



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVAČNÍ SYSTÉM FIRMY

MOTIVATION SYSTEM OF THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Klára Kuklová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Klára Kuklová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Motivační systém firmy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíl práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů
Závěr
Seznam literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je analyzovat současný systém motivace ve firmě a navrhnout efektivnější formy motivace. Současně je také zhodnocen přínos, které tyto návrhy firmě přinesou.

Základní literární prameny:

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

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali. 2. doplněné vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-6824-3.

FFORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-8-247-2128-6.

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

KOCIANOVÁ, Renata a a kol. Personální činnosti a metody personální práce. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá motivačním systémem firmy. Teoretická východiska definují motivaci, odměňování zaměstnanců či jejich hodnocení. Díky dotazníkovému šetření analytická část zkoumá současný motivační systém zaměstnavatele a spokojenost zaměstnanců. Na základě šetření jsou navrženy možnosti, které umožní zlepšit motivační systém, které vede ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Abstract

The diploma thesis deals with a motivation system of the company. Theoretical part defines the motivation, reward of employees or their evaluation. The questionnaire survey helps to the analytical part examines the current motivation system of the employer and employee satisfaction. Based on the survey, options are proposed that can improve the motivation system, which lead to increase motivation and satisfaction of employees.

Klíčová slova

Motivace, motivační systém, zaměstnanci, systém odměňování, spokojenost zaměstnanců, zaměstnanecké benefity

Key words

Motivation, motivation system, employees, reward system, satisfaction of employees, employee benefits

KUKLOVÁ, Klára. *Motivační systém firmy* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-13].
Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135703>. Diplomová práce.
Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí
práce Anna Putnová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložena diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. 5. 2021

.....
Bc. Klára Kuklová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat paní doc. RNDr. Anně Putnové, Ph. D., MBA, za odborné vedení a rady při vzniku diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti ABC, spol. s r. o. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací nezbytných ke zpracování tématu. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za podporu po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	14
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
2.1 Motivace.....	15
2.2 Motivační teorie.....	16
2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	16
2.2.2 Herzbergova teorie motivačních a hygienických faktorů.....	17
2.2.3 Teorie očekávání.....	19
2.2.4 Motivační teorie spravedlnosti.....	19
2.2.5 Teorie X a Y.....	19
2.2.6 Teorie tří kategorií potřeb.....	19
2.3 Proces motivace.....	20
2.4 Typy motivace.....	21
2.5 Pracovní motivace.....	21
2.5.1 Motivační trojúhelník.....	22
2.5.2 Extrinsické a intrinsické pracovní motivy.....	22
2.5.3 Principy motivace pracovníků.....	23
2.6 Motivace a pracovní život.....	24
2.6.1 Stimulace zaměstnance.....	24
2.7 Spokojenost zaměstnanců.....	25
2.8 Hodnocení zaměstnanců.....	27

2.8.1	Metody hodnocení.....	28
2.8.2	Proces hodnocení zaměstnanců.....	30
2.9	Odměňování zaměstnanců.....	31
2.9.1	System odměňování.....	31
2.9.2	Formy odměňování.....	32
2.10	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.....	34
2.11	Zaměstnanecké benefity.....	35
2.11.1	Členění zaměstnaneckých benefitů.....	36
2.12	Atmosféra na pracovišti.....	38
2.13	Motivační systém společnosti.....	39
2.13.1	Tvorba motivačního systému.....	39
2.13.2	Techniky motivace.....	40
2.14	Shrnutí teoretické části.....	40
3.	ANALÝZA PROBLÉMU.....	42
3.1	Představení zaměstnavatele.....	42
3.1.1	Základní informace o zaměstnavateli.....	42
3.2	Organizační struktura zaměstnavatele.....	43
3.3	Současný motivační systém.....	44
3.3.1	Flexibilní pracovní doba.....	44
3.3.2	Dovolená.....	45
3.3.3	Stravenky.....	45
3.3.4	MultiSport karta.....	45

3.3.5	Mobilní telefon.....	45
3.3.6	Pracovní oblečení a obuv.....	46
3.3.7	Firemní akce.....	46
3.3.8	Pracovní prostředí.....	46
3.3.9	Školení.....	46
3.3.10	Nápoje na pracovišti.....	47
3.4	Dotazníkové šetření.....	47
3.4.1	Fáze dotazníkového šetření.....	47
3.5	Shrnutí dotazníkového šetření.....	63
4.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	64
4.1	13. Plat.....	64
4.2	Dovolená navíc.....	65
4.3	Penzijní připojištění.....	66
4.4	Zvýšení mzdy.....	68
4.5	Sick days.....	69
4.6	Zvýšená informovanost o hodnocení.....	71
4.7	Jazykové kurzy.....	71
4.8	Shrnutí návrhů.....	72
5.	ZÁVĚR.....	75
	SEZNAM LITERATURY.....	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	80
	SEZNAM GRAFŮ.....	81

SEZNAM TABULEK.....	83
SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Motivace a uspokojení zaměstnanců po pracovní stráce jsou zásadními podmínkami pro úspěšný provoz společnosti. Zaměstnanci jsou nedílnou součástí společnosti, jelikož se díky svým dovednostem a schopnostem účastní na vytváření výstupů, tedy i na hospodářském výsledku společnosti. Je tedy nezbytné, aby se management společnosti a personální oddělení o zaměstnance zajímalo a umožňovalo jim pracovat za těch nejlepších podmínek.

Mezi pracovní podmínky lze zařadit vypracovaný motivační systém, který obsahuje objektivní odměňování, náležité a promyšlené metody hodnocení zaměstnanců a poutavé benefity. Spolu s tím také vedoucí, kteří dokáží správně zaměstnance motivovat k nejlepším pracovním výkonům. Management společnosti by se měl zabývat postřehy podřízených, kterých se motivační systém týká.

Díky názorům zaměstnanců se tak mohou najít silné a slabé stránky systému, které se díky vzájemné spolupráci mohou zdokonalit. Vylepšení motivačního systému tak bude mít podíl na větší spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci.

Diplomová práce se skládá z několika částí. Teoretická východiska specifikují motivaci, motivační proces a další pojmy související s motivací obecně i z hlediska pracovně-právních vztahů. Vysvětlím proces hodnocení zaměstnanců i jeho metody, formy a systém odměňování či zaměstnanecké benefity. Nedílnou součástí teoretické části práce je motivační systém společnosti a jeho vytvoření. Znalosti z teoretických východisek jsou dále použity v následující kapitole.

V analytické části představím základní informace o společnosti ABC, spol. s r. o., a analyzuji problém zaměstnavatele. Zaměstnanci se necítí být dostatečně motivováni zaměstnavatelem k odvádění nejlepšího možného výkonu. Ke zjištění tohoto problému byl se zaměstnanci uskutečněn kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření a výsledky z výzkumu pomohly zjistit slabá místa motivačního systému zaměstnavatele.

Závěr diplomové práce se zabývá návrhy řešení, která může zaměstnavateli pomoci zlepšit jeho motivační systém. Součástí je i ekonomické zhodnocení přednesených ná-

vrhů a doporučení zaměstnavateli zavést nabízené návrhy pro spokojenost zaměstnanců, která následně ovlivní i jejich pracovní motivaci.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení současného motivačního systému zvolené společnosti, na jejichž základě budou navrženy potřebné změny, které povedou k větší spokojenosti zaměstnanců. Pokud budou zaměstnanci s návrhy spokojeni, zvýší se tím i jejich produktivita práce a omezí se jejich odchod ke konkurenci.

K dosažení hlavního cíle je třeba definovat dílčí cíle, kterými jsou:

- Přehled teoretických znalostí vztahující se k motivaci, řízení lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců
- Rozbor současného systému motivace a odměňování ve firmě
- Dotazníkové šetření u zaměstnanců
- Navržení zlepšení motivace a odměňování založených na výsledcích z dotazníkového šetření
- Zhodnocení návrhů z ekonomického hlediska

Výše uvedené dílčí cíle slouží ke splnění návrhové části diplomové práce, které mají pomoci zaměstnavateli zlepšit motivační systém společnosti k zajištění lepší pracovní kázně zaměstnanců, jejich spokojenosti a vyšší efektivity.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část práce se zaměřuje na podklady, které jsou významné pro vyhotovení následující kapitoly, analytické části. Definuji pojmy související s motivací či motivační teorií. Objasním proces a typ motivace, dále se zaměřím na spokojenost zaměstnanců a systém odměňování. Závěr této kapitoly bude zaměřen na zaměstnanecké benefity a motivační systém společnosti.

2.1 Motivace

„Motivace vychází z vnitřní charakteristiky osobnosti člověka, ze specifických vědomých i nevědomých pohnutek, tzv. vnitřních hybných sil. Ty činnosti člověka orientují určitým směrem, aktivizují ho a aktivitu udržují. Každý jedinec má potřeby, které se snaží uspokojit, uspokojování potřeb jedince motivuje, a tak motivace funguje, pokud vystihuje vnitřní potřebu člověka.“ (Duchon, Šafránková, 2008)

Motivace je slovo, které je velmi obtížné jednotně definovat. Například pro autora knihy Manažerská psychologie je motivace nějaký vnitřní hlas, který má za úkol podněcovat aktivitu, určovat její směr a cíl. (Mikulaščík, 2007)

Teorie zkoumající proces motivace charakterizuje chování zaměstnanců při práci daným způsobem. Dále definuje úkoly zaměstnavatele, které by měl vykonat, aby zaměstnanci byli motivováni k vyvinutí větší snahy nejen ke splnění daných cílů společnosti, ale i ke spokojenosti týkající se vlastních požadavků. (Armstrong, 2007)

Aby společnost dosáhla stanovených cílů je nutné, aby zaměstnanci dobře a efektivně odváděli svoji práci, protože jsou hlavními aktivy společnosti a jejich strategická role spočívá v myšlení, plánování a kontrolování činností společnosti. Motivace zaměstnanců je důležitá, jelikož díky ní odvádí lépe svoji práci a dochází tak k získání cílů, které si společnost vytyčila. Mezi faktory ovlivňující pečlivost odvedené práce zaměstnanců patří pracovní motivace a pracovní prostředí, ve kterém tráví zaměstnanec svoji pracovní dobu. Společnost musí zaručit prostředí pro zaměstnance, které lze rozdělit na fyzické a nefyzické pracovní prostředí. Fyzické pracovní prostředí je čisté, s

dobrou výměnu vzduchu, vhodným osvětlením či úpravou kanceláří. Do nefyzického pracovního prostředí lze zařadit atmosféru na pracovišti, vztahy mezi zaměstnanci či vztahy nadřízený - podřízený. Pracovní prostředí velmi ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců, pokud je dobré, zaměstnanci jsou schopni zlepšit svoji pracovní aktivitu, která přispívá v konečné míře k dosažení cílů stanovených společností. (Darmawan a Riyanto, 2014)

2.2 Motivační teorie

Nadcházející kapitola poukazuje na velmi známé motivační teorie zkoumající procesy u motivací zaměstnanců a faktory, které mají u lidí způsobovat motivaci.

2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Tato motivační teorie se zabývá motivací, kterou lze přeměnit do pracovního odvětví a skládá se z pěti okruhů:

- **Fyziologické potřeby** – mezi tyto potřeby lze zařadit mzdu, která by měla vyhovovat například hladu, žízní nebo místu na spaní.
- **Potřeba jistoty** – pro zaměstnance je potřeba jistoty práce, sociálního, zdravotního a důchodového zabezpečení velmi důležitá.
- **Společenské potřeby** – dalším stupněm v hierarchii potřeb je pro zaměstnance důležité přijetí skupinou spolupracovníků.
- **Potřeba uznání** – úspěch a rozvoj v profesní kariéře následuje po společenských potřebách
- **Potřeba seberealizace** – v rámci hierarchie potřeb je posledním bodem sebeuplatnění zaměstnance v dané profesi, který využívá svých schopností a šikovnosti. (Plamínek, 2010)



Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb (Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Plamínek, 2010))

Podle Forsytha je Maslowova hierarchie potřeb vytvořena na teorii, že pokud dojde ke spokojenosti v oblasti fyziologických potřeb, dále dochází k postupnému uspokojování potřeby jistoty až do bodu, kdy jsou potřeby uspokojeny v horní části hierarchie. Uspokojení motivačních složek je v hierarchii na vyšším místě než neuspokojené motivační složky. Neuspokojené motivační složky jsou tím pádem neefektivní. Proto, pokud je zaměstnanec nespokojený se svou mzdou, je zbytečné, aby se zabýval jinými motivačními faktory než mzdou. (Forsyth, 2009)

2.2.2 Herzbergova teorie motivačních a hygienických faktorů

Herzbergova teorie člení motivy jednání jedince do dvou oblastí:

Faktory spokojenosti

Mezi podstatné faktory člověka náleží úspěch, možnost pracovního rozvoje a povýšení, zajímavost práce a uznání či pochvala za dobře odvedenou práci. (Armstrong, Taylor, 2015)

Hygienické faktory

Důležitou součástí faktorů jsou plat, vztahy a podmínky v zaměstnání, dopad práce na osobní život, nezajímavost pracovní pozice, nejistota práce. Je nutné, aby tyto faktory v životě člověka byly v pořádku nachystané k pracovní spokojenosti. Jestliže dojde k pracovní nespokojenosti, pozitivně tato situace motivuje pracovní výkon zaměstnance. (Armstrong, Taylor, 2015)

Pokud je zaměstnanec spokojený, vynaloží více sil a projevuje vyšší zájem o práci. Neznamená to však, že spokojenost s hygienickými faktory stačí k motivaci zaměstnanců. Proto zaměstnavatelé zvyšují mzdy díky nabízeným bonusům a nefinančním benefitům, aby uspokojili faktory spokojenosti. (Urban, 2017)

Přehled faktorů, které náleží do faktorů spokojenosti a hygieny jsou představeny v tabulce uvedené níže.

Tabulka 1: Herzbergovy faktory spokojenosti a hygieny (Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Armstrong, Taylor, 2015))

Faktory spokojenosti	Hygienické faktory
Uznání	Mzda/plat
Úspěch	Politika společnosti
Zodpovědnost	Pracovní podmínky
Náplň práce	Osobní život
Povýšení	Pracovní pozice
Možnost růstu	Pracovní jistota
	Míra kontroly
	Vztah s ostatními

2.2.3 Teorie očekávání

Teorie očekávání se zabývá průběhem procesu motivace. Ta je vytvořena na skutečnosti, že je nezbytné splnit tři podmínky pro vytvoření snahy zaměstnance. Proto

je nutné, aby úsilí zaměstnance přineslo předpokládaný úspěch dané práce. Další z podmínek je odměnění zaměstnance za odměněnou práci. Pokud zaměstnanec není dostatečně odměněn, může dojít k demotivaci. Poslední z podmínek je ta, že zaměstnanec odměnu opravdu chce. (Bělohlávek, 2005)

2.2.4 Motivační teorie spravedlnosti

Podle Adamse se teorie spravedlnosti zaobírá formou jednání se zaměstnancem ve srovnání s jeho kolegy. Znamená to tedy, že chování nadřízených musí být stejné ke všem podřízeným, aby bylo dosaženo poctivosti. Jestliže jeden ze zaměstnanců je za dobře odvedenou práci odměněn odměnou či zvýšením mzdy, druhý ze zaměstnanců předpokládá, že získá odměnu za stejně odvedenou práci. Proto je důležitá rovnováha, která neustále podněcuje zaměstnance k vyšší výkonnosti a motivaci. (Dědina, Cejthamr, 2005)

2.2.5 Teorie X a Y

Teorie X a Y vychází z dvou opačných jednání zaměstnanců v zaměstnání. Do skupiny X se řadí líní pracovníci, které práce nezajímá, a nechtějí přebrat za svoji práci odpovědnost. Nadřízení je proto musí do práce tlačit a motivačním faktorem je tedy odměna. Teorie Y se zabývá zaměstnanci, které práce zajímá a nebojí se za ní převzít odpovědnost. Teorie X a Y podporuje zaměstnance ke kvalitnějším výsledkům, proto se zaměstnanci mohou dostat ze skupiny X do skupiny Y, která jim umožní rozšířit své znalosti, potažmo výsledky a odpovědnost za odvedenou práci. (Forsyth, 2009)

2.2.6 Teorie tří kategorií potřeb

Teorie tří kategorií potřeb spojená s motivací, je založena na skupinách lidských potřeb, které podle Blažka jsou:

- **Růst** – zabývá se dalšího rozvoje kariéry zaměstnance a jeho kvalifikace.
- **Sociální vztahy** – nezbytné navázání sociálních vztahů zaměstnance se svými kolegy v pracovním prostředí.

- **Existence** – dochází ke spokojenosti týkající se základních potřeb zaměstnance, které jsou pro samotnou existenci zaměstnance důležité.

U teorie tří kategorií potřeb musí stejně jako u Maslowovy hierarchie nejprve dosáhnout uspokojení základních potřeb definované ve skupině existence. Následně pak mohou být uspokojeny další potřeby. (Blažek, Cejthamr, 2014)

2.3 Proces motivace

U procesu motivace se vyskytuje několik podmínek, které na proces působí:

Síla podnětů

Do síly podnětů lze zařadit vnitřní popudy a instinkty zaměstnanců, které bývají někdy slabší a někdy silnější. Slabost, silnost popudů nebo instinktů záleží na uvolnění nebo vnitřním napětí zaměstnanců. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

Vlastní účinnost

Zabývá se vlastním názorem zaměstnanců a schopností budovat a prožívat vlastní život podle svého zvažení. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

Psychologická časová perspektiva

Určuje význam osobních cílů jednotlivců. Jiným způsobem řečeno, záleží na významnosti cílů pro zaměstnance. Smyslem cílů je řídit se podle fází života, ve kterém v daném okamžiku člověk je, získanými zkušenostmi, dosaženým vzděláním atd. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

Emoční inteligence

Podle Niermeyera a Seyfferta je emoční inteligence: *„Všechny tyto faktory jsou součástí komplexní struktury, tvořené silou vůle, disponibilními kompetencemi a vhodnými podmínkami. Teprve celá tato struktura rozhoduje o úspěchu nebo neúspěchu.“* (Niermeyer, Seyffert, 2005)

2.4 Typy motivace

Typy motivace lze rozdělit dvěma způsoby, na tu kterou motivujeme sami sebe a tu, kterou nás motivují naši nadřízení v zaměstnání. Motivováním sebe sama člověk uspokojuje své potřeby pomocí práce, kterou vykonává. Nadřízený k motivaci zaměstnanců využívá různých způsobů, například pochval, povýšení či prémie.

Motivaci je možné rozdělit na:

- **Vnější motivace** – člověka motivují podněty zvenčí, které mohou být pozitivní ale i negativní. Mezi pozitivní podněty patří pochvala, navýšení mzdy či platu, odměna, povýšení. Za negativní podnět lze určit kritiku nebo disciplinární řízení. Tato motivace nemívá dlouhého trvání, ale její účinek je zřetelný a přirozený.
- **Vnitřní motivace** – vnitřní motivaci si každý člověk vytváří sám, díky faktorům působícím na jejich chování. Do těchto faktorů patří odpovědnost, možnost zdokonalovat své schopnosti i dovednosti, šance využít kariérního postupu. Efekt této motivace je dlouhodobý a hlubší než u vnější motivace. Je to způsobeno zejména tím, že vnitřní motivace je v každém člověku. (Armstrong, 2007)

2.5 Pracovní motivace

„Motivace zaměstnanců posiluje jejich pracovní nasazení, odpovědnost i iniciativu. Není však automatická. Správné používání motivačních nástrojů, finančních a nefinančních, pozitivních i negativních, je proto jedním z nejdůležitějších úkolů organizace i každého vedoucího.“ (Urban, 2017)

Pracovní motivace je proces, ve kterém zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci uspokojení jeho zájmů a potřeb, z druhé strany od něj žádá kvalitní pracovní výkon. (Plamínek, Seyffert, 2015)

System pracovní motivace je založený na motivačních nástrojích. Jedním z nich je pracovní prostředí, do kterého lze zahrnout faktor manažerského stylu řízení pracovníků, firemní kulturu a sociální oblast. (Plamínek, Seyffert, 2015)

2.5.1 Motivační trojúhelník

Základem motivačního trojúhelníku jsou zaměstnanci neboli udržení si zaměstnání a chození do práce. U motivačního trojúhelníku lze nalézt tři body, které jsou podle Bednáře důležité.

Prvním bodem je mzda a benefity, finanční i nefinanční. Tento bod je možné rozčlenit do tří skupin:

- **Motivační plat** – lze ho dosáhnout za lépe odvedenou práci.
- **Srovnatelný plat** – tento plat získávají zaměstnanci v obdobném pracovním prostředí.
- **Nejnižší finanční ohodnocení** – zaměstnanec je ochotný odvádět danou práci, která zajistí finance potřebné k pokrytí základních životních potřeb. (Bednář, Seyffert, 2018)

Kolektiv zaměstnanců, zákazníci a firemní kultura jsou druhým bodem v motivačním trojúhelníku. Vztahy mezi výše uvedenými skupinami musí fungovat, aby společnost byla kompaktní. Posledním bodem je smysl práce z pohledu zaměstnance. Protože pokud zaměstnanci práce nepřinášejí radost a očekávání, není pak po pracovní stránce spokojený. (Bednář, Seyffert, 2018)

2.5.2 Extrinsické a intrinsické pracovní motivy

Haberleitner aj. definují pracovní motivaci do dvou kategorií. Extrinsické motivy jsou skupinou zaměřující se na mzdu a s ní sdružené potřeby, mezi které patří základní potřeby, nezbytnost uplatnění se v zaměstnání, dosažení ocenění od nadřízených a získání určitého postavení v zaměstnání. (Ungvari, Haberleitner, Deistler, 2009)

Do instrisických pracovních motivů lze zařadit přirozenou motivaci, která k činnosti potřebuje energii zaměstnance. Tuto energii je možné využít pro dobře odvedenou práci či seberealizaci. Pro zaměstnance je podstatné, aby jeho výkon měl smysl. Dalším z instrisických motivů je správně odvedená práce, která umožňuje dosáhnout cílů nebo potřebných kontaktů k udržování mezilidských vztahů u kolektivu v zaměstnání. Ke spokojenosti zaměstnance tak dochází v rámci získání moci nad kolegy a jednání, kdy se zaměstnanec řídí svými uváženími a nese za ně odpovědnost. (Ungvari, Haberleitner, Deistler, 2009)

Aby zaměstnanec byl spokojen se svou odvedenou prací, je nutné, aby byla uspokojena část instrisických pracovních motivů. Extrinsické pracovní motivy jsou pouze krátkodobé, tím pádem jsou pro zaměstnance neuspokojivé. (Ungvari, Haberleitner, Deistler, 2009)

2.5.3 Principy motivace pracovníků

Podle Adaira lze definovat osm základních zásad, které by měl manažer uplatnit k motivování zaměstnanců. Principy motivace zaměstnanců jsou vytvořeny na zásadě 50:50, což znamená, že 50 % zaměstnanců se motivují sami a u druhých 50 % zaměstnanců spustí motivaci nadřízený. Principy jsou nacházející:

- Aby mohl nadřízený motivovat své podřízené, musí být on sám motivovaný.
- Zaměření na zaměstnance, kteří již jsou určitým způsobem motivovaní nebo lze u nich upozorovat schopnosti a dispozice k motivování.
- Osobní přístup ke každému ze zaměstnanců.
- Reálnost vymezených cílů a úkolů, které zaměstnanci dávají smysl.
- Informovat zaměstnance o progresi během získávání cílů.
- Zajímat se o pracovní okolí zaměstnance, tedy o kolektiv a pracovní prostředí nebo o firemní kulturu.
- Je nutné objektivně posuzovat odvedenou práci zaměstnanců, její kvalitu a získání daných cílů.

- Posledním z principů je uznání zaměstnance za dobře odvedenou práci. Veřejná pochvala před kolegy či prostě děkuji za řádně vykonanou práci, postačí ke správné motivovanosti zaměstnance. (Adair, 2004)

2.6 Motivace a pracovní život

Důležité je nejen správně motivovat sám sebe, ale i schopnost motivovat druhé. Člověk, který dokáže motivovat druhé je pokládán za výjimečného a důležitého pro společnost, protože motivace zaměstnanců je pro společnost klíčem k úspěchu. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

Každá ze společností má své zvláštní požadavky na zaměstnance a na vedoucí zaměstnance. Od vedoucích zaměstnanců se předpokládá schopnost motivovat nejen podřízené ale i sebe. U řadových zaměstnanců se požaduje iniciativa, aktivita a motivace. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

2.6.1 Stimulace zaměstnance

Většina lidí si myslí, že velkým povzbuzením pro zaměstnance jsou peníze. Pokud zaměstnanec dostává plat (mzdu) v dostatečné výši, je pak více motivován, pilný a snaží se dopracovat k co nejvyšším pracovním výkonům. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

K uspokojení svých potřeb pomocí motivace neslouží zaměstnancům pouze plat či mzda. Je více pracovních podnětů a je na každém zaměstnanci, aby se rozhodl, který z podnětů motivuje právě jeho. Mezi stimuly lze zařadit:

- **Hmotná odměna** – slouží k uspokojování dalších požadavků pro život zaměstnance. Tvoří ji dvě části – pohyblivá a pevná. Hmotnou odměnou kromě financí mohou být příspěvky na pojištění, služební notebook či telefon, automobil nebo benefity.
- **Obsah práce** – měl by zaměstnanci rozšiřovat obzory, měl by být pro zaměstnance motivující. Pro každého ze zaměstnanců je důležitá seberealizace, odpovědnost za odvedenou práci a kariérní postup.

- **Manažer** – styl vedení manažera má rozhodující vliv na motivaci zaměstnanců. Vedení manažera je složeno z odměn, chování k podřízeným, řešení problémů či komunikace.
- **Atmosféra pracovní skupiny** – do této skupiny nepatří pouze osobní či pracovní vztahy, ale i vztahy mezi zaměstnanci.
- **Pracovní podmínky a režim práce** – společnost může předpokládat věrnost svých zaměstnanců v předpokladu, že společnost zaručí kvalitní podmínky pro práci. Pokud společnost správně nastaví podmínky pro vztahy s podřízenými, v budoucnosti může očekávat zvyšující se výkon zaměstnanců. Mezi možnosti nastavení pracovních podmínek lze zahrnout homeoffice, zkrácené závazky či flexibilitu pracovní doby. (Pauknerová, 2004)

2.7 Spokojenost zaměstnanců

„Spokojenost člověka představuje subjektivní pocity, a to v osobním i pracovním životě. Spokojenost lidí se měnila v průběhu vývoje společnosti v závislosti na sociálně-ekonomické situaci, je ovlivňována specifiky různých kultur, mění se v průběhu jednotlivých období vývoje života jedinců. Lidé různě vnímají a prožívají společenské události, své postavení a prestiž ve společnosti, svoji životní úroveň, své úspěchy v osobním i pracovním životě je individuální, je subjektivním prožíváním reality, významnou roli v ní sehrávají emoce, potřeby, postoje a hodnoty.“ (Kocianová, 2010)

Spokojenost každého jednotlivce je definováno mírou vyrovnání člověka s životními situacemi. Součástí životní spokojenosti je pracovní spokojenost, jelikož je pro mnoho lidí významnou součástí jejich života. (Kocianová, 2010)

Pracovní spokojenost je možné určit v závislosti na vyhovění požadavků pracovníků i v souvislosti k jejich pozici v zaměstnání. Způsob, kterým se zaměstnanec staví ke své práci, se přenáší i do spokojenosti u konkrétních potřeb. Pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti je možné vnímat jako jev, která poukazuje na reakci člověka u jeho

pracovního působení. U pracovní spokojenosti jsou důležité preference zaměstnance, jeho osobní charakteristiky. (Kocianová, 2010)

„Pracovní spokojenost je vždy subjektivním vyjádřením (v případě, že míra pracovní spokojenosti je usuzována z hodnocení lidí). Některé vlivy na pracovní spokojenost působí situačně, jiné jsou dlouhodobější. Soubor faktorů, které pracovní spokojenost ovlivňují, je provázaným komplexem, faktory zpravidla nepůsobí izolovaně. Vlivy na pracovní spokojenost lze rozdělit na vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti, na podmínky a okolnosti práce, na vlivy na straně jedinců a na mimoorganizační faktory, tj. vlivy působící na organizaci a jedince zvnějšku. Vlivy týkající se pracovní činnosti spočívají v obsahu a charakteru práce, možnost profesního rozvoje a pracovního postupu, péči o pracovníky, styl vedení lidí, vlivy na straně pracovní skupiny, mezilidské vztahy, fyzikální podmínky práce, pracovní prostředí a bezpečnost práce ad. Individuální charakteristiky jedince představují věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, pracovní praxe, kulturní specifika. Osobnostní charakteristiky zahrnují sebehodnocení, potřeby, motivaci, postoje, hodnoty, zájmy, aspirace, schopnosti, míru uspokojení jako osobnostní dispozici, míru identifikace s prací jako profesí. Působícími mimoorganizačními faktory jsou např. mezinárodní a národní politika (zejména politika zaměstnanosti) a ekonomická situace státu, legislativa (zejména pracovně-právní), mezinárodní, národní i místní trh práce, mzdová úroveň (regionální, oborová), konkurence v oboru činností organizace ad.“ (Kocianová, 2010)

Faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnance, jsou zeslabující a posilující.

Mezi posilující faktory lze zařadit finanční ohodnocení, různorodost práce, možnost vlastní kontroly nad svojí prací, ocenění práce, sociální pozice v organizaci, bezpečnost vykonávané práce, optimální spolupráce a mezilidské vztahy, průhledná personální a organizační politika či jasné a příslušné určení cíle vlastní práce. Naopak pracovní zátěž, časový stres, nereálné pracovní nároky, málo času na osobní život, sociální „nepohoda“ na pracovišti nebo převaha nepředvídatelných vlivů na práci patří mezi zeslabující faktory spokojenosti zaměstnance. (Kocianová, 2010)

V níže uvedené tabulce jsou přehledně uvedeny faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost pozitivně či negativně.

Tabulka 2: Posilující a zeslabující faktory (Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Kocianová, 2010))

Zeslabující faktory	Posilující faktory
Pracovní zátěž	Finanční ohodnocení
Časový stres	Možnost vlastní kontroly nad svojí prací
Nedostatek času na osobní život	Různorodost práce
Nereálné pracovní nároky	Ocenění práce
Sociální „nepohoda“ na pracovišti	Sociální pozice ve společnosti
Převaha nepředvídatelných vlivů na práci	Bezpečnost vykonávané práce
	Mezilidské vztahy a optimální spolupráce
	Jasně určené cíle vlastní práce

2.8 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení je důležité nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele, kteří potřebují znát přínos zaměstnanců pro společnost. Slouží ke komunikaci mezi zaměstnanci a jejich vedoucími. Co se týče zaměstnanců, ti průměrní využívají hodnocení ke svému zlepšení. Vynikající pracovníci považují hodnocení jako zpětnou vazbu k budoucímu zlepšení. (Arthur, 2010)

Hodnocení se dělí na formální a neformální. Neformální hodnocení se provádí průběžně během práce, kdy jde více o náhodné situace či pocity zaměstnavatele, které pociťuje u zaměstnance. Nebývá zaznamenáváno, ale i tak ovlivňuje zaměstnance. Formální hodnocení se provádí v pravidelných časových intervalech, zaznamenává se a stává se tak součástí osobního hodnocení zaměstnance. Tento druh hodnocení je více zaměřen na vynikající dovednosti zaměstnance. V hodnocení nejsou zaznamenány pouze silné stránky zaměstnance, ale i slabé stránky, u kterých jsou vytvářeny činnosti pomáhající k jejich odstranění. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

Hodnocení a výběr zaměstnanců je proces rozhodování, který má za úkol zařadit zaměstnance na správné pracovní místo a ve správný čas. K hodnocení pracovníků dochází v situacích:

- Po přijetí nového pracovníka,
- Snížení výkonnosti pracovníka,
- Pokud si sám pracovník zažádá,
- Jedná se o stálé hodnocení. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

2.8.1 Metody hodnocení

Je několik metod hodnocení zaměstnanců. Některé metody jsou vhodnější pro zaměstnance, kteří pracují manuálně a jiné metody zase pro zaměstnance v administrativě. Níže je vypsán seznam hodnocení, které se užívá v malých a středních společnostech.

Hodnotí se na základě:

- Vymezených cílů,
- Standardů a norem,
- Škály posuzování,
- Metody 360°C zpětné vazby (Kocianová, 2010).

Hodnocení na základě vymezených cílů

Používá se hlavně u administrativních pracovních pozic, kdy můžeme dopředu určit cíl. Díky tomu, že zaměstnanci mohou stanovené cíle částečně usměrňovat, zvyšuje se tím jejich motivace. (Kocianová, 2010)

Hodnocení na standardech a norem

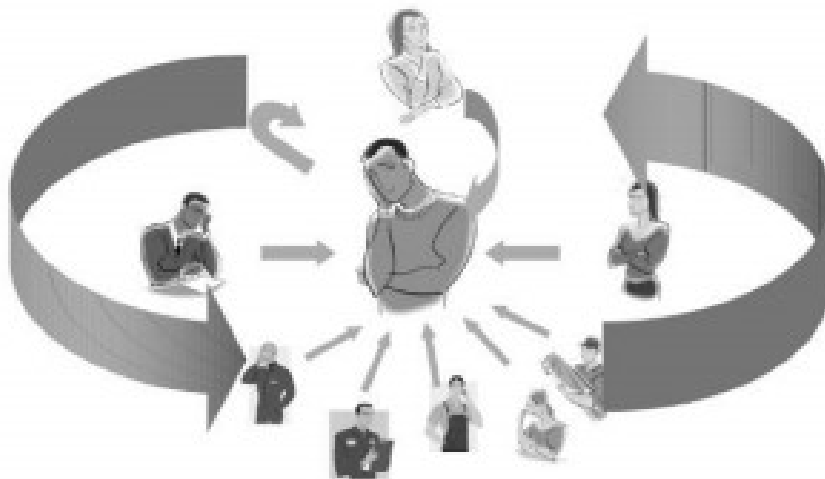
Toto hodnocení se využívá především ve výrobním úseku. Zde se stanovují normy pro dělníky, které musí dodržovat. (Kocianová, 2010)

Hodnocení na základě škály posuzování

Realizuje se na základě verbálních, neverbálních a kombinovaných škál, ze kterých se nejvíce využívá neverbální stupnice. V této škále lze najít v různých položkách popis znaků pracovníka a jeho práce. Položky jsou následně ohodnoceny vedoucím pracovníkem na předem dané škále. Jakmile se výsledky položek spojí, vznikne grafický model, který ukazuje kladné a záporné stránky zaměstnance. (Hroník, Matejčičuk, Kaňáková, 2006)

Metoda 360°C zpětné vazby

Metoda 360°C je hodnocení jednoho zaměstnance jeho kolegy, jde tedy o několik hodnocení najednou. Výsledkem jsou informace pro nadřízeného o komunikaci či chování podřízeného. Daného zaměstnance hodnotí nejen jeho kolegové, ale i nadřízení, podřízení, on sám sebe a v některých případech i zákazníci. Tato zpětná vazba má na konkrétního zaměstnance velký vliv. Ke sběru dat se nejčastěji využívají dotazníky, které se hodnotí stupnicí. Výsledkem je přehledná zpráva podle dílčích parametrů. (Hroník, Matejčičuk, Kaňáková, 2006)



Obrázek 2: Princip metody 360 stupňové zpětné vazby (Zdroj: Kubeš, 2008)

2.8.2 Proces hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců lze rozčlenit do fází přípravy, sběru dat, prokonzultování získaných dat a hodnotících pohovorů.

Fáze přípravy má několik etap:

- Vymezení objektu posuzování, pravidel a postupu hodnocení, vytváření potřebných dokumentů.
- Prozkoumání pracovních míst, na jejich bázi je postavena představa o jednotlivých výkonech na určených pracovních místech.
- Vytváření kritérií pro výkon práce a jejich hodnocení, norem výkonu, volba přiměřeného postupu hodnocení a období hodnocení.
- Sdělení procesu hodnocení zaměstnancům, jeho účel, kritéria hodnocení a očekávané výsledky. (Koubek, 2011)

Druhá fáze:

- Vytvoření dokumentace, ke které by se lze mohlo kdykoliv vrátit v případě jakýchkoliv neshod v budoucnu.
- Shromažďování informací pozorováním zaměstnanců, výzkumem jejich dosažených pracovních výsledků. (Koubek, 2011)

Fáze prokonzultování získaných dat:

- Prvním bodem, který musí být v této fázi zahrnut je posouzení výsledků, chování, schopností a jiných vlastností zaměstnanců. Výsledky se převážně vyhodnocují díky srovnání norem či porovnáním skutečných výsledků s očekávanými. Tato fáze musí být zpracována písemně.
- Dalším bodem je konzultace výsledků hodnocení s konkrétním zaměstnancem, které obsahuje hodnocení či eventuální řešení problémů. Tento rozhovor by měl zahrnovat nejen kritiku zaměstnance, ale i pochvalu.
- Proces pozorování zaměstnanců je posledním bodem v této fázi. Dále například zahrnuje možnou pomoc při zefektivnění pracovního výkonu. (Koubek, 2011)

2.9 Odměňování zaměstnanců

Odměňování patří mezi jedny z nejdůležitějších a současně nejkomplicovanějších činností ve společnosti. Odměňování je složeno nejen z peněžní odměny. Mezi další varianty odměňování lze zařadit povýšení, učení se novým věcem či dovednostem, schopnosti rozvíjení se, získání uznání či flexibilního zaměstnání. Proto je možné rozdělit odměňování na nepeněžitou a peněžitou formu. Peněžita odměna zahrnuje mzdu, plat, ocenění, osobní růst či zaměstnanecké výhody. (Koubek, Mateiciuc, Kaňáková, 2007)

Každá společnost se rozhoduje sama o zastoupení jednotlivých složek a o tom, v jakém budou poměru. Toto rozhodnutí je důležité, protože nesprávné nastavení odměn ve společnosti může vést ke špatné výkonnosti a finanční nestabilitě společnosti. Dále může špatným nastavením odměn dojít k neefektivní motivaci, problémy s náboru nových zaměstnanců či nesprávným nastavením odměn ve společnosti. V nesprávném nastavení odměn může docházet k přeplácení určitých pracovníků nebo k opaku, tedy k jejich nedocení. (Pilařová, Mateiciuc, Kaňáková, 2008)

„Práce za úplatu je základním znakem závislé práce, podle kterého zaměstnanec podřízený zaměstnavateli vykonává práci podle pokynů zaměstnavatele za mzdu, plat nebo odměnu za vykonanou práci.“ (Hloušková, 2016)

2.9.1 Systém odměňování

Každá společnost si sama formuje systém odměn, který je tvořen ze sjednocovaných postupů a procesů. Cílem je garantovat odměny zaměstnancům i společnosti. Tento systém představují složky:

- **Politika odměňování** – *„Poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky. Například organizace může mít politiku, která stanovuje, že úroveň peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám.“*
- **Strategie odměňování** – *„Stanovují, co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí dělat v oblasti vytváření a realizaci politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejich podnikatelských cílů.“*

- **Praxe odměňování** – „Tvoří ji struktury stupňů a sazeb, metody, jako je hodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování.“
- **Procesy odměňování** – „Tvoří ji způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování, například způsob, jak jsou využívány a uplatňovány výsledky šetření.“
- **Postupy odměňování** – „Jsou používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat účinně a pružně a že bude za vynaložené peníze přinášet odpovídající hodnotu.“ (Armstrong, Mateiciuc, Kaňáková, 2009)

2.9.2 Formy odměňování

Existuje několik forem odměňování. Nejčastěji se dělí do čtyř podob:

- **Časová mzda** – tato forma se využívá ve společnosti, kde nelze posoudit pracovní výkon. Výhodou časové mzdy je snadný výpočet příjmu, mezi nevýhody lze zařadit nedostatečnou motivaci zaměstnanců.
- **Výkonnostní mzda**
 - **Provize** – je určena k povzbuzení zaměstnanců k vyšším výkonům. Výše provize je proplácena podle počtu prodaných jednotek a vyplácí se k základní mzdě.
 - **Prémiová mzda** – vyplácí se k základní mzdě. Prémie je bonus proplacený za mimořádnou práci, například bezchybná práce, dodržení lhůt.
 - **Úkolová mzda** – závisí na tom, jak zaměstnanec odvede svoji práci. Je tedy na zaměstnanci, jakým tempem a jak dobře danou práci vykoná. Tato mzda je určena nejen pro jednoho zaměstnance, ale i pro skupinu zaměstnanců.

- **Účast na zisku** – tato forma odměny je vyplácená pouze v případě správného hospodaření společnosti, kdy jí vznikl přebytek, který se rozhodla dát svým zaměstnancům.
- **Mzdové příplatky** – forma kompenzace mzdy za méně výhodnou práci. Zákoník práce stanovuje procenta, na která má zaměstnanec nárok. Tabulka č. 3 uvádí výši příspěvku, podle které se zaměstnavatel musí řídit. (Kaesler, Kaeler-Probst, Kaňáková, 2013)

Tabulka 3: Výše mzdových příplatku podle Zákoníku práce (Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Kaesler, Kaeler-Probst, Kaňáková, 2013))

Druh příplatku	Příplatek v %
Práce o víkendu	10
Práce v noci	10
Práce přesčas	25
Práce ve svátek	100 nebo náhradní volno

Další forma odměňování zaměstnanců je následující:

- Hmotné odměny
 - Mzda či plat,
 - Benefity,
 - Odměna z dohod.
- Nehmotné odměny
 - Odpovědnost za pracovní úkol,
 - Uznání,
 - Povýšení. (Kaesler, Kaeler-Probst, Kaňáková, 2013)

Plat

„Plat je peněžité plnění, popřípadě naturální plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba podle daného školského zákona.“ (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Mzda

„Mzda je peněžité nebo nepeněžité plnění peněžní hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, podle její odpovědnosti, složitosti a namáhavosti, podle toho, jak jsou obtížné pracovní podmínky, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.“ (Hloušková, 2016)

Mzda se využívá u zaměstnavatelů podnikatelské sféry. Není definována shrnutím poskytujících zaměstnavatelů, tedy například státem, státním fondem, příspěvkovou organizací, územními samosprávnými celky. Další rozdíl, který lze najít mezi platem a mzdou je rozdělení mzdy na peněžité či nepeněžité plnění a naturální mzdu. V zákoníku práce je stanoveno, že mzda musí být minimální či zaručená, ale ne nižší. (Bělina, 2014)

Odměna z dohod

Odměna z dohod zobrazuje peněžité plnění, které náleží zaměstnanci zaměstnaném na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. (Hloušková, 2016)

2.10 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Pro zaměstnavatele je rozvoj a vzdělávání zaměstnanců důležitou součástí chodu společnosti. Vzniká kvalitněji vykonaná práce, vylepšují se zavedené procesy, výkonnost a společnost je stále konkurenceschopná. Pokud zaměstnavatel investuje do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, může očekávat schopné a vzdělané zaměstnance, díky kterým má možnost uspokojit potřeby zákazníků. (Urbancová, 2018)

Vzdělání zaměstnanců lze rozdělit na vývoj vědomostí, šikovnosti a přístupu k práci, zaměstnavateli či spolupracovníkům. Níže jsou uvedeny 3 metody vzdělávání:

- Vzdělávání mimo pracoviště – semináře, konference, workshopy, školení z vnějších oblastí,
- Vzdělávání na pracovišti – střídání zaměstnanců mezi pracovními místy, vnitřní školení,
- Vzdělávání mimo a na pracovišti – svěřený projektového návrhu. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

Další metoda rozdělující vzdělávání zaměstnanců se zabývá schopnostmi, které chce zaměstnavatel u zaměstnanců rozvinout:

- Rozvoj – zaměření na kvalifikace, rozvoj osobnosti zaměstnance a dodatečné vzdělání potřebné pro zaměstnání,
- Kvalifikace – rekvalifikace či proškolení zaměstnanců,
- Vzdělání – vědomosti a obecné znalosti zdokonalované působením v zaměstnání. (Bartoňková, 2010)

2.11 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity mají různé podoby. Lze je definovat jako zaměstnanecké výhody, které nejsou stanoveny zákonem nebo nejsou finančním produktem, který je podporován státem. (Dvořáková, Kaesler-Probst, Kaňáková, 2012)

Mezi zaměstnanecké benefity patří různé služby, zboží, sociální péče, za které by jinak zaměstnanec musel platit. Jsou poskytovány zaměstnavatelem ke mzdě za zaměstnancem vykonanou práci v peněžní podobě. (Dvořáková, Kaesler-Probst, Kaňáková, 2012)

Mezi nejčastější zaměstnanecké benefity patří:

- Příspěvky na sportovní využití,
- Příspěvky na stravování,

- Příspěvky na kulturní využití,
- Zvýhodněné půjčky zaměstnancům,
- Příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- Příspěvky na soukromé životní pojištění
- Zajištění či hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,
- Bezplatné poskytování služebního auta pro soukromé účely. (Dvořáková, Kaesler-Probst, Kaňáková, 2012)

2.11.1 Členění zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity lze rozdělit z více hledisek.

Hledisko daňové výhodnosti:

- Mimořádně výhodné – benefity jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů, na straně zaměstnavatele tvoří daňové výdaje,
- Benefity s dílčí výhodností – jsou částečně výhodné, protože nemusejí být zahrnuty ve vyměřovacím základu pro odvod zdravotního a sociálního pojištění.

Z věcného hlediska:

- Benefity na volnočasové aktivity – sportovní a kulturní aktivity,
- Benefity na rozvoj a vzdělávání – benefity týkající se kvalifikačního rozvoje a vzdělávání každého z pracovníků, např. jazykové kurzy,
- Zdravotní benefity – sick days, závodní lékařská péče, rehabilitace, pobyty v lázních, příspěvek na dovolenou,
- Sociální benefity – půjčky pro zaměstnance v komplikované životní situaci,
- Benefity související s pracovním zařazením – umožnění používání služebního auta pro soukromé účely, příspěvek na dopravu do zaměstnání.

Z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele:

- Finanční – zaměstnavatel vydá peněžní prostředky na určený benefit
- Nefinanční – zaměstnavatel neposkytuje k tomuto benefitu finanční výdaje.

Z hlediska času:

- Dlouhodobé výhody – příspěvek na pojištění, spoření,
- Krátkodobé výhody – příspěvek na stravování a nápoje,
- Jednorázové výhody – poskytnuty neprodleně a jednorázově, např. sociální výpomoc.

Z hlediska příjmu zaměstnance:

- Nepeněžní – výhody či plnění v naturáliích, např. možnost využívání služebního automobilu pro soukromé účely,
- Peněžní – obdržení financí od zaměstnavatele na benefity zaměstnanců.

Z hlediska formy:

- Fixní – benefity jsou vymezeny zaměstnavatelem v kolektivní smlouvě či vnitřním předpisu. Zaměstnanec není povinen tyto benefity využívat. Negativní stránkou fixních benefitů je, že zaměstnavatel investuje do benefitů, o které zaměstnanci nemusí jevit zájem.
- Flexibilní – zaměstnavatel zformuje balíček, který obsahuje větší počet firemních benefitů, ze kterého si zaměstnanci sami mohou vybrat benefity, o které mají zájem. Mohou využít určitý počet benefitů předem stanovených např. v kolektivní smlouvě. Mezi nejčastěji využívané flexibilní benefity patří:
 - Očkování proti chřipce,
 - Bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely,
 - Hrazení dopravy do zaměstnání,

- Příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- Příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců,
- Příspěvky na stravování,
- Příspěvky na sportovní a kulturní využití,
- Dary k životnímu výročí,
- Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti.

Dále lze benefity členit dle charakteru činnosti zaměstnance, podle pozice zaměstnance ve společnosti či podle počtu let, které zaměstnanec pracuje u dané společnosti. (Pelc, Kaesler-Probst, Kaňáková, 2011)

2.12 Atmosféra na pracovišti

Pro zaměstnance je atmosféra na pracovišti velmi důležitá. Pomáhá utvářet pracovní i životní cíle zaměstnanců. Vztahy mezi zaměstnanci by měly být tedy v mezích harmonické, aby pracoviště bylo klidné a vládl tam soulad. Pokud pracoviště bude klidné, zaměstnanci se budou cítit lépe a výsledky lze očekávat i na jejich odvedené práci, která pomůže společnosti zvýšit její výkon. V opačném případě lze očekávat konflikty na pracovišti, které zapříčiní zhoršení odvedené práce zaměstnanců a v důsledku toho lze očekávat úpadek výkonu společnosti, stávku či zhoršenou kázeň zaměstnanců. (Koubek, 2011)

Bedrnová, Nový a Kaňáková (2007) tvrdí, že ovlivnit atmosféru na pracovišti a následné dění může manažer, který nesmí mezi zaměstnanci dělat rozdíly a přistupovat ke všem stejně a spravedlivě. Pokud neupřednostňuje žádného zaměstnance, nedochází k soupeření mezi zaměstnanci, která může zapříčinit negativní atmosféru na pracovišti. Naopak pozitivní vliv na atmosféru na pracovišti má pracovní prostředí. Umožňuje podnítit u zaměstnanců lepší morálku i pracovní výkonnost. Dobře odvedená práce zaměstnance v celkovém efektu zdokonaluje výkon celé společnosti. Dobré pracovní prostředí je takové, kde zaměstnanec může vykonávat práci bezpečně, komfortně a

zdravě. Špatné pracovní prostředí naopak snižuje pracovní morálku i motivaci zaměstnanců a vede tak ke snížení pracovního výkonu zaměstnanců. (Darmawan a Riyanto, 2014)

2.13 Motivační systém společnosti

Motivační systém společnosti slouží ke stimulaci pracovníků. Tento systém je v souladu se sociální a personální politikou společnosti. Je zaměřen hlavně na ovlivnění pracovní motivace zaměstnanců z pozitivního hlediska, které slouží k souhrnu pravidel, postupů, opatření. (Bedrnová, Nový, Kaňáková, 2007)

Management společnosti musí postupovat způsobem, který povede k dosažení optimální úrovně pracovní motivace zaměstnanců. Mezi tyto motivace patří například smysluplná práce, kdy zaměstnanci vykonávají práci významnou pro společnost a ztotožňují se s ní. Další motivací je práce zajímavá pro zaměstnance umožňující jim další rozvoj a hodnocení práce, za kterou jsou ohodnoceni podle odvedeného množství a kvality práce. (Bedrnová, Nový, Kaňáková, 2007)

2.13.1 Tvorba motivačního systému

Zásadní funkcí správně regulovaného motivačního systému je vytvoření náležitých pracovních podmínek k zachování optimální hladiny motivace zaměstnanců. Cílem motivačního systému je účinný chod celé společnosti. K získání cílů je nutné vypracovat kvalifikované analýzy, které odkrývají možná kritická místa ve společnosti. Co se týče samotného tvorby motivačního systému, je důležité vytvořit rozbor složený z informací – popisu prostředí zaměstnance, systém hodnocení zaměstnanců, odměňování, spokojenost zaměstnanců, vztahy se spolupracovníky i nadřízenými.

Samotná tvorba motivačního systému je složená ze sedmi kroků:

- Rozbor a vyhodnocení struktury motivace zaměstnanců ve společnosti.
- Stanovení krátkodobých a perspektivních cílů motivačního systému.

- Analýza současné produktivity zaměstnanců.
- Vymezení případných stimulačních nástrojů.
- Definování výkonnosti a postupů stimulace jednání zaměstnanců
- Samotné vytvoření motivačního systému
- Seznámení zaměstnanců s daným motivačním systémem. (Bedrnová, Nový, Kaňáková, 2007)

2.13.2 Techniky motivace

Podle Atchisona (2018) by se měl zaměstnavatel potažmo manažeři společnosti vést 4 kroky, které povedou ke zlepšení motivace zaměstnanců. Prvním krokem je být vzorem pro zaměstnance. Nebýt pouze jejich autoritou, ale i podporou, díky níž jsou zaměstnanci motivováni, jelikož ví, že jich zaměstnavatel či nadřízený věří v jejich odváděnou práci. Je důležité, aby manažer nepřihlížel a začlenil se do pracovního procesu. Manažer by měl oplývat schopnostmi ocenit dobře odvedenou práci zaměstnanců, zkritizovat ji, ale akceptovat zpětnou vazbu od zaměstnanců, která mu pomůže v budoucnu vést lépe své podřízené. Navazující krok se zabývá pracovním prostředím a kulturou. Pokud se zaměstnanci cítí dobře na pracovišti, vidí zájem nadřízených, jsou schopni lépe odvádět svoji práci. Dalším důležitým krokem techniky motivace je chování manažerů k podřízeným. Manažer by měl s podřízenými jednat jako se sebou rovnými a snažit se najít dohodu. Posledním krokem podle Atchisona je možnost pronést náhled na danou problematiku.

2.14 Shrnutí teoretické části

Teoretická část diplomové práce byla zaměřena na pojmy vztahující se k motivaci. Dále byla definována motivační teorie, například teorie očekávání či Maslowova hierarchie potřeb. Zabývala jsem se procesem motivace, typy motivace nebo pracovní motivace, která byla více rozebrána. Další důležitou součástí motivace je spokojenost

zaměstnanců, jejich hodnocení či systém odměňování. Důležitou součástí motivace bylo i definovat motivační systém společnosti, jeho tvorbu a techniky motivace.

3. ANALÝZA PROBLÉMU

Analytická část diplomové práce se věnuje konkrétnímu problému zaměstnavatele, který si nepřeje uvádět jméno firmy, proto použiji fiktivní název zaměstnavatele – ABC, spol. s r. o. U tohoto zaměstnavatele jsem zaměstnána již 2 roky jako účetní – personalista a mám možnost díky této pozici pozorovat zaměstnance a jejich spokojenost v zaměstnání. Problémem zaměstnavatele je nedostatečná motivace zaměstnanců.

3.1 Představení zaměstnavatele

Zaměstnavatel ABC, spol. s r. o. vznikl v roce 2004 a sídlí v Brně. Zabývá se především prodejem koupelnových obkladů či dlažby, potřebné sanity a jejich montáží. Velká část materiálu, který zaměstnavatel následně prodává, odebírá od zahraničních dodavatelů. Obchodní strategie zaměstnavatele je zaměřena na uspokojení potřeb zákazníků díky kvalitě zboží, jejich včasnému dodání a vhodně stanoveným konkurenčním cenám.

3.1.1 Základní informace o zaměstnavateli

Název: ABC, spol. s r. o.

Datum vzniku: 4. června 2004

Právní forma: Společnosti s ručením omezeným

Sídlo: Brno

Počet zaměstnanců: 29 (k 31. 1. 2021)

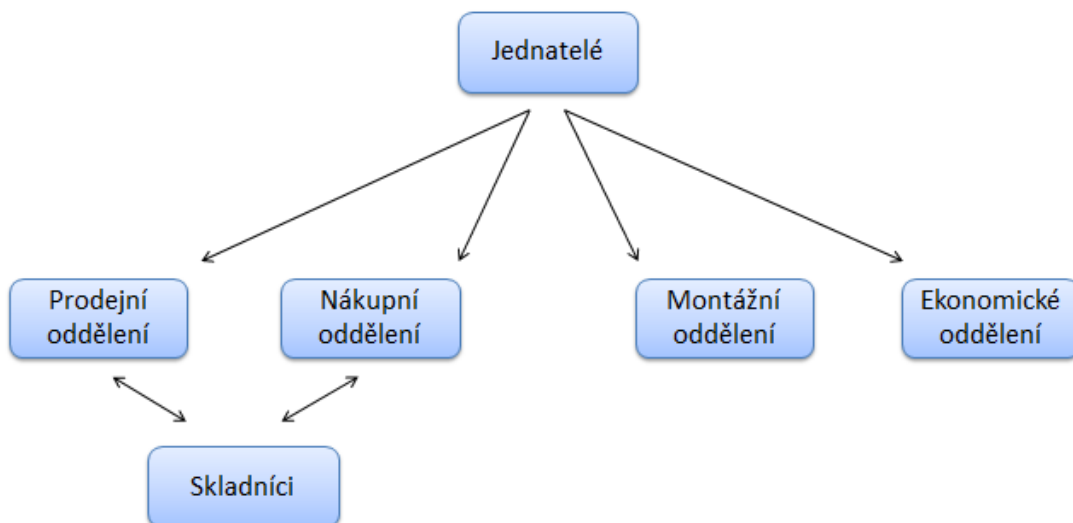
Základní kapitál: 9 984 000 Kč

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- Truhlářství, podlahářství,
- Zednictví, montáž,
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování. (Zdroj: Justice.cz)

3.2 Organizační struktura zaměstnavatele

Společnost je rozdělena na ekonomický, prodejní, nákupní a montážní úsek. Jednatelé společnosti jsou zároveň jejími majiteli a zabývají se především jednáními s dodavateli a možnými velkými odběrateli. Prodejní oddělení se zabývá především nabízením a následným prodejem obkladů do koupelen a sanity. Nákupní oddělení má 3 zaměstnance a zaměřuje se na nákup od dodavatelů nejen z České republiky, ale i ze západní a jižní Evropy. Ekonomický úsek se skládá z ekonoma a personalisty. Dále má společnost v montážním oddělení 3 podlaháře a 5 obkladačů. Mimo tyto úseky společnost zaměstnává ještě 3 zaměstnance na pozici skladník. V dnešní době má tedy společnost 29 zaměstnanců. (Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní dokumentace, 2021)



Obrázek 3: Schéma organizační struktury zaměstnavatele (Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní dokumentace)

3.3 Současný motivační systém

Tato podkapitola přibližuje současný systém, zabývající se motivací zaměstnanců. Pro zaměstnavatele je motivační systém důležitý, protože na něm závisí spokojenost zaměstnanců, díky které zaměstnanci efektivněji pracují. Systém je zaměřen na mzdu, osobní ohodnocení a benefity. Níže jsou charakterizovány současné složky týkající se motivačního systému zaměstnavatele.

3.3.1 Flexibilní pracovní doba

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům pružnou pracovní dobu, ve které musí být přítomni v zaměstnání. Zaměstnanci musí být v zaměstnání od 9 do 14 hodin. Dobu dalších 3,5 hodin včetně půlhodinové polední pauzy si zaměstnanci určují sami. Zaměstnanci prodejního oddělení mají ovšem poněkud jinou pracovní dobu. Jelikož se společnost zabývá prodejem obkladů do koupelen nejen pro velké odběratele, ale i maloodběratele, musí být otevřena prodejna tak, aby mohli přijít možní zákazníci i po skončení vlastní pracovní doby. Proto se zaměstnanci na prodejně střídají na ranní a odpolední směnu. Ranní směna je od 8 do 16,30 hod. a odpolední od 9,30 do 18 hod.

Pro ně tedy neplatí výše uvedená doba od 9 do 14 hod. Zaměstnavatel, ale umožňuje dřívější odchod i zaměstnancům na prodejně po jejich vzájemné domluvě s kolegy na pracovišti. Povinností zaměstnanců je psát si docházku a mít odpracovaný předem určený pracovní fond u daného měsíce.

3.3.2 Dovolená

Minimální počet dní dovolené je stanoven zákonem 262/2006 Sb. na 4 týdny, tedy 20 dní. Společnost neposkytuje další dny dovolené navíc.

3.3.3 Stravenky

Zaměstnavatel nabízel do konce roku 2020 zaměstnancům papírové stravenky v hodnotě 100 Kč, kdy zaměstnavatel hradil 55 % z ceny jedné stravenky. Zbýlých 45 % se zaměstnancům sráželo ze mzdy.

Nárok na stravenku měl zaměstnanec za každý odpracovaný den. Pokud si vybírali dovolenou či byli nemocní, na stravenku neměli nárok. Začátkem roku 2021 zavedl zaměstnavatel stravenkový paušál, kdy zaměstnanci hradí 70 Kč za každý odpracovaný den. Stravenkový paušál nahradil papírové stravenky a zaměstnanci se tedy už nic ze mzdy nesráží, naopak se paušál přičítá k čisté mzdě.

3.3.4 MultiSport karta

Karta MultiSport je benefit, který zaměstnanci využívají, jelikož díky sedavému zaměstnání mají málo pohybu a vybízí je tuto kartu využívat a sportovat na různých sportovištích od fitness center až po plavecké bazény. Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci 400 Kč na každou MultiSport kartu a zaměstnanec doplácí zbylých 200 Kč, které se sráží měsíčně ze mzdy.

3.3.5 Mobilní telefon

Zaměstnanci mohou využívat pracovní telefon i k soukromým účelům a zaměstnavatel jim nesráží žádné poplatky za jejich používání.

3.3.6 Pracovní oblečení a obuv

Povinností zaměstnavatele je podle § 104 zákoníku práce dodat zaměstnancům ochranné pracovní pomůcky, mezi které patří pracovní obuv na stavby, montérky, pracovní trička či bundy s logem firmy, pracovní rukavice a jiné prostředky, bez kterých zaměstnanci nesmí vykonávat svoji práci. Tento bod se týká především montážního oddělení, skladníků a prodejců, kteří si také na stavbách pohybují.

3.3.7 Firemní akce

Společnost organizuje každoročně vánoční večírek, kterého se účastní nejen nynější zaměstnanci, ale i ti bývalí. Zvaní jsou také obchodní partneři, se kterými pojí společnost dlouhodobá spolupráce. Náklady týkající se vánočního večírku hradí výhradně sama společnost. Jelikož společnost vlastní celý dům, ve kterém sídlí, využívá se v letních měsících terasa na střeše pro firemní grilování, které má stmelit zaměstnance společnosti. Tato grilování hradí zaměstnanci s majiteli společnosti společně.

3.3.8 Pracovní prostředí

Společnosti sídlí v klidné oblasti Brna-jihu v budově, kterou majitelé postavili přímo pro účel prodeje koupelnových obkladů. Vybavení budovy zahrnuje klimatizace jak v každé z kancelářských místností, tak i na prodejně. Dále budova disponuje dvěma kuchyňkami pro zaměstnance - v přízemí i v prvním patře. Obě mají základní vybavení – mikrovlnné trouby, ledničky či myčky. V přízemí je v kuchyňce i stůl se 4 židlemi. V prvním patře tráví zaměstnanci většinou polední pauzu v zasedací místnosti.

3.3.9 Školení

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům jak zákonná školení, tak i jiná školení. Zákonná školení se týkající například bezpečnosti a ochrany zdraví při práci či školení řidičů, aby mohli zaměstnanci řídit služební auta. Tato školení jsou nutná opakovat každé 2 až 3 roky. Do jiných školení lze zařadit personální nebo daňová školení či školení vysokozdvížného vozíku.

3.3.10 Nápoje na pracovišti

Zaměstnancům pracujícím v sídle společnosti zajišťuje zaměstnavatel bezplatně kávu, čaj či vodu v barelech.

3.4 Dotazníkové šetření

Pro diplomovou práci je jednou z nejdůležitějších částí výzkum. Tato práce zahrnuje kvantitativní výzkum, který byl proveden pomocí dotazníkového šetření ve společnosti ABC, spol. s r. o. Dotazníkové šetření je složeno z několika na sebe navazujících částí, které mají dopomoci k návrhům opatření a lepší motivaci zaměstnanců. Vzhledem k velikosti společnosti, která nemá zdroje, především lidské na provádění dotazníkových šetření, zaměstnavatel přivítal možnost využít dotazníkové šetření, které poslouží k vypracování diplomové práce.

3.4.1 Fáze dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření se skládá ze sběru dat od dotazovaných zaměstnanců a z 3 fází – přípravy, realizace a vyhodnocení.

Přípravná fáze

Přípravná fáze má zjistit, co je vlastně cílem šetření. V tomto případě se jedná o zaměstnance a jejich názor na motivační systém zaměstnavatele. Je důležité zjistit, zda jsou zaměstnanci se stávajícím motivačním systémem spokojeni, zda by něco změnili či ho doplnili o nové benefity. Na základě tohoto zjištění navrhnout opatření a návrhy, které by u nynějšího motivačního systému odstranily jeho slabiny a pomohly ke zlepšení motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti v zaměstnání.

Realizace

Vytvoření dotazníku vedlo k samotnému dotazníkovému šetření. S prosbou o vyplnění dotazníku bylo osloveno všech 29 zaměstnanců, kterým byl předán dotazník v papírové

podobě. Dotazníkové šetření probíhalo v únoru 2021 a 25 zaměstnanců dotazník vyplnilo a poslalo zpět, návratnost dotazníkového šetření byla tedy 86 %.

Vyhodnocení dotazníku

Poslední z fází dotazníkového šetření bylo vyhodnocení, ve kterém byly položené otázky a posouzené odpovědi respondentů znázorněny do grafů.

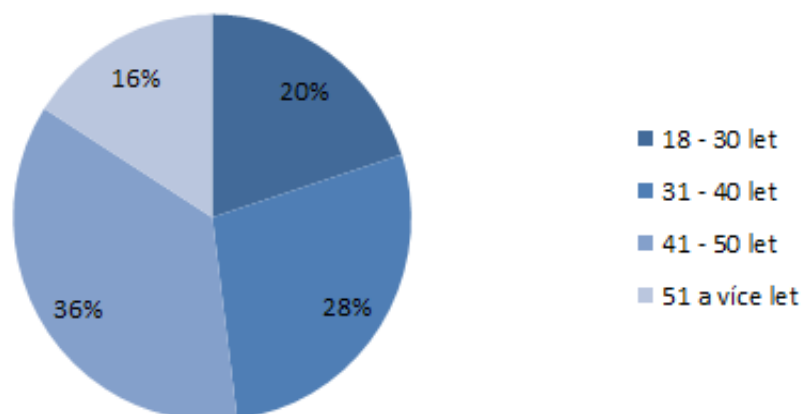
Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

První otázkou dotazníku bylo pohlaví respondenta. Z odpovědí lze vyvodit, že dotazník vyplnilo 16 mužů a 9 žen. Dotazník vyplnily všechny ženy zaměstnané ve společnosti, které pracují v nákupním oddělení a na pozici personalisty.

Otázka č. 2: Do jaké věkové skupiny patříte?

Další otázkou byla věková skupina zaměstnanců. Z grafu je patrné, že nejvíce zaměstnanců je ve skupině 41 – 50 let, 7 zaměstnanců je ve věkové skupině 31 – 40 let. Skupinu 51 a více let představují 4 zaměstnanci, tedy nejméně zastoupenou. Zaměstnanců ve věkové skupině 18 – 30 let je 5.

Do jaké věkové skupiny patříte?

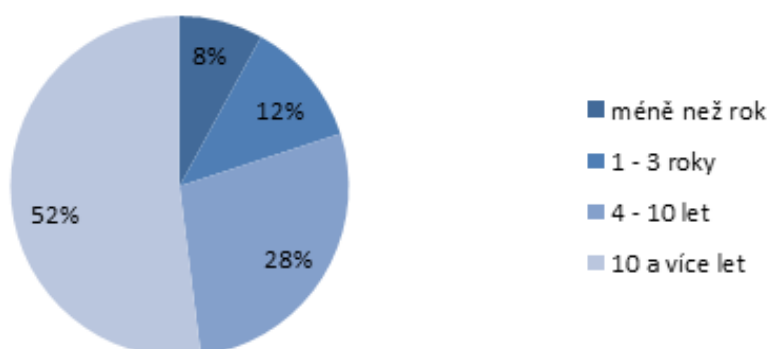


Graf 1: Do jaké věkové skupiny patříte? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Otázka č. 3: Délka Vaší působnosti ve společnosti?

U otázky týkající délky doby zaměstnání ve společnosti bylo více než polovina odpovědí 10 a více let. Tato odpověď se týkala 13 zaměstnanců. Méně než rok jsou zaměstnání 2 respondenti, tedy 8%. Druhou z nejpočetnějších skupin je skupina 4 – 10 let, která prezentuje 7 zaměstnanců. Mezi 1 až 3 rokem jsou zaměstnání 3 respondenti, kteří v grafu níže představují 12% zaměstnanců společnosti.

Jak dlouho jste zaměstnání ve společnosti?

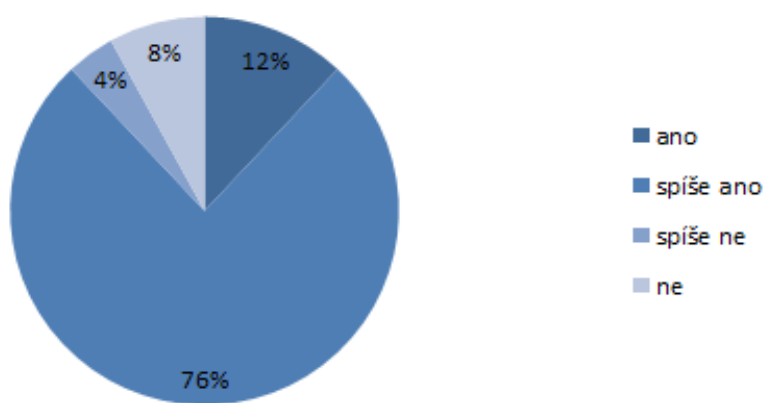


Graf 2: Jak dlouho jste zaměstnání ve společnosti? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Otázka č. 4: Jste spokojen/a v zaměstnání?

Následující otázka se zabývala spokojeností zaměstnanců v zaměstnání. Ukázalo se, že 76%, tedy 19 zaměstnanců je spíše spokojeno. 2 zaměstnanci uvedli, že spokojeni nejsou vůbec a spíše nespokojený je 1 zaměstnanec. 12 % zaměstnanců jsou v zaměstnání spokojeni.

Jste spokojen/a v zaměstnání?

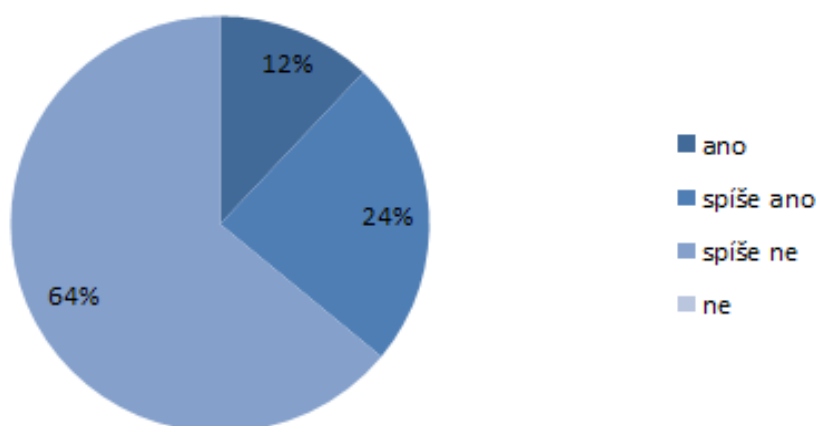


Graf 3: Jste spokojen/a v zaměstnání? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Otázka č. 5: Cítíte se být dostatečně motivován/a v zaměstnání?

Respondenti v předchozí otázce sdělili, že jsou spokojeni v zaměstnání, ale motivace ze strany zaměstnavatele není dostatečná. Z 25 zaměstnanců se necítí být dostatečně motivovaných 64 %. Spíše motivovaných se určilo 6 zaměstnanců a 12 %, tedy 3 zaměstnanci, se cítí být motivováni.

Cítíte se být dostatečně motivován/a v zaměstnání?

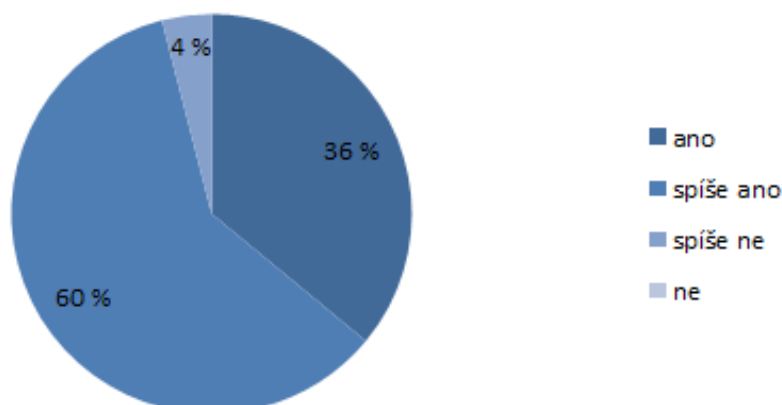


Graf 4: Cítíte se být dostatečně motivován/a v zaměstnání? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Otázka č. 6: Dostává se k Vám zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

U této otázky odpověděla více než polovina zaměstnanců kladně, tedy že u 60 % odpovídajících respondentů se k nim spíše dostává zpětná vazba. 9 zaměstnanců je spokojeno se zpětnou vazbou od nadřízeného. Pouze 1 zaměstnanec má pocit, že má malou zpětnou vazbu od nadřízeného.

Dostává se k Vám zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

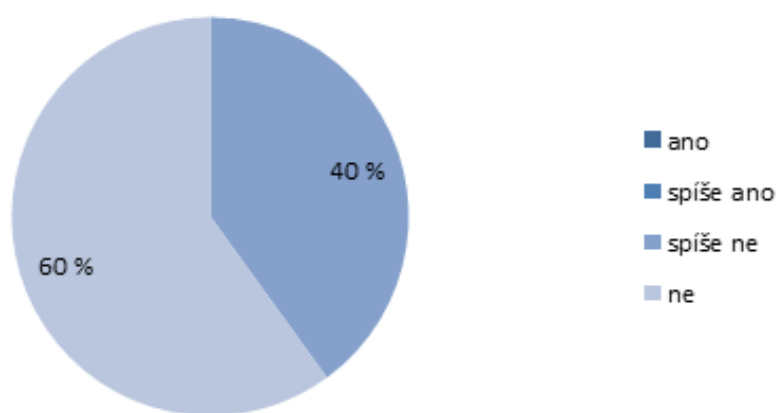


Graf 5: Dostává se k Vám zpětná vazba od Vašeho nadřízeného? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Otázka č. 7: Pokud v zaměstnání chybujete nebo nesplníte úkol, jste za to potom postihován/a nějakým způsobem?

Další z otázek v pořadí byla zaměřena na chybování či nesplnění úkolů v práci. Z odpovědí lze vyvodit, že 15 zaměstnanců, tedy 60 %, ví, že jim nehrozí žádný postih za chybování a zbylých 10 zaměstnanců na dotaz reagovalo zatrhnutím odpovědi „spíše ne“.

Jste postihován/a za chyby či nesplnění úkolu?

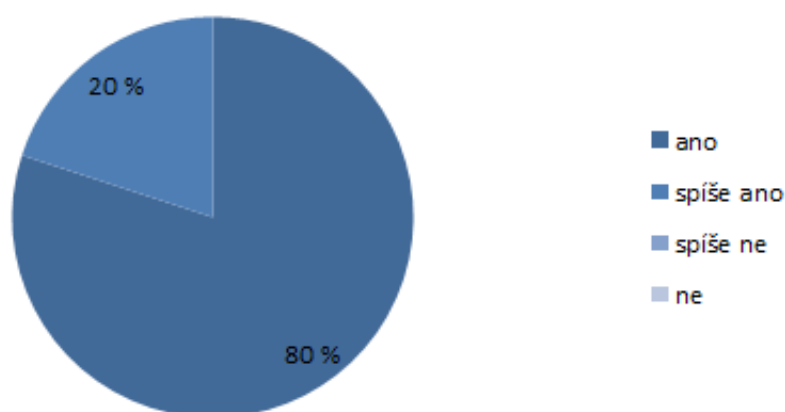


Graf 6: Jste postihován/a za chyby či nesplnění úkolu? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Otázka č. 8: Hodnotíte prostředí v zaměstnání jako přátelské nebo příjemné?

Tato otázka byla zaměřena na pracovní prostředí a vztahy mezi zaměstnanci. Z odpovědí zaměstnanců bylo více než patrné, že 20 zaměstnanců posuzuje pracovní prostředí za přátelské či příjemné a 5 zaměstnanců hodnotí prostředí jako spíše přátelské a příjemné.

Hodnotíte pracovní prostředí jako příjemné?

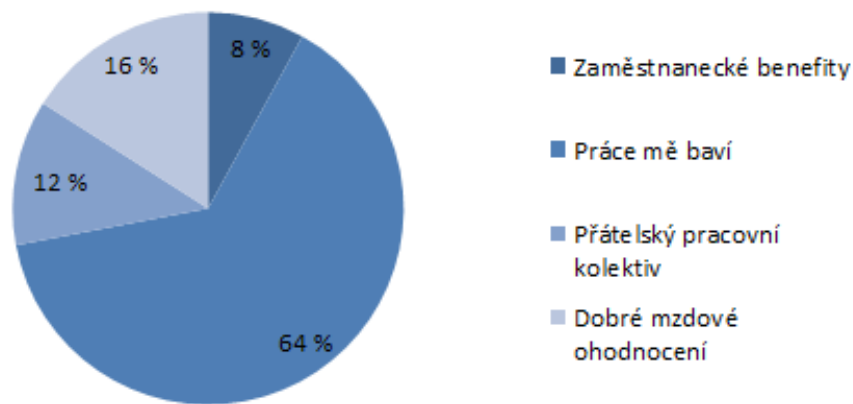


Graf 7: Hodnotíte pracovní prostředí jako příjemné a přátelské? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Otázka č. 9: Jaký je motiv Vašeho působení v zaměstnání?

Nejvíce z dotázaných respondentů uvedlo, že jejich motivem, proč zůstávají zaměstnání u zaměstnavatele, je náplň práce. Tuto možnost zvolilo 16 zaměstnanců. Dobré mzdové ohodnocení uvedli jako motiv zůstat v zaměstnání 4 zaměstnanci. Třetí nejčastější odpovědí byla dobré mzdové ohodnocení, pro které se rozhodli 3 zaměstnanci. Pouze 2 zaměstnanci jsou motivováni především zaměstnaneckými benefity.

Jaký je motiv Vašeho působení v zaměstnání?

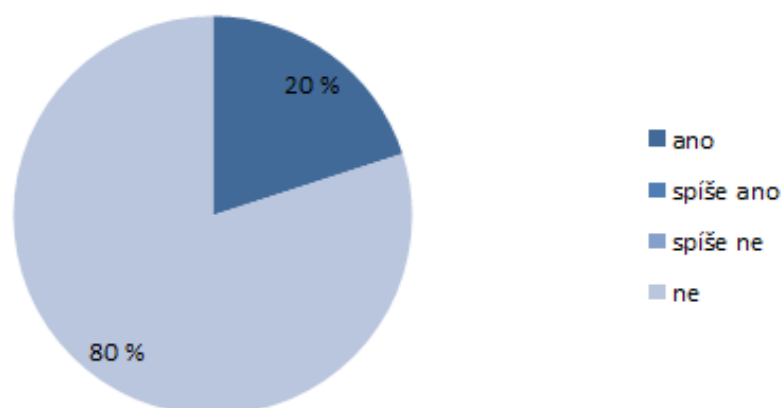


Graf 8: Jaký je motiv Vašeho působení v zaměstnání? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Otázka č. 10: Je Vám znám způsob Vašeho hodnocení od nadřízeného?

Na tento dotaz odpovědělo 20 zaměstnanců záporně, tedy neví, jakým způsobem jsou hodnoceni svými nadřízenými. Pouze 5 zaměstnanců zná způsob hodnocení své práce od svého nadřízeného.

Znáte způsob Vašeho hodnocení od nadřízeného?

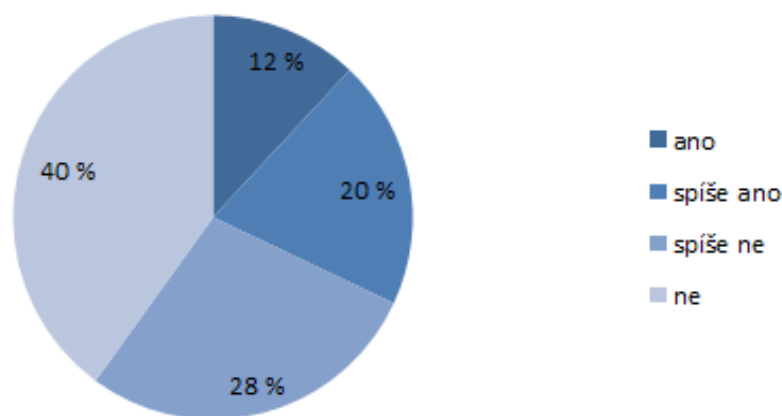


Graf 9: Znáte způsob Vašeho hodnocení od nadřízeného? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Otázka č. 11: Je hodnocení zaměstnanců objektivní?

Tato otázka navazovala na předchozí otázku, kde respondenti odpovídali na způsob svého hodnocení od nadřízeného. Vzhledem k negativnímu postoji u předchozí otázky, dalo se předpokládat, že jejich vyjádření bude i u této otázky negativní. Z 25 odpovědí bylo 10 negativních a 7 zaměstnanců odpovědělo „spíše ne“. Kladné hodnocení objektivnosti nadřízených zadrželo 12 %, tedy zaměstnanci, kteří věří v objektivní hodnocení od nadřízených a 5 zaměstnanců je názoru, že jsou nadřízení spíše objektivní v hodnocení podřízených.

Je hodnocení zaměstnanců objektivní?

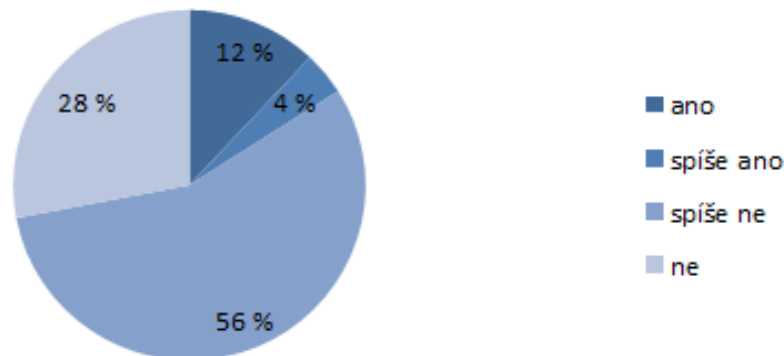


Graf 10: Je hodnocení zaměstnanců objektivní? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Otázka č. 12: Domníváte se, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?

U této otázky byli respondenti dotazováni na názor týkající se jejich mzdy vůči pracovnímu výkonu. Zde 14 dotázaných zvolilo odpověď „spíše ne“ a 7 zaměstnanců vůbec nesouhlasí s pobírající mzdou. Negativní odpověď tedy označilo 84 % dotázaných. Spokojených bylo 12 %, tedy 3 zaměstnanci a za spíše spokojeného se označil 1 zaměstnanec.

Domníváte se, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?

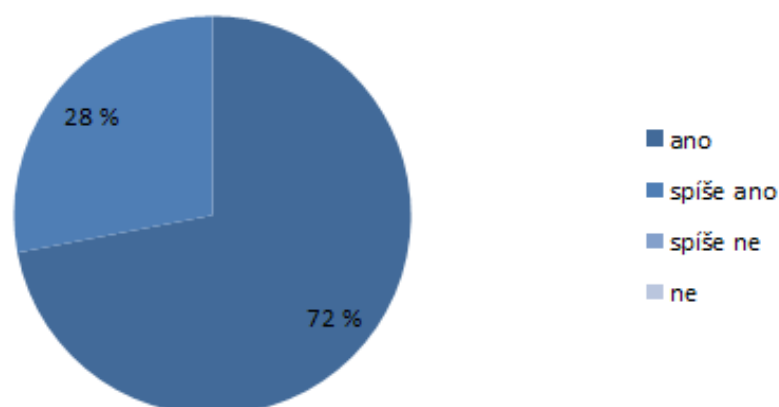


Graf 11: Domníváte se, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Otázka č. 13: Máte povědomí o výhodách, které Vám zaměstnavatel poskytuje?

Z grafu uvedeného níže vyplývá, že 18 zaměstnanců má absolutní přehled o benefitech, které zaměstnavatel poskytuje. Zbýlých 7 zaměstnanců označilo možnost „spíše ano“, tedy mají také nějaký přehled o výhodách.

Máte povědomí o výhodách, které Vám zaměstnavatel poskytuje?

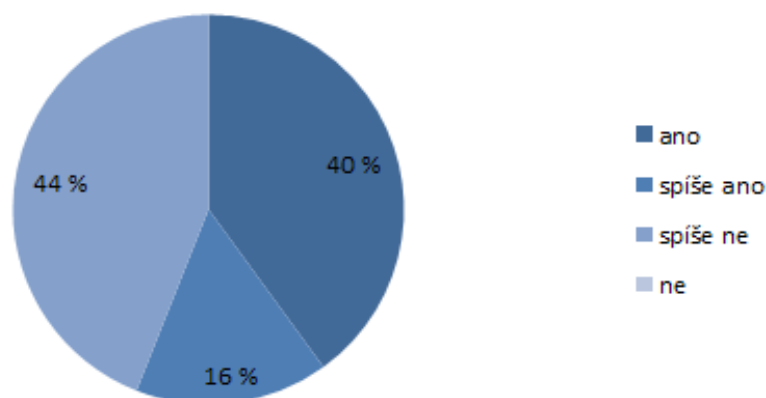


Graf 12: Máte povědomí o výhodách, které Vám zaměstnavatel poskytuje? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Otázka č. 14: Jste spokojený/á se současnými výhodami?

Tato otázka byla znovu zaměřena na oblast výhod plynoucích z pracovního poměru, kdy 40 % zaměstnanců vyjádřilo svůj kladný postoj k současné benefity. Spíše spokojeni respondenti zastoupeni 4 zaměstnanci a spíše nespokojených zaměstnanců se současnými výhodami bylo 11, tedy 44 %.

Jste spokojený/a se současnými výhodami?

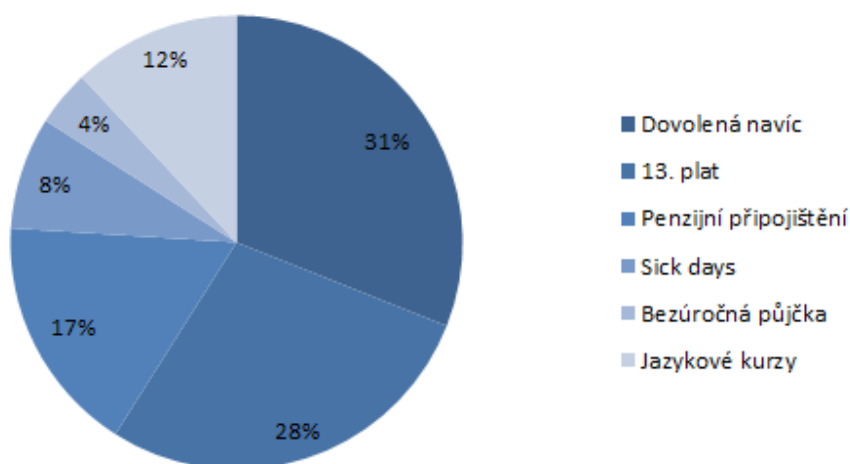


Graf 13: Jste spokojený/á se současnými výhodami? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Otázka č. 15: Jaké zaměstnanecké benefity jsou nebo by byly pro Vás uspokojivé?

Otázka č. 15 byla zaměřena na zaměstnanecké benefity, které zaměstnavatel nenabízí, ale pro zaměstnance by byly velmi zajímavé. Z dotázaných zaměstnanců by 31 % hodnotilo jako nejzajímavější dovolenou navíc, kdy by se tedy dovolená zvýšila ze současných 4 týdnů na 5 týdnů. Dalším benefitem, který vybralo 7 zaměstnanců, byla 13. plat. Penzijní připojištění jako nový benefit by zvolilo 17 %, tedy 4 zaměstnanci. Čtvrté místo díky vyplněnému dotazníku obsadil benefit zaměřený na jazykové kurzy, který by ocenili 3 zaměstnanci, tedy 12 % z dotázaných. Sick days by ocenili jako benefit 2 zaměstnanci a 1 zaměstnanec by měl zájem o zaměstnanecký benefit v podobě bezúročné půjčky.

Jaké zaměstnanecké benefity jsou nebo by byly pro Vás uspokojivé?

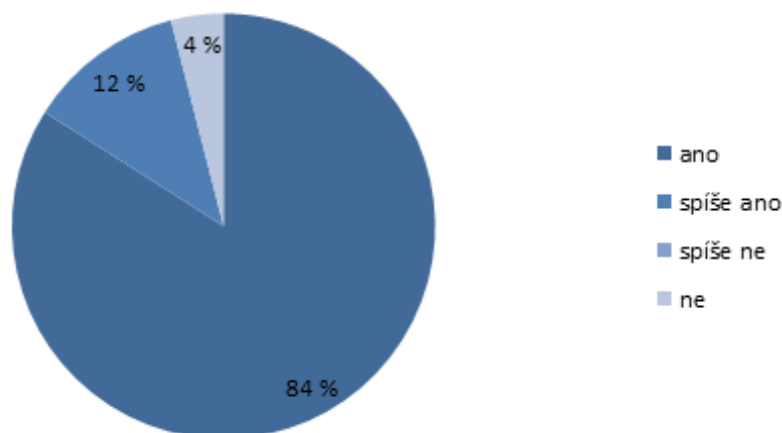


Graf 14: Jaké zaměstnanecké benefity jsou nebo by byly pro Vás uspokojivé? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Otázka č. 16: Pokud by zaměstnavatel pořádal mimopracovní akce či setkání, účastnil/a byste se?

V pořadí 16 otázka měla za úkol zjistit účast zaměstnanců na tzv. teambuildinzích. Zaobírá se myšlenkou trávení společného času zaměstnanců mimo pracovní dobu. Graf jasně ukazuje, že 21 zaměstnanců má zájem o společná setkání i mimo pracovní dobu a mimo sídlo společnosti. Spíše ano odpovědělo 12 % zaměstnanců a pouze 1 respondent se vyjádřil negativně, tzv. neúčastnil by se společných mimopracovních setkání.

Účastnili byste se mimopracovní akce, pokud by ho zaměstnavatel pořádal?

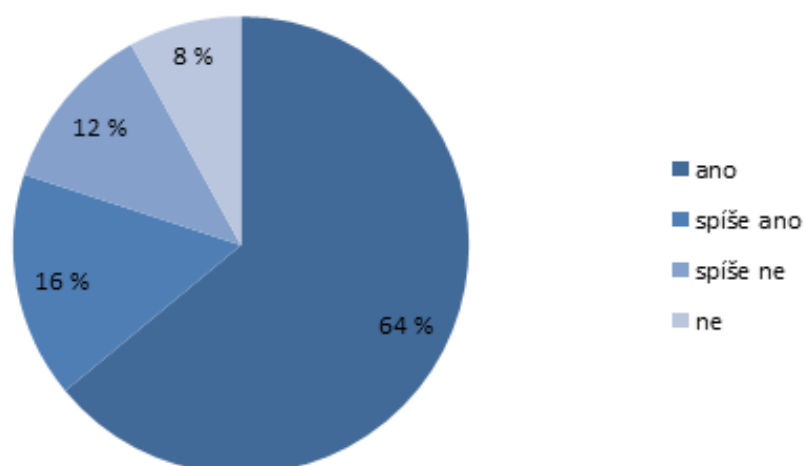


Graf 15: Účastnili byste se mimopracovní akce, pokud by ho zaměstnavatel pořádal? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Otázka č. 17: Hodláte se vzdělávat či zdokonalovat?

Z odpovědí u této otázky vyplývá, že více než $\frac{3}{4}$ zaměstnanců se chtějí vzdělávat či zdokonalovat, 16 zaměstnanců odpovědělo ano a 4 „spíše ano“. Zbýlých 20 % zaměstnanců „spíše nemá“ či vůbec nemá zájem o jakékoliv vzdělání.

Hodláte se vzdělávat či zdokonalovat?

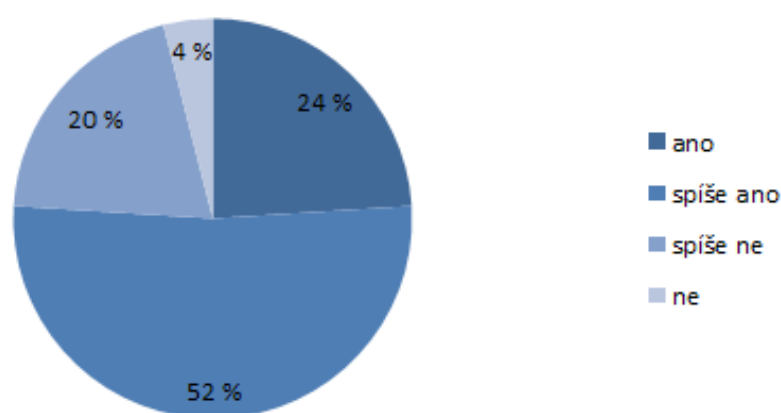


Graf 16: Hodláte se vzdělávat či zdokonalovat? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Otázka č. 18: Přispívá Váš zaměstnavatel k Vašemu osobnímu a profesnímu růstu?

U této otázky vyjádřilo více než 19 zaměstnanců kladné hodnocení, myslí si tedy, že zaměstnavatel přispívá k jejich osobnímu i profesnímu růstu. Zápornou odpověď zvolil pouze 1 zaměstnanec a 5 zaměstnanců zastávají názor, že zaměstnavatel spíše nepřispívá k jejich profesnímu a osobnímu růstu.

Přispívá Váš zaměstnavatel k Vašemu osobnímu a profesnímu růstu?

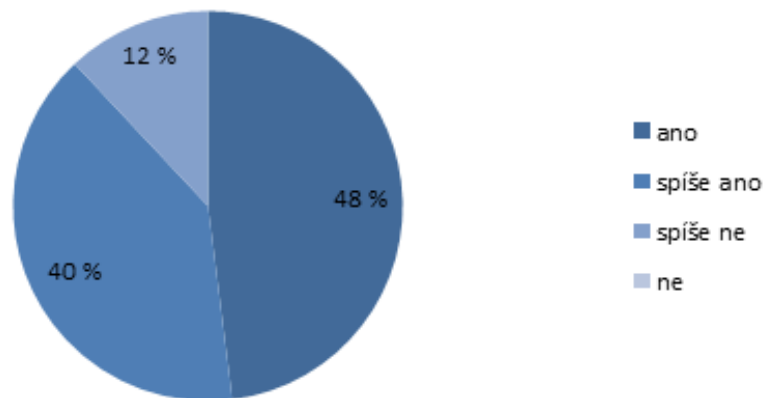


Graf 17: Přispívá Váš zaměstnavatel k Vašemu osobnímu a profesnímu růstu? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Otázka č. 19: Myslíte, že funguje spolupráce mezi jednotlivými odděleními?

U otázky č. 19 byli respondenti dotazováni na spolupráci mezi kolegy v zaměstnání. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že 22 zaměstnanců se rozhodlo pro možnosti „ano“ a „spíše ano“. Pro zaměstnavatele je důležité, aby zaměstnanci byli schopni spolu spolupracovat, vytváří se díky tomu lepší atmosféra a společnost tak může působit celistvým dojmem.

Myslíte, že funguje spolupráce mezi jednotlivými odděleními?

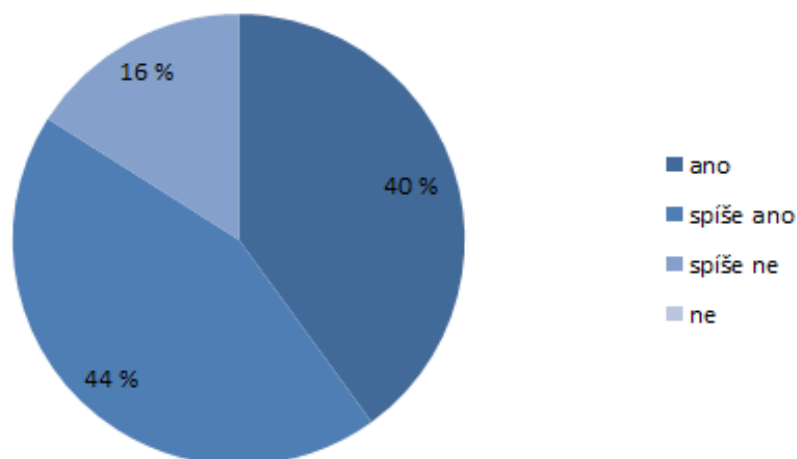


Graf 18: Myslíte, že funguje spolupráce mezi jednotlivými odděleními? (Zdroj: Vlastní zpracován, 2021i)

Otázka č. 20: Cítíte se v zaměstnání stresován/a?

Více než 80 % zaměstnanců se cítí být v zaměstnání pod stresem. Práce na prodejně je hlavně pro zaměstnance velmi náročná a stresující. Jednání se zákazníky musí být efektivní, ale také se zákazníkům musíte naprosto věnovat, mít trpělivost a trávit s nimi čas při výběru a návrzích koupelen a jejich obkladů. Odpověď „spíše ne“ zadrželi 4 zaměstnanci.

Cítíte se v zaměstnání stresován/a?

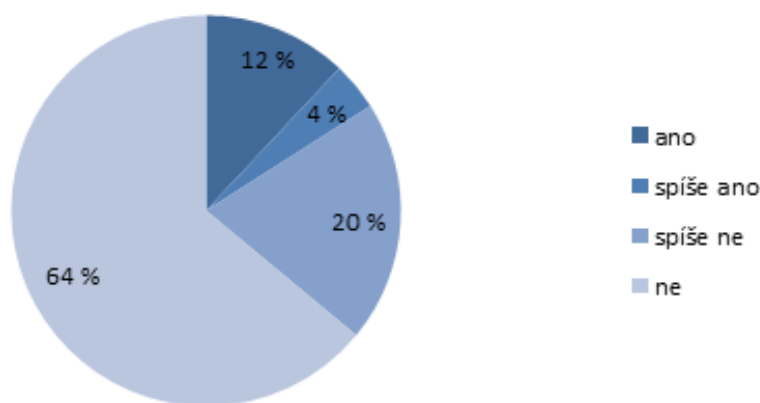


Graf 19: Cítíte se v zaměstnání stresován/a? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Otázka č. 21: Informuje Vás zaměstnavatel o záměrech společnosti?

Z grafu lze vyčíst, že 21 respondentů není informována o záměrech společnosti, zvolili tedy odpověď „ne“ či „spíše ne“. Kladně se vyjádřili 4 zaměstnanci. Je tedy zřejmé, že společnost má u informování záměrů zaměstnancům velké nedostatky a měla by se zaměřit na jejich odstranění.

Informuje Vás zaměstnavatel o záměrech společnosti?

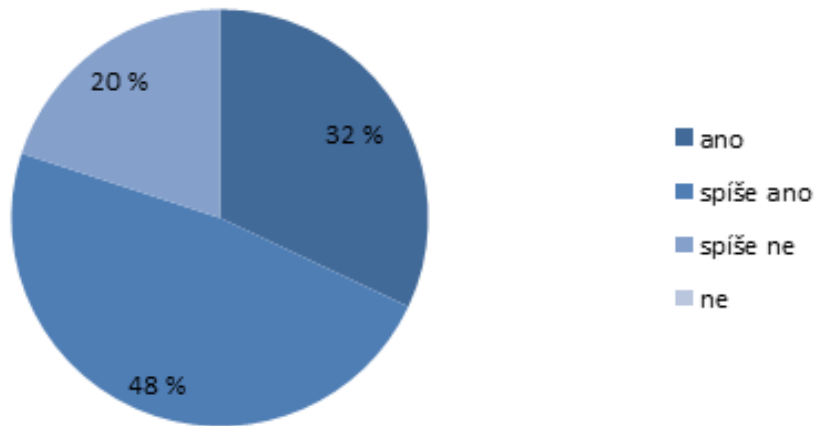


Graf 20: Informuje Vás zaměstnavatel o záměrech společnosti? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Otázka č. 22: Navrhl/a byste Vašeho zaměstnavatele svému známému?

Na poslední otázku odpovědělo kladně 80 % zaměstnanců, doporučili by tedy svému zaměstnavatele svým známým. Možnost „ano“ využilo 8 zaměstnanců a „spíše ano“ zvolilo 12 zaměstnanců. Negativně se rozhodlo označit možnost „spíše ne“ 5 zaměstnanců.

Navrh/a byste Vašeho zaměstnavatele svému známému?



Graf 21: Navrh/a byste Vašeho zaměstnavatele svému známému? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

3.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Začátek analytické části se zabývá představením zaměstnavatele ABC, spol. s r. o., základními informacemi vztahujícími se ke společnosti, tedy vznik, hlavní předmět činnosti, organizační struktura či počet zaměstnanců. Analytická část je zaměřena zejména na dotazníkové šetření, které slouží jako podklad pro návrhovou část.

4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Díky provedené analýze současného stavu, kterému se věnuje 3. kapitola a výsledkům z provedeného dotazníkového šetření budou vlastní návrhy řešení zaměřeny na návrhy a doporučení zaměstnavateli, které by v budoucnu mohl využít pro vyšší motivaci svých zaměstnanců. Návrhy budou popsány v samostatných podkapitolách spolu s náklady, které by zaměstnavatel na daný návrh musel vynaložit. Náklady budou vyčísleny jak za 1 zaměstnance na 1 měsíc, tak i za všech 29 zaměstnanců za měsíc i celý rok. Návrhy, které zaměstnavateli doporučím, jsou uvedené níže:

- 13. Plat,
- Dovolena navíc,
- Penzijní připojištění,
- Zvýšení mzdy,
- Sick days,
- Zvýšená informovanost o hodnocení,
- Jazykové kurzy.

4.1 13. Plat

Prvním z návrhů, který vyplynul z dotazníkového šetření, je 13. plat. Jedná se o jednorázové vyplacení mzdy většinou vypláceny před Vánoci, tedy v listopadové mzdě. Tento bonus by měl pomoci zaměstnavateli snížit nespokojenost zaměstnanců ve finančním ohodnocení, které je podle výsledků z dotazníkového šetření nedostatečné. Na návrh vyplacení 13. platu může zaměstnavatel přistoupit i za sjednání několika podmínek, které zaměstnanec musí splnit, aby na 13. plat dosáhl.

Jedním z návrhů na podmínku může být minimální počet let odpracovaných zaměstnancem, například 3 roky, či počet odpracovaných hodin za kalendářní měsíc.

Náklady vypočítané v tabulce níže zahrnují všech 29 zaměstnanců, náklady tedy budou nejvyšší možné, které by zaměstnavatel musel použít na vyplacení 13. plat.

Tabulka 4: Náklady související se zavedením 13. platu (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

	Částka za 1 zaměstnance v Kč	Částka za 29 zaměstnanců v Kč
Průměrná hrubá mzda zaměstnance	24 500	710 500
Zdravotní pojištění 9 %	2 205	63 945
Pojistné na sociálním zabezpečení 24,8 %	6 076	176 204
Náklady celkem	32 781	950 649

4.2 Dovolena navíc

V současné době nabízí zaměstnavatel svým zaměstnancům 4 týdny dovolené. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci by jako motivační faktor ze strany zaměstnavatele ocenili více dní dovolené, tedy minimálně 5 týdnů. Zaměstnanci svou volbu obhajují tvrzením, že minimálně 5 – 7 dní dovolené vychází na vánoční svátky, jelikož se obchod zavírá 2 – 3 dny před Štědrým dnem. Například v aktuálním roce si zaměstnanci na vánoční svátky budou muset vyhradit 7 dní dovolené, což činí 35 % celkového počtu dovolené. Díky vysokému počtu dní vynaložených na dovolenou, například právě na Vánoce, pak již zaměstnancům nezbývá dostatek dní, např. letní dovolené se svými dětmi a nemají tedy možnost si s nimi odpočinout. Tento fakt se poté může promítnout ať už do jejich pracovního nasazení, pracovní výkonnosti či do toho, jakou náladu přenášejí na své spolupracovníky.

Pro výpočet 5 dnů dovolené navíc jsem pracovala s 21 dny, které průměrně zaměstnanec za měsíc odpracuje.

Tabulka 5: Náklady zaměstnavatele na 5 dní dovolené (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

	Částka za 1 zaměstnance v Kč	Částka za 29 zaměstnanců v Kč
Průměrná hrubá mzda zaměstnance	24 500	710 500
Průměrná hrubá mzda zaměstnance za 1 den	1 167	33 843
Zdravotní pojištění 9 %	105	3 045
Pojistné na sociálním zabezpečení 24,8 %	289	8 381
Náklady na 5 dní dovolené navíc včetně odvodů na zdravotním pojištění a pojistném na sociálním zabezpečení	7 805	226 345

4.3 Penzijní připojištění

Dalším z návrhů, které by zaměstnanci rádi využili je penzijní připojištění. Zákon o daních z příjmů § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 stanovuje, že zaměstnavatel může zaměstnanci vyplatit příspěvek týkající se penzijního připojištění maximálně do 50 000 Kč za rok. Nepodléhá tedy zdravotním a sociálním platbám. Pro zaměstnance je penzijní připojištění výhodné především v případě, pokud se zaměstnavatel podílí na vyplácení penzijního připojištění zaměstnancům limitovanou roční částkou, vzniká pro zaměstnance příležitost, kdy nemusí tuto částku danit. Je tedy osvobozena od sociálního a zdravotního pojištění a daně z příjmu fyzických osob.

V tabulce č. 6 jsou předloženy příspěvky od státu. Výše státního příspěvku závisí na částce, kterou zaměstnanec bude na penzijní připojištění odvádět. Minimální příspěvek od státu je ve výši 90 Kč při vkladu zaměstnance 300 Kč a maximální příspěvek je 230 Kč od státu při vkladu 1 000 Kč a výše. K možnosti využít příspěvek na penzijní připojištění od zaměstnavatele musí zaměstnanec předložit zřízené penzijní připojištění a číslo účtu, kam se bude měsíčně příspěvek zasílat.

Tabulka 6: Výše státního příspěvku na penzijní připojištění (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Měsíční vklad zaměstnance v Kč	Výše státního příspěvku v Kč
300	90
400	110
500	130
600	150
700	170
800	190
900	210
1 000	230

Z dotazníkového šetření vyplývá, že o tento benefit projevilo zájem 17 % zaměstnanců, ale byl by nabídnut všem 29 zaměstnancům. Zaměstnavatel nikdy na penzijní připojištění nepřispíval. Pro větší motivaci a loajalitu by zaměstnavatel mohl ze začátku vyplácení tohoto připojištění zvyšovat podle počtu odpracovaných let.

Tabulka 7: Měsíční příspěvek na penzijní připojištění (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Trvání hlavního pracovního poměru	Příspěvek od zaměstnavatele
5 měsíců – 1 rok	300 Kč
1 – 4 roky	500 Kč
4 – 10 let	1 000 Kč
10 a více let	1 500 Kč

Na výše uvedenou tabulku bude navazovat tabulka č.8, kde jsou zobrazeny roční náklady zaměstnavatele, pokud by všichni zaměstnanci využili možnosti penzijního připojištění. Trvání pracovního poměru zaměstnanců souvisí s otázkou č. 3 v bodě 3.14 Dotazníkové šetření - Délka Vaší působnosti ve společnosti? Méně než rok jsou zaměstnáni 2 zaměstnanci, 1 – 4 roky 5 odpovídajících, 4 – 10 let 9 zaměstnanců a více než 10 let je u zaměstnavatele zaměstnáno 13 zaměstnanců.

Tabulka 8: Náklady na penzijní připojištění zaměstnavatele (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Trvání hlavního pracovního poměru	Počet zaměstnanců	Příspěvek od zaměstnavatele v Kč	Náklady v Kč
5 měsíců – 1 rok	2	300	600
1 – 4 roky	5	500	2 500
4 – 10 let	9	1 000	9 000
10 a více let	13	1 500	19 500
Náklady celkem za měsíc			31 600
Náklady celkem za rok			379 200

Celkové roční náklady na přispívání penzijního připojištění zaměstnanců by se vyšplhalo na 379 200 Kč. Náklady týkající se penzijního připojištění jsou ale usměrněny zákonem o dani z příjmu a zaměstnavatel tedy může tyto náklady označit jako daňově uznatelnou položku sloužící ke snížení základu daně při kalkulaci daňové povinnosti zaměstnavatele.

4.4 Zvýšení mzdy

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že přes 80 % dotázaných není spokojeno s výší mzdy. Pokud bude zaměstnavatel přemýšlet o zvýšení hrubé mzdy zaměstnancům, musí k této částce připočítat i náklady týkající se zdravotního pojištění ve výši 9 % a pojistného na sociálním zabezpečení ve 24,8 %.

Tabulka 9: Náklady na zvýšení mezd (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

	Částka za 1 zaměstnance v Kč	Částka za 29 zaměstnanců v Kč
Zvýšení mzdy	4 000	116 000
Zdravotní pojištění 9 %	360	10 440
Pojistné na sociálním zabezpečení	992	28 768

24,8 %		
Celkem za 1 měsíc	5 352	155 208
Celkem za 1 rok	64 224	1 862 496

Z výše uvedené tabulky č. 9 je patrné, že na zvýšení mezd zaměstnanců by náklady zaměstnavatele činily 1 862 496 Kč ročně. Zvyšování mezd je motivační prostředek zaměstnavatele, který působí jen určitý čas a v budoucnu může dojít k dalším návrhům na zvýšení mezd ze strany zaměstnanců, které bude muset vzít zaměstnavatel znovu v potaz a jeho náklady vynaložené na mzdy se tedy budou znovu zvyšovat.

4.5 Sick days

Sick days neboli dny zdravotního volna, je benefit, který byl v dotazníkovém šetření také zmíněn, a zaměstnanci na něj reagovali pozitivně. Toto zdravotní volno by si mohl zaměstnanec vybrat kdykoliv v průběhu celého kalendářního roku a nemusel by kvůli tomu vybírat dovolenou, které je pouze 20 dní v celém kalendářním roce, jak už je zmíněno výše. V případě, že by se zaměstnavatel rozhodl tento benefit nabídnout svým zaměstnancům, rozhodoval by o počtu dní, které by umožnil zaměstnancům vybírat. Běžně se jedná o 3 – 5 pracovních dní.

Sick days se nepovažují za dovolenou, proto se zaměstnanci neodečítá. Zaměstnanec nesděljuje zaměstnavateli důvod, kvůli kterému si sick days vybírá. Dále si zaměstnanec nemusí vybírat všechny sick days najednou, může je postupně vybírat, například po 1 dni. Sick days může sloužit zaměstnanci k vyléčení „jednodenní“ nevolnosti a nemusí tak navštěvovat svého praktického lékaře, který by mu mohl vystavit „neschopenku“ a zaměstnanec by tak přišel o část svých měsíčních příjmů.

V tabulce uvedené níže jsem pro výpočet nákladů na sick days použila 21 pracovních dní, což je průměrný počet odpracovaných dní za měsíc. Denní průměrná mzda zaměstnance a náklady z pohledu zaměstnavatele jsou spočítány i s navýšením o pojistné na sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění.

Pokud využijí všichni zaměstnanci možnosti 5 dnů zdravotního volna během 1 kalendářního roku, zaměstnavatel by musel počítat s náklady ve výši 226 345 Kč. Jelikož mají tyto náklady spojitost s fluktuací zaměstnanců a jejich průměrnou mzdou, musí zaměstnavatel počítat s klesajícími nebo vzrůstajícími náklady týkající se sick days.

Tabulka 10: Náklady zaměstnavatele na sick days (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

	Částka za 1 zaměstnance v Kč
Průměrná mzda zaměstnance	24 500
Odvody na zdravotní pojištění a pojistné na sociálním zabezpečení za zaměstnavatele	8 281
Denní průměrná hrubá mzda zaměstnavatele	1 561
Náklady na 1 den sick day	1 561
Roční náklady na 1 zaměstnance	7 805
Roční náklady na 29 zaměstnanců	226 345

4.6 Zvýšená informovanost o hodnocení

Tento návrh vychází ze zjištění v dotazníkovém šetření, ze kterého vyplývá, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni, o způsobu hodnocení jejich odměň. Je tu tedy prostor pro zvýšení jejich informovanosti. Například odměny u zaměstnanců na prodejně se skládají z množství vystavených faktur dodavatelům a jejich výším či návrhům. Proto bych navrhla, aby nadřízený mající na starosti mzdy těchto zaměstnanců každý měsíc po zpracování mezd mzdovým oddělením zaslal každému zaměstnanci jednotlivě e-mail, ve kterém by jasně vymezil za jakou zakázku a v jaké hrubé částce bude zaměstnanci udělena odměna za odvedenou práci. Tento způsob by osvětlil zaměstnancům hodnocení vedoucím a v případě, že by se zaměstnanec cítil i tak méně ohodnocený, dává tento způsob možnost diskuze.

Náklady na tento návrh jsou nulové, ale mohou mít pozitivní dopad na vyšší motivaci a spokojenost zaměstnanců.

4.7 Jazykové kurzy

Jazykové kurzy by především využili zaměstnanci nákupního oddělení, kteří každý den komunikují se zahraničními dodavateli, a lepší jazyková vybavenost by jim byla ku prospěchu. Jelikož zaměstnavatel obchoduje především s dodavateli ze Španělska, Portugalska, Itálie, Polska či Německa, navrhla bych jazykový kurz zaměřený na angličtinu, nejrozšířenější jazyk světa. Zaměstnavateli se investice do jazykových kurzů vrátí v podobě vyšší pracovní aktivity a sebevědomí zaměstnanců v komunikaci se zahraničím.

Pokud by zaměstnavatel jazykové kurzy pro své zaměstnance využil, mohl by propůjčit své prostory pro tento účel. Zaměstnanci by si mohli vybrat typ angličtiny, kterou by chtěli zlepšit – obecnou nebo obchodní. Kurzy by byly nastavené na gramatiku, procvičování konverzace či psaní formálního textu. Podmínkou uskutečnění kurzu jsou minimálně 2 zaměstnanci na stejné jazykové úrovni. Aby výuka byla efektivní maximální počet zaměstnanců na 1 kurz je 6. Pokud by se přihlásilo více než 6 zaměstnanců mající zájem o jazykové kurzy, zaměstnavatel by přikoupil další. Výuka kurzů by se konala v týdenních intervalech po 90ti minutách po dobu 20 týdnů.

V tabulce č. 11 jsou předloženy orientační ceny po prozkoumání jazykových škol v Brně. Náklady, které by zaměstnavatel musel vynaložit na tento návrh, by se navýšil ještě o náklady na dopravu učitele do sídla zaměstnavatele. Pokud by lektor dojížděl z centra Brna, možné náklady by se pohybovaly v rámci 100 Kč na jeden kurz, tedy 2 000 Kč za 20 týdnů.

Tabulka 11: Ceny kurzu anglického jazyka (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Typ kurzu	1 lekce v Kč	Celkové náklady na 20 lekcí v Kč
Obecná angličtina	2 000	40 000
Obchodní angličtina	2 790	55 800
Spojení obecné a obchodní angličtiny	2 500	50 000
Náklady na dopravu lektora	100	2 000

Pokud by zaměstnanci zvolili pouze obecnou angličtinu, náklady na kurz by se pohybovaly kolem 42 000 Kč. Celkové náklady na obchodní angličtinu by byly 57 800 Kč a spojení obecné a obchodní angličtiny by zaměstnavatele přišlo na 52 000 Kč. Jestliže zaměstnavatel zavede

tento návrh do benefitů pro své zaměstnance, nemusí z něj odvádět daň, jelikož je benefit osvobozen od daně z příjmů.

4.8 Shrnutí návrhů

Návrhová část byla zaměřena na návrhy zaměstnavateli ABC, spol. s r. o., které vycházejí z analytické části, především z dotazníkového šetření. Bylo doporučeno 7 návrhů, pomocí kterých by se zlepšil motivační systém zaměstnavatele. Návrhy jsou náklady, bez kterých by zaměstnavatel nemohl dané návrhy realizovat.

V tabulce č. 12 jsou uvedené návrhy a náklady, které by zaměstnavatel musel vynaložit pro vyšší motivaci svých zaměstnanců. Náklady jsou brány za kalendářní rok. Pokud by zaměstnavatel přistoupil na všech 7 návrhů, jeho roční náklady by se pohybovaly v částce 3 700 835 Kč.

Tabulka 12: Návrhy do motivačního systému zaměstnavatele (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Návrhy do motivačního systému zaměstnavatele	Náklady v Kč
13. plat	950 649
Dovolená navíc	226 345
Penzijní připojištění	379 200
Zvýšení mzdy	1 862 496
Sick days	226 345
Zvýšená informovanost o hodnocení	0
Jazykové kurzy	55 800
CELKEM	3 700 835

Jelikož jsou tyto náklady vysoké, nelze předpokládat, že zaměstnavatel využije všechny návrhy okamžitě. Proto bych navrhla zaměřit se nejdříve na nejvíce požadované návrhy, které vyplynuly z dotazníkového šetření. Pokud je zaměstnavatel zavede do svého

motivačního systému, zvýší se spokojenost a motivace zaměstnanců. Z dotazníkového šetření podle otázky č. 15 vyplynulo, že zaměstnanci by ocenili především změnu motivačního systému zaměstnavatele zavedením 13. Platu a 5-ti dny dovolená navíc. Pokud by se zaměstnavatel rozhodl využít výše uvedené návrhy, náklady by činily 1 176 994 Kč.

Tabulka 13: Návrhy do motivačního systému zaměstnavatele (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Návrhy do motivačního systému zaměstnavatele	Náklady v Kč
13. plat	950 649
Dovolená navíc	226 345
NÁKLADY CELKEM	1 176 994

5. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout motivační systém zaměstnavatele ABC, spol. s r. o., díky kterému se zvýší motivace a spokojenost jeho zaměstnanců.

První část diplomové práce definovala teoretická východiska související s motivací zaměstnanců. Mezi pojmy, které se k motivaci vztahují, patří motivace zaměstnanců, jejich odměňování, typy motivace či její proces.

Další část je zaměřena přímo na daného zaměstnavatele – ABC, spol. s r. o. V analýze problému lze najít organizační strukturu zaměstnavatele či současný motivační systém. Jako samotnou podkapitolu lze určit dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na motivaci zaměstnanců v zaměstnání a na benefity, které by zaměstnanci ocenili a zvýšila by se tím jejich spokojenost a motivace v zaměstnání.

Návrhová část diplomové práce se zabývala doporučením benefitů, které by zaměstnanci ocenili. Tato kapitola tedy vychází z dotazníkového šetření z analytické části. Zahrnuje 7 nových návrhů, pomocí kterých zaměstnavatel může více motivovat své zaměstnance, zlepšit jejich výkonnost a v celkovém hledisku i výkonnost celé společnosti ve všech směrech. Mezi novými návrhy se objevil 13. plat, dovolená navíc, sick days, jazykové kurzy, zvýšení mzdy, penzijní připojištění a zvýšení informovanosti o hodnocení zaměstnanců. Návrhy byly podrobně vysvětleny v jednotlivých podkapitolách, které zahrnovaly i finanční zhodnocení benefitů. Jelikož jsou náklady na zavedení výše uvedených benefitů vysoké, bylo zaměstnavateli doporučeno zaměřit se na benefity, které byly v dotazníkovém šetření nejvíce poptávané.

Zavedení nových benefitů by mělo vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců, jejich motivaci a lepší atmosféry na pracovišti.

Domnívám se, že jsem splnila stanovené cíle diplomové práce, definované v úvodu. Zaměstnavateli jsem doporučila návrhy, které lze využít pro vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců.

SEZNAM LITERATURY

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5100-1.

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

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-9882-0.

ARMSTRONG, Michael, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Odměňování pracovníků: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARTHUR, Diane a a kol. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

ATCHISON, Jared. 4 Tips to Motivate Your Employees in 2019. *Business.com* [online]. Nov 28, 2018 [cit 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/tips-for-motivating-employess/>

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDNÁŘ, Vojtěch a Manuel SEYFFERT. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Psychologie a sociologie řízení: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. Praktik (Leges). ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLINA, Miroslav. *Pracovní právo*. 6., dopl. a podstatně přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-283-0.

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

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

BLAŽEK, Ladislav a Václav CEJTHAMR. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

DARMAWAN, Donita Nazellia a RIYANTO Seyto. Influence of motivation, workability and work environment of performance. *Jurnal Teknik Manajemen*. 2017. vol. 1

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Frauke KAESLER-PROBST a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FFORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

HLOUŠKOVÁ, Pavla. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy : s komentářem k ...* Olomouc: ANAG, [2007]-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-992-2.

HRONÍK, František, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Hodnocení pracovníků*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

KAESLER, Clemens, Frauke KAESLER-PROBST a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Praktická podniková personalistika: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOCIANOVÁ, Renata a a kol. *Personální činnosti a metody personální práce*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef a a kol. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-7261-168-3.

MIKULAŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. Praha: Grada, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-247-7003-1.

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2005. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.

PAUKNEROVÁ, D. a a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 978-80-247-7655-2.

PELC, Vladimír, Frauke KAESLER-PROBST a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Leges, 2011. Praktik (Leges). ISBN 978-80-8721-266-0.

PILAŘOVÁ, Irena, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80247-2042-5.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*. 2., doplněné vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-6824-3.

PLAMÍNEK, Jiří a Manuel SEYFFERT. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

UNGVARI, R., E. HABERLEITNER a E. DEISTLER. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2654-0.

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

URBANCOVÁ, Hana. Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích. *Práce a mzda* [online]. 2018, (7-8), 44-47 [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/vydani/pam-prace-mzda-wolters-kluwer/prace-mzda-7-82018>

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

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb (Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Plamínek, 2010)).....	17
Obrázek 2: Princip metody 360 stupňové zpětné vazby(Zdroj: Kubeš, 2008).....	29
Obrázek 3: Schéma organizační struktury zaměstnavatele (Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní dokumentace).....	44

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Do jaké věkové skupiny patříte? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	49
Graf 2: Jak dlouho jste zaměstnání ve společnosti? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021). 49	
Graf 3: Jste spokojen/a v zaměstnání? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	50
Graf 4: Cítíte se být dostatečně motivován/a v zaměstnání? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	51
Graf 5: Dostává se k Vám zpětná vazba od Vašeho nadřízeného? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	51
Graf 6: Jste postihován/a za chybi či nesplnění úkolu? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)	52
Graf 7: Hodnotíte pracovní prostředí jako příjemé a přátelské? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	53
Graf 8: Jaký je motiv Vašeho působení v zaměstnání? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)	54
Graf 9: Znáte způsob Vašeho hodnocení od nadřízeného? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	54
Graf 10: Je hodnocení zaměstnanců objektivní? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	55
Graf 11: Domníváte se, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	56
Graf 12: Máte povědomí o výhodách, které Vám zaměstnavatel poskytuje? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	56
Graf 13: Jste spokojený/á se současnými výhodami? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)	57

Graf 14: Jaké zaměstnanecké benefity jsou nebo by byly pro Vás uspokojivé? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	58
Graf 15: Účastnili byste se mimopracovní akce, pokud by ho zaměstnavatel pořádal? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	59
Graf 16: Hodláte se vzdělávat či zdokonalovat? (Zdroj: Vlastní zpracován, 2021í).....	59
Graf 17: Přispívá Váš zaměstnavatel k Vašemu osobnímu a profesnímu růstu? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	60
Graf 18: Myslíte, že funguje spolupráce mezi jednotlivými odděleními? (Zdroj: Vlastní zpracován, 2021í).....	61
Graf 19: Cítíte se v zaměstnání stresován/a? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	61
Graf 20: Informuje Vás zaměstnavatel o záměrech společnosti? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	62
Graf 21: Navrhl/a byste Vašeho zaměstnavatele svému známému? (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Herzbergovy faktory spokojenosti a hygieny (Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Armstrong, Taylor, 2015)).....	18
Tabulka 2: Posilující a zeslabující faktory (Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Kocianová, 2010)).....	27
Tabulka 3: Výše mzdových příplatku podle Zákoníku práce (Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Kaesler, Kaeler-Probst, Kaňáková, 2013)).....	33
Tabulka 4: Náklady související se zavedením 13. platu (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	65
Tabulka 5: Náklady zaměstnavatele na 5 dní dovolené (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	66
Tabulka 6: Výše státního příspěvku na penzijní připojištění (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	67
Tabulka 7: Měsíční příspěvek na penzijní připojištění (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	67
Tabulka 8: Náklady na penzijní připojištění zaměstnavatele (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	68
Tabulka 9: Náklady na zvýšení mezd (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	69
Tabulka 10: Náklady zaměstnavatele na sick days (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	70
Tabulka 11: Ceny kurzu anglického jazyka (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	72
Tabulka 12: Návrhy do motivačního systému zaměstnavatele (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	73
Tabulka 13: Návrhy do motivačního systému zaměstnavatele (Zdroj: Vlastní zpracování, 2021).....	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Dotazníkové šetření

Příloha 1 – Dotazníkové šetření

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - a. muž
 - b. žena

2. Do jaké věkové skupiny patříte?
 - a. 18 - 30 let
 - b. 31 - 40 let
 - c. 41 - 50 let
 - d. 51 a více let

3. Délka Vaší působnosti ve společnosti?
 - a. méně než rok
 - b. 1 - 3 roky
 - c. 4 - 10 let
 - d. 10 a více let

4. Jste spokojen/a v zaměstnání?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne

5. Cítíte se být dostatečně motivován/a v zaměstnání?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne

6. Dostává se k Vám zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
7. Pokud v zaměstnání chybujete nebo nesplníte úkol, jste za to potom postihován/ a nějakým způsobem?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
8. Hodnotíte prostředí v zaměstnání jako přátelské nebo příjemné?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
9. Jaký je motiv Vašeho působení v zaměstnání?
- a. náplň práce
 - b. dobré mzdové ohodnocení
 - c. přátelský pracovní kolektiv
 - d. zaměstnanecké benefity
 - e. stabilita zaměstnání
10. Je Vám znám způsob Vašeho hodnocení od nadřízeného?
- a. ano
 - b. spíše ano

- c. spíše ne
- d. ne

11. Je hodnocení zaměstnanců objektivní?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

12. Domníváte se, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

13. Máte povědomí o výhodách, které Vám zaměstnavatel poskytuje?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

14. Jste spokojený/á se současnými výhodami?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

15. Jaké zaměstnanecké benefity jsou nebo by byly pro Vás uspokojivé?

- a. dovolená navíc
- b. 13. plat

- c. penzijní připojištění
- d. sick days
- e. jazykové kurzy
- f. bezúročná půjčka
- g. dary podle odpracovaných let
- h. příspěvek na sport
- i. pružná pracovní doba (pokud to vzhledem k povaze Vaší práce lze)
- j. příspěvek na dovolenou

16. Pokud by zaměstnavatel pořádal mimopracovní akce či setkání, účastnil/a byste se?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

17. Hodláte se vzdělávat či zdokonalovat?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

18. Přispívá Váš zaměstnavatel k Vašemu osobnímu a profesnímu růstu?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

19. Myslíte, že funguje spolupráce mezi jednotlivými odděleními?

- a. ano

- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

20. Cítíte se v zaměstnání stresován/a?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

21. Informuje Vás zaměstnavatel o záměrech společnosti?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

22. Navrhl/a byste Vašeho zaměstnavatele svému známému?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne