou, 2024

Částka 13. platu je určena vnitřními směrnicemi zaměstnavatele, které podrobně popisují postupy, podmínky a kritéria pro výpočet této odměny. Obvykle se vypočítává na základě pololetního nebo celkového hospodářského výsledku společnosti. Alternativně může být zaměstnanci přidělena pevně stanovená částka, odměna ve výši jeho průměrné měsíční mzdy nebo se vypočítá jako jedna dvanáctina celkového ročního platu. (Jenprace.cz, 2024b).

Pro účely této bakalářské práce autorka zvolila výpočet pomocí ročního platu zaměstnanců. Pro získání relevantních dat byly použity informace z přílohy účetní závěrky pro rok 2022, která poskytovala průměrný počet zaměstnanců a mzdové náklady za tento rok. Je třeba poznamenat, že se jedná pouze o přibližný odhad založený na dostupných údajích.

Obr. 8: Mzdové náklady zaměstnanců PŘEDVÝBĚR.CZ pro rok 2022 (v tis. Kč)

Průměrný počet zaměstnanců	31
Z toho vedení společnosti	1
Mzdové náklady	26439
Z toho vedení společnosti	552
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	8379
Sociální náklady	226
Osobní náklady celkem	35044

Zdroj: PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. (2023), zpracováno autorkou

Nejdříve byla vypočítána roční mzda na jednoho zaměstnance na základě dat z roku 2022. Roční mzdové náklady za tento rok byly vyděleny počtem zaměstnanců v tomto roce, který činil 31. Toto číslo bylo pak vyděleno 12 pro získání měsíční mzdy. Následně byla tato hodnota vynásobena 50, což představuje celkový počet zaměstnanců v tomto roce, aby se získaly celkové náklady na 13. platy pro společnost.

Výpočet roční mzdy na jednoho zaměstnance:

Roční mzdové náklady / Počet zaměstnanců = 26 439 000 Kč / 31 = 852 870,97 Kč

Výpočet 13. platu pro jednoho zaměstnance:

Roční mzda na jednoho zaměstnance / 12 = 852 870,97 Kč / 12 = 71 072,58 Kč

Celková hodnota 13. platu pro všechny zaměstnance:

Hodnota 13. platu pro jednoho zaměstnance * 50 = 71 072,58 Kč * 50 = **3 553 629 Kč**

Částka ve výši 3 553 629 Kč určená pouze na 13. plat může pro společnost představovat značné náklady. Jedním z možných řešení této situace by mohlo být stanovení podmínek, za kterých by zaměstnanci nárok na tuto odměnu získali. Další alternativou k řešení je odečíst odměny od roční mzdy zaměstnanců. Informace poskytnuté generálním ředitelem naznačují, že bonusy tvoří podstatnou část příjmů obchodníků, dokonce až tři čtvrtiny jejich platu. S ohledem na vysoké bonusy zaměstnanců by snížení těchto odměn z celkové hodnoty výrazně omezilo náklady na 13. plat. U konzultačních pozic jsou odměny v řádech tisíců, což je v kontextu celkového výpočtu zanedbatelné množství.

Výpočet 13. platu bez odměn pro jednoho zaměstnance:

Výpočet 13. platu pro jednoho zaměstnance včetně odměn * (1 - Podíl odměn) = 71 072,58 Kč * (1 - 0,75) = 17 768,15 Kč

Celková hodnota 13. platu bez odměn pro všechny zaměstnance:

Hodnota 13. platu bez odměn pro jednoho zaměstnance * 50 = **888 407,5 Kč**

Když vezmeme v úvahu odečtení bonusů od celkové roční mzdy, náklady jsou výrazně nižší a tím pádem by tuto odměnu mohlo získat více zaměstnanců než v předchozím případě.

Nicméně i když na první pohled může 13. plat působit jako výhodný benefit pro zaměstnance, po provedení výpočtu celkové částky by jeho atraktivita nemusela být tak

vysoká. Nicméně, pokud by byl vyplácen před Vánoci, mohl by tento bonus být vnímán jako vítaný příspěvek k vánočním výdajům, což by mohlo jeho atraktivitu zvýšit.

Dále je nutné zdůraznit, že tyto údaje pocházejí z roku 2022. Vzhledem k tomu, že v roce 2023 došlo k plošným navýšením mezd, mzdové náklady vzrostly, což by ovlivnilo i hodnoty vypočítané pro tento rok.

6.2 Home-office

Jedním ze zjištěných nedostatků z dotazníkového šetření byla tvrzení týkající se organizace práce. U tvrzení: „V tomto zaměstnání mám dostatek času i na svůj osobní život“, byl zaznamenán poměrně vysoký rozdíl mezi mírou souhlasu a mírou důležitosti (0,71). Možnost práce z domova by mohla přinést řešení právě těchto nedostatků pracovního a osobního života.

Jak bylo již výše zmíněno, možnost home-office mají ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. manažeři a vyšší pracovníci.

Slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby tohoto opatření nám graficky znázorňuje Obr. 9. Home office umožňuje zaměstnancům pracovat mimo kancelář v pohodlí svého domova, což mnohdy zvyšuje jejich produktivitu a umožňuje jim minimalizovat rušivé faktory. Možnost práce z domova může rovněž zlepšovat flexibilitu a produktivitu zaměstnanců a přináší zaměstnavateli úspory na provozu kancelářských prostor.

Nicméně existují i slabé stránky, jako jsou potíže s udržením disciplíny a omezená komunikace se spolupracovníky.

Přesto přináší možnosti využití nových technologií a systémů, a umožňuje zaměstnancům lépe vyvážit svůj pracovní a osobní život, což může vést k větší spokojenosti a loajalitě. Home-office může přilákat kvalifikované kandidáty, kteří preferují tento pracovní model, a v krizových situacích, jako je pandemie, může být užitečný.

Avšak existují i hrozby, jako je nedostatečná kontrola manažerů nad zaměstnanci, pocit osamělosti zaměstnanců, bezpečnostní rizika spojená s prací z domova a pro nějaké zaměstnance to může znamenat i narušení pracovní rovnováhy.

Obr. 9: SWOT analýza zavedení home-office ve společnosti



Zdroj: Zpracováno autorkou, 2024

Dle průzkumu Hospodářské komory ČR z dubna 2023, na kterém se podílelo 445 respondentů, je home-office již běžně poskytovaným benefitem. Dotazníku se účastnili zástupci firem různých velikostí a odvětví ekonomiky z celé České republiky. Viceprezident Hospodářské komory a prezident Svazu obchodu a cestovního ruchu, Tomáš Prouza, uvedl, že 93 procent zaměstnavatelů nyní nabízí home-office, pokud to povaha práce umožňuje (Hospodářská komora České republiky, 2023).

Klíčové pro úspěšné zavedení je jasná definice pravidel a směrnic pro home-office, včetně technického vybavení, procesů schvalování, komunikace a hodnocení výkonu. Důležitá je i podpora vzdělávání zaměstnanců v oblasti práce z domova.

6.3 Delegování pracovních úkolů

Minimalizace problému týkající se stereotypnosti práce by mohlo být docíleno delegováním pracovních úkolů mezi různé pracovní skupiny. Tímto způsobem lze rozložit různorodé úkoly mezi týmy nebo oddělení, což by pomohlo ozvláštnit pracovní náplň a zapojit zaměstnance více do práce. Díky přidělování úkolů týmům, které mají různé schopnosti a zkušenosti, lze lépe využít jejich potenciál a podpořit jejich profesní růst. To zároveň přispívá k tomu, aby pracovní postupy nebyly stereotypní a podporuje kreativitu a inovace při řešení problémů.

6.4 Možnosti povýšení a kariérního růstu zaměstnanců

Tvrzení, které se týkalo možnosti povýšení a kariérního růstu zaměstnanců ve firmě vykazovalo také poměrně vysoký rozdíl míry souhlasu a důležitosti. Jedním z možných způsobů, jak řešit pocit zaměstnanců, že nemají možnost kariérního postupu, je jasně demonstrovat, že pro obsazení vyšších pozic bude firma preferovat interní kandidáty před externími. Je proto klíčové jasně komunikovat tuto strategii zaměstnancům a prezentovat jim kariérní možnosti.

6.5 Příspěvek na penzijní připojištění

Z výsledků dotazníkového šetření také vyplývá, že by zaměstnanci uvítali možnost zavedení příspěvku na penzijní připojištění jako součásti zaměstnaneckých benefitů. Tento příspěvek by mohl být začleněn do systému poskytovaných benefitů a konkrétně by se jednalo o měsíční příspěvek ve výši 500 Kč pro každého zaměstnance. Ve firmě je celkem 50 zaměstnanců. Částka 500 Kč bude od července 2024 nově odpovídat minimálnímu příspěvku, při které bude mít zaměstnanec nárok na státní příspěvek. Celkové náklady spojené s touto navrhovanou změnou jsou uvedeny v Tab. 8

Výpočet měsíčních nákladů na příspěvek k penzijnímu pojištění pro všechny zaměstnance:

Výše příspěvku * počet zaměstnanců = 500 Kč * 50 = 25 000 Kč

Výpočet ročních nákladů na příspěvek k penzijnímu pojištění pro všechny zaměstnance:

Hodnota měsíčních nákladů * 12 = 25 000 * 12 = **300 000 Kč**

Tab. 9: Náklady na příspěvek k penzijnímu připojištění

	Měsíční náklady	Roční náklady
Příspěvek na penzijní připojištění	25 000 Kč	300 000 Kč

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2024

Z Tab. 9 vyplývá, že celkové roční náklady na příspěvek na penzijní připojištění dosahují částky 300 000 Kč, což znamená 6 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance. Avšak zaměstnavatel má možnost využít tyto náklady jako daňově uznatelné, což následně snižuje jeho základ daně z příjmů. Maximální částka, kterou může zaměstnavatel uplatnit

jako daňově uznatelný výdaj na příspěvky na pojištění, činí 50 000 Kč ročně za každého zaměstnance.

6.6 Dotazníky spokojenosti

Pro aktivní a efektivní komunikaci mezi zaměstnanci a vedením podniku je obecně nezbytné získávat pravidelnou zpětnou vazbu ohledně jejich motivace a spokojenosti s pracovními podmínkami. Tato zpětná vazba dává zaměstnancům najevo, že si firma cení jejich názoru. Toto opatření by mělo být založeno na anonymním a písemném sběru názorů, aby se zaměstnanci cítili svobodněji vyjádřit své názory. Dotazníky by měly být navrženy tak, aby neobsahovaly žádné identifikační údaje a zaměřily se především na konkrétní aspekty pracovního prostředí a benefity poskytované zaměstnavatelem. Distribuci a vyhodnocování dotazníků by mělo vést personální oddělení podniku, aby se zajistila objektivní a transparentní analýza výsledků. Ačkoli by dotazování on-line formou mohlo zjednodušit proces, rozhodnutí o formě vyjadřování názoru by mělo být svěřeno zaměstnancům.

Závěr

Tato bakalářská práce zpracovávala téma motivace pracovníků ve vybraném podniku. Hlavním cílem práce bylo zhodnotit současný motivační systém personální společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. z pohledu pracovníků a navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení jejich motivace v tomto podniku.

Práce byla strukturována do dvou hlavních částí. V první, teoretické části, byly popsány pojmy motivace a motivace na pracovišti, včetně pojmů s nimi souvisejících. Ve druhé neboli praktické části byla nejprve představena konkrétní společnost PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o., včetně jejího historického vývoje, struktury a hlavních charakteristik. Motivační systém této společnosti byl následně analyzován pomocí dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci hodnotí motivační systém společnosti.

Závěry dotazníkového šetření naznačují, že zaměstnanci nejvíce oceňují pracovní prostředí, jistotu zaměstnání, vztahy na pracovišti a komunikaci s nadřízenými. Naopak nižší hodnoty byly přiřazeny odměňování pracovníků, obsahu a organizace práce. Finanční odměna a firemní benefity nebyly považovány za tak důležité, zatímco zaměstnanci vyjadřovali zájem o vyšší platy, příspěvky na penzijní připojištění a stravování, možnost práce z domova a flexibilní pracovní dobu.

Na základě získaných dat a výsledků tohoto výzkumu byla navržena doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení stávající motivace zaměstnanců. Konkrétně se jednalo o změny v podobě zavedení home-office a příspěvků na penzijní pojištění. Další zmíněná opatření reagovala na požadavky ze strany zaměstnanců týkající se možnosti kariérního postupu a stereotypnosti práce. Všechny výše uvedené změny byly vybranému podniku představeny spolu s výsledky dotazníkového šetření.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Grada Publishing.
- Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada Publishing.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2017). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press.
- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2.vyd.). Grada.
- Cajthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování* (2. vyd.). Grada.
- Deci, Edward, L., Olafsen, H., A., and Ryan, R., M. (2017). *The state of a science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dvořáková, Z., Collins, D., Coubal, V., Hrkal, F., Hüttlová, E., Kalousová, P., Kemrová, M., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P., Soušková, M., Stříteský, M., Střížová, V., Svobodová, L., & Šikýř, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- First Circle (2023). *How to compute 13th Month Pay: A Comprehensive Guide for Employers*. Dostupné 23. 11. 2024 z: <https://www.firstcircle.ph/blog/how-to-compute-13th-month-pay-for-employers>
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2018). *Motivation and Action*. (3th edition). Springer.
- Hospodářská komora České republiky (2023). *Tomáš Prouza: Náhrada nákladů za home office bude věcí dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem*. <https://www.komora.cz/blog/tiskove-zpravy/tomas-prouza-nahrada-nakladu-za-home-office-bude-veci-dohody-mezi-zamestnavatelem-a-zamestnancem/>
- Indeed.com (2023). *The Importance of Job Security in the Workplace (With Tips)*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/job-security>
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Jenprace.cz (2024a). *Práce na home-office: Vše, co potřebujete vědět*. Dostupné 9. 4. 2024 z: <https://www.jenprace.cz/magazin/prace-na-home-office-vse-co-potrebuji-vedet>
- Jenprace.cz (2024b). *Přehledně: 13. plat a vše, co potřebujete vědět*. Dostupné 9. 4. 2024 z: <https://www.jenprace.cz/magazin/prehledne-13-plat-a-vse-co-potrebuji-vedet>
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing.

- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. (3. vyd.). Grada Publishing.
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2024). *Veřejný rejstřík a Sbirka listin*. Dostupné 10. 2. 2024 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=343882&typ=UPLNY>
- Pališková, M., Legnerová, K. & Strítecký, M. (2021). *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. C. H. Beck.
- Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. (3. vyd.). Grada Publishing.
- PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. (2024). <https://www.predvyber.cz/cs/kontakt>
- PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. (2023). *Příloha účetní závěrky společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. k 31. 12. 2022*. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=77530162&subjektId=343882&spis=217226>
- Reeve, J. (2018). *Understanding motivation and emotion* (7th ed.). John Wiley & Sons Inc.
- Research leap (2021). *Factors of Job Satisfaction in the Czech Republic*. <https://researchleap.com/factors-of-job-satisfaction-in-the-czech-republic-2/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Stewart, Greg L., & Brown, Kenneth G. (2020). *Human Resource Management: Linking strategy to practice*. (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Svoboda, M., Gangur, M., & Mičudová, K. (2019). *Statistické zpracování dat*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada Publishing.
- Veber, J. (2017). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2.vyd.). Management Press.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. (3.vyd.). Management Press

Seznam tabulek

Tab. 1: Odměňování zaměstnanců.....	38
Tab. 2: Obsah práce	39
Tab. 3: Pracovní prostředí a organizace práce	40
Tab. 4: Vztahy na pracovišti a komunikace s nadřízeným	40
Tab. 5: Rozvoj pracovníků.....	41
Tab. 6: Jistota zaměstnání.....	41
Tab. 7: Návrhy respondentů pro zlepšení motivačního systému ve společnosti	43
Tab. 8: Souhrnné výsledky jednotlivých tvrzení dotazníkového šetření	44
Tab. 9: Náklady na příspěvek k penzijnímu připojištění	52

Seznam obrázků

Obr. 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	10
Obr. 2: Motivační proces.....	11
Obr. 3: Maslowova hierarchie potřeb.....	16
Obr. 4: Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace.....	17
Obr. 5: Logo podniku PŘEDVÝBĚŘ.CZ s.r.o.	25
Obr. 6: Organizační struktura společnosti PŘEDVÝBĚŘ.CZ.....	27
Obr. 7: SWOT analýza 13. platu pro společnost.....	48
Obr. 8: Mzdové náklady zaměstnanců PŘEDVÝBĚŘ.CZ pro rok 2022 (v tis. Kč)	48
Obr. 9: SWOT analýza zavedení home-office ve společnosti	51

Seznam grafů

Graf 1: Roční tržby společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ	28
Graf 2: Pohlaví respondentů	36
Graf 3: Věk respondentů.....	37
Graf 4: Délka působení respondentů ve firmě	37
Graf 5: Současné firemní benefity	42

Seznam příloh

Příloha A: Scénář polostrukturovaného rozhovoru s generálním ředitelem společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.

Příloha B: Dotazník: Motivace zaměstnanců ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.

Příloha A: Scénář polostrukturovaného rozhovoru s generálním ředitelem společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.

O FIRMĚ

- Čím byl způsoben prudký nárůst tržeb v roce 2021?
- Čím získáváte nové pracovníky?
- Má podnik zdokumentovaný motivační systém? Pokud ano, v jaké formě?

O PRACOVNÍCÍCH

- Jakým způsobem motivujete pracovníky, aby kvalitně odváděli svou práci?
- Co dělá společnost pro to, aby nebyla práce pro pracovníky příliš stereotypní?
- Z jakých nejčastějších důvodů odcházejí pracovníci z podniku?
- Mají pracovníci v podniku jistotu práce? Pokud ne, proč?
- Jaká opatření jsou přijata v případě nízké motivace nebo výkonu?

ODMĚNY

- Využívá podnik finanční prostředky k motivaci? Pokud ano, jaké?
- V jakém rozsahu se pohybují mzdy ve vaší společnosti? Mění se tento rozsah v průběhu let?
- Myslíte si, že systém odměňování odpovídá náročnosti práce?
- Pokud pracovník splní práci nad normu, dostane za to nějaké odměny?

OBSAH PRÁCE

- V jaké míře se shodují vaše požadavky na dané pozice se schopnostmi zaměstnanců a uchazečů o tyto pozice?

HODNOCENÍ

- Jak probíhá hodnocení pracovníků? Probíhá formálně či neformálně?
- Projevujete uznání za dobře odvedenou práci?
- Je pro vaši společnost důležitější počet vámi doporučených pracovníků nebo pozice, na kterou byl daný pracovník doporučen?

IMAGE SPOLEČNOSTI

- Kladete větší důraz na image vaší společnosti vzhledem k firmám, pro něž sháníte zaměstnance nebo na to, jak vás vnímá veřejnost?

VZTAHY NA PRACOVÍŠTI

- Jaké si myslíte, že jsou vztahy na pracovišti?
- Pořádáte ve své firmě akce pro zlepšení vztahů na pracovišti? Jak často a v jaké formě?
- Jakou firemní kulturu má vaše společnost? Formální X Neformální?

PRACOVNÍ PODMÍNKY A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

- Má podle Vás Vaše firma kvalitní pracovní podmínky? Co by se dalo zlepšit?

VEDOUCÍ PRACOVNÍK

- Je nadřízený v denním kontaktu s podřízenými nebo si stanovují cíle na delší období?
- Jsou jasně definovány cíle společnosti?
- Je vztah mezi nadřízeným a podřízenými formální nebo neformální?

ORGANIZACE PRÁCE

- Mají pracovníci fixní nebo flexibilní pracovní dobu?
- Jaká opatření firma přijímá k podpoře rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem svých zaměstnanců?
- Jaké komunikační kanály využíváte ke komunikaci v rámci firmy? Mají pro vaši firmu dostatečný rozsah funkcí?

ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

- Mají pracovníci možnost postupu či rozvoje?
- Mohou pracovníci přijít s návrhem zlepšení stávajícího procesu nebo systému?
- Poskytujete příležitosti pro odborný rozvoj svých zaměstnanců, například prostřednictvím školení, kurzy nebo mentorství?

BENEFITY

- Jaké všechny benefity poskytujete pro své pracovníky?
- Jaký je nejčastěji poptávaný benefit ze strany nových pracovníků?
- Mají pracovníci možnost dovolené nad rámec zákoníku práce?
- Myslíte si, že systém rozdělování benefitů je nastaven správně?

Příloha B: Dotazník: Motivace zaměstnanců ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.

Vážení zaměstnanci společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.,

jmenuji se Zuzana Šafrová a jsem studentka 3. ročníku ekonomické fakulty na Západočeské univerzitě v Plzni. Oslovuji Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku zaměřeného na motivaci zaměstnanců ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. Cílem dotazníku je lépe porozumět faktorům, které ovlivňují vaši motivaci v zaměstnání.

Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 10-15 minut. Vaše odpovědi budou anonymní a budou použity výhradně pro potřeby této bakalářské práce.

Moc děkuji za váš čas a ochotu.

1. *Jaké je Vaše pohlaví?*

- žena muž

2. *Jaký je Váš věk?*

- méně než 25 26–40 41–55 56 a více

3. *Jak dlouho jste zaměstnancem této firmy?*

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

Naši firmu bych doporučil/a svým blízkým.								
Vztahy mezi spolupracovníky jsou přátelské.								
Komunikace na dálku mezi kolegy je bezproblémová.								
Oceňuji rodinný charakter firmy.								
Můj nadřízený má dostatečnou autoritu.								
Můj nadřízený jedná se všemi zaměstnanci rovnocenně.								
Můj nadřízený se mnou sdílí všechny nezbytné informace, které souvisí s prací.								
Práce, kterou vykonávám, je vždy oceněna slovy uznání ze strany nadřízeného.								
Vztah s nadřízeným hodnotím kladně.								
Při práci naplno využívám své dovednosti a potenciál.								
Mám možnost kariérního růstu (povýšení).								
Firma mi umožňuje rozvíjet dovednosti potřebné pro mou práci.								
Mám jistotu pracovního místa.								

5. *Jaké firemní benefity nejvíce oceňujete? (Označte všechny, které platí)*

- 5 dní pracovního volna
- 4 sick day
- DPP – výběr pracovních dní
- Občerstvení na pracovišti
- Green days
- Stolní fotbal v kanceláři, stolní tenis
- Mobilní telefon
- Notebook
- Teambuildingy a vánoční večírek
- Vánoční dárek
- Motivační soutěže
- Dotované kurzy anglického jazyka
- Multisport karta
- Home-office
- Flexibilní pracovní doba

6. *Co byste navrhl/a pro zlepšení motivačního systému podniku?*

Abstrakt

Šafrová, Z. (2024). *Motivace zaměstnanců ve zvolené organizaci* [Bakalářská práce].
Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: motivace, pracovní motivace, motivační systém

Tato bakalářská práce se zaměřuje na motivaci pracovníků ve zvolené organizaci. Jejím hlavním cílem je posoudit současný motivační systém společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. z pohledu zaměstnanců a navrhnout vhodná opatření k jeho zlepšení. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. Teoretická část je zaměřena na problematiku motivace, motivace na pracovišti a pojmy s nimi související. V praktické části je představena společnost PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. a následně je analyzován její motivační systém pomocí dotazníkového šetření, které hodnotí, jak zaměstnanci vnímají současný systém. Na základě zjištění jsou navržena doporučení a opatření pro zlepšení motivačního systému společnosti.

Abstract

Šafrová, Z. (2024). *Motivation of employees in the selected company* [Bachelor Thesis]. University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: motivation, work motivation, motivation system

This bachelor thesis focuses on the motivation of employees in a selected company. Its main objective is to assess the current motivational system of the company PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. from the perspective of employees and to propose appropriate steps for its improvement. The work is divided into two main parts. The theoretical part focuses on the issues of motivation, motivation in the workplace and related concepts. In the practical part, the company PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. is introduced and then its motivation system is analysed by means of a questionnaire survey, which evaluates how employees perceive the current system. Based on the findings, recommendations and measures for improving the company's motivation system are proposed.