



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH ZMĚNY MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE VYBRANÉM PODNIKU

PROPOSAL FOR MOTIVATIONAL SYSTEM CHANGE IN A SELECTED COMPANY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petr Divín

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná,  
Ph.D.

BRNO 2023

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	<b>Bc. Petr Divín</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod

Garant studijního programu 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:

## Návrh změny motivačního systému ve vybraném podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě realizace analýzy stávajícího stavu motivačního systému ve zvolené organizaci navrhnout takové změny, které jsou žádoucí pro další úspěšný rozvoj organizace.

### Základní literární prameny:

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

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

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ULRICH, D., ULRICH, M., JOUNGER, J., BROCKBANK, W. Nová éra řízení lidských zdrojů – Ze servisu partner. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, 304 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá motivačním systémem vybrané organizace. Cílem bylo na základě realizace analýzy stávajícího stavu motivačního systému ve zvolené organizaci navrhnout takové změny, které jsou žádoucí pro další úspěšný rozvoj organizace. Vyhodnocení probíhalo na základě dotazníkové šetření u výběrového souboru 75 respondentů a výsledky ukazují, že nedostatečně motivovaných je 32 % zaměstnanců. Díky testování hypotéz se ukázalo, že existuje spojitost mezi oddělením zaměstnance a mírou jeho motivace. V závěru jsou uvedeny konkrétní návrhy na zlepšení, které by měly pomoci míru motivovaných zaměstnanců zvýšit. Jako příklad lze uvést platformu uznání, zkrácení úvazku za plnou mzdu nebo kreativní dny.

## **Klíčová slova**

Motivace, motiv, stimul, lidské zdroje, teorie motivací, odměňování, hodnocení, výkon, benefity

## **Abstract**

This master's thesis deals with the motivational system of a selected organization. The aim was, based on the analysis of the current state of the motivational system in the chosen organization, to propose such changes that are desirable for further successful development of the organization. The evaluation was based on a questionnaire survey of a sample of 75 respondents, and results showed that 32 % of employees were insufficiently motivated. Testing of hypotheses showed that there is a correlation between an employee's department and their level of motivation. In conclusion, specific proposals for improvement, are presented that should help increase the level of motivated employees. As an example is recognition platform, reduced working hours for full pay or creative days.

## **Key words**

Motivation, motive, stimulus, human resources, motivation theory, reward, evaluation, performance, benefits

### **Bibliografická citace**

DIVÍN, Petr. *Návrh změny motivačního systému ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2023 [cit.2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/152395>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

**Čestné prohlášení:**

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

V Brně dne 15. května 2023

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí této diplomové práce doc. Ing. Zdeňce Konečné Ph.D. za vedení. Také bych chtěl poděkovat organizaci, která mi umožnila napsání této diplomové práce a kolegům, kteří mi vycházeli vstříc a přispěli svými odpověďmi v mém průzkumu. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat rodině a všem, kteří ve mně věřili.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ.....	12
Postup zpracování .....	12
Cíle.....	12
Použité metody .....	13
1 TEORETICKÁ ČÁST .....	15
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
1.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů a jeho činnosti .....	16
1.1.2. Lidské zdroje budoucnosti .....	17
1.2. Kultura organizace .....	19
1.3 Tým.....	20
1.4 Motivace .....	21
1.4.1 Vztah motivu a motivace .....	21
1.4.2 Stimulace a motivace .....	22
1.4.3 Druhy motivace.....	23
1.4.4 Motivace generací.....	25
1.4.5. Fáze kariérního vývoje.....	29
1.5 Teorie motivace.....	30
1.5.1 Teorie instrumentality .....	30
1.5.2 Teorie zaměřené na obsah.....	31
1.5.3. Teorie zaměřené na proces.....	35
1.6 Eticky a společenský kontext motivace .....	36
1.6.1 Etický rámec motivace.....	37
1.7. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	38



3.4. Zkrácení úvazku za plnou mzdu .....	77
3.5. Dny dovolené navíc podle odpracovaných let .....	80
3.6. Zaměstnanec tercie .....	82
3.7. Týden talentu – finanční gramotnost, den zdraví, psychická pohoda.....	84
3.8. Plány stravování.....	86
3.9. Masáže od nevidomých masérů .....	87
3.10. Shrnutí návrhové části .....	89
ZÁVĚR .....	91
CITOVANÁ LITERATURA .....	93
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....	97
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK .....	98
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK .....	99

## ÚVOD

V dnešním turbulentním a kompetitivním podnikatelském prostředí je motivace stěžejním faktorem pro úspěch a udržitelný růst firem. Zaměstnanci jsou neocenitelným zdrojem pro firmy a jejich motivace hraje klíčovou roli ve výsledcích společnosti. Bez věrných a motivovaných zaměstnanců je obtížné dosáhnout čehokoliv hodnotného. Zaměstnanci, kteří jsou zapálení pro svou práci, chtějí vynaložit nadstandartní úsilí, přinášet nové návrhy na zlepšení a tím zvyšovat konkurenceschopnost společnosti.

Motivace je také hlavním faktorem pro oslovení nových talentovaných zaměstnanců na trhu práce. Kvalifikovaní zaměstnanci jsou žádaní a jejich možnosti na internacionálním trhu práce jsou prakticky neomezené. Organizace, které dokáží vytvořit a spravovat dostatečně atraktivní motivační systém, lákají nadané jednotlivce a nabízí jim možnost dlouhodobého růstu a rozvoje. Dlouhodobá starost o nastavený motivační systém a jeho vylepšování zajišťuje udržení šikovných lidí, na kterých organizace stojí.

Motivace velkým způsobem také ovlivňuje spokojenost a zapojení pracovníků. Motivovaný pracovník je často i spokojený ve své práci, má větší tendenci se zapojovat a rozvíjet společnost. Díky tomu je také méně náchylný k novým nabídkám, které přicházejí zvenčí, a ve firmě setrvá delší dobu.

Výše popsané faktory jasně ukazují, proč věnovat čas a energii a vytvářet prostředí, ve kterém bude správně nastavený motivační systém utvářet motivované zaměstnance a přiživovat jiskru, který v těchto lidech „vzlíná“.

Ve všech těchto faktorech leží důvod, proč jsem si dané téma vybral ke své diplomové práci. Dozvěděl jsem se o teoretických základech motivace, prostudoval danou literaturu a načerpal penzum znalosti, které budu moci uplatnit v další pracovní i osobní kariéře. Chtěl jsem přispět k vylepšením na motivačním systému firmy, ve které pracuji, aby byl relevantnější, spravedlivější a přívětivější. Chtěl jsem pomoci utvářet kulturu motivovanosti a spokojenosti na pracovišti, která vede k dlouhodobým úspěchům. Chtěl jsem přispět k tomu, abych se já a moji kolegové cítili v práci o trochu líp, odváděli motivovanou a hodnotnou práci, díky které přispějeme k lepší zítřkům. Věřím, že se to v této práci podaří a návrhy na zlepšení přinesou kýženou přidanou hodnotu pro motivační systém organizace.

# CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ

Na řádcích níže bude popsán postup zpracování, cíle práce a použité metody.

## Postup zpracování

Na začátku si zvolím téma, kterým bude motivace zaměstnanců. Z mého úhlu pohledu se jedná o téma, které přináší průřez různými disciplínami a nabízí širokou možnost uchopení. Následovat bude nejdůležitější část, a to volba konkrétního zaměření v rámci tématu od kterého se odvíjí směr realizace výzkumu. Tím bude motivační systém ve vybrané organizaci a jeho návrhy na zlepšení. Kvůli zachování anonymity této společnosti bude v analytické a návrhové části označována jako „Společnost“.

Ve spolupráci se zástupcem Společnosti se zvolí cílová skupina výzkumu. Tou bude 97 zaměstnanců oddělení prodeje Brněnské pobočky této Společnosti. Zaměstnanci prodeje absolvovali interní celofiremní průzkum, ve kterém vyjádřili své názory na různé témata související s prací.

Zaměření mého výzkumu bude navazovat na zjištění v tomto průzkumu. Tento interní průzkum plno otázek zodpověděl, ale některé se po zpracování vynořily. Stanovené dílčí cíle vycházejí z těchto nejasností. Tyto dílčí cíle a hlavní výzkumný cíl budou popsány v podkapitole cíle. Na základě všech těchto informací bude zvolená metodologie, které bude popsána ve vlastní podkapitole.

## Cíle

Hlavním výzkumným cílem této diplomové práce je na základě realizace analýzy stávajícího stavu motivačního systému ve zvolené organizaci navrhnout takové změny, které jsou žádoucí pro další úspěšný rozvoj organizace. Hlavní výzkumnou otázkou je „Jak funkční je aktuální motivační systém s ohledem na preferované motivační faktory zaměstnanců?“

Také jsou stanoveny dílčí cíle, které spolu s výzkumnými otázkami lze vidět v tabulce č.1.

**Tabulka č. 1: Dílčí výzkumné cíle a otázky**

Zdroj: Vlastní zpracování

Dílčí výzkumný cíl 1	Definovat spokojenost a motivovanost zaměstnanců.
Dílčí výzkumná otázka 1	Jak jsou zaměstnanci prodeje motivovaní a spokojení?
Dílčí výzkumný cíl 2	Zjistit jaké je povědomí o benefitech a vnímání kvality benefitů.
Dílčí výzkumná otázka 2	Jaké je povědomí o benefitech a vnímání jejich kvality?

V rámci této diplomové práce budou také řešeny hypotézy, které budou s využitím statistické analýzy buď potvrzeny, nebo vyvráceny.

První hypotéza bude zkoumat závislost mezi preferovaným druhem motivace a spokojeností zaměstnanců.

- $H_0$ : Znaky jsou nezávislé. Neexistuje závislost mezi preferovaným druhem motivace a spokojeností s aktuální nabídkou benefitů
- $H_1$ : Znaky jsou závislé. Existuje závislost mezi preferovaným druhem motivace a pracovní pozicí

Druhá hypotéza bude zkoumat závislost mezi oddělením, na kterém zaměstnanec pracuje, a spokojeností zaměstnance.

- $H_0$ : Znaky jsou nezávislé. Neexistuje závislost mezi oddělením zaměstnance a dostatečnou úrovní motivace
- $H_1$ : Znaky jsou závislé. Existuje závislost mezi oddělením zaměstnance a dostatečnou úrovní motivace.

## **Použité metody**

Při zpracování diplomové práce bude využito několik vědeckých metod. V rámci literární rešerše přinesu pohled na dané téma z hlediska současné literatury. Shrnu teoretická východiska ke klíčovým tématům souvisejícím s motivací zaměstnanců a nabídku čtenářům ucelený pohled o daných tématech, který vychází ze současné literatury.

Tou hlavní metodou bude analýza, která mi umožní rozložit zkoumaný celek na jeho základní části. Pokusím se identifikovat důležité aspekty a vztahy mezi nimi. Další použitou metodou bude syntéza, prostřednictvím které nahlédnu na vybrané prvky

celistvým způsobem. Také využiji metody indukce. V rámci této metody budu postupovat od jednotlivých prvků k obecnému. Nejprve prozkoumám příznačné empirické charakteristiky, ze kterých bych měl dospět ke konkluzi, kterou poté zobecním na celek jako takový. Stejně tak využiji opačnou metodu, a to metodu deduktivní. V neposlední řadě metoda abstrakce mi umožní odhlédnout od jednotlivých prvků a soustředit se na ty, které budou pro daný výzkum nejrelevantnější. Výzkum realizuji formou kvantitativního výzkumu. Na daný objem lidí jsem ho vyhodnotil jako nejvhodnější. Jako výzkumný nástroj použiju dotazník, díky kterému budu schopen oslovit velkou skupinu lidí a získat od nich potřebné množství informací. Sběr dat proběhne elektronickou formou, jelikož všichni zaměstnanci mají v rámci své pracovní doby přístup k počítači. Dotazník bude zaměstnancům rozeslán na pracovní e-maily, kde bude vysvětlen důvod tohoto dotazování, a poté budou formou aplikace Microsoft Forms odpovídat na zadané otázky.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

V první části diplomové práce budou popsána teoretická východiska spolu se souvisejícími pojmy, které je nutné vysvětlit pro jednodušší orientaci v analytické části, výzkumu a vlastních návrzích. V této kapitole budou objasněny klíčové pojmy jako řízení lidských zdrojů, motivace, druhy motivace a historie vývoje motivace. Následovat bude například řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. Na závěr teoretické části bude popsán motivační systém organizaci.

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Koncepce řízení lidských zdrojů neboli HR (z anglického „human resources“) byla definována na konci 20. století zhruba v osmdesátých letech a vychází z několika teorií lidského chování, strategického řízení a pracovních vztahů. „Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 48)

Watson použil souhrnnější definici: „Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopnosti a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.“ (Watson, 2010, str. 919)

Pojem řízení lidských zdrojů je odvozen z anglického „human resource management“. V životě i v odborné literatuře se lze s termínem setkat ve dvou souvisejících významech. „V prvním významu označuje personální práce, respektive personalistiku, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci. Ve druhém označuje současné pojetí personální práce a současné přístupy k vedení lidí v organizaci.“ (Šikýř, 2014, str. 21)

### 1.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů a jeho činnosti

Podstatou řízení lidských zdrojů v obecném pojetí je pracovat na tom, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon dlouhodobě zlepšoval. Docílit toho lze neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Může se jednat o zdroje materiální, finanční, informační nebo lidské zdroje. Na základě současné teorie a praxe dle Koubka lze shrnout hlavní úkoly v obrázku č. 1.



Obrázek č. 1: Úkoly řízení lidských zdrojů

Zdroj: (Koubek, 2015, str. 17)

Řízení lidských zdrojů zahrnuje velkou škálu aktivit například analýzy konkurenčního prostředí, navrhování pracovních míst a týmů, které zajistí to, že bude vize firmy naplňována a přispěje k jejímu úspěchu na trhu. To vyžaduje nabírání nových lidí. Takových lidí, kteří budou pasovat do firemní kultury a týmu a zároveň jej obohatí. Dalšími úkoly jsou trénování, motivování a práci na jejich rozvoji, díky kterému si vychová budoucí leadery, kteří vyrostli v kultuře firmy, kterou poté můžou v budoucnu posunout opět dál. (Snell & Shad, 2022)

Jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů umožňují organizaci „systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace“ (Šikýř, 2014, str. 23)

Podle Šikýře mezi hlavní činnosti řízení lidských zdrojů patří:

„Vytváření a analýzy pracovních míst – Definování pracovní úkolů, podmínek, povinností, pravomocí, zodpovědností a jejich seskupování do pracovních míst.

Plánování lidských zdrojů – Plánování a pokrytí potřeby lidských zdrojů. Zajištění personálního rozvoje zaměstnanců.

Obsazování volných pracovních míst – Obsazování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst. Získávání vhodných uchazečů, výběr nejvhodnější kandidátů, přijímání těchto kandidátů a jejich adaptace.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců – Podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a zajišťování domluveného výkonu pomocí získávání a poskytování zpětné vazby.

Odměňování zaměstnanců – Oceňování výkonu zaměstnanců a jejich podpora k dosahování stanoveného výkonu.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – Utváření a prohlubování jejich znalostí a schopností, které podporujeme výkon smluvené práce a dosažení adekvátní úrovně výkonu.

Péče o zaměstnance – Práce na zajišťování pozitivních hodnot všech faktorů, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při výkonu sjednané práce a při dosahování stanovené kvality výkonu. Jedná se například o pracovní prostředí, pracovní dobu, bezpečnost při práci atd.

Využívání informačního personálního systému – Zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností, které vyplývají z právních předpisů.“ (Šikýř, 2014)

### **1.1.2. Lidské zdroje budoucnosti**

Firmy a potřeby jejich zaměstnanců a zákazníků se stále zvyšují. Prostředí je čím dál konkurenčnější. Stone a Deadrick ve svém výzkumu jmenovali několik aspektů, kterým HR v budoucnu bude muset čelit. Jde o změnu z výrobní ekonomiky na ekonomiku služeb. Ještě větší vzestup globalizace. Změny v demografické struktuře obyvatelstva a nová využití technologií. (Stone & Deadrick, 2015)

Ulrich s kolegy ve svém přes 25 let trvajícím průzkumu definovali 6 HR dovedností budoucnosti, které přispějí velkou měrou firmám k tomu, aby oddělení lidských zdrojů bylo pomyslným srdcem, které pumpuje krev do celého těla a přispívá ke správnému

fungování. Jedná se o těchto šest dovedností, které budou v následující interpretaci vztaheny na HR jako celek: (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2014)

HR jako strategický pozicionér pomáhá svou organizaci zasadit do podnikatelského kontextu ve kterém působí, aby se člověk stal strategickým pozicionérem, tak by měl chápat finanční stránku, strategii, zainteresované skupiny a kontext podnikání. (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2014)

HR jako důvěryhodný iniciátor věnuje pozornost a svůj čas otázkám, které jsou pro firmu a její zaměstnance důležité. Plní své povinnosti a dostává svým závazkům. Buduje funkční vztahy s manažery všech úrovní, a i se zaměstnanci. Kombinace důvěryhodnosti a iniciativy je tím, co jim umožňuje budovat silné a funkční vztahy, na kterých stojí jejich další fungování. (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2014)

HR jako tvůrce předpokladu úspěchu pomáhá tvořit efektivní, motivující organizaci, která dělá to, co je potřeba. Tvoří hodnotu unikátní správné atmosféry, která působí na zaměstnance, zákazníky a investory. Nahlíží na organizaci jako na soubor předpokladů úspěchu. Sladuje strategii, kulturu a přístupy. Pomáhá tvořit prostředí, které potvrzuje smysluplnost práce. (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2014)

HR jako šampion změny přetavuje změnu do jednotlivých iniciativ a podniká kroky dopředu. K tomu, aby se změny dosáhlo by měl pomoci vysvětlováním a definováním proč na změně záleží. Zároveň by měl hledat a překonávat zdroje odporu proti změně. Nastalou změnu udržovat a monitorovat věci, které by ji mohly ohrozit. (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2014)

HR jako inovátor a integrátor se soustřeďuje na zajištění vhodných vedoucích, kteří zajistí současný i budoucí úspěch organizace. Ve spolupráci s těmito vedoucími zajišťuje správnou skladbou zkušeným zaměstnanců a talentovaných zaměstnanců. Jejich úkolem je zaměstnance s potenciálem přitáhnout do organizace a rozvíjet je. Vytvořit takové prostředí, ve kterém se neztratí, budou dobře motivováni, budou mít jasné rozvojové plány, které jim pomohou dostat se na cílem stanovené místo. Tyto systémy mohou být zajištěny originální přístupem nebo převzaté z venčí, kde už fungují. (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2014)

HR jako zastávce technologií zvyšuje užitek firmy prostřednictvím technologií. Digitalizuje a automatizuje vše, co je možné. Využívá nástroje sociálních medií jako

centra znalostí, kde spolupracují zaměstnanci a zákazníci na společném řešení problémů. Ať už se jedná o šíření informací napříč organizací nebo vnášení informací z trhu do firmy, pokud je technologicky správně zvládnuto, pomáhá dostat klíčové informace k lidem, který by se tam jinak nedostaly, a tím umožnit efektivnější fungování. (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2014)

Všechny tyto vlastnosti by měly svým způsobem přinášet konkurenční výhodu a podněcovat vyšší výkon.

## 1.2. Kultura organizace

Armstrong definuje kulturu organizace následovně: „Kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce. „Hodnoty“ vyjadřují to, co se v chování lidí a organizace považuje za důležité. „Normy“ představují nepsaná pravidla chování“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 165)

Schein teoretičtěji následovným způsobem: „Kultura organizace představuje systém základních předpokladů – vymyšlených, objevených nebo vyvinutých určitou skupinou během učení se tomu, jak se vyrovnat s problémy vnější adaptace a vnitřní integrace – který funguje natolik dobře, aby mohl být považován za platný a mohl sloužit novým členům k tomu, aby si osvojili správný způsob vnímání, myšlení a cítění v souvislosti s těmito problémy.“ (Schein, 1990, str. 110)

Dá se tedy říct, že kultura organizace je úzce spjata se vším, co se v organizaci děje. Kultura ovlivňuje způsob, jakým se lidé chovají, a jedná se o faktor, který musí být brán v úvahu při jakémkoliv rozvoji organizace a uplatňování firemních konceptů a politik.

Dle Scheina se hodnoty a normy, které jsou základem kultury, formují čtyřmi způsoby:

- Kulturu formují lídři – primárně ti lídři, kteří formovali kulturu v minulosti. Lidé mají tendenci se ztotožňovat s lídry, kteří mají vizi. Lidé vnímají jejich postoj a přístup. Berou je jako své vzory.
- Kulturu formují kritické případy – klíčové události, které slouží jako zdroj ponaučení o budoucím požadovaném nebo nechtěném chování. (Schein, 1990)
- Kultura vychází z potřeb udržovat efektivní pracovní vztahy

- Kulturu ovlivňuje prostředí organizace, které může být buď neměnné nebo dynamické (Armstrong & Taylor, 2015)

Utváření kultura nemusí být vždy nutně jednotná v rámci celé firmy, dokonce i pobočky, pokud je větší. Armstrong to popisuje následovně:

„Výsledkem procesu vytváření kultury může být kultura, která charakterizuje celou organizaci. V organizaci však mohou existovat různé kultury. Například kultura útvaru marketingu, který je orientován navenek, se může podstatně lišit od kultury útvaru výroby, který je orientován dovnitř. Mohou tedy existovat hodnoty nebo normy společné pro celou organizaci, ale ty se budou v určitých ohledech lišit podle toho, v jakém pracovním prostředí se budou uplatňovat.“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 166)

### 1.3 Tým

Tým je obecně definován jako rozlišitelný soubor dvou a více lidí, kteří se vzájemně ovlivňují a směřují k dosažení společného cíle nebo poslání, přičemž každému z nich byla přiřazena funkce nebo role, kterou mají plnit. Tým dodržuje většinou nepsaná pravidla, normy. (KANFER) Anglické slovo TEAM lze také vnímat jako zkratku slov, které společně skrývají podstatu vzniku týmů. **T**ogether **E**verybody **A**chieves **M**ore. Volně přeloženo jako společně dosáhneme více. (Kolajová, 2006) „Vzájemnost znamená víc než nezávislost“ (Covey, 2004, str. 9) Za tým v širším pojetí jsou považováni pracovníci, kteří spolupracují v rámci jednoho oddělení. Očekává se, že se budou podporovat, pomáhat si a komunikovat mezi sebou. „Jedním z nejsilněji vnímaných a prožívaných aspektů života každého člověka je jeho sounáležitost s určitou skupinou, ať už jím rozumíme rodinu, kolegy, kamarády“ (Kolajová, 2006, str. 12)

Každý tým by měl mít své poslání. Poslání je odpovědí na to, proč tady tento tým je, jakou potřebu chce naplňovat a jaké problémy chce řešit. Do tvorby poslání by měli být zapojeni v ideálním případě všichni členové týmu. „Pokud se lidé nepodílejí na vzniku poslání, nemůžeme očekávat, že ho přijmou za své a budou v souladu s ním jednat. Vnitřně se k něčemu zavázat vyžaduje zapojit se.“ (Covey, 2004, str. 151) Poslání je úzce spjaté s motivací. Silné a hodnotné poslání je dobrým výchozím bodem pro motivovaný tým a jedince.

## 1.4 Motivace

V posledních letech na knižním trhu přibývá knih, které se věnují právě tomuto fenoménu. Není to náhoda, jelikož pokud je tvrdá, odhodlaná práce to, co nás posouvá dál, tak tu také musí být nějaké „proč“, která nás k činům přiměje a které nám na naší cestě připomíná, proč jsme se vlastně na ni vydali a kam chceme dojít. Podstatou motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu v podstatě čemukoliv, ať už k nějakému výkonu nebo typu chování. Slovo motivace většinou označuje jak proces, tak i jeho výsledek. (Nakonečný, 2015)

„Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Vysokého výkonu je dosaženo prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat víc, než se od nich očekává.“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 2018)

Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že jejich určité jednání pravděpodobně povede k tomu, že dosáhnou cíle, a díky tomu získají nějakou formu odměny. Formy odměny mohou být různé, formální pochvaly, zvýšení mzdy, provize, uznání od vedoucího, vyhlídka lepší pozice a mnoho dalších. U každého jedince je forma odměny individuální, ale vždy uspokojuje nějakou jejich potřebu a naplňuje jejich přání. (Armstrong & Taylor, 2015)

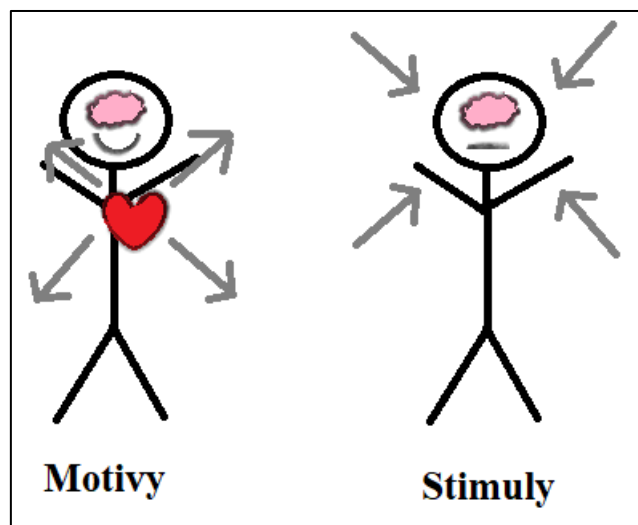
### 1.4.1 Vztah motivu a motivace

„Základním vnitřním zdrojem motivace je motiv čili pohnutka. Určuje směr a intenzitu chování ve dvojím smyslu. Jednak jako právě působící síla, to je aktualizovaný motiv, jednak jako dispozice k jejímu vzniku a uplatnění. U člověka se vytváří složitá struktura motivačních dispozic, jež jsou částečně vrozené a částečně získané.“ (Výrost, Slaměník, & Sollárová, 2019, str. 115)

„Motivace je chápána jako v čase probíhající proces, kdežto motiv jako vnitřní psychologická příčina tohoto procesu, jež je vyabstrahována z jeho zaměřenosti, kterou tvoří dovršující reakce, a tedy obsah uspokojení.“ (Nakonečný, 2015, str. 22)

## 1.4.2 Stimulace a motivace

Podle Plamínka může kladný vztah k úkolu vzniknout ze dvou důvodů, a to buď na základě hodnot, jež přichází z vnějšku nebo proto, že splnění je v souladu s vnitřním nastavením člověka, který má úkol vykonávat. Úkol může být tedy plněn buď pod vlivem stimulů (vnějších podnětů), nebo pod vlivem vnitřních motivů. Společný je tedy podnět k exekuci úkolu, ten přichází od zadavatele, ale liší se původ satisfakce, která se s plněním pojí. (Plamínek, 2016)



**Obrázek č. 2: Znázornění rozdílu mezi motivem a stimulem**  
Zdroj: Vlastní zpracování podle Plamínka (Plamínek, 2016)

Stimulace má na první pohled velkou výhodu a to, že je jednoduchá a dobře dosažitelná. Do té doby, dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem s nějakou atraktivní protihodnotou, finanční, slovní, materiální atd., lze očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem ve chvíli, kdy vnější podněty ustanou, se práce zastaví. Z podstaty se jedná o krátkodobější variantu, které je také zároveň náročná na údržbu a vydanou energii ze strany zadavatele.

**Motivace** je naopak hůře dosažitelná, ale v případě určení toho správného motivu dokáže zajistit tvorbu hodnoty vycházející z vnitřních pohnutek, bez podmínky vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože ji považuje za důležitou a konání ho baví, ba dokonce naplňuje. Díky tomu lze dosáhnout vyšší kvality, samostatnosti, vyšší zodpovědnosti a spokojenosti. Podmínkou je u daného člověka identifikovat jeho motivy a na základě nich mu zadání úkolu či úkol samotný přizpůsobit. (Plamínek, 2016)

V praxi se velmi často setkáme s oběma případy. Každý z nich se hodí na určité situace. Na úkoly, kde vyžadujeme samostatnost, nemáme možnost průběžné kontroly, je dobré zajistit, aby vůle k úspěšnému dokončení vycházela z vlastních pohnutek. V opačných případech lze zvolit stimulaci. Je však potřeba mít se na pozoru, jelikož tímto zjednodušováním lze dospět až na úroveň násilí (vydírání, nátlak) nebo klamání (podvody, manipulace), které jsou zavrženíhodné a z dlouhodobého hlediska v rámci spolupráce jsou jen a jen ke škodě. (Plamínek, 2016)

### **1.4.3 Druhy motivace**

Dle Nakonečného v knize „Motivace chování“ lze motivaci dělit na intrinstická a extrinsická, vědomá a nevědomá, primární a sekundární. (Nakonečný, 2015)

#### **Intrinstická a extrinsická**

Tyto dva na pohled komplikované pojmy jsou vlastně motivací vnitřní a vnější. Jejich úskalí tkví v tom, že jejich hranice je těžce rozlišitelná. Pojmem intrinstický lze označit aktivitu, kterou člověk vykonává z vlastní pohnutky. Extrinsický naopak jedná z vnější pobídky. Potíž leží také v tom, že ta samá aktivita může mít u různých lidí, různý motiv, a dokonce se může lišit motiv v čase i u stejné aktivity u stejného člověka. Dobře to lze reprezentovat na příkladu dítěte, které rádo hraje fotbal. Může vycházet z jeho čiré radosti z pohybu, z možnosti být venku a trávit čas s kamarády. V tomto případě se jedná o zcela intrinstické motivy. V opačném případě může být situace takové, že do sportu dítě nutí rodič, například, aby realizoval sám sebe skrze dítě, nebo aby dítě dovedl k „úspěšnému a spokojenému“ životu bez toho, aby dítě mělo zálibu v činnosti jako takové. Dítě může být v tom případě motivováno tím, aby uspokojilo touhy rodičů a je za to odměněno dárky, slovní pochvalou nebo satisfakcí rodiče. V takovém případě se jedná o extrinsickou motivaci. (Nakonečný, 2015)

Důležité intrinstické pracovní motivační faktory, které vycházejí z horních pater Maslowovy hierarchie potřeb jsou dle Urbana (Urban, 2017) čtyři:

- Samostatnost, která vychází z lidské potřeby řídit svou činnost. Neznamená to dát zaměstnanci absolutní možnost, aby o své práci rozhodoval sám. Znamená to nastavit jim jisté „mantinely“, ve kterých se může pohybovat a pracovat. Nechat

ho nést zodpovědnost za jeho samostatné pracovní rozhodnutí. Důležitou součástí je v tomto případě zpětná vazba, která poslouží tomu, aby mohli činit správná rozhodnutí. Pokud to zvládnou, není potřeba jim do práce výrazněji zasahovat.

- Získávání nových a vylepšování stávajících schopností. Obojí je nedílnou součástí pracovního života. Poskytnou zaměstnancům možnost se zdokonalovat je prosté reflektování jedné ze základních lidských potřeb. Úkol by neměl být příliš složitý, aby zaměstnanec neodradil, zároveň by měl být příliš jednoduchý, aby měl prostor své schopnosti zlepšovat
- Viditelné výsledky práce jsou patrně motivem nejsilnějším. Zaměstnanci rádi vidí za svojí prací konkrétní výsledky, které spolu s jejich rostoucími schopnostmi posilují jejich sebedůvěru. Proto je potřeba zaměstnancům dosažené výsledky připomínat a snažit se jim je „zhmotňovat“.
- Společenský význam. Téma, které je čím dál aktuálnější, a to hlavně pro mladší generaci. Nejde pouze o co největší čísla, ale i o přínos, kterou zaměstnancem odváděná činnost má pro společnost jako celek. (Urban, 2017)

Nejčastější extrinsické pracovní motivační faktory jsou finanční (mzda, bonus), vyšší naděje na povýšení, pochvala, uznání.

### **Hmotné a nehmotné**

Nejčastěji používaný hmotný faktor jsou peníze v podstatě v jakékoliv formě. Můžou být použity formou mzdy, provizí, bonusů, prémieí. Jedná se o na první pohled účinnou formu, je ovšem potřeba brát na zřetel to, že s vyšším výskytem tohoto faktoru už není tato motivace tak účinná, a motivace může dokonce klesat. (Urban, 2017)

Nehmotné motivační faktory umožňují uspokojovat a zohledňovat různé lidské potřeby, které si týkají úspěchu, uznání, osobního růstu nebo pracovního prostředí. Všechny tyto potřeby jsou pro zaměstnance důležité a penězi je vyjádřit nelze. Člověk se může chtít realizovat, vnímat se jako úspěšný v oboru, uplatnit své nabyté schopnosti a pracovat na něčem, čím společnosti přispívá. (Urban, 2017)

## **Vědomá a nevědomá**

Dělení motivace na vědomou a nevědomou je založeno na vědomí či nevědomí daného člověka ohledně motivu svého chování. Za předpokladu, že přesně víme, proč jednáme tak, jak aktuálně jednáme, pak se jedná o vědomou motivaci. Pokud neznáme příčinu našeho jednání, tak se jedná o motivaci nevědomou. Nevědomá motivace nutně neznamená, že jedinec neví, co nebo proč to činí, ale nezná skutečnou psychologickou příčinu tohoto jednání. Nezná skutečné souvislosti a pohnutky svého vnitřního psychického založení. (Nakonečný, 2015)

### **Primární a sekundární**

Dělení na primární a sekundární vychází z hlediska jejich vzniku a zaměření. Lze říci, že primární jsou ty vrozené a sekundární jsou ty, které člověk získá během života. V literatuře nepanuje přesná shoda o tom, které jsou které. Dá se říct, že motivace primární souvisí s přežitím jedince a sekundární s rozvojem jeho osobnosti. (Projekty OSU.CZ - Zacharová základy obecné psychologie, 2022)

### **1.4.4 Motivace generací**

Generační skupina je „identifikovatelná skupina, která sdílí roky narození, věk, místo a významné životní události v kritických vývojových fázích“ (Kupperschmidt, 2000, str. 66) „Předpokládá se, že k rozdílům mezi generacemi dochází v důsledku významných vlivů prostředí, v němž dochází v rané fázi socializace člověka; vlivy, které působí na vývoj osobnosti, hodnot, přesvědčení a očekávání, jež jsou po zformování stabilní až do dospělosti.“ (Macky, Gardner, & Forsyth, 2008)

Aktuálně je na trhu práce 5 generačních skupin zaměstnanců. Každá z těchto generací má vlastní specifika, potřeby, přístupy a v rámci motivace se mohou lišit diametrálním způsobem. (Medlíková, 2021) Jedná se o relevantní zjednodušení komplexní problematiky. Generace byly formovány významnými událostmi během let dospívání. Tyto trendy ovlivnily jejich vnímání světa. Každá generace vychovala další generaci, jejíž vnímání světa může být zcela odlišné.

Rozdělení popsané na dalších řádcích nelze brát jako dogma. Jedná se o výčet společných znaků. Přesto ve všech těchto generacích existují výjimky, které potvrzují pravidlo a

jejich přístup k životu a motivaci je odlišný, než je u jejich generace zvykem. Medlíková ve své knize „Umění motivace“ píše následující: „Každý člověk je individualita a zařadit ho do škatulky je politováníhodná zkratka. Přesto se vyplatí znát obecné obrysy generace, se kterou bezprostředně pracujeme nebo žijeme, přinejmenším proto, abychom zmenšili procento třecích ploch.“ (Medlíková, 2021, str. 38)

### **Tiší tradicionalisté (Rok narození 1928 až 1945)**

Ve velmi výjimečných případech někteří z nich ještě stále pracují. Měli velkou loajalitu k firmě, ve které pracovali, a nebylo výjimečné to, že práci za celý život nevyměnili. Mají v sobě přirozenou šetrnost a neplýtvání. Změny moc nepřijímají. Mnoho z nich není se životem příliš spokojeno a jejich vnímání světa je spíše pesimistické. (Medlíková, 2021)

Při pracovní motivaci je pro ně důležité to, že jsou stále užiteční, že můžou předávat své velké zkušenosti a to, že jim dáváme najevo náš respekt. (Medlíková, 2021)

### **Baby boomers (Rok narození 1946 až 1964)**

„Baby boomer je člověk narozený během nárůstu porodnosti, který nastal po konci druhé války ve většině zemí západního světa. Toto označení se používá pro lidi, kteří se narodili zhruba do roku 1964“ (Bristow, 2015). Generace u nás velkým způsobem ovlivněna mocenským rozdělením Evropy.

Specifikem této generace je, že se často starají jak o mladší příslušníky rodiny, tak i o své staré rodiče. Převládá u nich spíše opatrnost a je pro ně důležitý majetek. Jsou docela konzumně založení, to se podepisuje i na jejich trávení volného času. Spokojená se životem je zhruba polovina z nich. Pro zvýšení pracovní motivace této generace je důležité ocenění a uznání jejich přínosu. Vyslechnutí jejich názorů a pohledu na svět. Dát jim pravomoci, které odpovídají jejich odpovědnosti. Finanční ohodnocení, které reflektuje jejich přínos a expertízu. (Medlíková, 2021)

### **Generace X (Rok narození 1965-1980)**

„Cynická a pesimistická generace, sázející na pragmatismus, individualismus a postrádající společný cíl. Mají rádi své jistoty, vadí jim změny. Někdy se jim říká ztracená

generace (kvůli touze být zároveň rebellem i boháčem“ (FOKUS Mladá Boleslav z.s., 2019, str. 4)

Nemají rádi striktní pravidla a jsou vynalézaví, přizpůsobí se a umí hledat chyby. Jsou schopni čelit nejistotě. Umí se postavit autoritám a být rebelští. Pro motivaci této generace jsou pro důležité peníze, kterými měří osobní důležitost i význam. Potřebují možnost posunu a růstu. Samostatnou práci, za kterou nesou vlastní zodpovědnost, berou jako výzvu. Respekt je také nedílnou součástí jejich motivace, a to ze všech stran, od nadřízených, kolegů i okolí. Pokud si najdou člověka, který jim sedí, jsou schopni ho mentorovat a vést ho jak pracovně, tak i profesně. Pokud jim člověk nesesedí, tak to umí dát najevo. (Medlíková, 2021)

### **Generace Y (Rok narození 1981 až 1997)**

„Generace Y je mnohem početnější než generace před ní a většina z nich vyrůstala v době ekonomického rozmachu a prosperity. Generace Y má tendenci mít silný smysl pro morálku, je vlastenecká, ochotná bojovat za svobodu, je společenská a váží si domova a rodiny. Generace Y dospívala v digitálně propojeném a globalizovaném světě, je technicky gramotná, vzdělaná a etnicky rozmanitá. Má tendenci chtít intelektuální výzvy, potřebuje úspěch, vyhledává ty, kteří budou podporovat její profesní rozvoj, snaží se něco změnit a měří svůj vlastní úspěch. Pro generaci Y je pravděpodobně důležité plnění osobních cílů, smysluplná práce, která zlepšuje svět, a spolupráce s oddanými spolupracovníky se stejnými hodnotami.“ (Eisner, 2005, str. 6)

Rádi dělají věci najednou. Jsou rychlí, sdílejí informace, věci. Mívají často krátkodobá zaměstnání, aby si vydělali a mohli cestovat nebo si kupovat věci, které mají rád. Je pro ně důležitý jejich osobní čas, rozvoj i zábava. (Medlíková, 2021)

„Mileniálové pracující na plný úvazek vnímají více vnitřní než vnější motivační faktory. Z průzkumu vyplynulo, že nejdůležitějšími věcmi majícími vliv na motivaci jsou zajímavá, různorodá a flexibilní práce a dobré vztahy s kolegy a nadřízeným.“ (Kultalahti & Riitta, 2014, str. 1) Chtějí, aby jejich práce měla nějaký vyšší smysl, přesah a přispívala k lepšímu světu. Oceňují různé pracovní poměry například, částečné úvazky, flexibilní pracovní doba, práce z domova, kratší pracovní týden s více hodinami v jednotlivých dnech. V práci potřebují rozmanitost a nemají rádi rutinu. Jsou rádi, když je pracoviště

dobře vybavené, dostupné a oceňují, pokud jsou volnočasové aktivity v blízké vzdálenosti. Mají zpravidla pozitivní přístup ke zpětné vazbě, kterou oceňují a vnímají jako součást rozvoje. Jsou zvyklí pracovat s internetem, takže rádi získávají informace online, rychle a efektivně. (Medlíková, 2021)

### **Generace Z (Rok narození 1998 až 2012)**

Generace Z teprve objevuje trh práce a možnosti s ním spojené. Jediný historický kontext, který formuje generaci Z, je široce spojen s technologiemi a digitálním věkem. Technologie byly vetkány do rané fáze jejich životů, jako by to byl jejich šestý smysl. Technologicky vzdělaní, neustále připojeni, používající mobilní telefony, tablety. (Fratričová & Kirchmayer, 2018)

"Tato internetově gramotná technologická generace byla formována k multitaskingu. Rychle se přesouvají z jednoho úkolu k druhému a často kladou větší důraz na rychlost než na přesnost. Znájí hlavně bezdrátové připojení, hypertextové odkazy a uživatelský svět, kde je od jakéhokoli poznatku dělí vždy jen několik kliknutí." (McCrinkle & Wolfinger, 2014, str. 66)

V práci je lze motivovat finanční jistotou a seriózitou práce, díky tomu jsou stabilizováni a umožňují jim to plánovat budoucnost. Silná a autentická firemní kultura pro ně znamená hodně. Chtějí pracovat tam, kde se cítí dobře, pokud se tak neděje, nemají problém se ozvat a odejít. Rádi znájí svoji budoucnost, je pro ně tedy důležité, aby s nimi vedoucí komunikoval výhled do budoucna a také jejich roli v týmu. Jsou zvyklí komunikovat spíše vizuálně než textem, takže např. pomocí obrázků. Zdravý životní styl je pro ně důležitý faktor, ke kterému může firma přispívat správným balancem mezi osobním životem a prací. V pracovním prostředí oceňují míru svobody, která jim zajistí to, že si v každé činnosti dokáží najít to, co je naplňuje. (Medlíková, 2021)

## Zhodnocení rozdělení motivace podle generací

**Tabulka č. 2. Soupis generací a jejich největších motivací**

Zdroj: Vlastní zpracování

Generace	Označení	Největší motivace v práci
Tiší tradicionalisté	Tradicionalistická generace	Respekt, vyjádření užitečnosti
Baby boomers	Sendvičová generace	Ocenění, uznání přínosu
Generace X	Individualistická generace	Peníze, zodpovědnost, kariéra
Generace Y	Technologická generace	Vyšší smysl, rozmanitost
Generace Z	Aktivistická generace	Worklife balance, svoboda

Závěrem této kapitoly je potřeba dodat, že na toto téma existuje poměrně velké množství studií a v souhrnu z nich nelze vyčíst jednoznačnost. Perry a Urwin vybrané teorie porovnali, zhodnotili a konstatovali následující:

„Co však můžeme říci o skutečných empirických důkazech generačních rozdílů v pracovních hodnotách? Pokud bychom důkazy brali za bernou minci, mohli bychom říci, že jsou smíšené, protože některé studie zjistily rozdíly v pracovních hodnotách mezi generacemi, zatímco jiné nikoli. Mnoho studií zjistilo více oblastí podobnosti mezi generacemi než rozdílů, některé studie, které zjistily rozdíly, přinesly významná zjištění jen malého rozsahu a zjistily rozdíly v opačném směru, než předpokládají obecně rozšířené generační stereotypy.“ (Perry & Urwin, 2011, str. 96)

### 1.4.5. Fáze kariérního vývoje

„Znalosti zaměstnanců, schopnosti, dovednosti a přístup stejně jako profesní touhy se mění s ohledem na věk a vyspělost. Výzvy a frustrace kterým lidé čelí ve stejných fázích jejich kariér jsou podobné.“ (Snell & Shad, 2022, str. 189) Stejní autoři rozdělují 5 fází kariérního vývoje následovně:

První fáze je fáze přípravy na práci. Tato fáze trvá zhruba do 25 let věku. Člověk si tvoří profesní obraz sama sebe. Absolvuje nezbytné vzdělání, které ho v mnoha případech kvalifikuje k potenciální práci. Hodnotí možné povolání a rozhoduje se pro první volbu svého povolání. (Snell & Shad, 2022)

Druhá fáze je vstup do organizace. Podle ukončení studia může tato fáze nastat mezi 18 až 25 rokem. Hledá si a dostává nabídky na první práci. Porovnává a na základě

kompletních informací si vybírá takovou, ve které vidí subjektivně největší smysl. (Snell & Shad, 2022)

Třetí fází je brzká kariéra. Zpravidla mezi 25-40 lety. Učí se svoji práci a pravidla organizace. Snaží se zapadnout do svého povolání a organizace. Snaží se dosahovat svých cílů a zvyšuje si kompetence. (Snell & Shad, 2022)

Čtvrtou fází je střední kariéra. Nastává mezi 40-55 lety. Může dojít k přehodnocení cílů stanovených v předchozích kariérních fázích nebo v jejich ujasnění a o to tvrdší práci na jejich dosažení. Pracuje na sobě, aby zlepšoval svou výkonnost. (Snell & Shad, 2022)

Pátou fází je pozdní kariéra. Nastává mezi 55 léty a odchodem do důchodu, který se může v různých částech světa velmi lišit. Cizeluje produktivitu, mentorujete ostatní zaměstnance a připravuje se na odchod do důchodu. (Snell & Shad, 2022)

## **1.5 Teorie motivace**

Důvodem k pochopení motivace byla vždy hlavně snaha o lepší pochopení toho, proč se lidé chovají určitým způsobem. Jejich chování je ovlivňováno motivy a stimuly, takže nezáleží jen na odbornosti a schopnostech, ale i na jejich motivaci. Poprvé se lidé začali zabývat poznáním a pochopením lidské motivace v dobách antických filozofů. Zaměřovali se na pojetí požitkářství, kdy se jako hlavní hybná síla pro jednání člověka považovalo dosahování různých požitků. (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004) O mnoho století později v 17. a 18. století tuto myšlenku rozpracovali J. Bentham a J. Locke. Od této doby se teorie motivace razantním způsobem vyvinula. Na počátku 20. století přispěním zastánců vědeckého řízení, kteří definovali teorii instrumentality. V šedesátých a sedmdesátých letech díky představitelům behaviorálních věd následovaly teorie zaměřené na proces, a to například teorie očekávání. (Armstrong & Taylor, 2015)

V současné době neexistuje obecně platná a přijatelná teorie motivace, proto budou na následujících řádcích popsány ty nejdůležitější teorie, která přispěly k tomu, jak se teorie motivace vyvíjely. Zároveň budou tyto teorie popsány..

### **1.5.1 Teorie instrumentality**

Teorie instrumentality vychází z knihy F.W. Taylora „The principles of scientific management“. (Taylor, 1911) Teorie vychází z přesvědčení, že odměny a tresty jsou

jediným možným a nejlepším prostředkem k utváření chtěného chování. Teorie předpokládá, že lidé budou motivováni k práci jedinečně za situace, kdy odměny a tresty budou přímo spojeny s jejich výkonem. (Armstrong & Taylor, 2015)

„Je nemožné přimět dělníky během jakkoliv dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji než průměrní jedince v jejich okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení jejich mzdy.“ (Taylor, 1911, str. 121)

Stimulování založené na tomto přístupu je ve firmách stále využíváno. Je spojeno s uplatňováním finanční motivace například ve formě bonusu za kvalitně odvedenou práci, či splnění nějakého finančního nebo výkonnostního cíle. Jsou případy, kdy je tato forma vhodná, například pokud je člověk hodnocen úkolově, ale obecně panuje shoda, že odměňování podle výkonu může být problematické. Je založeno na formálním systému kontroly a není v něm reflektováno řada dalších potřeb. Formální systém kontroly může být oslaben neformálními vztahy a je nezbytné, aby si vedoucí zachoval odstup od podřízených. (Armstrong & Taylor, 2015)

### **1.5.2 Teorie zaměřené na obsah**

Tyto teorie vychází z přesvědčení, že příčinou motivace jsou lidské potřeby. Neuspokojení těchto potřeb vytváří nerovnováhu a napětí. Obnovení nerovnováhy vyžaduje nastavení cíle, který uspokojí danou potřebu, a zvolit chování, které povede k uspokojení tohoto cíle a dané potřeby. (Armstrong & Taylor, 2015)

#### **Maslowova teorie potřeb**

Jedná se o nejslavnější klasifikaci potřeb, kterou formuloval Abraham Maslow v polovině 20. století. Maslow shrnul rozsáhlý soubor výzkumů týkajících se lidské motivace. Vědci před ním se pro vysvětlení lidské motivace zaměřovali na faktory jako úspěch, biologie, moc pouze odděleně, a tím pádem jim unikaly širší souvislosti. Maslow byl první, kdo tyto motivy spojil do jedné teorie, a vytvořil tak celistvější pohled na věc. (Huitt, 2007) Dle jeho verze existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny lidi společné, a jsou hierarchicky uspořádané. Patří zde potřeby fyziologické, potřeby bezpečí a jistoty, sociální potřeby, potřeba uznání a potřeba realizace (Maslow, 1970) „V případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní vyšší potřeba a pozornost se soustředí na

uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 221) Pokud nastane situace, kdy některá z již naplněných potřeb, přestane platit, tak nastává prioritizace a jedinec se bude snažit danou potřebu znovu uspokojit. (Maslow, 1970)



**Obrázek č. 3. Maslowova pyramida potřeb**  
Zdroj: Motivation and personality (Maslow, 1970)

Z obrázku č.3 je zřejmé rozdělení na 5 vzestupně uspořádaných skupin. Fyziologické potřeby spolu s potřebami bezpečí jsou označovány jako tzv. nižší potřeby. Zbylé 3 horní potřeby označujeme jako vyšší nebo růstové potřeby. (Tureckiová, 2004) Maslow potřeby dělil jako primární (vrozené). V tomto případě se jedná o fyziologické. Všechny ostatní potřeby (jistota, láska, uznání, seberealizace) označuje jako sekundární (získané) (Maslow, 1970)

Maslow při práci na své teorii předpokládal, že se bude jednat o obecnou teorii motivace, kterou lze použít univerzálně a bude se jí dát vztáhnout na většinu lidí bez ohledu na jejich

původ a kulturu. Také předpokládal, že potřeby nadřazené úrovně v hierarchii budou iniciovány až po relativní uspokojení potřeb nižších. Oba tyto předpoklady další badatelé podrobili zkoumání a vyvrátili. Na druhou stranu je potřeba uznat velký přínos, které pro zkoumání této disciplíny Maslowova práce měla. Idea o hierarchizaci se ukázala jako klíčová a velkou měrou podnítila rozvoj úvah o lidské činnosti. Díky tomu vzniklo spousta teorií, které vznikly v opozici k jeho původním myšlenkám. (Tureckiová, 2004)

### **Alderferova teorie ERG**

První ukázka teorie, která vznikla z Maslowovy teorie potřeb je teorie ERG, kterou definoval Clayton Alderfer. „Jedná se o jednodušší a přesvědčivější teorii, které je založena na existenci tří základních potřeb. Je zaměřena na potřeby existenční, vztahové a růstové (zkratka z anglického existence, relatedness, grow).“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 222)

Potřeby existenční zahrnují hlad nebo žízeň, stejně jako mzdu, jistotu zaměstnání nebo pracovní podmínky. Tedy fyziologické potřeby a potřeby bezpečí

Potřeba sounáležitosti zahrnuje přijetí, pochopení nebo vliv, který my máme na ostatní a ostatní mají na nás. Jedná se tedy o velkou část sociálních potřeb interakčních.

Potřeba růstu vychází z naší podstaty, hledáme cesty, jak využít toho, co máme, a stát se tím, čím se stát můžeme. Patří zde seberealizace spojená s oceněním a pocitem přijetí, stejně jako sebepřijetí. (Mikulaščík, 2015)

### **McClellandova teorie potřeb**

Jedná se o alternativní teorii, která je založena především na studiu manažerů a vedoucích pracovníků. Teorie předpokládá, že každý zaměstnanec má několik potřeb, které si často vzájemně konkurují a motivace zaměstnanců vyplývá ze snahy tyto potřeby uspokojit. (Rybníček, Bergner, & Guetschelhofer, 2019) Skládá se ze tří potřeb:

- Potřebu úspěchu popisuje jako potřebu uspět v konkurenci a posuzování na základě vlastního vnímání úrovně kvality
- Potřeba sounáležitosti zahrnuje potřebu přátelských a hodnotných vztahů s ostatními

- Potřeba moci je definována jako potřeba řídit a ovlivňovat ostatní (Armstrong & Taylor, 2015)

„Tato teorie již byla vytvořena konkrétně pro specifickou zaměstnaneckou skupinu a v jejím základu bychom našli snad odpověď na otázku, zda upřednostňování určité potřeby, respektive skupiny potřeb, predisponuje jednotlivce k úspěchu v jeho práci“ (Tureckiová, 2004, str. 60)

### **Herzbergův dvoufaktorový model**

Stejně tak se teorie proslavila jako motivačně-hygienická teorie. Model vznikl při zkoumání spokojenosti a nespokojenosti techniků a učení, kteří byli dotazováni, co v nich vzbuzuje dobré a co špatné pocity. (Armstrong & Taylor, 2015) Herzberg zjistil, že existují dvě skupiny faktorů, které mají vliv na spokojenost a nespokojenost zaměstnanců a popsal je jako motivační a hygienické. (Alshmemri, Shahwan-Ak, & Maude, 2017)

„Motivační faktory se týkají obsahu práce a zahrnují potřebu vykonávat práci a dosáhnout úspěchu, zájem o práci, odpovědnost nebo možnost povýšení.“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 221) Jedná se tedy o vnitřní motivátory, které souvisí s vnitřní motivací a vychází z práce samotné. Motivační faktory jsou silnější a mají větší vliv na spokojenost a motivaci zaměstnanců. (Armstrong & Taylor, 2015)

„Hygienické faktory zahrnují firemní zásady, administrativu, vztahy s nadřízenými, mzdu nebo pracovní podmínky. Hygienické faktory nemají velký vliv na pozitivní postoj k práci, slouží primárně jako prevence nespokojenosti.“ (Herzberg, 2003 (1968))

K teorii v podstatě od jejího uvedení existují výhrady. Dle Armstronga

„Kritizována je metoda výzkumu, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem.... Také bylo konstatováno, že dalekosáhle a neopodstatněné záběry byly učiněny na základě příliš malých a značně specifických vzorků respondentů a že neexistuje žádný důkaz o tom, že motivační faktory opravdu zlepšují produktivitu“ (Armstrong & Taylor, 2015, stránky 221-222)

Rousseau to zrekapitulovala takto: „Herzbergova dlouho zpochybňovaná dvoufaktorová teorie je běžnou součástí učebnic managementu navzdory tomu, že byla díky použitým metodám zpochybněna již před více než 30 lety“ (Rousseau, 2006)

### **Shrnutí teorii zaměřených na obsah**

Teorie zaměřené na obsah vykazují několik společných nedostatků. Dle Shieldse tyto teorie nesprávně předpokládají existenci všeobecně použitelného souboru lidských potřeb a také jednoduché stupňovité uspořádání podle významu. Ve skutečnosti jsou potřeby výrazně pružnější a zdaleka ne tak uspořádané. (Shields, 2007)

Teorie zaměřené na obsah přinesly řadu poznatků a posunuly vnímání motivace dopředu, ale byly nahrazeny modernějšími a komplexnějšími teoriemi, která se na motivaci dívaly i z jiných hledisek.

### **1.5.3. Teorie zaměřené na proces**

Jedná se o výsledek dalšího směřování vývoje motivačních teorií. Tyto teorie se pokouší vysvětlit motivaci jako proces. Lze se s nimi setkat taky pod pojmem kognitivní teorie, jelikož jsou zaměřeny především na zkoumání psychologických procesů ovlivňujících naši motivaci. Zkoumají především vztah motivace k dalším faktorům, které ovlivňují úspěšnou pracovní činnost. Pro vedoucí pracovníky mohou být relevantnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější návody pro to, jak zaměstnance motivovat. (Armstrong & Taylor, 2015)

#### **Teorie posilování**

Jedná se o nejjednodušší a nejstarší teorii zaměřenou na proces, která popisuje, jak lidé získávají vzorce chování a jak by se chovat měli. (Gordan, 2014) Základem této teorie je takzvaný „zákon účinku“, který formuloval Edward Thorndike na začátku 20. století. „Podle tohoto zákona si lidé v průběhu času uvědomují souvislosti mezi svými činnostmi a důsledky těchto činností, což ovlivňuje jejich budoucí chování. Jinými slovy, jsou-li přesvědčení, že se v minulosti něco osvědčilo, pak to vyzkouší znovu“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 224)

Na této podstatě poté vznikla koncepce operantního podmiňování, což je druh učení, při které se mění pravděpodobnost výskytu spontánních aktů chování na základě odezvy, která po vykonání aktu nastane (Lundin, 2012). „Odměna, která následuje po žádoucí chování, takové chování posiluje. Trest, který následuje po nežádoucím chování, takové chování oslabuje“ (Shields, 2007, str. 76)

Podle Armstronga teorie může být kritizována za mechanistický pohled na lidskou přirozenost. „Naznačuje totiž, že lidi můžeme motivovat tak, že je budeme ovládat jako stroje – zatažením za páku. Za předpokladu, že se lidé rozhodují na základě minulých zkušeností, teorie posilování neuvažuje kontext, ve kterém se rozhodování odehrává.“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 224)

### **Teorie expektace**

Teorie očekávání, kterou formuloval Viktor Vroom, předpokládá, že chování je výsledkem volby, která je k dispozici pro upřednostnění. Cílem je dosáhnout spokojenosti a minimalizovat nespokojenost u zaměstnanců. Výkonnost určují individuální faktory, jako je osobnost a dovednosti. (Wagner & Hollenbeck, 2020) Je založena na vztahu mezi úsilím, které člověk projevuje při činnosti a očekáváním odměny, které za tuto činnost dostane. Teorie formulovaná Vroomem byla původně součástí teorie VIE (valence – instrumentalita – expektace). Tyto tři faktory identifikoval jako hlavní, jež stimulují motivace člověka na základě očekávání:

„Valence měří přitažlivost, preferenci, hodnotu nebo oblibu odměny nebo výstupů z práce. Instrumentalita je vnímání zaměstnance pravděpodobnosti, že výkon povede k dosažení cíle, odměny nebo výsledku, jako je vyšší plat, povýšení atd. Expektace vysvětluje subjektivní pravděpodobnost, že úsilí povede k výsledku.“ (Parijat & Bagga, 2014, stránky 2-3)

## **1.6 Eticky a společenský kontext motivace**

Motivace, stejně jako ostatní nástroje působení, je svými dopady závislá na tom, kdo a s jakým úmyslem ji používá. (Plamínek, 2016)

### **1.6.1 Etický rámec motivace**

„Abychom neopustili přijatelný etický rámec motivace, měli bychom respektovat určité zásady, které nám usnadní přijímat motivaci jako standartní a etický manažerský nástroj a prostředek, jehož hojně užívají také rodiče, učitelé, lídři různých typů ve výchově, vzdělávání a celkově kultivaci lidí.“ (Plamínek, 2016, str. 147)

Plamínek ve své knize „Tajemství motivace“ formuloval čtyři zásady, které jsou podle něj zcela zásadní, „protože souvisí se smyslem motivace a při jejich zanedbání se dostáváme na hranice eticky přijatelného prostoru chování, případně tento prostor opouštíme“ (Plamínek, 2016, str. 148)

#### **Jednání v zájmu motivovaného**

Tím, že jednáme v zájmu motivovaného, odlišujeme motivaci od manipulace. Dle Plamínka, „motivace ve svém velmi širokém výkladu připouští v tomto zájmu i účelné přizpůsobení komunikace s motivovaným člověkem, v extrémním případě zahrnující i úpravy skutečnosti.“ Tyto úpravy mohou být nejčastěji spjaty se zadáním, pokud chceme docílit toho, abychom nesnížili chuť motivovaného úlohu vykonávat nebo naopak tuto chuť posílili a zajistili tím větší ochotu k plnění úkolu. (Plamínek, 2016)

#### **Odmítání násilí vůči komukoliv**

V tom případě, ať už se jedná o motivovaného nebo jakékoliv další zainteresované strany, je násilí nepřijatelné. Motivace má nejen naplňovat zájmy motivovaného, ale měla by držet takovou formu, aby nepřerostla do žádné formy násilí. Tím, že motivace je alternativou k různým formám násilí, hranice může být tenká. Nejčastěji se k takovým situacím můžeme přiblížit v případě zvýšené zátěže nebo při využití negativní emoce. V takových situacích je potřeba se mít na pozoru, jestli stále jednáme v zájmu motivovaného. (Plamínek, 2016)

#### **Podpora vzniku synergického efektu**

„Celek je větší než součet jeho částí“ (Aristotle, 1998) Týmy, organizace vznikají z přesvědčení, že pracovat společně vydá dohromady víc, než kdyby pracovali každý sám. Synergie znamená společné působení. Popisuje situace, kdy výsledný účinek

společně působících složek je větší než účinek jednotlivých složek. Vznik synergie při spolupráci je podmíněn sdílením (myšlenek, cílů) a rozmanitostí (v lidech, úkolech). Dá se předpokládat, že vznik synergie a její rozvoj je v zájmu motivovaných. (Plamínek, 2016)

### **Symetrické chování ostatních**

Pokud motivujeme, musíme být sami motivováni k plnění vlastních úloh. Motivace by se měla vyskytovat napříč celým systémem. Zaměstnanci jsou schopni pochopit, že i když je motivace vedoucích vázaná ke stejným strategickým myšlenkám, jejich úloha při plnění je odlišná. Špatně ovšem vnímají to, když po nich chce motivovaný výkon ten, kdo motivovaný sám není. Musíme být proto dobrým vzorem a na vlastním příkladu ukazovat, že pokud po lidech chceme, aby byli motivováni k vykonávání úkolů, musíme být motivováni také. (Plamínek, 2016)

## **1.7. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků**

Před popisem koncepce řízení pracovního výkonu je nezbytné vyjasnit, co to vlastně pracovní výkon je. Tradičně byly za pracovní výkon považovány výsledky jednotlivce. Tento úhel pohledu převážně reflektoval kvantifikovatelné, jednoduše zjistitelné měřitelné aspekty práce. (Koubek, 2015) Modernější definice pracovního výkonu ho definují jako činnosti, které lidé skutečně dělají, které přispívají k dosahování cílů organizace. Předtím je samozřejmě nezbytné určit, aby některý z vedoucích pracovníků určil, které z těchto činností jsou pro cíle organizace klíčové nebo nejsou, a to bez ohledu, jestli je má zaměstnanec v písemném popisu práce. U těch relevantních musí být úroveň způsobilosti, se kterou zaměstnanec danou prací vykonává, odstupňována a hodnocena. Cíle, ze kterých činnosti vychází, se mohou v čase měnit, a tomu by se měly přizpůsobit i dané činnosti pracovníků, na základě, kterých se hodnotí jejich pracovní výkon. (Campbell & Wiernik, 2015)

Řízení pracovního výkonu je komplexním přístupem, který slouží k ovlivňování pracovního výkonu zaměstnanců. Slouží také k působení na jejich pracovní chování a rozvoj kompetencí a schopností. (Kociánová, 2010) Je to systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace prostřednictvím vylepšování výkonu jedinců a týmu. Nastavování společného vnímání toho, čeho má být dosaženo. (Armstrong & Taylor,

2015) „Řízení pracovního výkonu zahrnuje dohody o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji pracovníků, průběžné sledování výkonu pracovníka v daném období, motivující vedení a poskytování zpětné vazby k výkonu pracovníka. Také zkoumání a hodnocení výkonu pracovníka za uplynulé období.“ (Kociánová, 2010, str. 141) Uvedené faktory by se zároveň měly přenést do odměňování pracovníků a do řízení jejich kariéry.

Řízení pracovního výkonu by mělo vycházet ze stanovení cílů pracovníka, které společně vedoucí a zaměstnanec formulují a zaměstnanec na nich průběžně pracuje. K základním funkcím těchto cílů patří dle Urbana:

- udávat směr (cíle celé firmy jsou rozdělené do cílů jednotlivých jednotek a poté do cílů zaměstnanců, které zaměstnanci plní a společně plní celkové cíle)
- stanovit, čeho bylo dosaženo (při společných rozhovorech o cílech je nedílnou součástí vyhodnocení toho, čeho již bylo dosaženo, a čeho tím pádem zbývá ještě dosáhnout)
- definovat úlohu jednotlivců
- motivovat pracovníky (Urban, 2017)

„Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka. Musí však také respektovat individualitu lidí a důsledky výrazného rozvoje vzdělanosti a osobnosti lidí, to, že pracovníci organizací jsou stále rozmanitější, že se stávají partnery a v podstatě podnikají se svou pracovní silou a že řízení lidí je stále více nahrazováno jejich vedením.“ (Koubek, 2015, str. 202)

## **1.8. Odměňování a zaměstnanecké benefity**

Moderní pojetí odměňování je o mnoha možných formách. Není pouze o mzdě a jiných formách peněžní odměny, které zaměstnanec inkasuje na základě provedené práce. Jedná se o mnohem obsáhlejší pojetí, které zahrnuje formální uznání, povýšení, zaměstnanecké benefity, které nejsou vázané na pracovní výkon. Může se také jednat o vzdělávání, dedikování místa v kanceláři, nafasování pracovního notebooku a telefonu. Jedná se taky o nehmotné faktory jako jsou pochvaly, dobrý pocit díky užitečnosti a úspěšnosti, neformální uznání okolí. (Koubek, 2015)

„Odměňování zaměstnanců je považováno za jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců a je rovněž nástrojem ovlivňování jejich pracovní výkonnosti. Vytvoření efektivního motivujícího spravedlivého a transparentního systému odměňování je jednou z nejnáročnějších výzev, se kterou si musí manažeři a personalisté kterékoli organizace úspěšně poradit.“ (Bláha, Čopíková, & Horváthová, 2016, str. 111)

Koubek možnosti organizace formuluje následovně:

„Organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci i za to, že jsou pracovníky této organizace. Odměny mohou být vázány na povahu vykonané práce a její význam, za odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce nebo vyplývající z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání, zásluh a dobré práce.“ (Koubek, 2015, str. 284) Dalšími způsoby odměňování mohou být například rozvoj a vzdělání pracovníka, starost o prostředí, ve kterém pracuje, a jeho kulturu.

### **1.8.1. Zaměstnanecké benefity**

Jedná se o významnou složku v motivačním systému společnosti. Nejedná se o odměnu za vykonanou práci, nezávisí na výkonu zaměstnance ani nevytvářejí stimul ke krátkodobému výkonu.

„Zaměstnanecké benefity nejsou všemi zaměstnanci považovány za výhodu. Mnozí zaměstnanci vnímají zaměstnanecké benefity jako přirozenou součást zaměstnání. Jejich neposkytování nebo omezování podněcuje nespokojenost zaměstnanců. Poskytnuté zaměstnanecké výhody je obtížné omezovat nebo rušit.“ (Dvořáková, 2012, str. 325)

Známe zaměstnanecké benefity pružné, mezi které si zaměstnanci mohou zvolit podle předem stanovených podmínek na základě preferencí. Známe také zaměstnanecké benefity plošné, které platí bez jakékoliv možnosti ovlivnění ze strany zaměstnance. Firemní benefity mají na motivaci vliv částečný a pouze z dlouhodobého hlediska. Zaměstnanci je po nějaké době vnímají jako standart, na který mají automaticky nárok a spíš než na to, aby byli motivováni k lepším pracovním výkonům, tak podporují jejich loajalitu. Častým zvykem je, že většina firem v podobných odvětvích má velmi podobné benefity, které se mezi firmami výrazněji neliší. Pokud se tedy nějaká inovativní firma

rozhodne přijít s kreativním a relevantní řešením, může získat konkurenční výhodu. (Urban, 2017)

Macháček ve své knize rozděluje zaměstnanecké benefity následujícím způsobem (Macháček, 2021):

Životní a zdravotní benefity:

- sickdays (možnost nepřijít do práce i bez lékařského potvrzení)
- životní pojištění
- strava a pití na pracovišti,
- penzijní připojištění

Finanční benefity:

- bonusy při doporučení nového zaměstnance
- prémie podmíněné výkonem i prémie výkonem nepodmíněné
- stravenky
- poukázky
- Příspěvek na náklady související s dojížděním do práce

Firemní benefity:

- nákup výhodnější firemních produktů
- poskytnutí pracovního oděvu, pracovních bot,
- poskytnutí pracovního notebooku, telefonu
- dovolená nad státem stanovené minimum,
- možnost homeoffice (práce z domova)
- dárky k životním a pracovní jubileum

Nadstandardní vzdělání:

- odborné kurzy
- jazykové kurzy
- vzdělávání hrazené podnikem

Volnočasové benefity

- Multisport karta
- Sportovní a kulturní aktivity

- Teambuilding (Macháček, 2021)

## **1.9. Rekapitulace teoretické části**

V teoretické části byly popsány klíčové teoretické pojmy, které budou sloužit jako báze pro následující analytickou část. Na úvod byly popsány pojmy řízení lidských zdrojů, jeho úkoly a činnosti. Následovala podkapitola o lidských zdrojích budoucnosti. Následovala vysvětlení kultury organizace a týmů, z kterých se organizace skládá. Následovalo detailně popsané téma motivace. Byl nastíněn rozdíl mezi motivem a motivací. Následovaly rozdíly mezi stimulací a motivací. Poté byly objasněny druhy motivace. Následovalo téma motivace generací, kde byly aktuálně pracující generace zaměstnanců rozděleny do pěti generací a každá z nich byla popsána a byla vysvětlena specifika motivace této skupiny. Následovně byl posán historický kontext motivace, která se vyvíjela formou různých teorií. Teorie se potvrzovaly, vyvracely a navazovaly na sebe. Od teorií instrumentality, přes teorie zaměřené na obsah jako například Maslowovu teorii potřeb až po teorie zaměřené na proces. Jednou z popsaných teorií zaměřených na proces byla teorie posilování. Poté přišlo na řadu vysvětlení pojmu etického rámce motivace a aspekty, z kterých se etický rámec skládá. V neposlední řadě bylo vysvětleno téma řízení pracovního výkonu pracovníků a jejich hodnocení. Na konci teoretické části přišlo na řadu odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké benefity.

## **2. ANALYTICKÁ ČÁST**

V následující části bude popsána vybraná společnost, struktura a benefity. Následně bude vyhodnocen dotazník, zodpovězeny cíle výzkumu a ověřeny stanovené hypotézy.

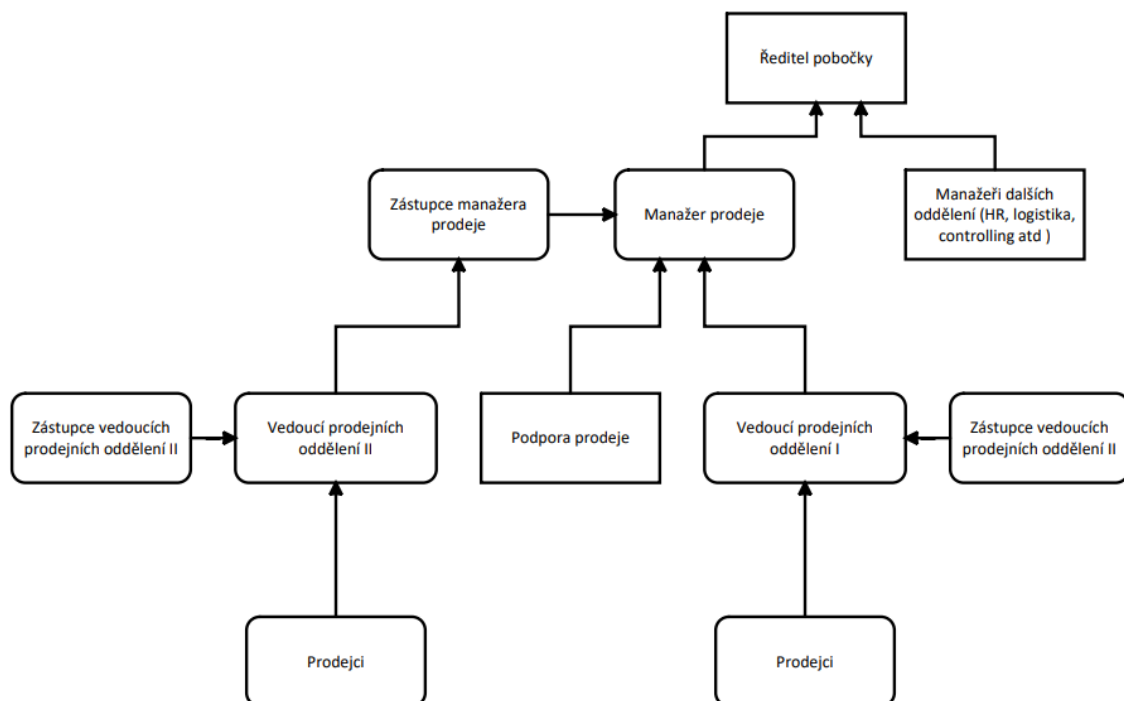
### **2.1 Popis společnosti**

Na přání společnosti bude v diplomové práci její název a předmět podnikání anonymizován. Dále bude tato společnost označována jako Společnost. V této podkapitole bude Společnost v obecné rovině popsána.

Dle klasifikace ekonomických činností spadá zkoumaná společnost do kategorie „maloobchod s ostatními výrobky převážně pro domácnost ve specializovaných prodejnách“. Pobočka, které byla cílem dotazníkového šetření se nachází v Brně. Spadá do sítě maloobchodních prodejen s několika pobočkami v ČR. Regionálně je sloučená se Slovenskem a Maďarskem. Společnost je mezinárodní a působí na více než 50 světových trzích. Společnost si drží pozice lídra na trhu. V Česku zaměstnává přes 3000 zaměstnanců. Nabízené zboží se dá zakoupit buď na kamenných pobočkách nebo přes e-shop. Výzkum bude zaměřen na oddělení prodeje, které aktuálně zaměstnává 97 zaměstnanců. Zaměření na oddělení prodeje vychází z interního průzkumu, který proběhl před tímto výzkumem a z kterého vzešly otázky, které budou v tomto výzkumu podrobeny zkoumání.

### **2.2 Struktura oddělení prodeje**

Na obrázku č.4 lze vidět strukturu oddělení prodeje. Nejvýše postaveným na prodejně je ředitel, který má pod sebou manažery dané prodejny. Jedním z 9 takových manažerů je manažer prodeje, který má také svého zástupce. Manažer prodeje a jeho zástupce mají pod sebou dohromady 10 vedoucích pracovníků prodejních oddělení, a zaměstnance, kteří pracují jako podpora prodeje. Z těchto zaměstnanců podpory prodeje jeden řeší komerční aktivity a druhý zodpovídá za prodejní systémy na obchodním domě. Každý z vedoucích prodejních oddělení má pod sebou tým zaměstnanců. Vedoucí prodejních oddělení s větším týmem mají i svého zástupce, který jim pomáhá se denní operativou a rozvíjí ho takovým způsobem, aby se z něj v budoucnu stal nový vedoucí.



**Obrázek č. 4: Struktura oddělení prodeje**  
 Zdroj: Vlastní zpracování podle organizační struktury firmy

## 2.3 Motivační systém společnosti

Každá zaměstnanec mimo neformální povídání s vedoucím absolvuje několik formálnějších sezení, kdy je hodnocen jeho výkon. Firma má začátek finančního roku vždy v září. Do konce září musí mít vždy zaměstnanec absolvovaný pohovor o svých výkonech za uplynulý finanční rok se svým vedoucím. Spolu s vedoucím zhodnotí, zda naplnil stanovené cíle, v čem se rozvinul, v čem byl jeho pracovní výkon dobrý a v čem by mohl být příští finanční rok lepší. Zpravidla se tohle sezení spojí s nastavením cílů na příští finanční rok, které by měly být opět o kousek odváznější, měly by reflektovat pokrok zaměstnance a měly by být přínosem jak pro něj, pobočku i celou firmu. Cílem, který je orientován na pobočku může být například splnění finančního plánu pobočky. Cíl vztažený na zaměstnance může být například naučení nového systému nebo nové dovednosti. Další formální sezení by mělo proběhnout zhruba v březnu, kdy se pobaví a aktuálním směru, které z cílů se již podařilo naplnit a na kterých by měl zaměstnanec ještě zpracovat.

Klíčovým prvkem individuální motivačního systému je systém hodnocení zaměstnance na základě tří škál. Zařazení zaměstnance do daného hodnocení je vždy výsledkem brainstormingu nadřízeného pracovníka a zaměstnanců na stejné úrovni ve stejné funkční oblasti. Zároveň je přítomný nadřízený manažer těchto pracovníků, který by měl zajistit spravedlnost a rozhodnout sporné situace. V případě hodnocení výkonu prodejci ho tedy hodnotí všichni vedoucí prodejních oddělení a manažer prodeje (také jeho zástupce). Na základě shody v této skupině je mu přiřazeno hodnocení.

První škálou je to, jak je zaměstnanec zkušený v pozici. Může být buď „uchazeč“, což je člověk, který je v pozici nový, neovládá ještě její plné kompetence. Další úroveň je „v roli“ tento zaměstnanec už je v pozici nějaký čas a má nezbytné znalosti. Nejvyšší úroveň ve které je pouze nízké procento zaměstnanců je „senior“, což je člověk který má přesah přes svoji pozici a zná i některé aspekty práce svých vedoucích.

Druhou škálou je, jak zaměstnanec vykonává svojí práci. Může být na úrovni „nesplňuje očekávání“, to je zaměstnanec, který nedělá svoji práci dobře a je blízko k propuštění. Další úroveň je „splňuje očekávání“, což je zaměstnanec, který dělá svoji práci adekvátním způsobem. Nejvyšší úroveň je „překračuje očekávání“. Těchto zaměstnanců je jen pár a převyšují ostatní svým zapálením, přístupem a odvedenou prací.

Třetí škálou je potenciál. Může být buď na úrovni „adekvátní potenciál“. To znamená, že zaměstnanec nemá potenciál růstu. Také může být na úrovni „dobrý potenciál“, což znamená, že zaměstnanec má v blízké době na to vystoupit o jednu pozici v hierarchii výše. Nejvyšší úroveň je úroveň „výborný potenciál“, která znamená že by mohl zastávat pozici v hierarchii o dvě úrovně vyšší. Tento proces pokrývá všechny části výkonu a rozvoje.

## **2.4 Benefity společnosti**

V této kapitole jsou popsány benefity, které společnost aktuálně nabízí svým zaměstnancům a rozříděné do skupin dle Macháčka (Macháček, 2021)

### **2.4.1 Životní a zdravotní benefity**

Důchodové spoření – Zaměstnanci jsou podporováni příspěvkem na důchodové spoření.

Telemedicína – v rámci spolupráce s největší českou medicínskou poradnou ulekare.cz nabízí firma bezplatnou online konzultaci problému pro zaměstnance a celou jejich rodinu.

Konzultace životních situací – V rámci spolupráce s firmou Chestnut Global partners firma nabízí on-line nebo telefonickou službu, kdy může být zaměstnanci poskytnuta profesionální poradenská služba v oblasti osobních témat, zdraví, právních a finančních problémů. Služba je zároveň k dispozici i pro rodinné příslušníky zaměstnanců.

Podpora pro oběti domácího násilí – zaměstnanci, kteří prožijí tyto náročné životní chvíle mají nárok na dny volna. Nárok na dny volna má také osoba, která poskytne podporu osobě, které touto situací prochází. Zároveň mohou být zaměstnanci podpořeni finančně, hmotně, psychologicky a právně.

#### **2.4.2 Finanční benefity**

Prémie podmíněné splněním cílů – Za předpokladu, že jsou splněny cíle jednotky vzhledem k obratu, poměru nákladů a hospodářský výsledek, tak je zaměstnancům vyplacena jednorázová finanční odměna. Tato potenciální odměna je vyplácena jednou ročně.

Odměna při doporučení nového kolegy – Pokud zaměstnanec zná vhodného kandidáta, který by se do firmy hodil, tak jej může doporučit. Pokud se ve firmě zaměstná a odpracuje zkušební dobu, bude zaměstnanci náležet odměna.

Příplatky za víkendy, svátky a noční směny – Zaměstnanci jsou za práci o víkendech, svátcích a nočních směnách ohodnoceni příplatky k běžné hodinové sazbě.

#### **2.4.3 Firemní benefity**

Sleva pro zaměstnance – Každý zaměstnanec má nárok na procentuální slevu z prodejní ceny u všech firmou nabízených výrobků a služeb. S ohledem na aktuální nepříznivou ekonomickou situaci v ČR firma dokonce tuto procentuální slevu zvýšila na vybrané produkty, které podporují udržitelný životní styl. (ČTK, 2023)

Stravování zaměstnanců – Dotovaná zaměstnanecká kantýna nabízí široký výběr z několika jídel za sníženou cenu. Kantýna je k dispozici celý den a zaměstnanec ji může

využít ke snídani, obědu i večeři i svačinám. Nealkoholické nápoje, káva a čaj jsou pro zaměstnance během dne zdarma. Zaměstnanci, kteří nemají přístup k zaměstnanecké kantýně během výkonu své práce mají nárok na stravenky.

Nadstandardní dovolená – Zaměstnanci pracující na plný pracovní úvazek mají nárok na 25 dní dovolené. Při kratších úvazcích se dovolená adekvátním způsobem snižuje.

Délka úvazku – Většina pozic nabízí různé možnosti délky úvazku. Zaměstnanec může tedy kombinovat práci ve firmě s jinými činnostmi (škola, děti, sport atd.).

Flexibilita – Tím, že se dá na různých odděleních pracovat s různými úvazky, lze také pracovat v rámci svého úvazku na různých pozicích. Lze tedy flexibilně pracovat na oddělení, kde zaměstnanec přijde často do styku se zákazníky a kombinovat s prací například ve skladu.

Placené volno – Ve dnech, kdy je prodejna uzavřena má zaměstnanec nárok na proplacení počtu hodin dle výše úvazku.

Poskytování pracovních uniforem – Zaměstnanci mají nárok na uniformy a zároveň dostávají příspěvek na jejich praní.

Dobrovolnický den – Zaměstnanec se může přihlásit na práci v neziskové nebo jiné charitativní organizaci a za daný den dostane zaplacen stejně, jako kdyby byl v práci. Takové dny mohou být za finanční rok 3.

Dárky k pracovním jubileím – Po 10 letech a každých dalších 5 let má zaměstnanec nárok na dárkový poukaz k oslavě tohoto jubilea. Zároveň má nárok absolvovat společnou večeři s výše postaveným manažerem. U vybraných jubileí dostanou zaměstnanci cenný dárek.

Dárky k životním událostem – Při kulatých narozeninách, narození dítěte, adopci, svatbě a odchodu do důchodu má zaměstnanec nárok na dárkový poukaz. Při prvním školním dnu dítěte má nárok na proplacený pracovní den.

Oslava Vánoc – K Vánocům obdrží zaměstnanec dárek a zároveň bývá uspořádán novoroční večírek.

Oslava nového finančního roku – K oslavě nového finančního roku dostane zaměstnanec dárek a bývá uspořádán večírek.

Možnost práce z domova – Pozice, které to umožňují, mají v určitých případech možnost vykonávat svoji práci z domova.

#### **2.4.4 Nadstandartní vzdělávání**

Školení – Idea zlepšování a rozvoje je hluboce vepsána v myšlence firmy, takže ve společnosti probíhá velké množství školení, které se týkají spousty témat, a to rozvoje hardskills, vedení, spolupráce, udržitelnosti, jazyka, životního stylu atd.

Jazykové kurzy – Každý zaměstnanec, který má zájem o zlepšení jazykových dovedností, ať už pro pracovní nebo soukromé účely, může využít online platformy, která nabízí výuku 24 jazyků na všech úrovních.

Týden talentů – Zaměstnanec má možnost si jednou za rok vybrat ze školení/workshopů, které mu nejvíce vyhovují a díky rozvinout své schopnosti nebo rozšířit své znalosti.

Rozvojové programy – Napříč strukturou organizace se naskytují možnosti zúčastnit se rozvojových programů, které připravují zaměstnance na vyšší vedoucí pozice.

#### **2.4.5 Volnočasové benefity**

Multisport karta – S kartou multisport mohou zaměstnanci vyzkoušet sportovní a relaxační aktivity. Tato karta je nabízená za zvýhodněnou cenu, kdy se o náklady na ni dělí zaměstnanec a zaměstnavatel. Lze zažádat i o kartu pro rodinné příslušníky.

Teambulding – Firma přispívá jednoručně zaměstnanci na teambuildingové aktivity v rámci jeho týmu.

Příspěvek na volnočasové aktivity – 2x za rok obdrží zaměstnanec příspěvek na volnočasové aktivity, který může libovolně utratit dle svých preferencí.

### **2.5 Dotazník**

V následující podkapitole budou vypsány otázky, které dostali respondenti v dotazníkovém šetření, popsány a okomentovány jejich odpovědi.

## 2.5.1 Dotazované otázky

Každý zaměstnanec odpověděl na 9 otázek. Otázky byly formulované tykáním. Ve firmě si všichni tykají, jedná se tedy o standart, který byl v rámci dotazníku dodržen. Jednalo se o následující otázky:

1. Pracuješ na Showroomu nebo Markethallu/skladu?
2. Jaké faktory by měly větší vliv na tvoji motivaci?

Podle odpovědi v otázce číslo 2 se lišila otázka číslo 3. Respondenti, kteří odpověděli, že by větší faktory na jejich motivaci měli finanční faktory, tak dostali otázku mířenou k finančním faktorům. Respondenti, kteří odpověděli „nefinanční faktory“, tak dostali otázku mířenou k nefinančním faktorům. Respondenti, kteří na otázku odpověděli neví, tak otázku číslo 3 nedostali.

3. a: Vyjádři svůj názor k těmto finančním faktorům:

- provize
- bonusy
- osobní ohodnocení
- adekvátní výše mzdy

- b: Vyjádři svůj názor k těmto nefinančním faktorům:

- benefity
- možnost lepší pracovní pozice
- možnost vzdělávání
- formální uznání
- dobré vztahy na pracovišti
- hodnotná firemní kultura
- příjemné pracovní prostředí
- dobrý sociální dopad firmy

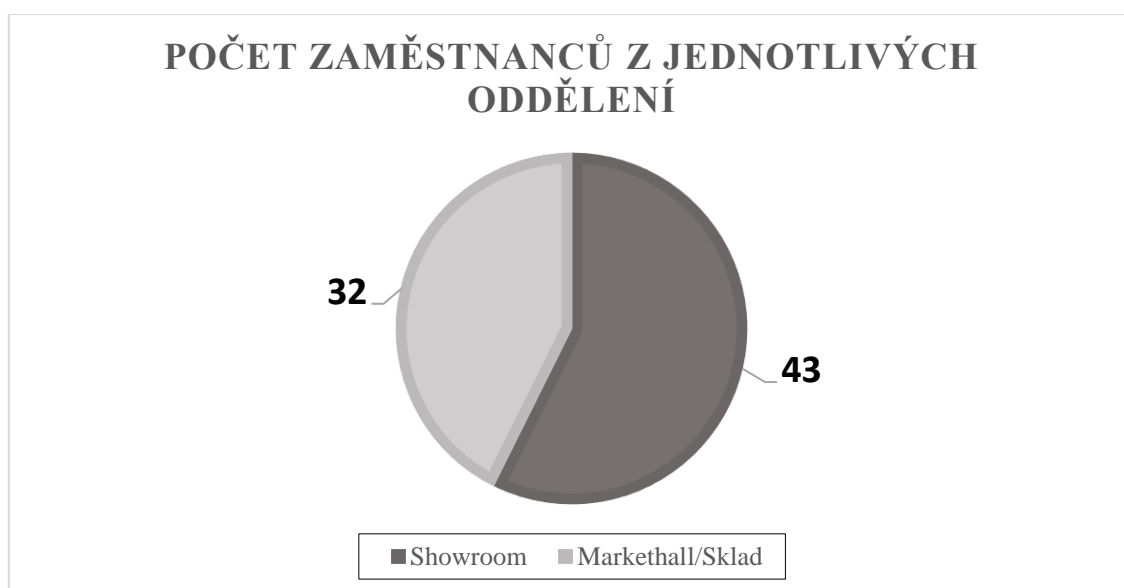
4. Cítíš se v práci dostatečně motivovaný?
5. Jak dobře znáš zaměstnanecké benefity?
6. Odkud čerpáš informace o zaměstnaneckých benefitech?
7. Jsi spokojený/spokojená s aktuální nabídkou benefitů?
8. Dostáváš při práci takovou zpětnou vazbu, která odpovídá tvým výkonům?

9. Jsi v práci spokojený/spokojená?

## 2.5.2. Odpovědi respondentů

### Otázka č. 1: Pracuješ na Showroomu nebo Markethallu/skladu?

Na grafu č.1 níže lze vidět oddělení zaměstnanců ve kterém pracují. Na oddělení Showroom je více prodejní práce a práce se zákazníky. Na oddělení Markethall/sklad je práce více fyzická, a proto byly tyto oddělení v dotazníku sloučené.



**Graf č. 1: Počet zaměstnanců z jednotlivých oddělení**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Jak lze vidět, tak na dotazník odpovědělo více zaměstnanců z oddělení showroom než z oddělení Markethall a sklad.

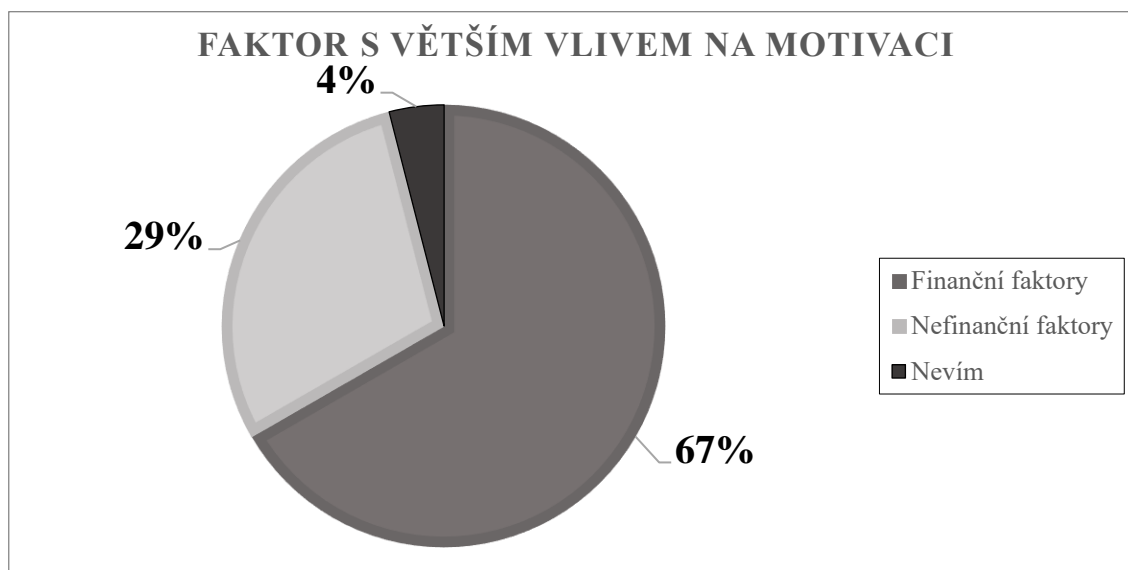
### Otázka č. 2: Jaké faktory by měly větší vliv na tvoji motivaci?

Předmětem této otázky bylo zjistit, jaké faktory by měly větší vliv na motivaci zaměstnanců. Zjednodušeně by se dalo říct, že Společnost se spíše zaměřuje na nefinanční motivační faktory. Tím pádem se orientuje spíše na zaměstnance z jedné strany motivačního spektra.

Aktuálně ve firmě neexistují provize. Bonusu ve Společnosti existují zpravidla pouze jednou za rok s ohledem na splnění finančního cíle. Dle osobního ohodnocení ve smyslu kvality výkonu, zkušeností a zapojení se tvoří mzda zaměstnance, ale osobní ohodnocení

ve smyslu nějaké jednorázové odměny za splnění úkolu se prakticky neuděluje. O adekvátní mzdu pro své zaměstnance společnost usiluje.

Co se týká nefinančních motivačních faktorů, tak dobrý sociální dopad na společnost je pro Společnost velmi důležitý, má to zanesené dokonce ve své vizi a činí pro to spoustu akcí. Příjemné pracovní prostředí a hodnotná firemní kultura jsou něco na čem si opět Společnost zakládá. Stejně jako dobré vztahy na pracovišti, formální uznání, vzdělání na pracovišti a benefity.

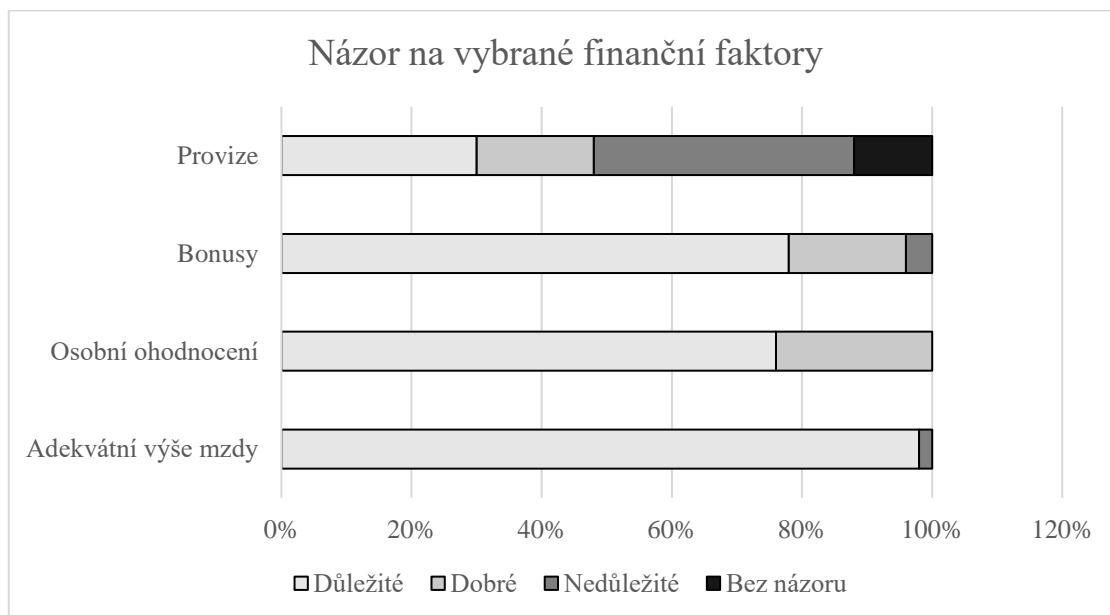


**Graf č. 2: Motivační faktory s větším vlivem na motivaci**  
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z odpovědí respondentů vyplývá, že pro 67 % z nich by měly větší vliv pro motivaci „finanční faktory“. Pro 29 % respondentů by měly větší vliv „nefinanční faktory“. Zbylé 4 % respondentů neví, které z těchto motivačních faktorů, pro ně mají větší vliv. Pro motivaci přibližně dvou třetin respondentů by měly větší vliv motivační faktory. Jedná se o zajímavý jev, kdy firma, která do popředí staví spíše nefinanční motivační faktory, zaměstnává ve vybraném vzorku spíše zaměstnance, kteří jsou motivováni spíše opačnými motivátory. V praxi to může znamenat, že každé vylepšení nefinančních motivačních faktorů bude mít dopad spíše na menší skupinu lidí a pokud budou chtít pozitivním způsobem ovlivnit větší skupinu lidí, tak budou muset být účinné a dobře vymyšlené.

### Otázka č. 3a: Vyjádři svůj názor k těmto finančním benefitům: provize, bonusy osobní ohodnocení, adekvátní výše mzdy

V grafu číslo č.3 lze vidět názor zaměstnanců na vybrané finanční faktory. K názorům na finanční faktory se vyjadřovali pouze ti zaměstnanci, kteří v otázce číslo 2 „Jaké faktory by měly větší vliv na tvoji motivaci?“ odpověděli, že má pro ně mají větší vliv na motivaci finanční faktory. Jednalo se tedy o 50 zaměstnanců.



**Graf č. 3: Názor na vybrané finanční faktory**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V případě názoru na provize nepadají mezi zaměstnanci jednoznačná shoda. Pouze 30 % zaměstnanců považuje provize za „důležité“. „18 %“ zaměstnanců považuje provizi za dobrou. Za „nedůležité“ je považuje 40 % zaměstnanců. Zbýlých 12 % respondentů nemá na tento finanční faktor názor. Zajímavostí je, že na žádný jiný finanční faktor odpověď „bez názoru“ nepřišla. Odpověď „bez názoru“ a různorodost odpovědí může značit, že jedná o téma, které je mezi zaměstnanci diskutované a nepadají tam jasná shoda.

V názoru na bonusy, například bonus za roční práci nebo bonus za mimořádně dobře odvedenou práci, považuje 78 % zaměstnanců za „důležité“. Dalších 18 % zaměstnanců za „dobré“ a zbylé 4 % zaměstnanců za nedůležité. V názoru na bonusy převládá mezi zaměstnanci názor, že jsou „důležité“. Pro zhruba jednu pětinu zaměstnanců jsou bonusy „dobré“.

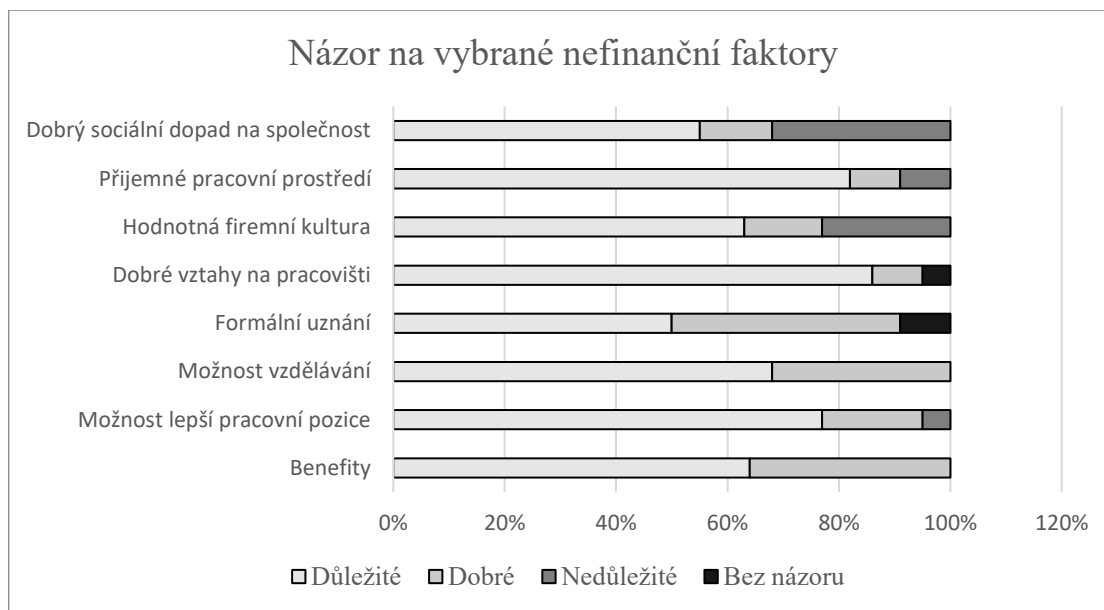
Osobní ohodnocení vnímá 76 % zaměstnanců jako „důležité“ a 24 % zaměstnanců jako „dobré“. Jedná se o podobný výsledek jako při názoru na bonusy. Tedy převahu vnímání tohoto faktoru jako podstatného pro zaměstnance, které motivují spíše finanční motivační faktory.

Posledním z dotazovaných tématem je, jak je pro zaměstnance důležitá adekvátní výše mzdy. Názor je takřka jednoznačný. Pro 98 % zaměstnanců je adekvátní výše mzdy důležitá a pro 2 % zaměstnanců je adekvátní výše mzdy nedůležitá.

V rámci finančních faktorů je pro zaměstnance preferující spíše finanční faktory nejdůležitější adekvátní výše mzdy. Po které s podobnými výsledky následují osobní ohodnocení a bonusy. Jako nejméně důležité z dotazovaných faktorů se jeví provize, které jsou pro zaměstnance spíše nedůležité.

**Otázka č. 3b: Vyjádři svůj názor k těmto nefinančním benefitům: dobrý sociální dopad na společnost, příjemné pracovní prostředí, hodnotná firemní kultura, dobré vztahy na pracovišti, formální uznání, možnost vzdělávání, možnost lepší pracovní pozice, benefity**

V grafu číslo č.4 lze vidět názor zaměstnanců na vybrané nefinanční faktory. K názorům na nefinanční faktory se vyjadřovali pouze ti zaměstnanci, kteří v otázce číslo 2 „Jaké faktory by měly větší vliv na tvoji motivaci?“ odpověděli, že pro ně má větší vliv na motivaci nefinanční faktory. Jednalo se tedy o 22 zaměstnanců.



**Graf č. 4: Názor na vybrané nefinanční faktory**  
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V názoru na nefinanční motivační faktor „dobrý sociální dopad na společnost“ jej považuje za „důležitý“ 55 % zaměstnanců. Za „dobrý“ jej považuje 13 % zaměstnanců a za „nedůležitý“ 32 % zaměstnanců. Jedná se tedy o faktor, kde mezi respondenty nepanuje jednoznačná shoda.

V názoru na nefinanční motivační faktor „příjemné pracovní prostředí“ jej považuje za „důležitý“ 82 % zaměstnanců. Za „dobrý“ jej považuje 9 % zaměstnanců a za „nedůležitý“ také 9 % zaměstnanců. Pro čtyři pětiny zaměstnanců se jedná o důležitý faktor, který může ovlivnit motivaci zaměstnanců.

Firemní kultura, která si zakládá na správných hodnotách a principech, je v rámci motivace „důležitá“ pro 63 % respondentů. Pro 14 % respondentů je „dobrá“. Pro zbývajících 23 % respondentů je „nedůležitá“. Misky vah jsou na straně důležitosti, ale opět se nejedná o jednoznačnou shodu.

Dobré vztahy na pracovišti jsou v rámci motivace „důležité“ pro 86 % respondentů. Pro dalších 9 % respondentů jsou „dobré“ a zbývajících 5 % respondentů nemá názor. V tomto případě panuje shoda mezi dotazovanými zaměstnanci a vztahy na pracovišti jsou pro ně důležitým faktorem, kterých ovlivňuje jejich motivaci. Nenašel se žádný respondent, pro kterého by byly vztahy na pracovišti „nedůležité“.

Formální uznání je v rámci motivace „důležité“ pro 50 % zaměstnanců. Pro dalších 41 % zaměstnanců je „dobré“. Zbývajících 9 % respondentů nemá na formální uznání názor. Pro všechny z respondentů, kteří mají názor na formální uznání, tak je pro ně pozitivní.

Možnost vzdělávání je v rámci motivace „důležité“ pro 68 % zaměstnanců. Pro zbývajících 32 % zaměstnanců je „dobré“. Jedná se tedy o motivační faktor, který je výhradně pozitivní a u respondentů se liší pouze mírou důležitosti.

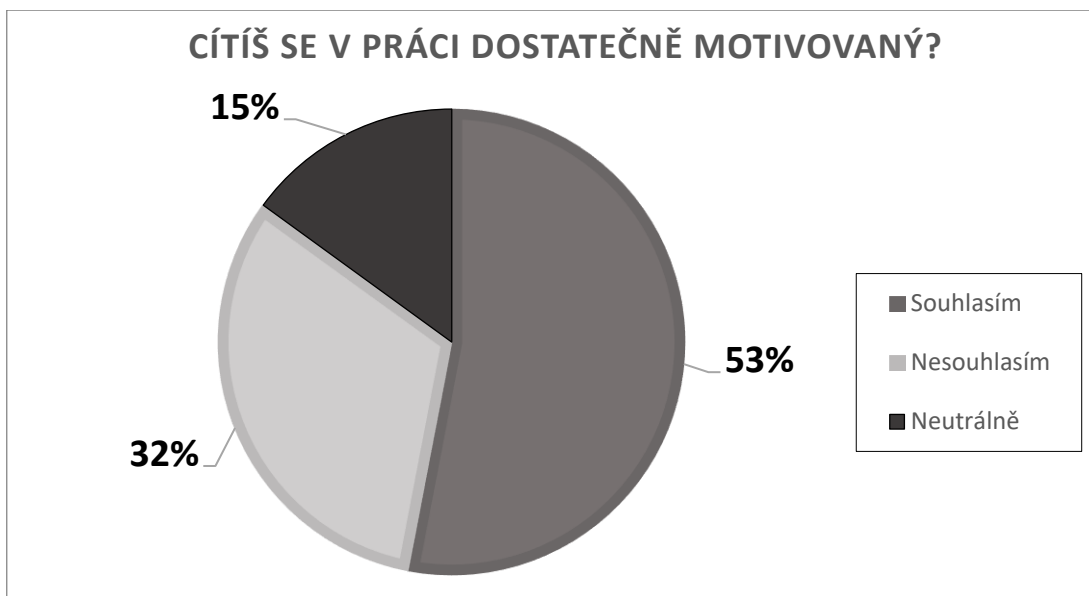
Překvapující odpovědí lze nalézt v názoru na otázku možnost lepší pracovní pozice. Tento nefinanční motivační faktor je „důležitý“ pro 77 % respondentů a 18 % zaměstnanců ho označilo jako „dobrý“. Zbývajících 5 % zaměstnanců je „bez názoru“. Překvapující v pozitivní smyslu, kdy možnost lepší pracovní pozice má jistou prospěšnost pro motivaci pro všechny respondenty, kteří na tento faktor mají názor. Pro Společnost to může znamenat, že i ti, kteří zájem o lepší pozici neprojevují, tak je to niterně jistým způsobem motivuje a vedoucí pracovníci by to měli brát na zřetel.

Poslední dotazovaným nefinančním faktorem jsou benefity. Benefity naskýtají širokou paletu možností, jak ukázat svým zaměstnancům, že firmám na nich záleží. V rámci motivace byly benefity „důležité“ pro 64 % respondentů a za dobré je považuje 36 % respondentů.

Z porovnání mezi jednotlivými nefinančními motivačními faktory lze vyčíst, že rozdíly v jejich preferenci nejsou velké, ale náročnost ze strany Společnosti pro zajištění jejich vyšší úrovně může být rozdílná. Společnosti bych tedy doporučil mezi vybranými nefinančními faktory hledat ty vylepšení, které se budou týkat v podstatě jakékoliv z těchto kategorií, ale budou výhodné s ohledem na investovaný čas a náklady. Než se tedy pouštět do práce pouze na jednom z těchto nefinančních motivačních faktorů, bude lepší najít v těchto faktorech to, co je jednoduše dosažitelné, může to mít dobrý dopad a zároveň to nezabere hodně času a energie.

#### **Otázka č. 4: Cítíš se v práci dostatečně motivovaný?**

Na grafu č.5 lze vidět rozložení odpovědí na otázku, zda se respondenti cítí dostatečně motivovaní.



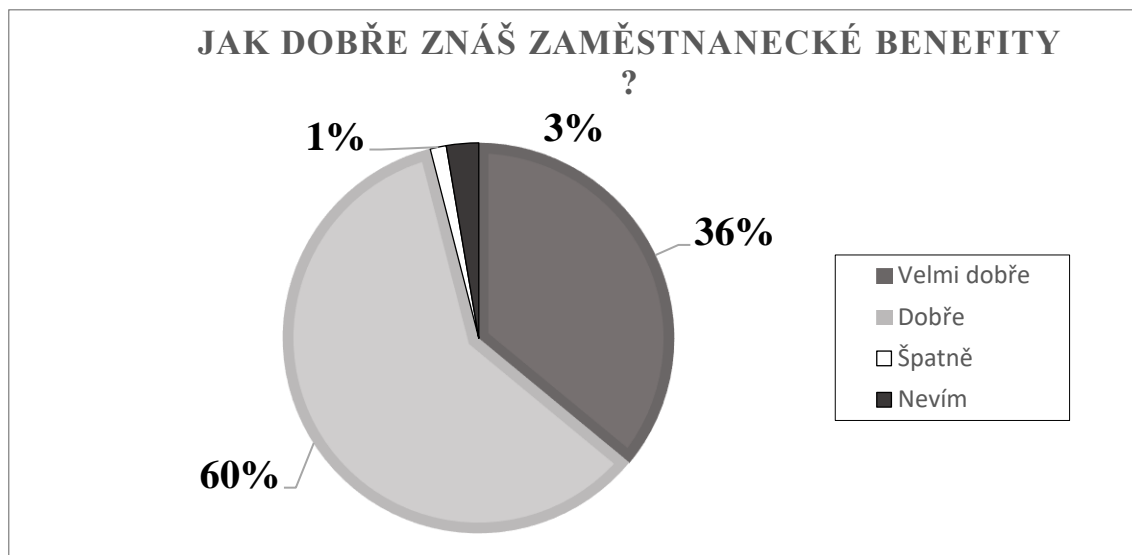
**Graf č. 5: Míra dostatečné motivace**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z odpovědí respondentů vychází, že 53 % zaměstnanců „souhlasí“ s tvrzením, že se cítí v práci dostatečně motivováni. Dalších 32 % zaměstnanců „nesouhlasí“ s tvrzením, že se cítí v práci dostatečně motivováni. Zbýlých 15 % respondentů zvolilo možnost „neutrálně“. Jedná se spíše o slabší výsledek, kdy se relativně velká část zaměstnanců cítí nedostatečně motivovaná.

### Otázka č. 5: Jak dobře znáš zaměstnanecké benefity?

V další otázce byli respondenti dotazováni, jak dobře znají zaměstnanecké benefity. Rozložení jejich odpovědi lze vidět v grafu č. 6.

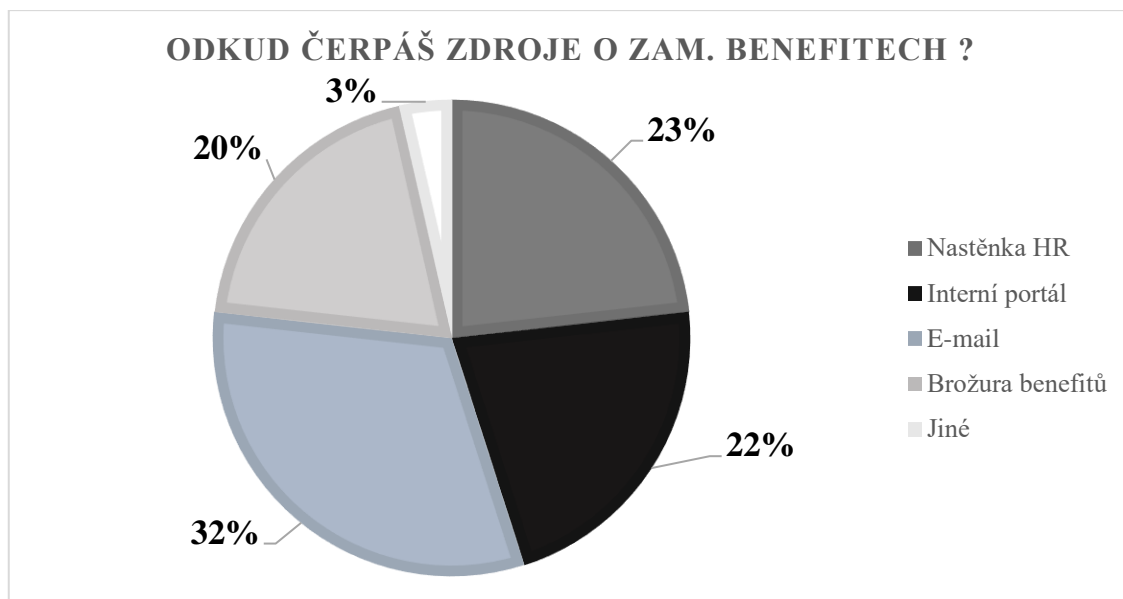


**Graf č. 6: Znalost zaměstnaneckých benefitů**  
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z odpovědí vychází, že 29 % respondentů zná zaměstnanecké benefity „velmi dobře“. Dalších 67 % respondentů zná zaměstnanecké benefity „dobře“. Pouze 1 % respondentů zná zaměstnanecké benefity „špatně“. Zbylé 3 % respondentů odpovědělo neví. Z odpovědí vychází, že znalost benefitů je na dobré úrovni, ovšem prostor ke zlepšení povědomí o nabízených benefitech je stále výrazný. V další otázce budou zaměstnanci dotázáni, z jakých zdrojů nejčastěji informace o benefitech čerpají.

### Otázka č. 6: Odkud čerpáš informace o zaměstnaneckých benefitech?

V této otázce mohli respondenti vybrat i více odpovědí podle toho, odkud informace čerpají. Tato otázka byla do dotazníku umístěna proto, aby měla Společnost přehled o tom, kde skupina zaměstnanců nejčastěji získává informace o benefitech, a kde je tím pádem nejefektivnější informace předávat. Těchto 75 respondentů odeslalo dohromady 142 odpovědí. Procentuální rozložení jejich odpovědí lze vidět na grafu č.7.



**Graf č. 7: Zdroje informací o zaměstnaneckých benefitech**

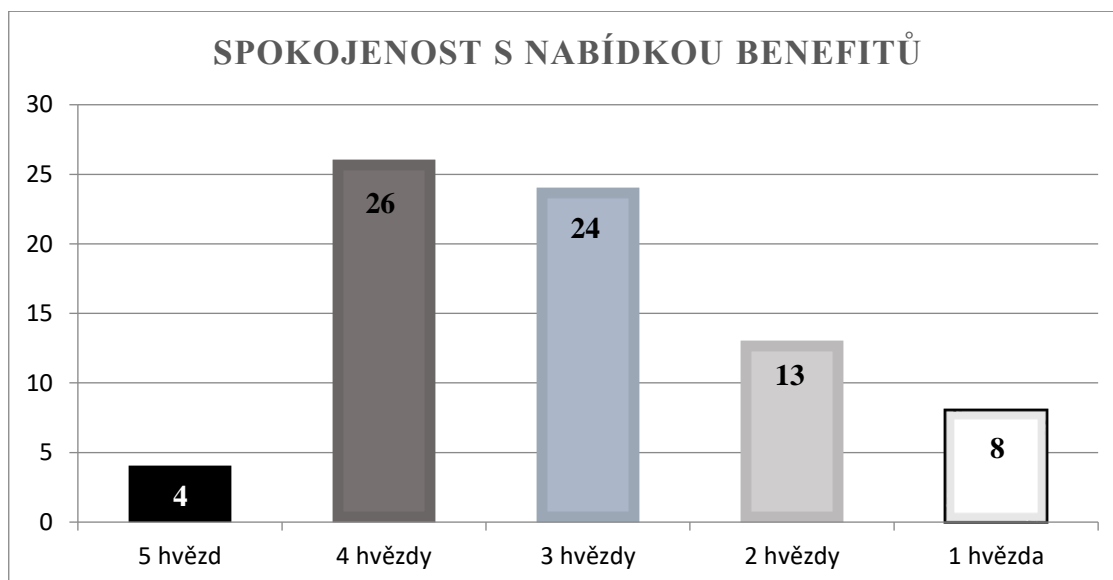
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z grafu lze vyčíst, že 32 % respondentů čerpá informace z e-mailu, kde vedoucí pracovníci nebo zaměstnanci HR jednou za čas pošlou e-mail týkající se benefitů. Dalších 23 % zaměstnanců čerpá informace z nástěnky, kterou má HR pověšenou na chodbě a kde se lze dozvědět informace o zaměstnaneckých benefitech. Na třetím místě je interní portál s 22 %, který se zaměstnancům automaticky otevírá při otevření pracovního počítače. Poté stačí zadat zaměstnanecké benefity a tam se objeví jejich výpis. Na čtvrtém místě je brožura benefitů, která se po změně benefitu zaktualizuje. Tuto formu získávání informací o benefitech využívá 20 % respondentů. Brožura je přístupná na firemní uložišti v PDF podobě a vytištěná k dostání na HR. Někteří z respondentů využili možnosti odpovědět „jiné“, a díky tomu mohli napsat odkud informace čerpají. Tito respondenti zmínili, že informace o benefitech čerpají od služebně starších kolegů, vedoucích pracovníků (tato odpověď byla zmíněna 2x), na společných setkáních oddělení a kolegů.

Z odpovědí vychází, že dotazovaní zaměstnanci čerpají informace z různých zdrojů velmi rovnoměrně. I když nejčastější odpovědí byl e-mail, tak by firmě měla pokračovat předávat informace o benefitech všemi kanály, které aktuálně používá. Každý si najde to svoje, kde je zvyklý tyto informace hledat a při zavrnutí jakékoliv z těchto možností by informovanost o benefitech mohla klesnout.

### Otázka č. 8: Jak jsi spokojený/spokojená s aktuální nabídkou benefitů?

Cílem této odpovědi bylo zjistit spokojenost s aktuální nabídkou benefitů. Společnost nabízí velké množství benefitů, které stojí velké množství financí. Respondenti mohli volit na škále 1-5 hvězd, přičemž pět hvězd bylo velmi spokojený a jedna hvězda velmi nespokojený. Výsledky lze vidět v grafu č.8.



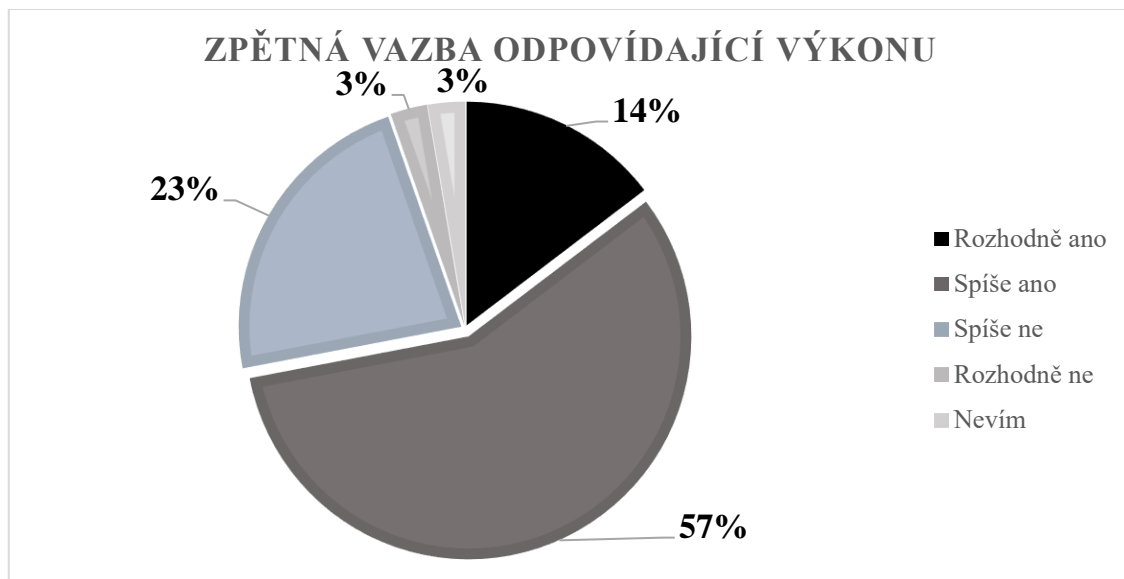
**Graf č. 8: Spokojenost s nabídkou benefitů**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z grafu lze vyčíst, že pro možnost „5 hvězd“, která znamenala, že je zaměstnanec s benefity velmi spokojený hlasovali 4 respondenti. Pro možnost „4 hvězdy“ hlasovalo 26 respondentů. Pro možnost „3 hvězdy“ hlasovalo 24 respondentů. Pro možnost „2 hvězdy“ hlasovalo 13 respondentů a pro možnost „1 hvězda“, která znamenala, že zaměstnanec hlasoval pro možnost „velmi nespokojený“ hlasovalo 8 respondentů. Průměrná odpověď byla 3,067, takže spíše průměrná spokojenost. I přes štědrnou nabídku benefitů s nimi jsou zaměstnanci spokojeni pouze průměrně. Pro firmu to může znamenat hned několik věcí. Benefity nemusí být dobře komunikované. Benefity nemusí být dostatečně relevantní. Benefity mohou být zastaralé a finanční hodnota, kterou představují může být zastaralá. Doporučuji firmě udělat hlubší průzkum spokojenosti s aktuálními benefity a jejich revizi. Zároveň v návrhové části přinesu návrhy, které by mohly firmě zvýšit spokojenost jejich zaměstnanců s benefity.

**Otázka č. 8: Dostáváš při práci takovou zpětnou vazbu, která odpovídá tvému výkonu?**

Tato otázka se týkala zpětné vazby a jejího subjektivního vnímání zaměstnanci. V grafu č.9 lze vidět rozložení odpovědi respondentů.

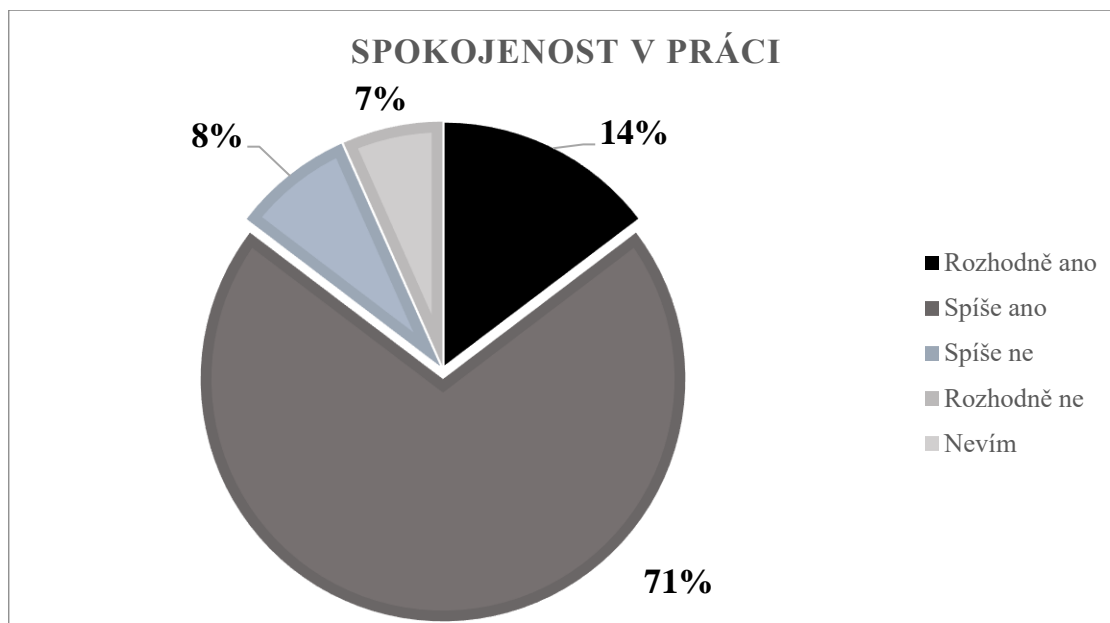


**Graf č. 9: Zpětná vazba odpovídající výkonu**  
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Dle odpovědí respondentů 14 % z nich odpovědělo „rozhodně ano“. Odpovědi „spíše ano“ odpovědělo 57 % respondentů. Na druhé straně spektra odpovědí „spíše ne“ odpovědělo 23 % respondentů. Pouze 3 % z respondentů odpovědělo „rozhodně ne“. Také 3 % respondentů odpovědělo „nevím“. Z odpovědí vychází, že zpětná vazba většiny respondentů odpovídá jejich pracovnímu výkonu. Přesto zhruba jedna čtvrtina takový pocit nemá.

**Otázka č. 9: Jsi v práci spokojený/spokojená?**

V poslední otázce dotazníku byli zaměstnanci dotazováni, zda jsou v práci spokojeni. Procentuální rozdělení odpovědí lze vidět v grafu č.10.



**Graf č. 10: Spokojenost v práci**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z grafu lze vyčíst, že 14 % respondentů, kteří odpovídali na otázku, zda jsou spokojení v práci, vybralo možnost „rozhodně ano“. Majorita, a to 71 % respondentů vybralo možnost „spíše ano“. Dalších 8 % zaměstnanců vybralo možnost „spíše ne“ a poslední skupina 7 % respondentů vybrala možnost „rozhodně ne“. Výsledky z této otázky lze považovat za pozitivní. Většina zaměstnanců je v práci spokojená.

## 2.6. Postup testování hypotéz

Na následujících řádcích bude popsán postup, který se poté využije pro testování hypotéz.

Postup využitý pro testování hypotéz byl následovný:

- 1) Pro použití testu nezávislosti dvou kvalitativních znaků je nezbytné stanovit nulovou a alternativní hypotézu. Nulová hypotéza  $H_0$  zpravidla značí nezávislost dvou znaků. Alternativní hypotéza  $H_1$  značí závislost dvou znaků.
- 2) Následuje vytvoření tabulek se skutečnými a marginálními četnostmi odpovědí, kterých se dané hypotézy budou týkat. Na základě dat z tabulky se skutečnými četnostmi pomocí vzorce zjistím očekávanou četnost na každé místo v tabulce se skutečnou četností.

$$m_{ij} = \frac{R_i * S_j}{N}$$

Kde:

$m_{ij}$  – četnost v řádku  $i$  a sloupci  $j$

$R_i$  – součet všech četností v řádku  $i$

$S_j$  – součet všech četností ve sloupci  $j$

$N$  – součet četností v celé tabulce

- 3) Pro určení výsledné závislosti mezi znaky je potřeba uskutečnit výpočet  $p$ -hodnoty. Velikost této hodnoty odpovídá, která z hypotéz bude přijata. Pomocí funkce CHISQ.TEST v aplikaci Microsoft Excel je získána  $p$ -hodnota, tento výsledek se porovná se stanovenou hladinou významnosti  $\alpha$ , které bude v tomto případě 5 %.
- 4) Následně bude vypočteno testové kritérium, které bude sloužit jako vstup do dalšího kroku.

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

Kde:

-  $A$  je skutečná četnost

-  $E$  je očekávaná četnost

-  $r$  je počet řádků

-  $s$  je počet sloupců

- 5) Díky funkci CHISQ.INV v aplikaci Microsoft Excel se získá kvantil Pearsonova rozdělení. Argumenty v této funkci jsou:

$$P = 1 - \alpha$$

$$n = (r - 1) * (s - 1)$$

Kde:

-  $P$  je pravděpodobnost

-  $\alpha$  je hladina významnosti

- n je volnost
- r je počet řádků
- s je počet sloupců

6) Porovnání výsledků p-hodnoty a hladiny významnosti a zároveň testového kritéria a kvantilu Pearsonova rozdělení  $\chi^2$  následovným způsobem:

Pokud je p-hodnota větší než  $\alpha$ -hladina významnosti a zároveň je kvantil Pearsonova rozdělení větší než testové kritérium  $\chi^2$ , tak se přijímá nulová hypotéza  $H_0$  a zamítá alternativní hypotéza  $H_1$

Pokud je p-hodnota nižší než  $\alpha$ -hladina významnosti a zároveň je kvantil Pearsonova rozdělení nižší nebo stejný než testové kritérium  $\chi^2$ , tak se zamítá nulová hypotéza  $H_0$  a přijímá alternativní hypotéza  $H_1$ .

7) V situaci, kdy se zamítá  $H_0$  a přijímá  $H_1$ , tak je potřeba spočítat sílu této závislosti mezi dvěma znaky. Sílu závislosti lze vypočítat pomocí Cramerova koeficientu kontingence.

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n * (m - 1)}}$$

Kde:

- V je síla závislosti
- $\chi^2$  je testové kritérium
- n je počet četností
- m je nižší číslo z počtu sloupců a řádků

Testování hypotéz je založeno na testu nezávislosti dvou kvantitativních znaků a jejich síle nezávislosti za předpokladu, že je prokázána. Zvolený znak je vždy upřesněn u daných hypotéz.

## 2.7. Ověření hypotéz

V této podkapitole budou otestovány stanovené hypotézy.

### 3.7.1. Hypotéza 1

První hypotéza zkoumá závislost mezi preferovaným druhem motivace a spokojeností s aktuální nabídkou benefitů.

- HO: Znaky jsou nezávislé. Neexistuje závislost mezi preferovaným druhem motivace a spokojeností s aktuální nabídkou benefitů
- H1: Znaky jsou závislé. Existuje závislost mezi preferovaným druhem motivace a pracovní pozicí

Každý respondent na začátku v dotazníku odpověděl na otázku „Jaké faktory by měly větší vliv na vaši motivaci?“. Odpověď nevíím zvolili tři respondenti, kteří budou z tohoto zkoumání závislosti vyloučeni. V odpovědi na otázku „Jsi spokojený/spokojená s aktuální nabídkou benefitů?“ se dalo odpovědět 1-5 hvězdičkami. Odpovědi 4-5 hvězdiček byly sloučeny do odpovědi spokojení a odpovědi 1-2 hvězdičky byly spojeny do odpovědi nespokojení. Výsledky se skutečnými a očekávanými četnostmi (hodnoty v závorkách) lze vidět v tabulce č.3.

**Tabulka č. 3: Skutečné a očekávané četnosti k hypotéze 1**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Spokojenost s benefity	Nespokojení	Neutrální	Spokojení	Celkem
Druh motivace				
Finanční	16 (14,58)	18 (15,97)	16 (19,44)	50
Nefinanční	5 (6,42)	5 (7,03)	12 (8,56)	22
Celkem	21	23	28	72

V tabulce č.4 lze vidět vypočtené hodnoty p-hodnoty, testového kritéria a kvantilu Pearsonova rozdělení.

**Tabulka č. 4: Vypočtené hodnoty k hypotéze 1**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Druh	Hodnota
p-hodnota	0,193
Testové kritérium $\chi^2$	3,29
Kvantil Pearsonova rozdělení	5,99

Spočítaná p-hodnota je větší než 0,05 při 5 % hladině významnosti a zároveň kvantil Pearsonova rozdělení je větší než testové kritérium  $\chi^2$ .

Přijímám nulovou hypotézu  $H_0$ . Znaky jsou nezávislé. Neexistuje závislost mezi preferovaným druhem motivace a spokojeností s aktuální nabídkou benefitů. Zamítám alternativní hypotézu  $H_1$ .

Nelze tedy zjednodušit problematiku spokojenosti s aktuální nabídkou benefitů podle toho, jaký druh motivačního faktoru preferuju. Neprokázalo, že zaměstnanci, pro které jsou důležitější nefinanční motivační faktory, kterými jsou právě benefity by byli spokojenější s aktuální nabídkou.

## 2.7.2 Hypotéza 2

Druhá hypotéza zkoumá závislost mezi působením zaměstnance na oddělení a s tím, zda se cítí dostatečně motivovaný.

- $H_0$ : Znaky jsou nezávislé. Neexistuje závislost mezi oddělením zaměstnance a dostatečnou úrovní motivace
- $H_1$ : Znaky jsou závislé. Existuje závislost mezi oddělením zaměstnance a dostatečnou úrovní motivace.

Zaměstnanec prvně odpověděl, z jakého oddělení je a potom odpověděl na otázku „Cítíš se v práci dostatečně motivovaný?“. Mohl vybrat z možností „souhlasím“, „nesouhlasím“ a „neutrálně“. Výsledky se skutečnými a očekávanými četnostmi (hodnoty v závorkách) lze vidět v následující tabulce č.5:

**Tabulka č. 5: Skutečné a očekávané četnosti k hypotéze 2**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Motivovanost	Dostatečná	Neutrální	Nedostatečná	Celkem
Druh motivace				
Showroom	30 (22,93)	5 (6,31)	8 (13,76)	43
Markethall/sklad	10 (17,07)	6 (4,69)	16 (10,24)	32
Celkem	40	11	24	75

V tabulce č.6. lze vidět vypočtené hodnoty p-hodnoty, testového kritéria  $\chi^2$  a kvantilu Pearsonova rozdělení.

**Tabulka č. 6: Vypočtené hodnoty k hypotéze 2**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Druh	Hodnota
p-hodnota	0,00336
Testové kritérium $\chi^2$	11,382
Kvantil Pearsonova rozdělení	5,99

Spočítaná p-hodnota je menší než 0,05 při 5 % hladině významnosti a zároveň kvantil Pearsonova rozdělení je nižší než testové kritérium  $\chi^2$ .

Přijímám alternativní hypotézu  $H_1$ . Znaky jsou závislé. Spokojenost zaměstnance je ovlivněna pracovištěm, na kterém zaměstnanec pracuje. Následuje vypočet velikosti této závislosti. Ta se vypočítá přes Cramerův koeficient. Hodnota tohoto koeficientu vychází na 0,39, což značí spíše slabší střední závislost.

Můžeme tedy vidět, že závislost mezi oddělení zaměstnance a jeho spokojeností existuje. Největším rozdílem mezi těmito dvěma odděleními je způsob práce. Na oddělení Showroom se zaměstnanci více věnují zákazníkům. Komunikují s nimi, radí jim, doporučují jim produkty a pomáhají s výběrem. Zároveň se starají o to, aby vystavené zboží bylo v co nejlepší stavu a inspirovalo zákazníky k tomu, aby si jej chtěli koupit. Jedná se tedy o práci, které je náročná spíše psychicky.

Na druhou stranu oddělení markethall a sklad jsou fyzicky náročnější. V obou případech jsou zaměstnanci také ve styku se zákazníky, ale tento čas strávený se zákazníkem je výrazně nižší. Mají na zodpovědnost spíše fyzicky náročnou práci jako je udržování naplněného oddělení, příprava místa na zboží, které dojede další den. Nejedná se ale jen o fyzickou práci, také je potřeba mít přehled o nastavených kapacitách zboží, umět s tímto systémem pracovat a nastavovat lokace tak, aby oddělení bylo plné a zároveň bylo zboží kam umístit.

Proto by se návrhy na zlepšení spokojenosti zaměstnanců tohoto oddělení měly zaměřit na zlepšení fyzického zatížení. Primárně by se mělo jednat o prevenční řešení.

## 2.8 Zodpovězení výzkumných otázek

Na začátku byly stanoveny hlavní cíl a dva dílčí výzkumné cíle a z nich vyplývající otázky. Ty mohou být díky provedenému dotazníkovému šetření a ověřeným hypotézám zodpovězeny

### 2.8.1. Hlavní výzkumný cíl

Hlavní výzkumný cílem bylo realizovat analýzu stávajícího motivačního systému a navrhnout takové změny, které jsou žádoucí pro další úspěšný rozvoj organizace. Navržené směny jsou zpracovány ve vlastní kapitole číslo 3.

Pokud bychom brali jako bernou minci odpověď na otázku „Cítíš se v práci dostatečně motivovaný/motivovaná?“, kde pouze 53 % zaměstnanců odpovědělo „souhlasím“, mohlo by se zdát, že motivační systém Společnosti je na průměrné úrovni. Jak to, tak bývá, realita je mnohem složitější. Co definuje dobrý motivační systém? Podle mých zjištění z odborné literatury v teoretické části práce se jedná o takový systém, které motivuje aktuální zaměstnance firmy k co nejlepším výkonům. Přitahuje do firmy takové zaměstnance, kteří do firmy zapadnou, budou ji chtít rozvíjet a budou se v ní cítit motivovaní. Takový motivační systém myslí také na spokojenost stávajících zaměstnanců, jejich rozvoj, vzdělávání, předávání zodpovědnosti a dává jejich práci smysl.

Motivační systém Společnosti se zaměřuje spíše na nefinanční motivační faktory, přesto že pro většinu zaměstnanců jsou důležité spíše finanční motivační faktory. Zde vzniká pravděpodobná příčina spíše průměrné motivovanosti zaměstnanců.

Pro 67 % zaměstnanců jsou důležitějšími faktory pro motivaci finanční faktory a z těch jsou pro tyto zaměstnance nejdůležitější adekvátní výše mzdy. Následují bonusy a osobní ohodnocení. Naopak nejméně důležité jsou provize.

Pro dalších 29 % zaměstnanců jsou důležitější nefinanční motivační faktory. V jejich preferenci nejsou významné rozdíly, ale mezi nejpreferovanějšími jsou dobré vztahy na pracovišti, příjemné pracovní prostředí a možnost lepší pracovní pozici. Naopak dobrý sociální dopad na společnost se zdá méně důležitý. Zpětnou vazbu, která odpovídá subjektivnímu vnímání pracovního výkonu zaměstnance dostává 80 % zaměstnanců.

Jedná se o velmi solidní číslo, které značí, že vedoucí pracovníci mají o práci zaměstnanců přehled a ve většině případů jim předávají adekvátní zpětnou vazbu.

### **2.8.2. Dílčí výzkumný cíl 1 – Definovat spokojenost a motivovanost zaměstnanců**

Dílčí výzkumnou otázkou 1 se mělo zjistit, jak jsou zaměstnanci prodeje motivovaní a spokojení. Motivovaných se v práci cítí 53 % zaměstnanců prodeje. Příčinou může být zaměření Společnosti spíše na nefinanční motivační faktory, přičemž dvě třetiny zaměstnanců preferují spíše finanční motivační faktory.

Pomocí hypotézy 2 bylo zjištěno, že existuje spojitost mezi oddělením, ve kterém zaměstnanec pracuje, a mírou jeho motivovanosti. Jednalo se o spojitost spíše středního charakteru. Ukázalo se, že motivovaní se cítí spíše zaměstnanci pracující na oddělení Showroom. Naopak zaměstnanci oddělení Markethall a sklad se cítí motivovaní méně.

Spokojených je v práci 85 % zaměstnanců, což je výborný výsledek. Jedná se o výrazně vyšší číslo než počet motivovaných zaměstnanců, kterých je 53 %. Značí to, že mezi spokojenými zaměstnanci stále existuje nemalá skupina, kterou když se povede správně motivovat, může mít Společnost ještě více motivovaných a spokojených zaměstnanců, kteří jsou základem úspěchu každé fungující organizace.

### **Dílčí výzkumný cíl 2 – Zjistit jaké je povědomí o benefitech a vnímání kvality benefitů.**

Výzkumná otázka byla formulována jako „Jaké je povědomí o benefitech a vnímání jejich kvality?“. Povědomí o zaměstnaneckých benefitech je na velmi solidní úrovni. Majorita, a to 96 % zaměstnanců má povědomí o zaměstnaneckých benefitech alespoň dobré. Z této většiny má dokonce 36 % zaměstnanců povědomí o benefitech velmi dobré. Zaměstnanci tedy znají své benefity a neuniknou jim žádné informace s nimi spojené.

Oddělení HR komunikuje své firemní benefity různými způsoby. Ze zjištění vychází, že mezi zaměstnanci jsou populární všechny hlavní kanály. Nejčastějším kanálem je e-mail, který je využíván ve 32 % případů. Okolo hodnoty 20 % se vyskytují další hlavní komunikační kanály pro benefity jako například nástěnka, interní portál a e-mail. Někteří

zaměstnanci v možnosti „jiné“ zmínili, že informace ohledně benefitů získávají od starších kolegů a od svých vedoucích.

Spokojenost s nabídkou benefitů je spíše průměrná, neboť dosahuje hodnoty téměř 3,1 na stupnici 1 až 5, přičemž pět znamená, že zaměstnanec je velmi spokojený. I přes velmi širokou nabídku benefitů je spokojenost zaměstnanců spíše průměrná. I proto se budou některé návrhy v návrhové části zabývat tímto tématem.

V hypotéze 1 bylo předmětem zjištění, zda existuje spojitost mezi preferovaným motivačním faktorem a aktuální nabídkou benefitů firmy. Ukázalo se, že mezi těmito dvěma faktory žádná spojitost není a ať už je zaměstnanec citlivější na finanční nebo motivační faktory, tak vliv na spokojenost s nabídkou benefitů to nemá.

## **3 VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ**

Návrhy na zlepšení vycházejí z informací získaných v dotazníku, který je popsán v předchozí kapitole. Při návrhu možných zlepšení byl brán na zřetel i interní průzkum spokojenosti firmy.

Navržené řešení se snaží reflektovat témata a prostory ke zlepšení, které v rámci tohoto dotazníku vznikly, a pomoci Společnosti ve vylepšení jejího stávajícího motivačního systému. I přes zjištění, že větší důraz dotazovaných zaměstnanců je na motivační faktory finančního charakteru, se větší část návrhů dotýká spíše faktorů nefinančních. Důvody jsou ty, že myšlenka Společnosti vychází spíše z hodnot spojených s nefinančními faktory a případné návrhy týkající se těchto témat jsou jednodušeji dosažitelné. V úplném důsledku i většina nefinančních motivačních faktorů peníze stojí, akorát to není pro zaměstnance tak viditelné, jako když jim přijde nějaké částka na bankovní účet. I proto je ve všech návrzích popsáno ekonomické zhodnocení a věci, které daný návrh přinese.

### **3.1. Kreativní dny**

Vymýšlení nových věcí a nápadů je nezbytné pro to, aby firma z dlouhodobého hlediska rostla a rozvíjela se. Proto v rámci tohoto návrhu na zlepšení navrhuji, aby byly 4 hodiny jednou za 2 měsíce dedikovány na kreativní práci pro vybrané zaměstnance. Důležité je do tohoto procesu zakomponovat i zaměstnance na řadových pozicích. Výhod to má několik. Jsou v největším detailu o daných úkonech, takže dokážou problému nejhluběji porozumět. Sami budou ti, kdo s návrhy na změny přijdou, budou zainteresováni v procesu tvorby a do následného používání, takže existuje mnohem větší pravděpodobnost, že to budou dělat rádi a budou zastánci této změny. Také se naskýtá unikátní možnost vytvořit na krátkou omezenou dobu týmy, které by nikdy nevznikly, a přijít tak s unikátními řešeními, které mohly vzniknout pouze díky tomu, že se sešel unikátní mix lidí. Jedná se také o výbornou příležitost identifikovat potenciálně talentované zaměstnance, kteří například ve svém aktuálním oddělení nemají takovou příležitost rozvoje a sebeprosazení, a díky této příležitosti mohou zazářit a otevřít si nové cesty v rámci společnosti.

Tzv. kreativní dny by mohly probíhat dvěma způsoby. Jedna forma by mohla být, že by vedoucí pracovníci stanovili témata, která vycházejí z aktuálních problémů, například nedostatek zákazníků, nižší počet produktů na jednu účtenku a sestavené týmy by měla za úkol na daném problému pracovat a přijít se řešeními. Druhou možností by mohly být dny, kdy by žádné konkrétní téma zadané nebylo. Zaměstnanci by dorazili bez jasného zadání a podle unikátní faktorů jako skupina lidí a jejich myšlenkové pochody by se rozhodli na čem budou pracovat.

Poprvé, kdy by se tento projekt aplikoval by existovalo mnoho otazníků. Zda je lepší, aby skupiny byl více různorodé, či méně. Diskutovalo by se o ideální velikosti týmu, aby byl dost velký na to, aby měl dostatečnou expertizu a něco se vymyslelo. Zároveň aby nebyl příliš velký, což by mohlo způsobit, že ne každý má příležitost se prosadit. Stejně tak je k diskusi, jestli je žádoucí, aby každý z těchto týmů měl přiřazeného vedoucího pracovníka nebo ne a mnoho dalších otázek. Proto v rámci prvního běhu kreativních dnů, by byly nastavení jednotlivých týmů různé, aby se maximum daných možností prozkoušelo a na základě dotazníku by se identifikovalo, které z nastavení je nejfunkčnější.

Možnosti, které se propíšou do tvorby členů týmu a úkolu prvního běhu akce, a na základě kterých se poté ustálí stálá forma: počet členů, různorodost členů týmu, volba členů týmu náhodně nebo se zajištěním určitých archetypů, přítomnost/nepřítomnost vedoucího pracovníka v týmu, jasné zadání řešeného problému nebo zadání volné, návaznost mezi jednotlivými běhy kreativních dnů či nikoliv, velikost časové dotace na kreativní dny.

Smysluplnost těchto proměnných se poté ověří v dotazníku a na základě výsledku se zvolí co nejvhodnější nastavení.

**Tabulka č. 7: Přínosy a rizika návrhu č. 1 kreativní dny**

Zdroj: Vlastní zpracování

Přínosy	Rizika
lepší zainteresovanost pracovníků	nápady nepřinesou dostatečnou přidanou hodnotu
nové unikátní nápady	podstatná investice hodin se nezhodnotí
ozvláštnění směn pro pracovníky	vznik neshod v týmech
budování lepších pracovních vztahů	nezájem ze strany pracovníků o kreativitu a práci navíc
lepší propojení lidí z jednotlivých oddělení	
identifikace talentů	

## Ekonomické zhodnocení návrhu č. 1

Rok 2023 má 2000 pracovních hodin a k tomu 10 placených svátků, dohromady tedy 2080 hodin. Týdně 173,33 hodin. Náklady jsou vypočteny při průměrné hrubé měsíční mzdě zaměstnanců v jihomoravské kraji za rok 2022 a to 39 663 Kč (ČSÚ, 2023). Mzdové náklady zaměstnavatele jsou v tomto případě 53070 Kč. Náklady na jednoho zaměstnance jsou spočítány jako mzdové náklady na hodinu krát počet hodin trvání akce, což jsou v tomto případě čtyři hodiny.

**Tabulka č. 8: Ekonomické zhodnocení návrhu č. 1**

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklad	Částka
průměrná hrubá měsíční mzda	39 663 Kč
celkový mzdové náklady na měsíc	53 070 Kč
průměrné mzdové náklady na hodinu	306,18 Kč
průměrný náklad zaměstnavatele na 1 zaměstnance na akci "kreativní dny"	1 224,71 Kč
celkové náklady na jeden turnus akce "kreativní dny" při 100 zaměstnancích	122 471 Kč

Celkové náklady na uskutečnění jednoho turnusu této akce pro 100 zaměstnanců jsou 122 471 Kč.

### 3.2. Platforma uznání

Ať už formální nebo neformální pochvaly jsou stěžejním faktorem motivace zaměstnanců. Jedná se o základní věc, na kterou se v mnoha případech zapomíná, ve většině případů vůbec nic nestojí, a přitom je pro zaměstnance velmi hodnotná. Tento návrh vychází ze zjištění z dotazníku, že pro zaměstnance je důležitá formální zpětná vazba a dobré vztahy na pracovišti.

Proto navrhuji zakoupit přístup pro zaměstnance do jedné z tzv. platform uznání. Jedná se o softwarové řešení, které pomáhá organizacím uznávat a oceňovat práci, kterou zaměstnanci dělají. Cílem je nabídnout způsob, jak zajistit to, aby se se zaměstnanci cítili pro organizaci hodnotní a ocenit je za dobrou práci. Když se s touto platformou nakládá správně, tak pomáhá zvýšit zaměstnanecké zapojení, pozvednout firemní kulturu, snížit fluktuaci zaměstnanců a vylepšit vztahy mezi zaměstnanci. Díky této platformě se mohou zaměstnanci oceňovat mezi sebou a společně slavit úspěchy, které se jim povedly.

Existuje plno menší aktivit, kdy nápomocný kolega pomůže ostatním kolegům a takové drobnější činy bývají přehlédnuty. Takto může zaměstnanec po osobním poděkování ještě poslat ocenění nápomocnému kolegovi touto formou a udělat poděkování hodnotnějším. Díky platformě lze dobře sledovat, kolik se utratí za výdaje na pochvaly zaměstnanců a HR si může díky tomu lépe plánovat rozpočty. Většina z těchto platforem nabízí také možnost přidat vlastní a externí produkty, které může zaměstnanec v rámci pochvaly obdržet. Vedoucí pracovníci mohou jednoduše ocenit zaměstnance, kteří odvádějí dobrou práci a motivovat je k tomu, aby v této práci pokračovali. Platforma umožní snáze identifikovat zaměstnance, kteří odvádějí svoji práci dobře a překonávají očekávání. V případě propojení s interními daty společnosti platforma sleduje milníky zaměstnance jako jsou pracovní nebo osobní výročí a zaměstnanci a jeho kolegům to dá vědět. Pokud se HR správně zapojí do implementace tohoto systému, ušetří jim to spoustu práce a získají poznatky, které by jinak nezískali. Hodnocení zaměstnance se stane mnohem transparentnější a spravedlivější.

Trh s těmito platformami nabízí široké spektrum možností. Platforem jsou stovky, od těch, které nabízí základní možnosti, až po pokročilé, které nabízejí i další funkce jako sbírání zpětné vazby od zákazníků, rozvojový plán zaměstnanců atd. Většina z nich není na první pohled, co se týká cen úplně transparentní, protože na webu komunikují relativně široká rozpětí cen.

Kritérií, podle kterých jsem z této nabídky vybíral bylo několik. Hledal jsem platformu, která bude nabízet spíše základní sadu funkcí, a to možnosti oceňování a uznání. Firma má pokryté všechny ostatní důležité systémy, které platformy uznání zpravidla nabízejí jako nadstandardní. Tím pádem platformu, která bude spíše levnější. Která bude dostupná v českém jazyce a nabídne integraci to systému z řady Office 365. Firma s Office 365 pracuje a velké množství lidí spolu komunikuje přes email a MS Teams. Proto dalším faktorem byla integrace v MS Teams. Do platformy by se taky měly dát nahrát vlastní odměny, z kterých si zaměstnanec za sesbírané pochvaly může vybrat. Dalším faktorem byla jednoduchost pro zaměstnance, aby je software nefrustroval, s chutí ho používali a rychle se ho naučili. Vizuální atraktivita a chytlavost, díky které se budou zaměstnanci do aplikace rádi vracet. A v neposlední řadě bylo důležité, aby platforma shromažďovala data a nabízela alespoň základní reporty pro vedoucí pracovníky, kteří budou moc s těmito daty pracovat.

Po důkladném průzkumu trhu platforem uznání usuzují, že rozdíly, co se týká funkcí a dalších faktorů nejsou velké. Společnost by neudělala chybu, kdyby sáhla po takřka jakémkoliv s nejlépe hodnocených platforem. Přesto na základě výše zmíněných parametrů navrhuji firmě použít platformu Recognize. Splňuje většinu požadovaných parametrů jako integrace v MS Teams, jednoduchost, reporty, vizuální atraktivita. I přes složité porovnání cen, jelikož většina firem nemá úplně transparentní ceník a výslednou cenovou nabídku ovlivňuje velké množství faktorů, se zdá, že Recognize nabízí velmi dobrou cenu v poměru cena a výkon. (u většiny platforem by se cena na jednoho zaměstnance lišila diametrálně v případě, že by smlouva byla na 100 uživatelů a 500 uživatelů)

**Tabulka č. 9: Přínosy a rizika návrhu č. 2 platforma uznání**

Zdroj: Vlastní zpracování

Přínosy	Rizika
obrovské vylepšení motivačního systému	platforma nebude využívána vedoucími ani řadovými pracovníky a zapadne
spravedlivější hodnocení zaměstnanců na základě širšího množství dat	náklady na provoz budou nižší než hodnota, kterou software přinese
zvýšení předávání zpětné vazby mezi zaměstnanci	některým lidem může být nepříjemná tato forma porovnání
lepší přehled o výkonech pro vedoucí pracovníky	zaměstnanci, kteří odvádějí dobrou práci, ale nemají tak dobré vztahy mohou být znevýhodněni.
identifikace talentů a těch kteří překonávají očekávání a zároveň těch, kteří dobře neperformují	zaměstnanci, kteří neodvádějí dobrou práci, ale mají dobré vztahy na pracovišti mohou být tímto systémem zvýhodňováni
zjednodušení práce vedoucím a HR	
zaměstnanci budou dostávat mnohem víc pozitivní zpětné vazby a uznání	

### **Ekonomické zhodnocení:**

Cenová nabídky firmy Recognize se liší podle počtu klientů a typu velikosti organizace. Na základě požadovaných funkcí byla od firmy Recognize stanovena nabídka ceny 1,1 dolaru na osobu za zaměstnance při 450 zaměstnancích. Jedná se o měsíční sazbu.

**Tabulka č. 10: Ekonomické zhodnocení návrhu č.2**

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklad	Částka
Náklady na jednoho zaměstnance za měsíc	23,74 Kč
Náklady na 450 zaměstnanců za měsíc	10683 Kč

Při pořízení platformy Recognize pro 450 zaměstnanců jsou náklady 10 683 Kč měsíčně.

### **3.3. Stáže na jiných pobočkách**

Identifikovat talenty v rámci organizace je důležitá věc. Neméně důležitou věcí je se o tyto talenty starat, vytvořit jim prostředí kde mohou růst a projevit svůj plný potenciál. Tento návrh vychází ze zjištění v dotazníku, že pro zaměstnance jsou důležité možnost vzdělávání a možnost lepší pracovní pozice.

Proto navrhuji, aby byl zaveden systém stáží na jiných pobočkách. Pro začátek by se tyto stáže mohly vyzkoušet v rámci ČR a pokud by o ně byl zájem, měly by úspěch, tak v rámci možností i do jiných zemí. Vypsání takových stáží by mělo být transparentní, otevřené a motivující. S předstihem by se stanovily stáže na následující období, které by byly vypsány spíše obecným způsobem. Každý zaměstnanec by měl příležitost se na takovou stáž přihlásit. Nezbytné by bylo napsat motivační dopis, ve kterém by vypsál svoji motivaci a smysl návštěvy. Pokud by byl zaměstnanec vybrán, tak projekt by začínal ještě nějakou formou předpřípravy před stáží.

Formu výběrového procesu stáže popíšu na následujícím příkladu. Je vypsána obecná stáž. Zaměstnanec, který se rád rozvíjí a posouvá byznys dopředu, má o takovou stáž zájem. Spolu s vedoucím tuto možnost prodiskutuje a shodnou se na variantě, že největší přínos by tato stáž mohla mít, kdyby se soustředila na aktivní prodej. Zaměstnanec požádá HR o průzkum, na které z poboček jsou zákazníci nejspokojenější se službami prodavačů. Vyjde z toho to, že je to jedna z pražských poboček. Zaměstnanec se tedy přihlásí o stáž na této pobočce, vypíše motivační dopis, ve kterém popíše důvody a svoji motivaci. V rámci výběrového řízení odprezentuje svůj návrh spolu s dalšími zájemci. Porota složená s vedoucími pracovníky rozhodne o tom, kdo ze zájemců stáž absolvuje. Porota ho vybere na základě kvalitní motivace a nápadu, který může podpořit byznys, dobré

zkušenosti v minulosti s tímto zaměstnancem a potenciálu, který v něm vidí. Před odjezdem se stanoví cíle, očekávání a zaměstnanec jede na stáž. Na stáži čerpá podněty, spolupracuje s klíčovými pracovníky zodpovědnými za kvalitní aktivní prodej na pražské pobočce. Učí se novým věcem, posouvá své znalosti a využívá času na maximum, aby na domovskou pobočku přivezl hodnotné informace. Po absolvování stáže předá nabyté znalosti a podněty vedoucím pracovníkům domovské jednotky a společně stanoví plán implementace změn na vylepšení.

**Tabulka č. 11: Přínosy a rizika návrhu č. 3 stáže na jiných pobočkách**

Zdroj: Vlastní zpracování

Přínosy	Rizika
zlepšení procesů na domovské pobočce	než stáž začne, tak pracovník opustí firmu
absolvent stáže bude velký iniciátorem jim přinesené změny	absolvent stáže nenaplní očekávané cíle
nové informace přinesené na pobočku	nalezené vylepšení se nezvládnout implementovat
rozvoj pracovníka a zvýšení jeho kompetencí	nalezené vylepšení nebudou přínosem
velká motivace pro zaměstnance proč odvádět svoji práci dobře a přemýšlet nad zlepšeními	

### **Ekonomické zhodnocení návrhu číslo 3:**

Společnost spolupracuje s vybranými hotely, takže zaměstnanci při služební cestě by měli využít nabídky z těchto hotelů. Průměrná cena nabízených hotelů při rezervování hotelu s měsíčním předstihem v rámci ČR je 1126 Kč. V případě služební cesty delší než 18 hodin připadají diety pro zaměstnance Společnosti na 317 Kč za den. Tato sazba nepřekračuje sazbu tuzemského stravného ve státní a příspěvkové sféře dle § 176 odst. 1 zákoníku práce, takže nepodléhá dani z příjmu. Průměrná cena dopravy vlakem nebo autobusem do měst, kde jsou pobočky firmy, je 267 Kč z Brna (2x zpáteční). Města, kde je poboček více, jsou do výsledného zprůměrování započítána tolikrát, kolik je tam poboček. Průměrná cena měsíčních jízenek MHD ve městech, kde se nacházejí. Do kalkulace není započítána mzda zaměstnance.

**Tabulka č. 12: Ekonomické zhodnocení návrhu č. 3**

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady	Částka
průměrné náklady na 1 noc v hotelu	1 126 Kč
průměrné náklady na 11 nocí v hotelu	12 386 Kč
náklady na stravné 1 den	317 Kč
náklady na stravné 12 dní	3 804 Kč
průměrné cestovní náklady	1 084 Kč
celkové průměrné náklady na stáž na jiné pobočce v trvání 2 týdny	18 717 Kč

Náklady na uskutečnění průměrné stáže pro jednoho zaměstnance jsou 18 717 Kč. Do výpočtu nejsou započteny náklady na mzdy.

### 3.4. Zkrácení úvazku za plnou mzdu

Zkušených a věrných zaměstnanců je jako šafránu. Tento návrh nepřímou formou navazuje na zjištěnou preferenci zaměstnanců o to, aby jejich mzda byla adekvátní. Díky tomuto návrhu budou mít v podstatě větší hodinovou mzdu.

Navrhují, aby zaměstnanci k bonusu za odpracovaná léta dostali i výhodu ve formě zkrácení úvazku dle tabulky č.13:

**Tabulka č. 13: Návrh počtu odpracovaných hodin podle let ve firmě**

Zdroj: Vlastní zpracování

Počet let ve firmě	Počet odpracovaných hodin týdně
10 let	39
20 let	38
30 let	37
40 let	36
50 let	35

Znamenalo by to, že zaměstnanec, který ve firmě pracuje alespoň 10 let, tak u něj stačí když odpracuje pouze 39 h. týdně místo standartních 40 h. Zapláceno dostane, jak kdyby odpracoval hodin 40. U zaměstnanců, kteří nechodí do práce od pondělí do pátku, to může znamenat, že budou mít jednou za nějaký čas o jednu směnu méně. U zaměstnanců, kteří mají pevně dané směny od pondělí do pátku, mohou např. v pátek odcházet dříve nebo jednou za čas mít o směnu méně.

Od začátku uplatnění tohoto benefitu by bylo nezbytné jasně stanovit pravidla. Firma chce mít zkušené a věrné zaměstnance. Ovšem takové, kteří předvádějí pracovní výkon tomu odpovídající, svoje zkušenosti předávají dál, přicházejí s novými nápady nebo mění pozice a rozvíjí se, aby měli pro firmu přidanou hodnotu. Zároveň je tento benefit z dlouhodobého hlediska nákladný. Proto navrhuji, aby tato výhoda byla spjata s určitými úrovněmi hodnocení zaměstnance. Informace o těchto úrovních hodnocení jsou popsány v kapitole o motivační systému Společnosti. s hodnocením „senior“, pokud je zaměstnanec na dané pozici více než 5 let. Pokud je na dané pozici 2-5 let tak by měl být na úrovni „překonává očekávání“. Tyto podmínky by měly být jasně a transparentně komunikovány a pokud by nebyly splněny, tak zaměstnanec nemá na tuto výhodu nárok. Mělo by to motivovat zaměstnance, kteří na těchto úrovních hodnocení jsou, aby se na nich udrželi a nepolevili v dobré práci. U zaměstnanců, kteří odpracovaných let mají dost, ale zatím na těchto úrovních hodnocení nejsou, tak by je to mělo motivovat a svoji výkony zvedli a práci odváděli lépe. Důležitá je v tomto procesu role vedoucího, který by měl vytvořit prostředí, ve kterém může zaměstnanec, například právě k senioritě, dojít a udržet si ji. Zároveň by měl zaměstnanci jasně stanovit očekávání, která jsou na dané pozici se senioritou spojeny, nastavit cíle a společnými silami na nich pracovat. To, na jaké úrovni hodnocení zaměstnanec je, nikdy nehodnotí pouze vedoucí, ale skupina vedoucích. To zajišťuje férové porovnání napříč odděleními a minimalizaci možného osobního zvyhodňování a znevýhodňování.

**Tabulka č. 14: Přínosy a rizika návrhu č. 4 zkrácení úvazku spojené za plnou mzdou**

Zdroj: Vlastní zpracování

Přínosy	Rizika
velká motivace pro zkušené zaměstnance	vysoké náklady
adekvátní možnost ocenění dlouhodobě kvalitní práce	nevraživost mezi zaměstnanci, kteří na tento benefit mají a nemají nárok
motivace pro služebně mladší zaměstnance, aby ve firmě zůstali	nespravedlivé zařazení do nižší úrovně hodnocení pracovního výkonu a ztráta tohoto benefitu
zkušenosti zůstanou ve firmě	

#### **Ekonomické zhodnocení návrhu číslo 4**

Tento návrh je náročné ekonomicky zhodnotit, jelikož náklady budou rozloženy v čase. Pro zjednodušení bude ekonomický návrh vypočítán na základě hrubé průměrně mzdy

v roce 2022 v jihomoravském kraji, která byla dle českého statistického úřadu 39 663 Kč (ČSÚ, 2023) a na situace, kdy ve firmě pracuje 5 různých zaměstnanců v délce alespoň 10 let, 20 let, 30 let, 40 let a 50 let. Výpočet se bude vztahovat na rok 2023, který má 250 pracovních dnů, což je 2000 hodin k tomu 10 placených svátků (80 hodin). Dohromady tedy 2080 hodin. Při hrubé mzdě 39 663 Kč jsou celkové mzdové náklady zaměstnavatele 53 070 Kč. Průměr hodin na měsíc je 173,33 hodin. Tím pádem mzdové náklady na hodinu jsou 306,18 Kč.

**Tabulka č. 15: Ekonomické zhodnocení návrhu č. 4**

Zdroj: Vlastní zpracování

Počet odpracovaných let	Zaplacené hodiny "navíc"	Mzdové náklady na hodinu v Kč	Mzdová náklady na rok na rok v Kč
10 let	52	306,18	15921,36
20 let	104	306,18	31842,72
30 let	156	306,18	47764,08
40 let	208	306,18	63685,44
50 let	260	306,18	79606,8
Celkem	780	x	238820,4

Náklad na zavedení tohoto benefitu pro zaměstnance, který pracuje ve firmě alespoň 10 let, by byl 15921 Kč za rok 2023.

Náklad na zavedení tohoto benefitu pro zaměstnance, který pracuje ve firmě alespoň 20 let, by byl 31843 Kč za rok 2023.

Náklad na zavedení tohoto benefitu pro zaměstnance, který pracuje ve firmě alespoň 30 let, by byl 47764 Kč za rok 2023.

Náklad na zavedení tohoto benefitu pro zaměstnance, který pracuje ve firmě alespoň 40 let, by byl 63685 Kč za rok 2023.

Náklad na zavedení tohoto benefitu pro zaměstnance, který pracuje ve firmě alespoň 50 let, by byl 79607 Kč za rok 2023.

Z kalkulace vychází, že se jedná o ekonomicky nákladný návrh, jehož spuštění by bylo velkým konkurenčním benefitem, na druhou stranu za cenu vysokých nákladů.

### 3.5. Dny dovolené navíc podle odpracovaných let

V předchozím návrhu, kde je popsání snížení návrhu spolu s loajalitou, se jedná o velkou finanční investici. Návrh popisuje méně nákladnou variantu, která může mít velký dopad na loajalitu a motivaci zaměstnanců. Návrh vychází ze spíše průměrného vnímání zaměstnaneckých benefitů, které by mohl tento návrh vylepšit.

Navrhuji, aby Společnost zavedla pro zaměstnance, kteří ve firmě pracují více než 5 let dny dovolené navíc podle následující tabulky č.16

**Tabulka č. 16: Návrh počtu dnů dovolené navíc podle odpracovaných let**

Zdroj: Vlastní zpracování

Počet let ve firmě	Počet dnů dovolené navíc za rok
5 let	1
10 let	2
15 let	3
20 let	4
25 let	5

V tomto případě se v porovnání s předchozím návrhem nejedná o tak velkou finanční investici, takže nárok na tuto výhodu by měl každý zaměstnanec mimo zaměstnance, který nesplňoval v předchozím finančním roce očekávání.

Opět by se mohlo jednat o dobrý benefit proto, aby zaměstnanci chtěli ve firmě zůstat a pomoci ji rozvíjet. Tím, že se jedná o výrazně méně nákladnou variantu oproti předchozímu návrhu, navrhuji, aby byly intervaly mezi zvýšením dnů dovolené kratší a aby tento benefit rostl do maxima 25 let. Aktuálně je v ČR povinná minimální dovolená pro zaměstnance 20 dnů. Společnost všem svým zaměstnancům aktuálně nabízí 25 dní, tyto navrhované dny dovolené navíc by se přičetly k aktuálním 25 dnům. Úskalí, které může v případě tohoto návrhu nastat je, že se situace na trhu práce razantně změní. Například díky tomu, že 25 dní se stane standardem nebo že vláda ČR stanoví minimální počet dní dovolené na 25 dní. Pokud firma bude pokračovat v nastavování vysoké laťky v péči o zaměstnance, mohla by na to reagovat zvýšením pro všechny na 30 dní dovolené. V takovém případě firmě doporučuji, pokud zavede aktuální návrh, tak aby při případné změně stále na tyto zkušené zaměstnance myslela a hledala cesty, jak zabezpečit to, aby se loajalita, dlouhodobě kvalitně odváděná práce a věrnost vyplácely.

**Tabulka č. 17: Přínosy a rizika návrhu č. 5 dny dovolené navíc spolu s loajalitou**

Zdroj: Vlastní zpracování

Přínosy	Rizika
motivace pro služebně starší i mladší zaměstnance, aby ve firmě zůstali	změna celkového nastavení dovolených ve Společnosti a reakce na tuto situaci
možnost ocenění dlouhodobě kvalitní práce	
zkušenosti zůstanou ve firmě	
dosažitelné náklady a dobrá konkurenční výhoda	

**Ekonomické zhodnocení návrhu číslo 5**

Tento návrh bude zhodnocen podobným způsobem jako návrh číslo 4. Pro zjednodušení bude ekonomický návrh vypočítán na základě hrubé průměrně mzdy v roce 2022 v jihomoravském kraji, která byla dle českého statistického úřadu 39 663 Kč (ČSÚ, 2023) a za situace, kdy ve firmě pracuje 5 různých zaměstnanců v délce alespoň 5 let, 10 let, 15 let, 20 let a 25 let. Výpočet se bude vztahovat na rok 2023, který má 250 pracovních dnů, což je 2000 hodin, k tomu 10 placených svátků (80 hodin). Dohromady tedy 2080 hodin. Při hrubé mzdě 39 663 Kč jsou celkové mzdové náklady zaměstnavatele 53 070 Kč. Průměr hodin na měsíc je 173,33 hodin. Tím pádem mzdové náklady na hodinu jsou 306,18 Kč.

**Tabulka č. 18: Ekonomické zhodnocení návrhu č.5**

Zdroj: Vlastní zpracování

Počet odpracovaných let	Zaplacené hodiny "navíc"	Mzdové náklady na hodinu	Mzdová náklady na rok na rok
5 let	8	306,18	2449,44
10 let	16	306,18	4898,88
15 let	24	306,18	7348,32
20 let	32	306,18	9797,76
25 let	40	306,18	12247,2
Celkem	120	x	36741,6

Náklad na zavedení tohoto benefitu pro zaměstnance, který pracuje ve firmě alespoň 5 let, by byl 2449 Kč za rok 2023.

Náklad na zavedení tohoto benefitu pro zaměstnance, který pracuje ve firmě alespoň 10 let, by byl 4899 Kč za rok 2023.

Náklad na zavedení tohoto benefitu pro zaměstnance, který pracuje ve firmě alespoň 15 let, by byl 7348 Kč za rok 2023.

Náklad na zavedení tohoto benefitu pro zaměstnance, který pracuje ve firmě alespoň 20 let, by byl 9798 Kč za rok 2023.

Náklad na zavedení tohoto benefitu pro zaměstnance, který pracuje ve firmě alespoň 25 let, by byl 12247 Kč za rok 2023.

V porovnání s návrhem číslo čtyři je tento návrh výrazně levnější a výrazně dostupnější. Zaměstnanec ho má příležitost dosáhnout dříve a progres ve zvýšení je rychlejší. „Zisk“, který tím zaměstnanec získá je výrazně nižší stejně jako náklad, který firma vydá. Na druhou stranu zavedení upřednostnění tohoto návrhu nebude mít takový dopad.

### **3.6. Zaměstnanec tercie**

Tento návrh vychází ze zjištění, že téměř polovina respondentů se necítí dostatečně motivovaných. Každý vynikající výkon je poučný. Ať už je daný výkon poučný pozitivně či negativně, vždy z něj nějaké poučení plyne pro všechny zúčastněné.

Navrhuji, aby Společnost zavedla soutěž o zaměstnance tercie (jednou za 4 měsíce). Jedná se o akci s minimálními náklady, která pokud se správně uchopí, může mít velký dopad. Ve Společnosti pracuje spousta zaměstnanců, kteří odvádějí dlouhodobě dobrou práci. Přesto jsou období, kdy někteří z nich performují ještě výjimečnějším způsobem. Dokončí v daném čase nějaké projekty. Nastane nějaká nestandartní krizová situace, kterou zaměstnanec dobře vyřeší nebo prostě odvádí svou zadanou práci abnormálně dobře. Aby takoví zaměstnanci byli rozpoznáni a adekvátně oceněni navrhuji tuto soutěž. Vyhlášení by se vždy vztahovalo na danou pobočku. Každou tercií by se vyhlásil zaměstnanec, který by v nějakém ohledu výrazným způsobem překonal očekávání. Forma by byla taková, že by každý vedoucí mohl nominovat jednoho zaměstnance s odůvodněním. Poté by se všichni vedoucí dané pobočky sešli a společně prodiskutovali výkon nominovaných zaměstnanců. Na základě diskuse a následného hlasování vedoucích zvolí zaměstnance tercie, a ten bude odměněn. Jako cenu pro vítěze navrhuji společnou večeři s vybraným managerem pobočky. Jeden den placeného volna a příspěvek na teambuilding 5000 Kč pro tým, ve kterém tento zaměstnanec pracuje. Společná večeře na utužení vztahů a zvýšení zainteresovanosti. Jeden den volna pro

odpočinek a načerpání sil na další kvalitní pracovní výkony. Příspěvek na teambuilding pro celé oddělení, aby byla oceněna práce nejen jednotlivce, ale oddělení, ve kterém těchto výkonů mohl dosáhnout. Ne vždy je podmínkou ke kvalitní pracovnímu výkonu dobré oddělení, ale ve velkém množství případů to tak je. Zároveň navrhuji vyfotit zaměstnance, pověsit ho na nástěnku a udělat s ním rozhovor, aby všichni zaměstnanci věděli, o koho se jedná a co se mu v uplynulých měsících povedlo.

**Tabulka č. 19: Přínosy a rizika návrhu č. 6 zaměstnanec tercie**

Zdroj: Vlastní zpracování

Přínosy	Rizika
motivace pro zaměstnance ke kvalitní pracovním výkonům	pocit nespravedlnosti ze strany zaměstnance, který odváděl v dané tercii dobrou práci, ale ocenění nedostal
identifikace talentů	
ocenění kvalitní práce	
diskuse a pozastavení se nad kvalitními pracovními výkony	
jasné stanovisky vůči zaměstnancům, že se vyplatí odvádět práci kvalitně	

#### Ekonomické zhodnocení návrhu číslo 6

Průměrné náklady na placené volno jsou vypočítány z průměrné hrubé mzdy zaměstnance v jihomoravském kraji za rok 2022, a to 39 663 Kč (ČSÚ, 2023) a průměru měsíčních pracovních 173,33 hodin za měsíc v roce 2023. Průměrné mzdové náklady na hodinu jsou 306,18 Kč. Administrativní činnosti spojené s vyhlášením budou v rámci běžné pracovní doby vybraných zaměstnanců, proto nejsou v ekonomickém zhodnocení zahrnuty.

**Tabulka č. 20 Ekonomické zhodnocení návrhu č. 6**

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklad	Částka
Náklady na společnou večeři	2 000 Kč
Příspěvek na teambuilding	5 000 Kč
Průměrné náklady na placené volno 8 h.	2 449,44 Kč
Celkové náklady na jedno vyhlášení	9449,44 Kč

Celkové náklady na jedno vyhlášení zaměstnance tercie jsou 9449,44 Kč.

### **3.7. Týden talentu – finanční gramotnost, den zdraví, psychická pohoda**

Návrh číslo 7 vychází ze spíše průměrného vnímání zaměstnaneckých benefitů. Ve Společnosti probíhá každoročně vynikající akce se jménem týden talentu. V praxi to znamená, že každý zaměstnanec se má příležitost přihlásit na vybrané rozvojové akce, které ho nejvíce zajímají a něčemu novému se naučit a zlepšit se. Mezi zaměstnanci je tato iniciativa oblíbená. Workshopy, které probíhaly například v letošním ročníku jsou výroba voskového papíru, identifikace typu své osobnosti pomocí testu Myers- Briggs type indicator a workshop jak vylepšit svůj aktuální interiér.

V rámci tohoto návrhu navrhuji společnosti, aby do dalšího ročníku týdne talentu navrhla následující témata

#### **Finanční gramotnost a základny investování na kapitálovém trhu:**

Největší část výdajů většiny firem připadá na mzdy. Je na každém zaměstnanci, jak se svými pracně vydělanými penězi naloží. Zaměstnanec, který ovládá základy finanční gramotnosti, rozumí pojmům jako je složené úročení, inflace, kapitálových trh může být ve svém životě lépe finančně zabezpečený, což může zajistit větší pocit bezpečí, spokojenosti, a to může pozitivní způsobem ovlivnit pracovní výkon.

Proto navrhuji, aby firma do dalšího ročníku týdne talentu zakomponovala semináře na téma finanční gramotnost a základy investování na kapitálovém trhu.

Každý zaměstnanec, který by měl o nabízené témata zájem, by se mohl přihlásit a nenásilnou formou se dozvědět o těchto klíčových fenoménech. Velmi důležité by bylo, aby prezentující byl erudovaný nezávislý odborník, který by předal zaměstnancům tyto důležité informace a pomohl jim k prosperitě. Mělo by se tedy jednat ideálně o externího pracovníka.

#### **Den zdraví:**

Dále navrhuji, aby firma do dalšího ročníku týdne talentů zakomponovala den zdraví, kde by mohlo být součástí měření složení těla Inbody, konzultace ohledně stravování a vysvětlení nejdůležitějších faktů týkajících se tohoto tématu. Zároveň měření překyselení těla, stav vitamínů a minerálů v těle a tvorba správných návyků. Zdraví zaměstnanci, kteří

bývají málo nemocní jsou žádoucí pro všechny zaměstnavatele a pokud existuje příležitost, jak ovlivnit zdraví zaměstnanců na pracovišti, tak by to mělo být žádoucí.

### **Psychická pohoda:**

Dále v rámci týdne talentů navrhuji přednášku o psychické pohodě. Velmi vážné téma, které by se mělo otevírat a o kterém by se mělo mluvit. Zaměstnanci dostanou přednášku o tom, jaká je nejlepší prevence a co mohou dělat proto, aby si ji udrželi.

### **Přínosy a rizika implementace:**

**Tabulka č. 21: Přínosy a rizika implementace návrhu č.7 vylepšení dne talentů**

Zdroj: Vlastní zpracování

Přínosy	Rizika
každý si může vybrat, co mu nejvíc vyhovuje	nezájem zaměstnanců
zlepšení životního stylu	
zlepšení finanční gramotnosti	
zlepšení motivace	

### **Ekonomické zhodnocení návrhu číslo 7**

Z důvodu vyššího počtu zaměstnanců ve Společnosti by se pravděpodobně dané přednášky konaly vícekrát. Ekonomické zhodnocení s tím počítá. Přednáška na téma finanční gramotnost a základy investování nabízí různé neziskové organizace zdarma. Cenové nabídky na školení o psychické pohodě a dny zdraví byly získány na webu educity.cz. Do zhodnocení nejsou započítány hodiny na zaměstnance, jelikož se jedná o zapojení, do již probíhající akce.

**Tabulka č. 22: Ekonomické zhodnocení návrhu č.7**

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady	Částka
Přednáška o psychické pohodě 2x4 hodiny	4 400 Kč
Den zdraví 2x8 hodin	17 500 Kč
Přednáška na téma finanční gramotnost a základy investování na kapitálových trzích 2x 2 hodiny	Zdarma
Celkové náklady na navrhované aktivity	21 900 Kč

Celkové náklady na navrhované aktivity v rámci týdne talentů jsou 21 900 Kč.

### **3.8. Plány stravování**

Další návrh vychází opět z průměrné spokojenosti se zaměstnaneckými benefity. I přesto, že se vylepšení týká benefitu, který je populární, tak povýšení by mohlo zvýšit celkovou spokojenost. Zdravé stravování je téma, které je čím dál diskutovanější. Děje se tak oprávněně. Hodnocená Společnost zabezpečuje pro své zaměstnance kantýnu, kde se mohou nasnídat, naobědvat, nasvačit i povečeřet. Jedná se o jeden z nejpoblárnějších benefitů, který už mnozí zaměstnanci považují za standart, i když tomu tak rozhodně v jiných firmách není. Kantýna nabízí široké paletu jídel, salátů, pochoutek, kde si každý přijde na své.

Navrhuji, aby firma povýšila své snažení a zabezpečila zaměstnancům tzv. plány stravování. Jednalo by se o netradiční benefit, který může mít v případě správného uchopení velký dopad na spokojenost, nemocnost, zdraví, energii a motivaci zaměstnanců. Tím, že firma poskytuje pro zaměstnance kantýnu, bude schopná tento plán stravování spojit s tím, co v dané dny nabízí. Samozřejmě nebylo možné zajistit absolutní variabilitu v rámci výběru pokrmů, té by zaměstnanci mohli docílit ve volných dnech. Na druhou stranu naplánovat plán stravování, které bude v dané dny vycházet z nabídky kantýny, které bude dosažitelným způsobem ovlivněna tvorbou tohoto obecnější plánu může z dlouhodobého hlediska fungovat. Zaměstnanci, kteří by o tento benefit měli zájem, by si udělali vstupní test s odborníkem, změřili by si aktuální stav, vytyčili své cíle a nechali si doporučit další směřování v rámci těchto cílů. Tahle konzultace by mohla být provedena v rámci dnu zdraví, což je návrh popsany v podkapitole 3.7. Firma by vždy na daný den spolu s nabídkou kantýny zajistila nějaký počet plánu stravování, který by popisoval dané kalorie a složení sacharidů, tuků a bílkovin. Zaměstnanec by měl možnost si s nabízený plánu vybrat ten, který splňuje jeho potřeby a tím by se daný den řídil. Zaměstnanci si jídlo nabírají sami, takže by k dispozici musela být váha a postupně by mohly přibýt i přibližné fotky velikosti porcí, které by zaměstnancům nandávání usnadnily. Váha k dispozici aktuálně je, vyžadovaly by to její přemístění.

#### **Přínosy a rizika implementace:**

**Tabulka č. 23: Přínosy a rizika implementace návrhu č.8 plány stravování**

Zdroj: Vlastní zpracování

Přínosy	Rizika
nižší nemocnost zaměstnanců	zaměstnanci nebudou mít zájem o zásah do jejich stravování
více energie zaměstnanců	
unikátní benefit při nabírání nových a udržení stávajících zaměstnanců	
lepší zdravotní stav zaměstnanců	

### **Ekonomické zhodnocení návrhu číslo 8**

Ohledně nacenění tohoto benefitu byli osloveni 3 výživoví poradci z Brna. Ani jeden s podobnou formou spolupráce neměl zkušenosti. Jeden z nich o nabízenou formu spolupráce neměl zájem. Druhý z nich navrhl zkušební měsíc v rámci spolupráce, kde by byl fakturován 550 korun na hodinu a poté potencionálně nastavil dlouhodobější spolupráci. Třetí se chtěl prvně sejít v rámci nezávazné schůze zdarma se zástupci firmy, vyjasnit si vzájemné možnosti a očekávání. Poté teprve nacenit tuto službu.

### **3.9. Masáže od nevidomých masérů**

Poslední návrh se týká firemních benefitů. Společnost vyvíjí mnoho aktivit na podporu znevýhodněných skupin společnosti. Zároveň v rámci maloobchodního prostředí je spousta práce, která je buď sedavá nebo naopak fyzicky náročná.

Proto navrhuji, aby firma pro své zaměstnance zajistila v rámci firemních benefitů masáže od nevidomých masérů. Výborně se tím skloubí péče o zdraví zaměstnanců a zároveň podpora vybrané znevýhodněné skupiny obyvatelstva. Zaměstnanci díky tomuto benefitu mohou být méně nemocní. Firma díky tomu ušetří za náklady spojené s nemocenskými. Jedná se o unikátní benefit s přesahem, který může být dobrou motivací pro nábor nových a udržení stávajících zaměstnanců. Formy spolupráce mohou být různé, a to od zajištění takových masáží přímo na pracovišti formou externích masérů, kteří by na masáže docházeli. Formou poukazů, které by zaměstnanci mohli uplatnit na pobočkách u dané masérské společnosti. Pokud by se jednalo například o spolupráci s firmou Nevidomí maséři Brno s.r.o., tak ta má 3 pobočky v Bohunicích, Chrlicích a Lesné.

## Přínosy a rizika implementace:

**Tabulka č. 24: Přínosy a rizika implementace návrhu č.9 masáže od nevidomých masérů**

Zdroj: Vlastní zpracování

Přínosy	Rizika
unikátní benefit při nabírání nových a udržení starších zaměstnanců	zaměstnanci nebudou mít o masáži zájem
snížení nemocnosti a prevenci chronických problémů	
široká možnost forem implementace od využívání externích masérů až po vlastního maséra	
ušetřené náklady za nemocenské	
podpora vybrané znevýhodněné skupiny společnosti	

## Ekonomické zhodnocení návrh číslo 9

V rámci tohoto návrhu existují 2 formy. První forma zahrnuje poukazy pro zaměstnance, kteří je mohou uplatnit na libovolné pobočce firmy Nevidomí maséři Brno s.r.o. Druhý návrh je, že by maséři jezdili do Společnosti masírovat. Cena na jednu masáž by se dle nabídky nezměnila, ale přibyla by nutnost vybavení masérny ve firmě. Aktuálně je firmě volná místnost týmu, který se stará o komunikace na produkty, takže by se jednalo primárně o nákup zařízení jako masážní pomůcky, masážní křeslo, vozík, podložky, zásobníky, stolička, osvětlení.

**Tabulka č. 25:: Ekonomické zhodnocení návrhu č.9**

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklad	Návrh 2	Návrh 1
částka za masáž	500 Kč	500 Kč
částka za vybavení masérny	70 000 Kč	x
částka celkem na za 500 masáží první rok	320 000 Kč	250 000 Kč

Krom pořizovací ceny za vybavení masérny by cena byla stejná. Výhodou návrhu 1 je, že zaměstnanec si může domluvit termín kdy chce na pobočce která mu nejvíce vyhovuje. Na druhou stranu vždy se tam bude muset dopravit na vlastní náklady. Výhodou návrhu číslo 2 je, že zaměstnanec by měl možnost absolvovat masáž v rámci pracoviště, nemusel by nikam cestovat, dalo by se to skloubit s pracovní dobou. Rizikem pro zaměstnavatele

by mohlo být, že v případě úrazu během masáže na pracovišti by se jednalo o pracovní úraz.

### **3.10. Shrnutí návrhové části**

Při vytváření návrhů jsem vycházel z dotazníkového šetření a z obsáhlého interního firemního šetření, které firma každoročně provádí. Firma má motivační, hodnotící a benefiční systém na velmi solidní úrovni, proto mnou navržené řešení nejsou revolučního charakteru, ale spíše návrhy, které ji upevní místo na výsluní mezi nejlepšími zaměstnavateli v ČR a dává dobrý příklad konkurenci, jak se o zaměstnance starat a motivovat je.

Prvním návrhem jsou dny na kreativní činnost, kde budou vytvořeny časově omezené týmy se zaměstnanci z různých oddělení a spolu budou pracovat na problémech. Různorodost a unikátní složení těchto týmů přinese řešení, které by za jiných podmínek nemusela vzniknout. Dalším návrhem je implementace vybrané platformy uznání. Implementace této platformy umožní lépe sdílet zpětnou vazbu mezi zaměstnanci, mezi vedoucími a jejich zaměstnanci, rozpoznávat ty, jejichž pracovní výkon a přínos v rámci týmu je nadstandardní. Nabídne možnost efektivně ocenit vše, co si ocenění zaslouží. Umožní to zjednodušit práci oddělení HR a zajistit, že na sebemenší výročí zaměstnance nebude zapomenuto.

Následuje návrh stáží na jiných pobočkách. Zaměstnanci, kteří budou mít dostatečně nosné téma a budou vybráni v rámci jednoduchého výběrového řízení, budou moct vycestovat na jinou pobočku v rámci ČR, která v dané problematice exceluje, a tam ji prozkoumat, pochopit a získané znalosti přinést zpět a sdílet na domovské pobočce. Zaměstnancům to umožní rozvinout své schopnosti a povědomí o dané problematice, rozvinout svoji domovskou pobočku, vybudovat si vztahy. Vedení si ověří potenciál daného pracovníka a může na něm stavět v budoucnu. Dalším návrhem je zkrácení počtu odpracovaných hodin týdně podle odpracovaných let. Jedná se o bezprecedentní návrh v oboru maloobchodu v ČR, který je nákladný. Jeho implementace může přinést velkou loajalitu a motivaci proto, aby hodiny, které zaměstnanec v práci stráví odpracoval na maximum a za dlouhodobě dobré výsledky spojené s věrností může být náležitě odměněn.

Zároveň se může jednat o dobrý motivační prvek pro novější zaměstnance, aby ve firmě zůstali a pomáhali ji budovat.

Následuje návrh více počtu dní dovolené za odpracované roky. Oproti předchozímu návrhu se jedná o výrazně méně nákladný návrh, který může mít podobný účinek. Zaměstnanec je motivován ve firmě zůstat, odvádět dobrou práci a s odpracovanými léty bude mít více dní dovolené, tím pádem větší čas na odpočinek, čas strávený s rodinou, či osobní rozvoj.

Následuje návrh konkrétních témat, které by mohly přibýt do již probíhající akce týden talentu, a to téma finanční gramotnosti a základy investování na kapitálovém trhu, které zaměstnance vzdělají v tématech, které jsou pro finanční zajištění, pocit bezpečí a spokojenost důležité. Poté téma zdravého životního stylu a zdravého stravování, které vzdělá zaměstnance o tom, co se dá v aktuální životosprávě zlepšit, aby vedli plnohodnotnější osobní život, což se poté může podepsat v životě pracovním. Posledním tématem je téma psychické pohody, jak se vyrovnat s různými situacemi a udržet se mentálně fit.

Dalším návrhem jsou plány stravování. Společnost v rámci svých benefitů nabízí kantýnu, která zaměstnanci může obstarat vše od snídaně až po večeři. Návrh popisuje to, jak spojit zdravé stravování v kantýně s doporučeními pro stravování zaměstnanců a podpoře ze strany firmy ke zdravému životnímu stylu. Poslední návrhem jsou masáže od nevidomých masérů, které se dají zabezpečit různými formami. Hlavní přidanou hodnotou je to, že zaměstnanci budou v lepší fyzické kondici, bude se preventivně předcházet potenciálním nemocenským způsobeným zraněními a chronickými problémy. Zároveň Společnost podpoří znevýhodněnou skupinu obyvatelstva.

Věřím, že výše uvedené návrhy budou Společnosti ku prospěchu a využije je pro blaho svých zaměstnanců.

## ZÁVĚR

Hlavním výzkumným cílem této diplomové práce bylo na základě realizace analýzy stávajícího stavu motivačního systému ve zvolené organizaci navrhnout takové změny, které jsou žádoucí pro další úspěšný rozvoj organizace. Spolu s hlavním cílem byly stanoveny dílčí výzkumné cíle, a to definovat spokojenost a motivovanost zaměstnanců a zjistit jejich povědomí o benefitech a vnímání jejich kvality. Následovalo stanovení hypotéz, které měly za cíl ověřit domněnky, které vznikly v interním průzkumu (jedná se o pravidelný každoroční průzkum spokojenosti, který zaměstnanci ve firmě absolvují). Tento průzkum proběhl ještě před mým vlastním výzkumem, který byl součástí mé diplomové práce. První hypotéza zkoumala závislost mezi preferovaným druhem motivace a spokojeností zaměstnanců. Druhá hypotéza zkoumala závislost mezi oddělením, ve kterém zaměstnanec pracuje a jeho spokojeností.

V teoretické části jsem nastínil klíčové pojmy a přístupy, které jsou k tématu motivace stěžejní. Popsal jsem témata řízení lidských zdrojů a jeho úkoly, motivace, vztah motivu a motivace. Také jsem vysvětlil historii motivace a pojmy jako motivační systémy a odměňování zaměstnanců.

Následovala druhá kapitola, kde byla provedena analýza současného stavu. V této kapitole jsem stručně popsal zvolenou společnost. Věnoval se jejímu motivačnímu systému. Benefítům, které svým zaměstnancům nabízí, a nabídl letmý pohled do fungování této společnosti. Důležitou částí druhé kapitoly byl vlastní výzkum, kde jsem potřeboval získat relevantní data, na základě kterých jsem mohl navrhnout relevantní řešení. Definoval jsem výběrový soubor 97 zaměstnanců oddělení prodeje. Z tohoto souboru vzešel výběrový soubor 75 respondentů. Zvolenou metodou byl kvantitativní výzkum. Zvoleným nástrojem byl dotazník, který byl distribuován elektronickou formou. Mezi nejzajímavější zjištění tohoto výzkumu bylo, že dvě třetiny zaměstnanců jsou motivované spíše finančními motivačními faktory. Finančním faktorem s nejvyšší důležitostí byla zvolena adekvátní výše mzdy. Naopak tím nejméně důležitým byly zvoleny provize. Dostatečně motivovaných je v práci zhruba polovina zaměstnanců. Existuje tedy velká skupina zaměstnanců, kteří se necítí dostatečně motivováni. Znalost

zaměstnaneckých benefitů je na výborné úrovni. Nejčastějším zdrojem, odkud tyto informace čerpají, je e-mail. Na druhou stranu spokojenost s velmi širokou nabídkou benefitů je pouze průměrná. Adekvátní zpětná vazba a spokojenost zaměstnanců je na solidní úrovni.

Následovalo zodpovězení hypotéz. První hypotéza zkoumala závislost mezi preferovaným druhem motivace a spokojeností zaměstnanců. Pomocí statického testu u této hypotézy nebyla spojitost potvrzena. U druhé testované hypotézy, kde byla testována závislost mezi oddělením, ve kterém zaměstnanec pracuje, a jeho spokojeností statický test odhalil závislost. Z toho vyplývá, že oddělení, ve kterém zaměstnanec pracuje má vliv na jeho spokojenost. Důvody a vysvětlení byly popsány v příslušné kapitole.

Na základě zjištění v předchozí kapitole jsem navrhl devět řešení, které mohou posloužit firmě k tomu, aby vylepšila aktuální stav motivačního systému. Jedná se o širokou paletu návrhů různých rozsahů a složitostí, které mohou firmě posloužit k tomu, aby posunula své snažení o kus dál. Na konci každého návrhu jsem shrnul očekávané přínosy a možná rizika těchto návrhů. Každý návrh obsahuje také ekonomické zhodnocení.

Všechny cíle stanovená v cílech práce byly splněny. Analyzoval jsem současný stav motivačního systému a navrhl takové změny, které jsou žádoucí pro úspěšný rozvoj organizace. Definoval jsem spokojenost a motivovanost zaměstnanců. Zjistil jsem jejich povědomí o benefitech a vnímání jejich kvality. S navržených zlepšení bych zmínil kreativní dny, které umožní setkání unikátních skupin zaměstnanců za jediný účelem, a to rozvoje podnikání a využívání komerčních příležitostí. Platformu uznání, která poslouží primárně k rozpoznávání úspěchu a zajištění zaslouženého uznání. Možnost vyjet na stáž na jinou pobočku, jež motivuje pracovníky rozvíjet firmu a její postupy. Zkrácení úvazku za plnou mzdu, nákladný, přesto velmi motivující návrh, který může zajistit loajalitu zaměstnanců a jejich špičkové výkony. Vyhlášení zaměstnance tercie, jež motivuje pracovité zaměstnance a ocení jejich snažení. Týden talentů, které zvýší znalosti zaměstnanců o klíčových tématech jako finanční gramotnost, zdraví a psychická pohoda. Na závěr spojení příjemného s užitečným, a to podporou znevýhodněné skupiny nevidomých, kteří by mohli zprostředkovat masáže pro zaměstnance. Věřím, že návrhy budou implementovány a přinesou náležitý užitek, který prostřednictvím srdce společnosti a to zaměstnanců podpoří i finanční výsledky.

## CITOVANÁ LITERATURA

- Alshmemri, M., Shahwan-Ak, L., & Maude, P. (5 2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, stránky 12-16.
- Aristotle. (1998). *Metaphyciss*. Penguin books.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Grada.
- Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Bristow, J. (2015). *Baby boomers and generational conflict*. Springer.
- Campbell, J. P., & Wiernik, M. (4 2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* , stránky 47-74.
- Covey, S. R. (2004). *7 návyků skutečně efektivních lidí*.
- ČSÚ. (08. 3 2023). *Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 4. čtvrtletí 2022 a v roce 2022*. Načteno z Český statistický úřad: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-4-ctvrtletí-2022-a-v-roce-2022>
- ČTK. (03. 02 2023). *Česká ekonomika vstoupila do recese. HDP ve čtvrtém čtvrtletí poklesl o 0,3 procenta*. Načteno z Hospodářské Noviny: <https://archiv.hn.cz/c1-67166320-ceska-ekonomia-vstoupila-do-recese-hdp-ve-ctvrtem-ctvrtletí-poklesl-o-0-3-procenta>
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck.
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM advanced management journal*, 70(4), stránky 4-15.
- FOKUS Mladá Boleslav z.s. (2 2019). Střet generací v Česku a na Slovensku. *Klubko*.
- Fratričová, J., & Kirchmayer, Z. (2 2018). Barriers to work motivation of generation Z. *ournal of human resource management*, 21(2), stránky 28-39.

- Gordan, M. (2014). *A Review of B. F. Skinner's 'Reinforcement Theory of Motivation'*. School of Language Studies and Linguistics, University Kebangsaan Malaysia.
- Herzberg, F. (Leden 2003 (1968)). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, stránky 87-96.
- Huitt, W. (2007). *Maslow's hierarchy of needs*. Načteno z [https://www.rlifiles.com/https://www.rlifiles.com/files/en/2015\\_Grad\\_F.pdf](https://www.rlifiles.com/https://www.rlifiles.com/files/en/2015_Grad_F.pdf)
- KANFER, G. C. (nedatováno). *Toward a systems theory of motivated behavior in work teams*.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Kolajová, L. (2006). *Týmová spolupráce*. Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management press.
- Kultalahti, S., & Riitta, V. L. (8. 7 2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management, Volume 27 Issue 4*.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, stránky 65-76.
- Lundin, N. (2012). *Intelligence a učení*. Praha: Grada.
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (7. 11 2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of managerial psychology*, 23(8), stránky 65-76.
- Macháček, I. (2021). *Zaměstnanecké benefity a daně - 6. vydání*. Praha: Wolters Kluwer.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- McCrinkle, M., & Wolfinger, E. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. McCrinkle.
- Medlíková, O. (2021). *Umění motivace*. Praha: Grada.
- Mikulaščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Grada.
- Nakonečný, M. (2015). *Motivace chování*. Praha: Triton.

- Parijat, P., & Bagga, S. (9 2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation. *International research journal of bussiness and management, VII*.
- Perry, E., & Urwin, P. (13. 1 2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *nternational journal of management reviews*, stránky 79-96.
- Plamínek, J. (2016). *Tajemství motivace*.
- Projekty OSU.CZ - Zacharová základy obecné psychologie. (26. 12 2022). Načteno z Projekty OSU.CZ: <https://projekty.osu.cz/svp/opory/lf-zacharova-zaklady-obecne-psychologie.pdf>
- Rousseau, D. M. (2006). IS THERE SUCH A THING AS "EVIDENCE-BASED MANAGEMENT"? *Academy of Management Review Vol. 31*, stránky 256-269.
- Rybnicek, R., Bergner, S., & Guetschelhofer, A. (2019). "How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory.". *Review of Managerial Science 13.2*(443-482).
- Shields, J. (2007). *Managing employee performance and reward*. Melbourne: Cambridge University Press.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American psychologist, 42*(2), stránky 109-119.
- Snell, S., & Shad, M. (2022). *Managing human resources*. Cengage Learning.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Managment Review*(29.3.), stránky 379-387.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (6 2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human resource management review*, stránky 139-145.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů - se servisu partnerem*. Praha: Grada.

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada.

Výrost, J., Slaměník, I., & Sollárová, E. (2019). *Sociální psychologie: Teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada.

Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2020). *Organizational Behavior*. New York: Routledge.

Watson, T. J. (nedatováno). *Critical social science, pragmatism and the realities of HRM*.

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Úkoly řízení lidských zdrojů .....	16
Obrázek č. 2: Znárodnění rozdílů mezi motivem a stimulem.....	22
Obrázek č. 3. Maslowova pyramida potřeb .....	32
Obrázek č. 4: Struktura oddělení prodeje .....	44

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Dílčí výzkumné cíle a otázky .....	13
Tabulka č. 2. Soupis generací a jejich největších motivací.....	29
Tabulka č. 3: Skutečné a očekávané četnosti k hypotéze 1.....	64
Tabulka č. 4: Vypočtené hodnoty k hypotéze 1 .....	64
Tabulka č. 5: Skutečné a očekávané četnosti k hypotéze 2.....	65
Tabulka č. 6: Vypočtené hodnoty k hypotéze 2 .....	66
Tabulka č. 7: Přínosy a rizika návrhu č. 1 kreativní dny.....	71
Tabulka č. 8: Ekonomické zhodnocení návrhu č. 1 .....	72
Tabulka č. 9: Přínosy a rizika návrhu č. 2 platforma uznání.....	74
Tabulka č. 10: Ekonomické zhodnocení návrhu č.2 .....	75
Tabulka č. 11: Přínosy a rizika návrhu č. 3 stáže na jiných pobočkách.....	76
Tabulka č. 12: Ekonomické zhodnocení návrhu č. 3 .....	77
Tabulka č. 13: Návrh počtu odpracovaných hodin podle let ve firmě .....	77
Tabulka č. 14: Přínosy a rizika návrhu č. 4 zkrácení úvazku spojené za plnou mzdu....	78
Tabulka č. 15: Ekonomické zhodnocení návrhu č. 4 .....	79
Tabulka č. 16: Návrh počtu dnů dovolené navíc podle odpracovaných let .....	80
Tabulka č. 17: Přínosy a rizika návrhu č. 5 dny dovolené navíc spolu s loajalitou .....	81
Tabulka č. 18: Ekonomické zhodnocení návrhu č.5 .....	81
Tabulka č. 19: Přínosy a rizika návrhu č. 6 zaměstnanec tercie .....	83
Tabulka č. 20 Ekonomické zhodnocení návrhu č. 6 .....	83
Tabulka č. 21: Přínosy a rizika implementace návrhu č.7 vylepšení dne talentů .....	85
Tabulka č. 22: Ekonomické zhodnocení návrhu č.7 .....	85
Tabulka č. 23: Přínosy a rizika implementace návrhu č.8 plány stravování.....	87
Tabulka č. 24: Přínosy a rizika implementace návrhu č.9 masáže od nevidomých masérů .....	88
Tabulka č. 25.: Ekonomické zhodnocení návrhu č.9 .....	88

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Graf č. 1: Počet zaměstnanců z jednotlivých oddělení .....	50
Graf č. 2: Motivační faktory s větším vlivem na motivaci .....	51
Graf č. 3: Názor na vybrané finanční faktory .....	52
Graf č. 4: Názor na vybrané nefinanční faktory .....	54
Graf č. 5: Míra dostatečné motivace .....	56
Graf č. 6: Znalost zaměstnaneckých benefitů .....	57
Graf č. 7: Zdroje informací o zaměstnaneckých benefitech .....	58
Graf č. 8: Spokojenost s nabídkou benefitů .....	59
Graf č. 9: Zpětná vazba odpovídající výkonu .....	60
Graf č. 10: Spokojenost v práci .....	61