



Vysoké Učení Technické Brno

Brno University of Technology

Fakulta podnikatelská

Faculty of Business and Management

Ústav ekonomiky

Institute of Economics

Návrh změn motivačního programu ve vybraném podniku

Proposal for Changes of Motivational Programme in a Company

Bakalářská práce

Bachelor's thesis

Autor práce

Author

Zakhar Besedin

Vedoucí práce

Supervisor

Ing. Kateřina Petrová

Brno 2022

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Zakhar Besedin
Vedoucí práce:	Ing. Kateřina Petrová
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Ekonomika podniku

Garantka 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 bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn motivačního programu ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané absolventské práce je na základě realizované analýzy stávajícího motivačního programu ve vybrané firmě navrhnout takové změny v jeho konceptu, jenž podpoří udržení kvalifikovaných zaměstnanců a umožní tak další rozvoj vybrané organizace.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů [online]. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.

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

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách [online]. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7084-0.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na zhodnocení motivačního systému a na návrhy změn tohoto systému ve společnosti Český rozhlas Brno, a to pomocí kvantitativní metody výzkumu. Cílem překládané absolventské práce je navrhnout přijatelné změny v motivačním programu podniku pro udržení kvalifikovaných zaměstnanců, které tak umožní další rozvoj vybrané organizace. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy týkající se motivace, systému odměňování a celkové odměny. Druhá část obsahuje analýzu současného motivačního systému vybraného podniku. V rámci sběru dat bylo provedeno dotazníkové šetření, které mělo za úkol zjistit spokojenost zaměstnanců se stávajícím motivačním programem. Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že zaměstnanci jsou v určité míře spokojeni se současným systémem odměňování. Poslední část práce se zaměřuje na 6 možných návrhů na zlepšení tohoto systému.

Abstract

The bachelor thesis focuses on the evaluation of the motivational system and proposals for changes to this system in the Czech Radio Brno, using a quantitative research method. The aim of the translated graduate thesis is to propose acceptable changes in the motivational program of the enterprise for the training of qualified employees, which will allow further development of the selected organization. The theoretical part defines the basic concepts relating to motivation, the system of remuneration and overall remuneration. The second part contains an analysis of the current incentive system of the selected enterprise. As part of the data collection, a questionnaire survey was conducted to find out the employees' satisfaction with the existing incentive program. The results of the questionnaire survey show that employees are to some extent satisfied with the current remuneration system. The last part of the work focuses on 6 possible proposals for improving this system.

Klíčová slova

odměna, motivační program, motivace, zaměstnanci, zaměstnavatel, benefit

Key words

reward, motivational programme, motivation, employees, employer, benefit

Citace tištěné práce:

BESEDIN, Zakhar. *Návrh změn motivačního programu ve vybraném podniku..* Brno, 2022. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143172>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické Brno, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Kateřina Petrová.

Citace elektronického zdroje:

BESEDIN, Zakhar. *Návrh změn motivačního programu ve vybraném podniku.* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143172>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické Brno, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Kateřina Petrová.

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 9 května 2022

.....

Zakhar Besedin

Poděkování

Rád bych poděkoval své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Kateřině Petrové za odborné vedení a cenné rady při vypracování bakalářské práce. Také bych chtěl poděkovat vedoucímu programu Českého rozhlasu Brno Jiřímu Kokmotosovi za věnovaný čas a poskytnuté informace, které jsem zúročil při zpracování analytické části absolventské práce. Závěrem bych poděkoval svým blízkým a přátelům, kteří mi byli velkou oporou v průběhu celého studia.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1.1 Definice pojmu řízení lidských zdrojů.....	12
1.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	13
1.2 LIDSKÝ KAPITÁL	14
1.3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	14
1.3.1 Řízení odměňování	15
1.3.2 Cíle řízení odměňování.....	16
1.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ODMĚŇOVÁNÍ.....	16
1.4.1 Vnitřní prostředí.....	16
1.4.2 Vnější prostředí.....	17
1.5 CELKOVÁ ODMĚNA	18
1.5.1 Transakční odměny	19
1.5.2 Relaçní odměny	21
1.6 MOTIVACE	23
1.6.1 Teorie pracovní motivace	24
1.6.2 Teorie zaměřené na proces (Kognitivní teorie)	26
2 ANALYTICKÁ ČÁST	28
2.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTÍ	28
2.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	28
2.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	29
2.4 SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM ORGANIZACI	30
2.4.1 Transakční odměny.....	30
2.5 VÝZKUMNÁ ČÁST	32
2.5.1 Cíle dotazníkového šetření.....	32
2.5.2 Dotazníkové šetření	32
2.5.3 Vyhodnocení dotazníku	33

2.5.4	Souhrn dotazníkového šetření.....	44
3	NÁVRHOVÁ ČÁST	46
3.1	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	46
3.1.1	13. plat	47
3.1.2	Závodní stravování	48
3.1.3	Firemní auto, příspěvek na dopravu	49
3.1.4	Příspěvky na kulturu	51
3.1.5	Odborné a jazykové kurzy	51
3.1.6	Nehmotné odměny (uznání, pochvala)	53
3.2	SHRnutí NÁVRHŮ	54
	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	57
	LITERÁRNÍ ZDROJE.....	57
	ONLINE ZDROJE	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM TABŮLEK.....	59
	SEZNAM GRAFŮ	60
	SEZNAM ROVNIC	61
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61
	DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI S ODMĚŇOVÁNÍM V ZAMĚSTNÁNÍ.....	61

ÚVOD

Odměňování zaměstnanců je způsob pracovní motivace, který hraje zásadní roli při získávání a udržení pracovní síly. Právě odměna ovlivňuje výsledek práce zaměstnanců a jeho efektivitu. V souvislosti s tímto podniky řeší systém odměňování a snaží se ho nastavit takovým způsobem, aby byl úspěšným nástrojem pro řízení činností zaměstnanců při dosahování cílů podniku a přispěl k motivaci zaměstnanců. Každá organizace má vlastní manažerskou filozofii a tradici, proto je důležité správně nastavit motivační systém, aby podnik úspěšně fungoval.

V první části bakalářské práce se věnují řízení lidských zdrojů na teoretické úrovni, blíže bude rozebrána problematika systému odměňování a motivace zaměstnanců, kde budou popsány základní pojmy týkající se motivačního systému a systému odměňování.

V druhé části popisují a následně analyzují současný motivační program společnosti Český rozhlas Brno, která je největším rádiem na území České republiky. Český rozhlas je Veřejnoprávní instituce zřízena zákonem 484/1999 sbírky. Podrobněji se věnují Brněnské regionální stanici, která je podrobena dotazníkovému šetření spokojenosti zaměstnanců s odměňováním v organizaci. Získaná data jsou detailně analyzována a interpretována.

V poslední části této bakalářské práce se zaměřují na popis návrhů změn motivačního systému ve společnosti, který popisuje nedostatky současného systému. V případě implementace navržených doporučení by společnost optimalizovala její motivační systém.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je na základě realizované analýzy stávajícího motivačního programu ve vybrané firmě navrhnout takové změny v jeho konceptu, jenž podpoří udržení kvalifikovaných zaměstnanců a umožní tak další rozvoj organizace, konkrétně optimalizací zavedeného motivačního systému společnosti Český rozhlas Brno. Dílčím cílem je zmapování současného motivačního systému organizace a provedení výzkumu pomocí dotazníkového šetření s následným posouzením výsledků získaných z výzkumu.

Metody a postupy zpracování

Teoretická část bakalářské práce je zpracována na základě literární rešerše, která vychází z odborných publikací od autorů, zabývajících se problematikou řízení lidských zdrojů, pod které spadají systém odměňování a motivační systém.

V rámci analytické části je použita obsahová analýza k zachycení informací s využitím interních a internetových zdrojů společnosti Český rozhlas Brno. Nejprve budou popsány základní charakteristiky společnosti, její motivační systém. V empirickém výzkumu byla pro sběr informací použita kvantitativní výzkumná metoda, konkrétně dotazníková šetření, jejichž účelem je zjistit míru spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním programem a jejich celkovou spokojenost s organizací. Na základě výsledků analýzy budou vyvozené klíčové závěry pro posouzení motivačního systému organizace.

V poslední části jsou vymezeny návrhy na změnu motivačního systému na základě analýzy dat, získaných z dotazníkového šetření. Tyto změny pomohou optimalizovat motivační systém v organizaci.

1 Teoretická východiska práce

V teoretické části bakalářské práce se věnuji odborným publikacím, které se zabývají problematikou řízení lidských zdrojů, systémem odměňování zaměstnanců a jejich motivací k práci. Součástí popisu systému odměňování jsou peněžní a nepeněžní formy odměňování, které se v podnicích používají.

1.1 Řízení lidských zdrojů

V současné době je řízení lidských zdrojů zaměřeno spíše na činnost personalistů a liniových manažerů než na původní pojetí řízení lidských zdrojů. Navzdory tomu je důležité upozornit na teoretická východiska řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015).

Jak uvádí Koubek (2011, s. 21), termín řízení lidských zdrojů se vyznačuje především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení.

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance (Armstrong, 2015, s. 37).

1.1.1 Definice pojmu řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“ (Armstrong, 2015, s. 48).

Pro zajištění úspěšné budoucnosti organizace se používá manažerský přístup, který má za cíl využít námahu, příležitost a loajalitu lidí k výkonu určité práce. Tento přístup je označen jako řízení lidských zdrojů (Watson, 2010, s. 919).

1.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2015, s. 49) mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů);
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi;
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozovat vzájemnou důvěru mezi managementem a zaměstnanci;
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Jedním z hlavních úkolů řízení lidských zdrojů je neustále zlepšování výkonu organizace. Pro zabezpečení tohoto úkolu je potřeba zlepšovat využití disponibilních zdrojů organizace (materiálních, finančních, informačních a lidských) (Koubek, 2007,2015).



Obrázek č. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů
(Zdroj: Koubek, 2007,2015, s. 17)

1.2 Lidský kapitál

N. Bontis, N. C. Dragonetti, K. Jacobsen a G. Roos (1999) definovali pojem lidský kapitál: „*Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidskými složkami organizace rozumíme ty, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.*“

Mezi hlavní rysy lidského kapitálu, které jsou důležité pro výkon organizace, se řadí flexibilita a kreativita jedinců, jejich schopnost rozvíjet během času své znalosti a dovednosti a reagovat pružně na různé okolnosti a podněty. Znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců jsou tím, co vytváří hodnotu, a proto je nutné zaměřit pozornost na nástroje získávání, stabilizace, rozvíjení a uchovávání lidského kapitálu (Koubek, 2011, s. 680).

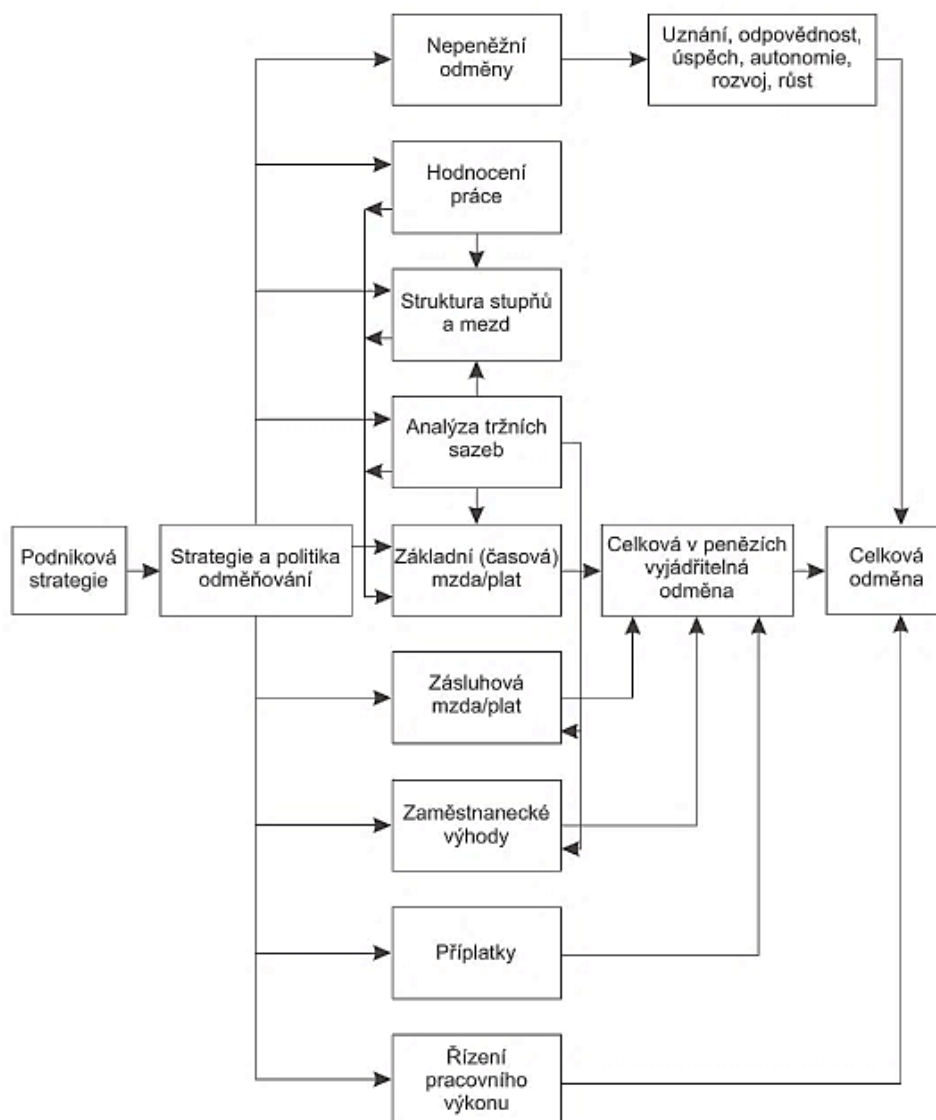
1.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je jedním z hlavních motivačních faktorů. Základním úkolem odměňování je získat kvalifikované zaměstnance a snažit se o získání jejich loajality vůči firmě. Je tedy důležité nastavit takový systém odměňování, aby splňoval očekávání nových uchazečů o zaměstnání a byl přiměřený, spravedlivý a motivující (Koubek, 2007).

Nynější řízení odměňování obsahuje nejen peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, ale i formy odměny, které nemají hmotnou povahu. Mezi nehmotné odměny zahrnujeme uznání a pochvalu, možnost vzdělávání a rozvoji v organizace a růst pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce. Správně nastavený systém odměňování je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů ve firmě. (Armstrong, 2009, s. 20) (Koubek, 2011, s. 516-522).

Pro konkurenční organizaci je nutné vypracovat takovou strategii odměňování, která by motivovala lidi k tomu, aby chtěli zůstat ve společnosti a dosahovat vysoké úrovně produktivity (Foot, Hook, 2002, s. 29).

Michael Armstrong uspořádal prvky systému odměňování do následujícího schématu:



Obrázek č. 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy
(Zdroj: Armstrong, 2009, s. 24)

1.3.1 Řízení odměňování

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak v peněžní, tak v nepeněžní formě. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob v ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi spravedlivě a důsledně na základě jejich hodnoty pro organizaci, aby docházelo k dosahování strategických cílů organizace (Armstrong, 2009, s. 20).

1.3.2 Cíle řízení odměňování

Podle Ghoshala a Bartletta (1995) by řízení odměňování mělo sloužit k tomu, aby se hodnota lidem přidávala, nejen připisovala. Cíle řízení odměňování jsou následující:

- Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí by znamenalo rozlišování a oceňování toho, do jaké míry tohle určité očekávání naplnili nebo překročili.
- Podporovat dosahování cílů organizace, tedy napomáhat tomu, aby organizace měla talentované a angažované lidi, které potřebuje.
- Podporovat dosahování vysokého výkonu. Systém odměňování by měl takový výkon rozlišovat, oceňovat a podněcovat.
- Podporovat a rozvíjet kulturu organizace, což znamená propojit odměny s chováním, které odpovídají zásadním hodnotám organizace.
- Definovat správné chování a výsledky, tedy stanovit jasné podmínky pro dosažení očekávaných výsledků a jak k tomu finančně motivovat zaměstnance.

1.4 Faktory ovlivňující odměňování

Řízení odměňování ovlivňuje několik faktorů, konkrétně se jedná o vnitřní (podnikové) prostředí, které je vytvářeno a ovlivňováno organizací, a vnější prostředí, konkrétně se může jednat o globalizaci, narůstající konkurenci a situaci na trhu práce (Armstrong, 2009, s. 33-36).

1.4.1 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí zahrnuje faktory, které jsou pod přímou kontrolou a řízením organizace. Faktory vnitřního prostředí organizace mohou mít pozitivní i negativní dopady pro společnost. Analýza vnitřních faktorů umožňuje zjištění příležitostí nebo hrozeb spojených se změnami, ke kterým dochází v organizaci.

Podniková kultura jako součástí vnitřního prostředí, hraje zásadní roli při vytvoření pozitivní vnější identity společnosti a v důsledku toho pomáhá přilákat nové zákazníky a zaměstnance. Kulturu organizace tvoří péče o zaměstnance a zákazníky, vzájemný respekt, stimulace, inovace (Armstrong, 2009, s. 33).

Předmět podnikání neboli druh podnikání organizace. Firma může být výrobní, zisková nebo nezisková, nebo zahrnovat služby veřejného sektoru. Veškeré uvedené faktory mají dopad na strategii odměňování (Armstrong, 2009, s. 35).

Technika a technologie podniku může sloužit ke změně systémů a procesů v organizaci. Zavádění nových technologií vyžaduje nejen zvyšování kvalifikace zaměstnanců, ale i změnu v systému odměňování (Armstrong, 2009, s. 35).

Lidé tvoří jeden z nejdůležitějších faktorů vnitřního prostředí organizace. Jeho role je určena schopnostmi pracovníků, jejich potřebami a chováním. Cílem je vytvořit pro zaměstnance takové podmínky, které by přispěly k získání, vzdělání a rozvíjení nových a stálých zaměstnanců (Armstrong, 2009, s. 36).

Podniková strategie a strategie odměňování by měly být v souladu, aby efektivně přispívaly k naplňování poslání nebo účelu organizace (Armstrong, 2009, s. 36).

Hledisko pracovníků a zainteresovaných stran je důležitým zdrojem pro zjišťování potřeb a přání lidí v organizaci. Názor zainteresovaných stran má pro strategii odměňování velký význam. Trvale ovlivňuje vytváření nových procesů odměňování (hodnocení práce, řízení pracovního výkonu) (Armstrong, 2009, s. 36-37).

1.4.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí je soubor aktivních ekonomických subjektů, společenských a přírodních faktorů, kterými mohou být globalizace, narůstající konkurence a další vnější faktory působící na podnik a ovlivňující politiku odměňování (Armstrong, 2009, s. 37).

Globalizace je to proces sjednocení mnoha zemí, lidí, které spolupracují na společných cílech (Armstrong, 2009, s. 37).

Trendy v zaměstnání lidí. V posledních letech se zvyšuje poptávka po flexibilních obchodních modelech, které jsou schopny restrukturalizace v souvislosti se vznikem nových úkolů a jsou schopny vytvářet nové produkty, služby, trhy (Armstrong, 2009, s. 37).

Současné **trendy v populačním vývoji** se zaměřují na demografické změny, které spočívají v tom, že se v rozvinutém světě narodí méně dětí a smrtelnost se snižuje. Přitom

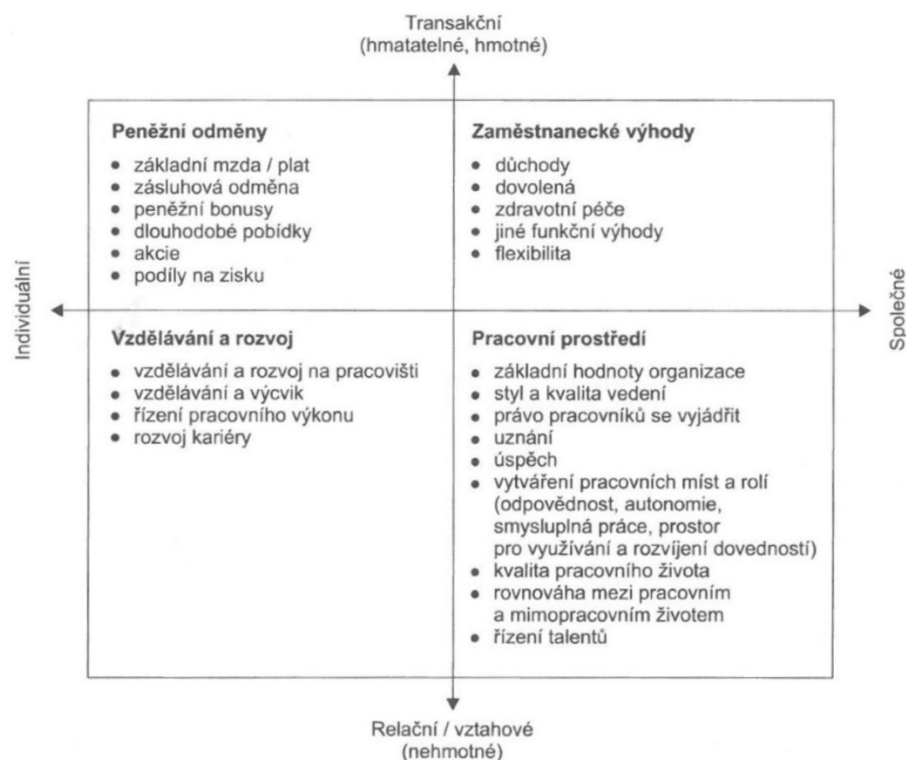
na základě prohlášení OSN populace dosáhne do konce století navzdory pokračujícímu poklesu porodnosti vrcholu téměř 11 miliard lidí (Armstrong, 2009, s. 37).

Konkurenční trh vyžaduje odpovídající výši peněžní odměny pro zaměstnance, proto je důležité brát v úvahu pohyb **tržních mzdových sazeb**, které ovlivňují mzdové ohodnocení práce (Armstrong, 2009, s. 38).

Scéna ústřední vlády hraje důležitou roli při vytváření mzdové struktury. Do vládního programu modernizace mezd a platů spadají pracovní podmínky, stupnice pro udělení a stabilizaci pracovníků a další prvky (Armstrong, 2009, s. 39).

1.5 Celková odměna

Podle definice Manuse a Grahama (2003) je celková odměna tvořena kombinací všech typů odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších (Armstrong, 2009, str. 42).



Obrázek č. 3: Model celkové odměny
(Zdroj: Armstrong, 2009, s. 44)

Armstrong (2009, s. 44) dělí celkovou odměnu na horní i dolní kvadranty, které představují **transakční odměny** a **relační (nepeněžní) odměny**. Transakční odměny mají převážně peněžní povahu a jsou používány pro získávání a stabilizaci pracovníků,

ale mohou být kopírovány konkurencí. Dolními kvadranty představují relační odměny, které jsou důležité pro zvyšování hodnoty horních kvadrantů, resp. transakčních odměn. Armstrong (2009, s.45) cituje Thomsona: „*Skutečná síla plyne z toho, když organizace kombinuje relační a transakční odměny*“.

1.5.1 Transakční odměny

Transakční odměny zahrnují hmotné odměny, které se rozdělují na peněžní odměny a zaměstnanecké výhody.

1.5.1.1 Peněžní odměna

Peněžní odměny pracovníků jsou ve formě mezd a prémie a jsou závislé na množství a kvalitě odvedené práce.

Základní mzda nebo **plat** je částka, kterou pracovníci a zaměstnanci dostávají za skutečně odpracovanou dobu na konkrétní pozici. Tato částka může být hodinová, týdenní nebo měsíční (Koubek, 2007, s. 311).

Úkolová mzda se hojně používá při odměňování dělnické práce. Tato forma mzdy se vyznačuje tím, že zaměstnanec dostává určitou částku za každou odvedenou jednotku práce (Koubek, 2007, s. 311).

Podílová mzda tvoří podíl na dosažené tržbě, je závislá na prodaném množství. Tato forma mzdy má opodstatnění v obchodních činnostech nebo službách (Koubek, 2007, s. 312).

Mzdy za očekávané výsledky práce je méně známá forma mzdy. Tato forma odměny spočívá v tom, že zaměstnanec bude ohodnocen za předem stanovené úkoly. Mzda za očekávané výsledky práce se používá u dělníků na nižších a středních úrovních vedoucích pozic (Koubek, 2007, s. 312).

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti je poměrně nový způsob odměňování, kde je stanoven základní požadavek na znalosti a dovednosti potřebné pro výkon určité práce. Následně probíhá hodnocení každého zaměstnance podle kvality vykonané práce, úrovně znalostí a dovedností v daném oboru. Tato forma odměňování se používá např. u elektrikářů (Koubek, 2007, s. 313).

Mzdy a platy za přínos je mzdová forma, která hodnotí zaměstnance podle jeho výsledků a schopností. Tato forma odměňování je vhodným motivačním nástrojem, jelikož odráží nejen současné výkony, ale i dlouhodobý rozvoj schopností pro dosahování optimálního výkonu zaměstnance (Koubek, 2007, s. 313).

Dodatkové mzdové formy se často používají pro zvýšení stimulu časové mzdy. Tyto mzdové formy jsou určeny jak pro kolektivní výkon, tak i pro výkon jedince. Mezi tyto se řadí:

Odměna za úsporu času bonifikuje pracovníka, který splnil pracovní normu před stanovenou lhůtou.

Prémie je dodatečná stimulační platba. Dělí se na:

- Periodicky se opakující prémie, jejichž kritéria jsou daná předem.
- Jednorázová prémie se poskytuje za vynikající plnění pracovních úkolů, za mimořádný výkon.

Osobní ohodnocení je forma dodatkové mzdy, která se používá, pokud zaměstnanec dlouhodobě odvádí dobrý výkon. Výše osobního ohodnocení je stanovena určitým procentem ze základního platu.

Odměňování zlepšovacích návrhů se používá při zvyšování zisku organizace nebo při snižování nákladů, které přímo souvisí se zlepšovacím návrhem.

Podíly na výsledcích hospodaření organizace. V praxi se nejčastěji využívá podíl na zisku. Zaměstnanci dostávají určité procento zisku, který se mezi zaměstnanci rozděluje.

Existuje také pobídková forma mzdy, kde organizace nabízí zaměstnancům akcie ke koupi. Zaměstnanecké akcie jsou přínosné pro pracovníky a organizace v případě rostoucí ceny akcií.

Scanlonův systém. Systém je založen na principu úspory nákladů. Ohodnocení pro každého zaměstnance probíhá stejným způsobem, každý zaměstnanec dostává stejnou částku.

Příplatky se dělí na:

- povinné (příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci o víkendu).
- nepovinné (příspěvek na ubytování a dopravu do zaměstnání).

K ostatním výplatám patří různé příspěvky (vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou). Je také důležité uvést náborový příspěvek, který se požívá k přilákání nových zaměstnanců (Koubek, 2007, s. 313-318).

1.5.1.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové výhody, které obvykle zaměstnanec dostává bez ohledu na produktivitu, množství a kvalitu vykonávané práce (Koubek, 2007, s. 319).

Podle Koubka (2007, s. 320) v Evropě zaměstnanecké výhody dělíme na:

- Sociální (všemožné důchody, hrazené životní pojištění)
- Souvisící s prací (stravování hrazené zaměstnavatelem, nepeněžní plnění na osobní rozvoj zaměstnance, slevy na produkty organizací pro zaměstnance)
- Souvisící s postavením v organizaci (prestižní auta pro vedoucí pracovníky, nárok na oděv, bezplatné ubytování)

Pro motivaci, spokojenost a stabilitu pracovníků pomocí zaměstnaneckých výhod je důležité dávat přesný přehled o nabízených výhodách. Někteří pracovníci nejsou dostatečně informováni o nabízených benefitech. Je zapotřebí brát v úvahu preference zaměstnanců ohledně zaměstnaneckých benefitů (Koubek, 2007, s. 321).

1.5.2 Relační odměny

Relační odměny jsou nehmotné odměny, které mají za úkol morálně odměňovat zaměstnance a zabývat se jejich vzděláváním.

1.5.2.1 Vzdělávání a rozvoj

Je důležité označit, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je dlouhodobou investicí, která přispěje k růstu organizace. Souvislost mezi vysokou úrovní kompetencí a budoucím rozvojem kariéry je přímo úměrná. Proto je nezbytné investovat do možností rozvoje a zvyšování kvalifikace zaměstnanců v rámci organizace (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 55-56). Jak uvádí Koubek (2009, s. 252) „*Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.*“

Učení se na pracovišti dává zaměstnancům možnost rozvíjet se a získávat dovednosti přímo při výkonu práce. Učení je realizováno pomocí podporování a monitorování zkušenějším pracovníkem. Učení můžeme rozdělit na instruktáž (spíš krátkodobý,

jednorázový zácvik) a coaching (dlouhodobé instruování) (Armstrong, 2009, s. 45) (Duda, 2008, s. 117).

Další možností pro zvyšování kvalifikace pracovníků je nabídka **vzdělávání a výcviků**, která umožňuje nejen progresivní rozvíjení jejich kariéry, ale hraje významnou roli při jejich motivaci (Armstrong, 2009, s. 45).

Řízení pracovního výkonu je nástrojem poskytování relačních odměn, který se spočívá v tom, že manažer a samotná organizace dávají zaměstnancům zpětnou vazbu, navzájem označují své očekávání. Takový proces zabezpečuje motivaci u pracovníků a následně vede k jejich rozvíjení a vzdělávání (Armstrong, 2009, s. 45).

Rozvoj kariéry je nástrojem odměňování a motivování lidí. Alderfer (1972) napsal: *„Uspokojování potřeb růstu závisí na tom, zda člověk nachází příležitost být v plné míře tím, co je, a stát se tím, čím může být.“*

1.5.2.2 Pracovní prostředí

Smyslem vytváření motivačního pracovního prostředí je vytěžit z lidského kapitálu maximum jejich výkonu. Abychom posílili motivační dopady pracovního prostředí, musíme provést cílenou práci v následujících částech relačních odměn:

Základní hodnoty organizace. Úspěšné podniky mají vazbu mezi pozitivními postoji a praxí řízení lidských zdrojů, úrovní spokojenosti, motivací a oddaností a výkonem organizace (Armstrong, 2009, s. 46).

Styl a kvalita vedení. Existence vedoucích manažerů, lídrů je velmi důležitá pro vedení podniku. Jejich hlavním úkolem je motivovat lidi, aby úspěšně dosahovali pracovního výkonu. Lídři mají velký vliv na relační odměňování (Armstrong, 2009, s. 46).

Právo pracovníků se vyjádřit (tzv. „hlas pracovníků“). Zaměstnanci mají možnost vyjádřit svůj názor na systém odměňování. Vedení by mělo klást důraz na projevené názory, na základě těchto jednat (Armstrong, 2009, s. 46).

Uznání. Přístup k zaměstnancům, povzbuzení a reakce na chyby jsou klíčem k úspěšnému vedení podniku. Uznání nebo pochvala je jednou z metod, která se hojně používá v rámci odměňování lidí. Pochvala je spojena s potřebou uznání v Maslowově

hierarchii potřeb, které se podrobně věnuji v následující kapitole (Armstrong, 2009, s. 46).

Úspěch je důležitý pro řadu lidí, liší se pouze míra potřebného úspěchu. Firma může ovlivňovat motivaci k úspěchu zaměstnanců pomocí vytváření pracovních míst a rolí a řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2009, s. 47).

Vytváření pracovních míst a rolí má dva základní cíle:

- Uspokojovat potřeby organizace.
- Odměňovat pracovníky a zároveň uspokojovat jejich potřeby (Armstrong, 2009, s. 47).

Kvalita pracovního života. Pracovní prostředí může být odměnou, závisí to na řadě faktorů: kvalita vybavení, zařízení pracovního místa, její podoba, zorganizovanost (Armstrong, 2009, s. 48).

Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem spočívá v aspektu, že organizace bere v úvahu i mimopracovní potřeby zaměstnanců. Příkladem je flexibilní pracovní doba, kterou nabízí firma svým zaměstnancům (Armstrong, 2009, s. 48).

Pod pojmem **řízení talentů** se rozumí snaha firmy vytvořit takové podmínky, aby přilákala, motivovala a stabilizovala talentované lidi, aby byla organizace atraktivním zaměstnavatelem (Armstrong, 2009, s. 48-49).

1.6 Motivace

Podle Armstronga (2015, s. 876) se pod pojmem motivace rozumí hnací síla, která ovlivňuje chování jedinců. Pro dosažení vysokého výkonu je zapotřebí motivovat pracovníky, aby vykonávali práci nad očekávání, nejen ve prospěch organizace, ale i ve prospěch osobního růstu v zaměstnání.

Kocianová (2010, s. 22) charakterizuje pojem motivace jako „*soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměřují jeho jednání.*“ Pod základními motivy se rozumí potřeby člověka, jeho zájmy, postoje a hodnoty.

Urban (2003, s. 90-100) uvádí, že motivace a pracovní spokojenost jsou mezi sebou propojené. Bez potřebné úrovně pracovní spokojenosti je obtížné motivovat zaměstnance, proto je důležité brát v úvahu důsledky, které se mohou objevit při pracovní nespokojenosti.

Nedostatečná motivace (podceňování významu a/nebo hodnoty očekávaného výsledku své činnosti) zaměstnanců může vést k neuspokojivým výsledkům práce, oproti tomu nadměrná motivace (zaměstnanec má příliš velkou snahu být úspěšný) může vyvolávat destrukci jejich činnosti (Kocianová, 2010).

Arnold a kol. (1991) vymezili tři složky motivace:

- směr – čeho se člověk snaží dosáhnout,
- úsilí – jak moc se o to snaží,
- vytrvalost – jak dlouho se o to snaží.

Nejlepší forma motivace je taková forma, kdy je člověk motivovaný sám sebou a jde správným směrem, aby dosáhl toho, čeho chce dosáhnout.

Locke a Latham (2004, s. 388) uvedli, že „*motivace zahrnuje vnitřní faktory, které pohánějí k činnosti, a vnější faktory, které mohou sloužit jako pobídka k činnosti*“.

Podle charakteristiky Herzberga a kol., rozlišujeme dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace**, která se vyznačuje tím, že pracovník má osobní vlastnosti, které mu pomáhají efektivně vykonávat práci s pocitem kontroly nad svými vlastními možnostmi, autonomně. Plnění určitých úkolů mu přináší morální uspokojení. Tento typ motivace předpokládá samostatný rozvoj motivace zaměstnance.
- **Vnější motivace**, která se vyznačuje tím, že vedoucí používá odměny (zvýšení platu, pochvala, uznání nebo povýšení) nebo tresty (disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika) pro motivaci zaměstnanců, aby vykonávali práci v odpovídající kvalitě.

Problém nastává, když na zaměstnance motivační faktory nepůsobí tak, jak by si jejich manažeři přáli. Možným důvodem je, že manažeři nepoužívají vhodným způsobem nástroje motivace anebo v nepřiměřené míře (Urban, 2003, s. 91).

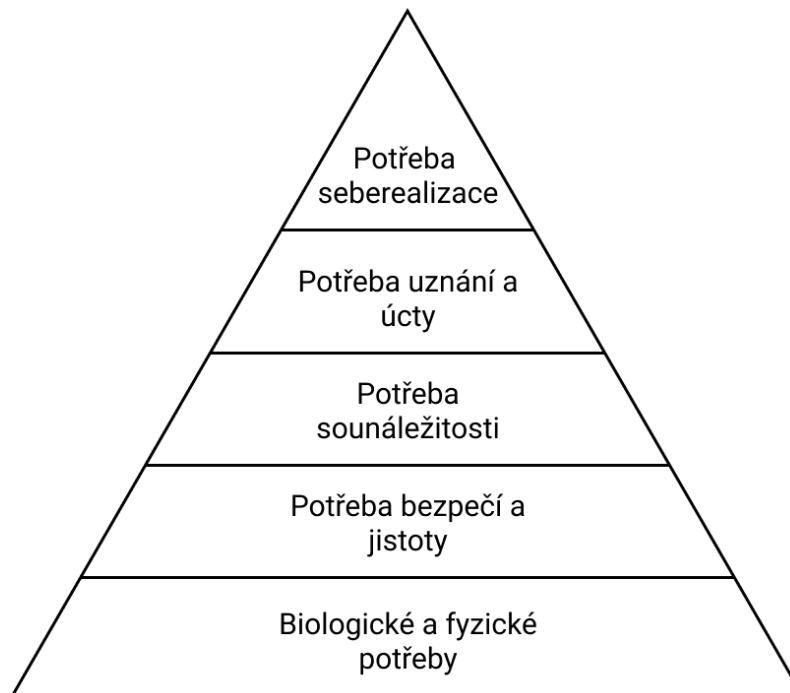
1.6.1 Teorie pracovní motivace

Teorie pracovní motivace analyzují faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců. Do značné míry se zaměřují na analýzu potřeb a jejich vliv na pracovní motivaci. Teorie, které budou rozebrány v této kapitole popisují strukturu potřeb, jejich obsah a způsob, jakým jsou tyto potřeby spojeny s motivací člověka k činnosti.

1.6.1.1 Teorie potřeb

Nejznámější teorii motivace navrhl Maslow (1954). Předpokládá, že každý člověk má komplexní soubor vyšších potřeb, které uspokojují až uspokojením nižších potřeb. Pokud tedy nejsou splněny základní potřeby, nebudou uspokojeny vyšší potřeby (Armstrong, 2009, s. 112) (Kocianová, 2010, s. 28).

Maslow vytvořil hierarchii lidských potřeb, která je uspořádaná následujícím způsobem:



Obrázek č. 4: Maslowa pyramida potřeb
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Maslow)



Finanční odměna za práci umožňuje uspokojení **základních a fyziologických potřeb** (nezbytné k přežití) a **potřeb bezpečí** (zajištění stabilních jistot). **Potřeba sounáležitosti** se uspokojí prostřednictvím práce v kolektivu, vytvářením mezilidských vztahů. Postavení zaměstnanců v organizaci a jejich kvalifikace přímo souvisí s uspokojováním **potřeby uznání a úcty**. Možnost realizace a uplatnění svých schopností a dovedností dává pocit **individuální seberealizace** (Kocianová, 2010).

1.6.1.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Frederick Herzberg se zabýval teorií, která zahrnuje dvě skupiny faktorů, jenž ovlivňují pracovní jednání. První skupinu tvoří satisfaktory neboli motivátory, druhá skupina obsahuje tzv. „hygienické faktory“ (Armstrong, 2009, s. 112).

Satisfactory neboli motivatory jsou vnitřní motivační faktory (spojené s obsahovou náplní a výkonem práce). Mezi ně se řadí úspěch, pracovní růst, uznání okolím, dosahování cílů v zaměstnání (Armstrong, 2009, s. 112).

Hygienické faktory jsou vnější motivační faktory (podmínky, ovlivňující spokojenost zaměstnance). Mezi tyto se řadí pocit bezpečí, platové podmínky, podniková politika (Armstrong, 2009, s. 112).

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Přítomnost Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	Neutrální stav (žádná spokojenost) 
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Obrázek č. 5: Dvoufaktorové teorie motivace
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong, 2007, s. 60)

Herzberg zdůrazňuje, že je potřeba brát v úvahu rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací. Uspokojování vnějších motivačních faktorů vede k prevenci nespokojenosti zaměstnanců a tedy i špatného pracovního výkonu (Armstrong, 1999, s. 304).

1.6.2 Teorie zaměřené na proces (Kognitivní teorie)

Podle Armstronga (2007) se teorie, zaměřená na proces, může být pro manažery užitečnější než teorie potřeb, jelikož poskytuje konkrétnější informace o metodách motivování lidí.

Expektační teorie je hlavní teorií zaměřenou na proces teorií. Teorie vychází z předpokladu, že je motivace možná, pokud je dosažení určitého cíle podmínkou pro uspokojování aktivní potřeby. Vztah mezi výkonem a výsledkem musí být jasně viditelný. Pokud chce zaměstnanec získat vysokou odměnu, je velká pravděpodobnost, že musí investovat více úsilí pro získání této výše odměny než úsilí vynaložené pro získání menší odměny. Motivace může být nulová, pokud stanovený cíl nemá žádnou hodnotu pro člověka (Kocianová, 2010, s. 31-32).

Latham a Locke (1979) ve své **teorii cíle** tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jedincům stanoveny specifické cíle, sice náročné ale přijatelné a existuje-li odezva na výkon (zpětná vazba). Cíle informují jedince o úrovni výkonu, kterého má dosáhnout, a zpětná vazba mu poskytuje informaci, jakým způsobem vykonával práci vzhledem ke stanovenému cíli (Kocianová, 2010, s. 32).

Teorie spravedlivosti předpokládá, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, pokud se s nimi bude zacházet nespravedlivě. Adams (1965) upozorňuje na existenci dvou forem spravedlivosti:

- Distributivní spravedlivost se zaměřuje na cítění jedinců, respektive, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními.
- Procedurální spravedlivost se zaměřuje na vnímání jedinců, resp. spravedlivost postupů v organizaci v oblastech, jako je např. hodnocení pracovníků, povyšování či disciplinární záležitosti (Kocianová, 2010, s. 33).

2 Analytická část

Analytická část bakalářské práce se zaměřuje na popis společnosti Český rozhlas Brno a analýzu současné podoby jejího motivačního systému. Data, získaná prostřednictvím sběru dat, poskytnou komplexní informace, které umožní navrhnout změny v motivačním systému podniku v závěrečné části bakalářské práci.

2.1 Základní informace o společnosti

Právní forma: Český rozhlas je veřejnoprávní instituce zřízena zákonem 484/1999 sbírky

IČ: 45245053

DIČ: CZ45245053

status: veřejnoprávní rozhlas, aktivní člen EBU

sídlo: Vinohradská 12, 120 99 Praha 2

adresa: Beethovenova 4, 657 42 Brno

první vysílání: 18. května 1923 (Český rozhlas, 2022).

2.2 Historie společnosti

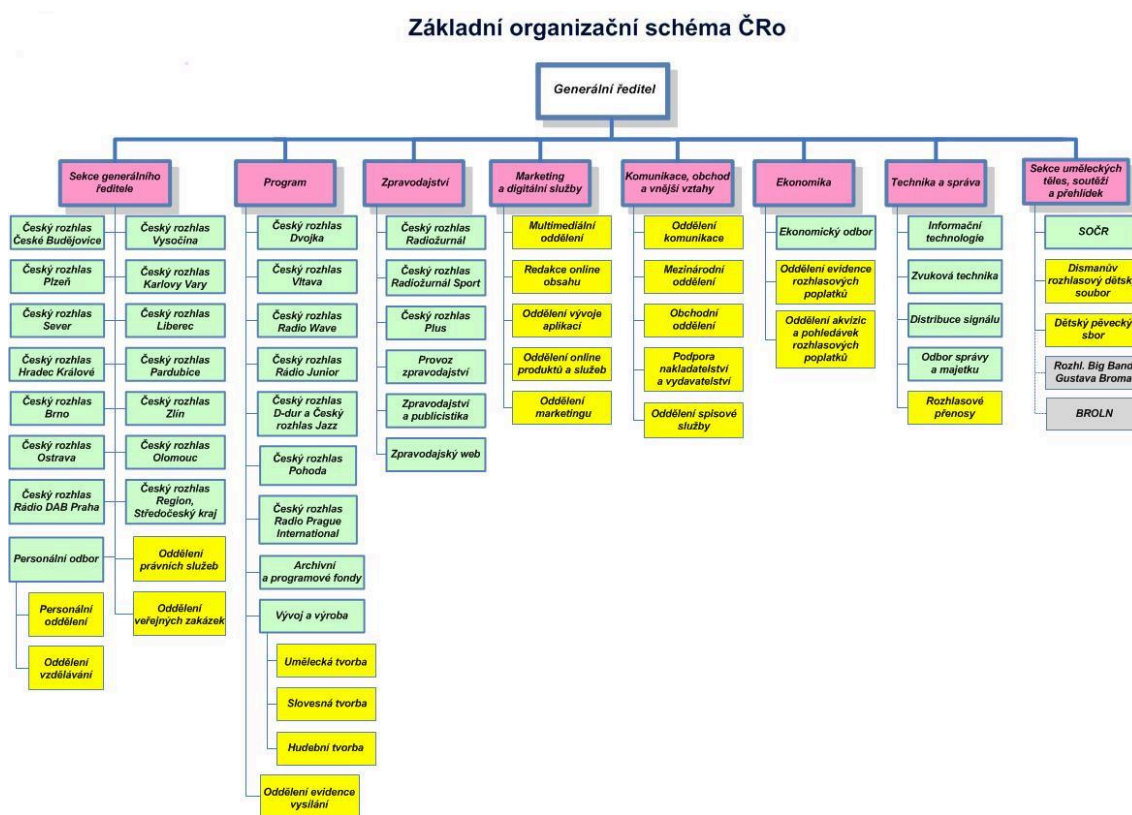
V roce 1923, v plátěném stanu v Praze – Kbelích, vznikl první rozhlas Československa. V průběhu let se vysílání velmi změnilo. Původně Český rozhlas patřil soukromé společnosti, ale postupně se z něj stalo veřejnoprávní medium. Dnes je Český rozhlas součástí Evropské vysílací unie (Český rozhlas, 2022).

Pod Český rozhlas spadají 4 celoplošné a 4 speciální stanice a provozuje síť regionálního vysílání ve všech krajích České republiky. Mimo to vysílá Český rozhlas v 6 světových jazycích. Český rozhlas je možné poslouchat jak na webových stránkách, tak i na mobilních zařízeních. Obsahem Českého rozhlasu je zpravodajství z domova i ze světa (Český rozhlas, 2022).

Ze všech regionálních stanic je nejstarší, největší a nejposlouchanější právě Český rozhlas Brno. V nepřetržitém regionálním vysílání nabízí navíc Český rozhlas Brno svým posluchačům 2 hodiny denně vysílání celoplošných stanic. V těchto dvou hodinách vysílá umělecké, zpravodajské a publicistické pořady (Český rozhlas, 2022).

2.3 Organizační struktura

Generální ředitel Českého rozhlasu je volen na šestileté funkční období a to Radou Českého rozhlasu. Rada Českého rozhlasu volí také ředitele regionálních stanic Českého rozhlasu, kterého navrhuje generální ředitel. Vedení Českého rozhlasu se člení na 8 sekcí, a to na sekci generálního ředitele, Zpravodajství, Programu, Marketingu a digitálních služeb, Komunikace, obchodu a vnějších vztahů, Techniky a správy, Ekonomiky a Sekce uměleckých těles, soutěží a přehlídek. Níže uvedený diagram znázorňuje organizační strukturu celého Českého rozhlasu (Český rozhlas, 2022).



Obrázek č. 6: Organizační struktura Českého rozhlasu
(Zdroj: Český rozhlas, 2022)

Český rozhlas Brno vede ředitelka Hana Ondryášová. K vedení Českého rozhlasu se připojují 3 další oddělení:

- Kancelář ředitelky
- Programové oddělení
- Podpora programu

Největším oddělením je Programové oddělení, které má 14 zaměstnanců. Oddělení podpora programu zaměstnává 13 zaměstnanců. Kancelář ředitelky má pod sebou 6 zaměstnanců. V současné době má společnost 33 zaměstnanců.

2.4 Současný motivační systém organizaci

Motivační program Brněnské stanici Českého rozhlasu není sepsán do určitého dokumentu. Pro vyhodnocení současného systému motivace byla provedena konzultace s vedoucím programu Českého rozhlasu Brno.

Poskytnuté informace mi umožnily stanovit transakční odměny, které využívá organizace jako motivační prvky. Tyto prvky budou následně rozepsané v následujících podkapitolách.

2.4.1 Transakční odměny

Jak již bylo zmíněno, transakční odměny jsou **peněžní odměny** (základní mzda a dodatkové formy mzdy) a **zaměstnanecké výhody**. Dodatkové formy mzdy zahrnují například prémie, příplatky a další různé příspěvky. K zaměstnaneckým výhodám patří všemožné důchody, stravování hrazené zaměstnavatelem apod. V analytické části bakalářské práce se především zaměřuji na dodatkové formy mzdy a zaměstnanecké výhody, jelikož tyto druhy transakčních odměn jsou nejvýznamnějším motivátorem pro zaměstnance. Níže jsou uvedeny transakční odměny používané v Českém rozhlase Brno.

Prémie (nenárokový benefit)

Kromě základního měsíčního platu disponuje Český rozhlas motivačním nástrojem v podobě půlroční odměny, kterou může zaměstnanec, pracující v jakémkoliv oddělení Českého rozhlasu Brno, získat. Prémie je závislá na osobní výkonnosti zaměstnance. O výši této odměny rozhoduje nadřízený zaměstnanec.

Penzijní připojištění

Jedná se o způsob spoření (zajištění na penzi), který Český rozhlas Brno nabízí svým zaměstnancům jako zaměstnaneckou výhodu. Tato forma odměny pomáhá

zaměstnancům nejen spořit na budoucnost, ale i získávat daňové úlevy. Výše příspěvku je fixní a činí 14 Kč denně pro každého zaměstnance.

Mobilní telefon

Zaměstnanci v Českém rozhlasu Brno mají nárok na zaměstnaneckou výhodu související s postavením v organizaci – mobilní telefon k soukromým účelům.

Dovolená nad zákonný nárok

Podle zákona 216/2006 Sb. § 213 činí minimální délka dovolené při týdenním 40hodinovém pracovním úvazku 160 hodin neboli 4 týdny. Český rozhlas Brno nabízí svým zaměstnancům o 1 týden navíc, tedy 5 týdnů dovolené (zákonyprolidi, 2022).

Stravenkový paušál

Zaměstnanci v Českém rozhlasu Brno dostávají stravenky v hodnotě 70 Kč za každou odpracovanou směnu.

Sick days

Český rozhlas Brno nabízí svým zaměstnancům 4 dny zdravotního volna neboli tzv. sick days. Sick days jsou využívány v případech, kdy k vyléčení nezávažné nemoci není nutné navštívit lékaře (vímvíc, 2022).

MultiSport karta

Jedná se o volnočasový benefit, který poskytuje Český rozhlas Brno všem svým zaměstnancům. MultiSport karta umožňuje volný či zvýhodněný vstup do různých relaxačních a pohybových zařízení v České republice a na Slovensku (MultiSport, 2022).

Flexi Pass poukázky

Je dalším volnočasovým benefitem, který poskytuje zaměstnavatel. Zaměstnanci mají nárok na poukázky v hodnotě 6 000 Kč, které získávají jednou za rok. Flexi Pass poukázky přispívají na volnočasové aktivity, jakými mohou být například:

- Cestování a dovolená

- Kulturní akce
- Nákupy zdravotnických potřeb atd. (MojeSodexo, 2022)

2.5 Výzkumná část

V empirické fázi je analyzována spokojenost zaměstnanců se stávajícím motivačním systémem. V rámci kvantitativního výzkumu bylo ke sběru dat využito dotazníkové šetření, které vyplňovali zaměstnanci Českého rozhlasu Brno.

Dotazník byl proveden anonymně v elektronické podobě prostřednictvím aplikace Google Forms. Odkaz na dotazník byl distribuován e-mailem mezi zaměstnance, který zaslal svým podřízením hlavní moderátor Českého rozhlasu Brno. Vzor dotazníku je uveden v příloze č.1.

2.5.1 Cíle dotazníkového šetření

Primárním cílem dotazníkového šetření je zjištění, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současným motivačním systémem ve firmě.

Podcíle, kterých dotazníkové šetření umožňuje dosáhnout:

- určit motivační nástroje, které využívá organizace,
- určit motivační nástroje, které jsou mezi zaměstnance nejvíc žádané,
- určit míru informovanosti zaměstnanců o nabízených benefitech,
- na základě získaných informací navrhnout soubor změn motivačního systému v organizaci.

2.5.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je jedna z technik sběru informací, prostřednictvím které se získávají potřebná data ve formě otázek, obsažených v dotazníku. Tato metoda umožňuje získat velké množství dat bez přímé interakce mezi výzkumným pracovníkem a respondentem. Dalším a jedním z nejdůležitějších faktorů použití této metody je uchování anonymity respondentů, která dává respondentům větší důvěru. Při této metodě má respondent možnost libovolně využít čas pro subjektivní odpověď na uvedené otázky (Disman, 2018).

Nabízený dotazník je semi-strukturovaný a obsahuje 17 otázek, kde má respondent 15 uzavřených otázek a 2 otázky s možností uvést své vlastní odpovědi. Tyto 2 položky jsou hlavním zdrojem nových údajů. Prvních 5 položek se zaměřuje na identifikační informace o respondentech, dalších 12 položek hodnotí porozumění a spokojenost zaměstnanců s odměňováním a motivačními prvky, které nabízí Český rozhlas Brno.

Sběr dat probíhal začátkem března, a to v období od 1.3.2022 do 14.3.2022. Celkem bylo osloveno 33 zaměstnanců, dotazník vyplnilo 20 zaměstnanců, což odpovídá míře návratnosti 60,6 %.

$$\frac{\text{Počet zodpovězených dotazníků}}{\text{Počet odeslaných dotazníků}} = \frac{20}{33} = 60,6 \%$$

Rovnice 1 Výpočet návratnosti

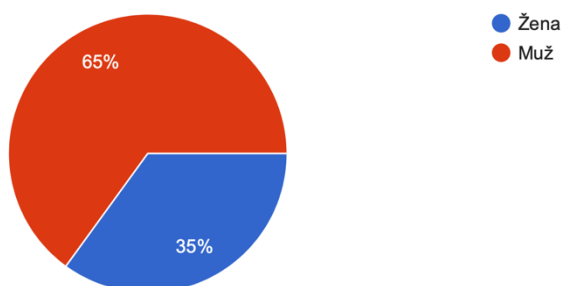
(Zdroj: Vlastní zpracování podle <https://www.surveo.com/>)

2.5.3 Vyhodnocení dotazníku

První část dotazníkového setření obsahuje otázky, které mají za úkol určit profil respondentů. Druhá část dotazníkového setření je zaměřena na zjištění spokojenosti zaměstnanců s aktuálním motivačním systémem.

První otázka je zaměřená na pohlaví dotazovaných. Z výsledků vyplývá, že většina zaměstnanců jsou muži, kteří tvoří 65 % neboli 13 respondentů. Ženy, pracující v organizaci tvoří 35 % neboli 7 respondentů.

1. Jste:
20 odpovědí

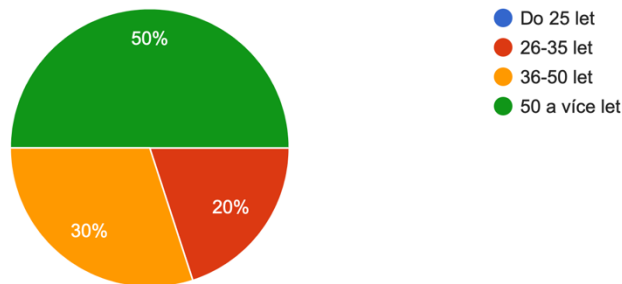


Graf č. 1: Vyhodnocení otázky č. 1
(Zdroj: Google Forms)

Druhá otázka je zaměřená na zjištění věku respondentů. Polovina dotazovaných má 50 a více let, což tvoří 50 % neboli 10 respondentů, další dvě věkové skupiny, které tvoří 30 % neboli 6 respondentů a 20 % neboli 4 dotazovaných následně mají 36-50 a 26-35 let. Zajímavé je, že mezi respondenty, resp. zaměstnanci nejsou lidé mladší 25 let.

2. Jaký je Váš věk?

20 odpovědí

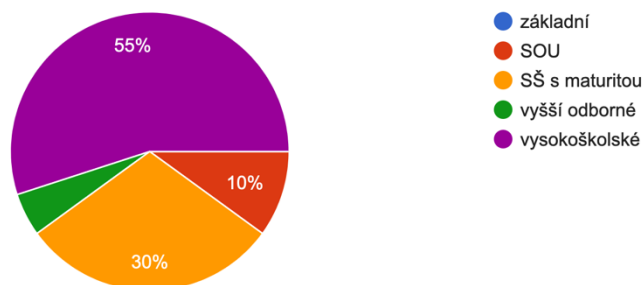


Graf č. 2: Vyhodnocení otázky č. 2
(Zdroj: Google Forms)

Třetí otázka má za úkol stanovit úroveň dosaženého vzdělání respondentů. Většina zaměstnanců v Českém rozhlasu Brno má ukončené vysokoškolské vzdělání, co tvoří 55 %, 11 respondentů. Středoškolské vzdělání s maturitou má 30 %, 6 respondentů. Ještě menší část dotazovaných, konkrétně 10 % a to 2 respondenti, mají vystudované střední odborné učiliště. Jenom 5 %, 1 respondent má dosažené vyšší odborné vzdělání.

3. Vaše dosažené vzdělání je:

20 odpovědí



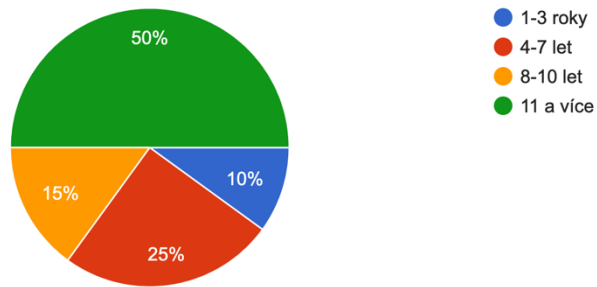
Graf č. 3: Vyhodnocení otázky č. 3
(Zdroj: Google Forms)

Čtvrtá otázka se zaměřuje na dobu působení zaměstnanců v organizaci. Přesně polovina respondentů působí v Českém rozhlasu Brno 11 a více let, co tvoří 50 % neboli 10

respondentů. Další dvě skupiny zaměstnanců pracují v organizaci 4-7 let, co tvoří 25 % neboli 5 respondenti, a 8-10 let, co tvoří 15 % neboli 3 respondenti. Český rozhlas Brno má jenom 2 pracovníky (10 %), kteří pracují v organizaci od 1 do 3 let. Naprostá většina zaměstnanců působí v Českém rozhlase Brno více než 4 roky, což tvoří 90 % respondentů.

4. Jak dlouho pracujete ve firmě?

20 odpovědí

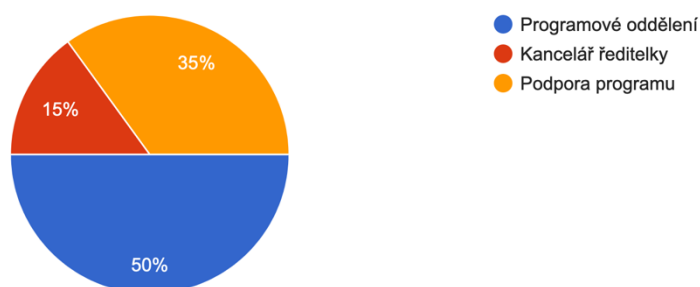


Graf č. 4: Vyhodnocení otázky č. 4
(Zdroj: Google Forms)

Pátá otázka se zaměřuje na počet zaměstnanců, pracujících v různých odděleních. První oddělení je „programové oddělení“, kde pracuje polovina, a to 50 % neboli 10 respondentů. Druhé oddělení se jmenuje „kancelář ředitelky“, ve kterém pracuje 15 % neboli 3 respondenti. Třetí oddělení s názvem „podpora programu“ má 7 pracovníků, které tvoří 35 % dotazovaných.

5. Ve kterém oddělení pracujete?

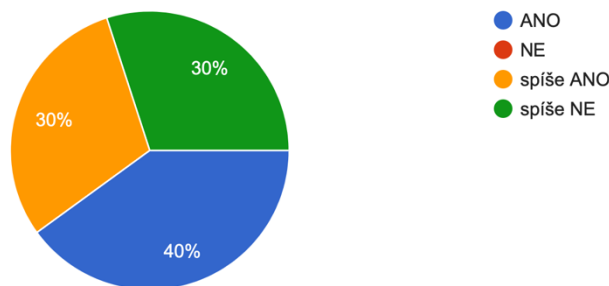
20 odpovědí



Graf č. 5: Vyhodnocení otázky č. 5
(Zdroj: Google Forms)

Šestá otázka je zaměřená na zjištění míry spokojenosti zaměstnanců s odměňováním za jejich odvedenou práci. Za pozitivní jev lze považovat to, že 70 % zaměstnanců neboli 14 zaměstnanců je v určité míře spokojena s odměňováním jejich práce. Třicet procent, tedy 6 respondentů není s odměňováním za svou práci zcela spokojeno. Nikdo z respondentů neodpověděl, že je nespokojen s odměňováním za svou práci v Českém rozhlase Brno.

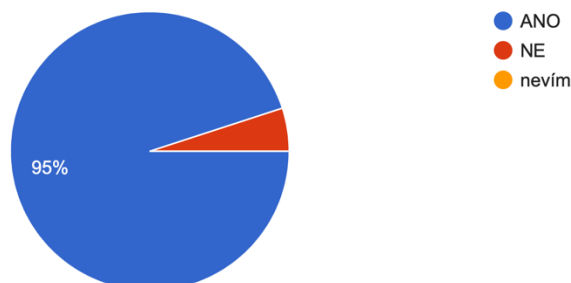
6. Jste spokojen/a s odměňováním, konkrétně s výši platu za odvedenou prací?
20 odpovědí



Graf č. 6: Vyhodnocení otázky č. 6
(Zdroj: Google Forms)

Sedmá otázka určuje, zda jsou zaměstnanci v Českém rozhlase Brno informováni o poskytovaných benefitech zaměstnavatelem. Celkem 95 % neboli 19 respondentů odpovědělo, že jim zaměstnavatel poskytuje benefity, 5 % neboli 1 respondent odpověděl, že mu zaměstnavatel neposkytuje žádné benefity. V následující otázce č. 8 odpověděl respondent, který nedostává benefity od zaměstnavatele, že je externím pracovníkem. Externí pracovníci benefity nezískávají.

7. Poskytuje Vám zaměstnavatel benefity?
20 odpovědí

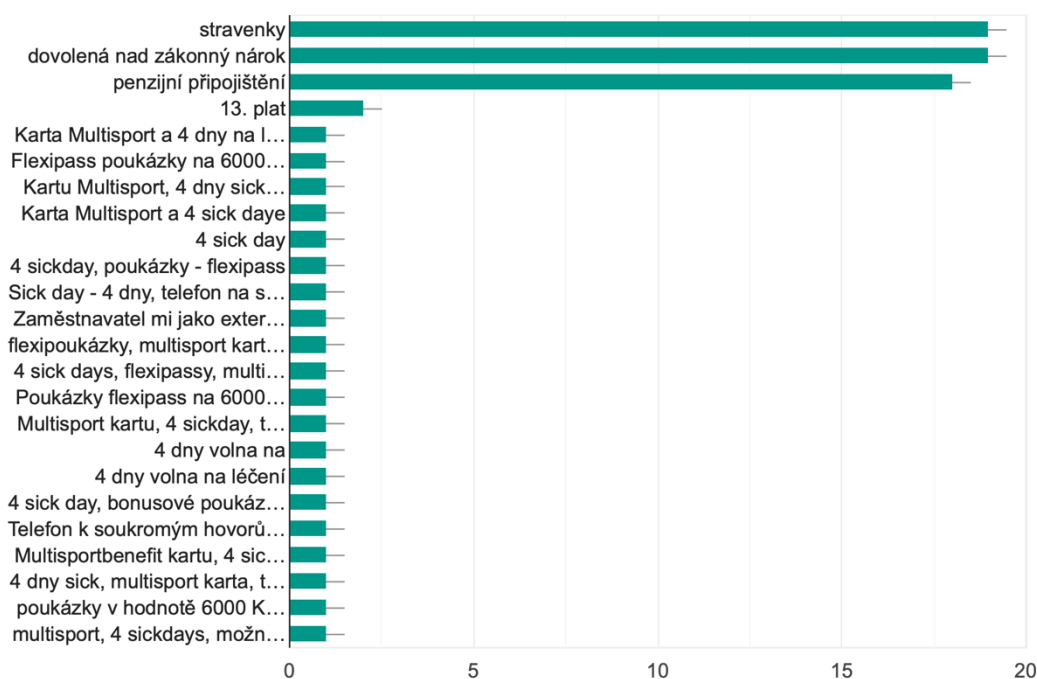


Graf č. 7: Vyhodnocení otázky č. 7
(Zdroj: Google Forms)

Osmá otázka má za úkol určit motivační nástroje, které využívá Český rozhlas Brno. Dalším cílem bylo zjistit, jaká je úroveň informovanosti zaměstnanců o benefitech, které jsou v organizaci poskytovány. Pro zjištění úrovně informovanosti porovnávám informace ze současného motivačního systému a informace z odpovědí respondentů. Níže uvedený diagram zobrazuje výsledky odpovědí. Pod grafem uvádím všechny benefity, které poskytuje zaměstnavatel a hodnotím informovanost zaměstnanců o jim nabízených benefitech.

8. Pokud jste v otázce č.7 odpověděl/a ANO, jaké?

20 odpovědí



Graf č. 8: Vyhodnocení otázky č. 8
(Zdroj: Google Forms)

Všichni kmenoví zaměstnanci Českého rozhlasu Brno mají nárok na níže uvedené benefity. Dotazník vyplnil i jeden externí pracovník, benefity externím pracovníkům však nejsou poskytovány. Na základě toho analyzuji informovanost pouze kmenových zaměstnanců.

Níže jsou uvedené benefity a procento zaměstnanců, kteří o nich ví:

- Stravenkový paušál neboli stravenky. Sto procent neboli 19 informovaných zaměstnanců.
- Dovolená nad zákonný nárok. O benefitu jsou informováni všichni dotazovaní respondenti, tedy 100 % neboli 19 informovaných zaměstnanců.

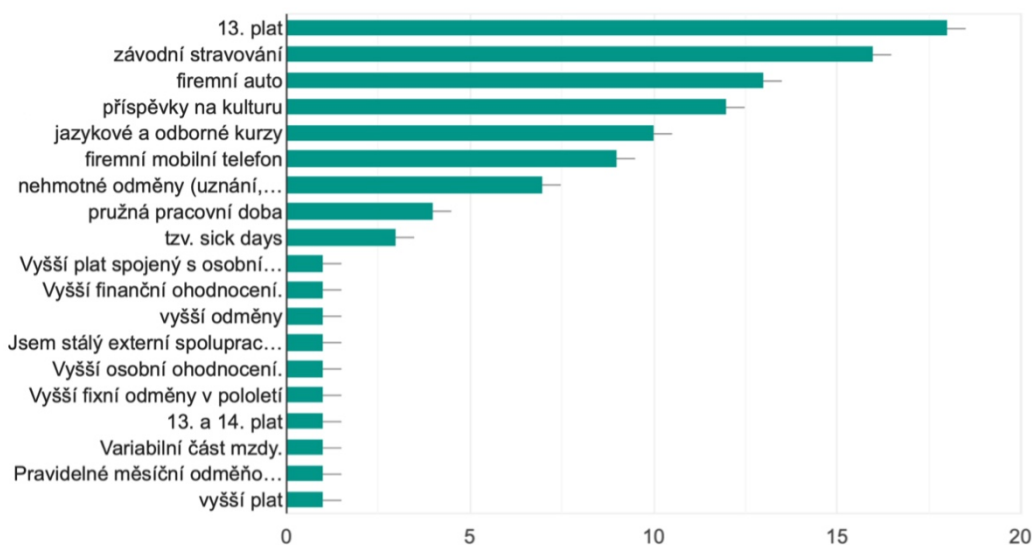
- Sick days (100 % neboli 19 informovaných zaměstnanců).
- Penzijní připojištění (95 % neboli 18 informovaných zaměstnanců).
- MultiSport karta (58 % neboli 11 informovaných zaměstnanců).
- Mobilní telefon k soukromým účelům (53 % neboli 10 informovaných zaměstnanců).
- Flexi pass poukazy (47 % neboli 9 informovaných zaměstnanců).

Při analyzování současného motivačního systému a benefitů je vidět poměrně vysoká úroveň informovanosti zaměstnanců o nabízených firemních benefitech. Objevují se však i irelevantní informace, například 13. plat, který si zvolilo 11 % respondentů, organizace neposkytuje.

Devátá otázka má za úkol zjistit, jaké další benefity by zaměstnanci uvítali v motivačním systému Českého rozhlasu Brno.

9. Pokud byste si mohl/a zvolit benefity, jaké by to byly?

20 odpovědí



Graf č. 9: Vyhodnocení otázky č. 9
(Zdroj: Google Forms)

Nejžádanějším benefitem je 13. plat, což tvoří 90 % neboli 18 respondentů. Na druhém místě se řadí k nejžádanějším benefitům závodní stravování, které si zvolilo 80 % neboli 16 respondentů. Dalším benefitem, který by byl vítán mezi zaměstnanci Českého rozhlasu Brno je firemní auto, který si zvolilo 65 % neboli 13 respondentů.

Níže jsou uvedené další benefity, o něž projevili zájem všichni zaměstnanci, včetně jednoho externího:

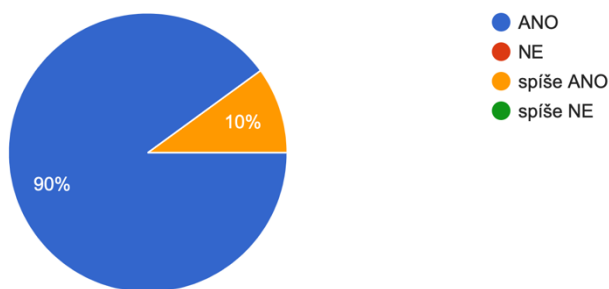
- Příspěvky na kulturu. 60 % neboli 12 respondentů.
- Jazykové a odborné kurzy. 50 % neboli 10 respondentů.
- Firemní mobilní telefon. 45 % neboli 9 respondentů.
- Nehmotné odměny (uznání, pochvala). 35 % neboli 7 respondentů.
- Vyšší hodnocení. 30 % neboli 6 respondentů.
- Pružná pracovní doba. 20 % neboli 4 respondenti.
- Sick days. 15 % neboli 3 respondenti.

Důležité je také zmínit přání externího pracovníka, který uvádí, že by uvítal systém placené dovolené pro externí pracovníky.

Benefity, které zaměstnanci označili jako nejžádanější, budou podrobněji rozebrány v kapitole, která se zabývá návrhy pro zlepšení motivačního systému Českého rozhlasu Brno. Nyní se budu věnovat zajímavostem, které se v průběhu dotazníkového šetření objevily. Firemní mobilní telefon, který si zvolili jako žádaný benefit 42 % neboli 8 kmenových zaměstnanců, je již nabízeným benefitem od zaměstnavatele. Benefit jako mobilní telefon je uveden v kolektivní smlouvě. Totéž platí pro tzv. sick days, které si zvolilo ale menší procento, 15 % tedy 3 respondenti.

Desátá otázka zjišťuje, jestli jsou benefity pro zaměstnance zdrojem motivace pro zajištění lepšího výkonu. Jednoznačně s touto otázkou souhlasilo 90 % neboli 18 respondentů. Možnost odpovědi “spíše ANO” si zvolilo 10 % neboli 2 respondenti. Celkově respondenti shledávají benefity jako velmi účinný zdroj motivace.

10. Motivují Vás benefity k lepšímu výkonu?
20 odpovědí

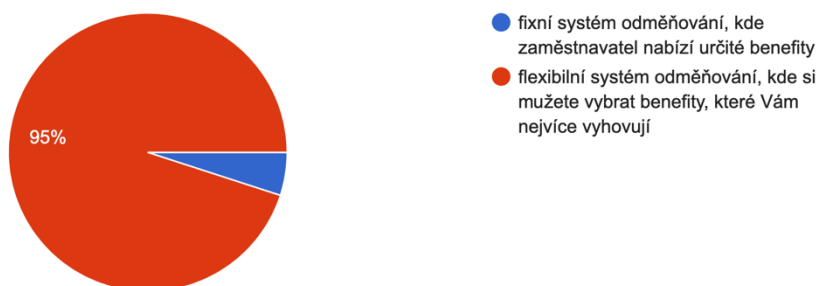


Graf č. 10: Vyhodnocení otázky č. 10
(Zdroj: Google Forms)

Jedenáctá otázka určuje, jaký systém odměňování si přejí zaměstnanci v Českém rozhlasu Brno. Fixní nebo flexibilní? Naprostá většina respondentů si zvolila flexibilní systém odměňování, kde si zaměstnanec může vybrat benefity, které mu nejvíc vyhovují. Tvoří ji 95 % neboli 19 respondentů. Fixní systém odměňování, kde zaměstnanec má určité benefity od zaměstnavatele si zvolilo 5 % neboli jeden respondent.

11. Vybral/a byste:

20 odpovědí

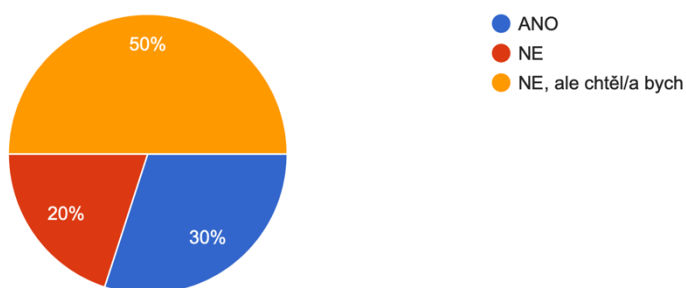


Graf č. 11: Vyhodnocení otázky č. 11
(Zdroj: Google Forms)

Dvanáctá otázka má za úkol stanovit, jestli zaměstnanci v organizaci mají možnost se rozvíjet. Výsledky potvrzují ochotu respondentů se učit novým věcem. Padesát procent neboli 10 respondentů odpovědělo, že takovou možnost nemají, ale uvítali by ji. Třicet procent neboli 6 respondentů uvedlo, že mají možnost se vzdělávat. Nakonec 20 % neboli 4 respondenti odpověděli, že takovou možnost nemají a ani nechtějí.

12. Máte možnost se vzdělávat?

20 odpovědí

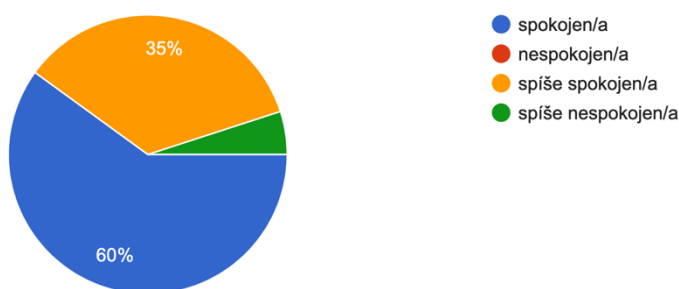


Graf č. 12: Vyhodnocení otázky č. 12
(Zdroj: Google Forms)

Třináctá otázka je jednou z hlavních otázek v celém dotazníkovém šetření. Pomocí této otázky se zjišťuje spokojenost zaměstnanců v Českém rozhlasu Brno. Nadpoloviční většina je zcela spokojena, tvoří ji 60 % neboli 12 respondentů. 35 % neboli 7 respondentů

je spíše spokojeno. Jenom jeden zaměstnanec je spíše nespokojen, který tvoří 5 %. Při hodnocení odpovědí je možné konstatovat, že respondenti jsou celkově v zaměstnání spokojeni. Celková spokojenost zaměstnanců je velmi důležitým faktorem, který může ovlivňovat fluktuaci ve společnosti. Nízká spokojenost zvyšuje riziko, při kterém zaměstnanec může společnost opustit.

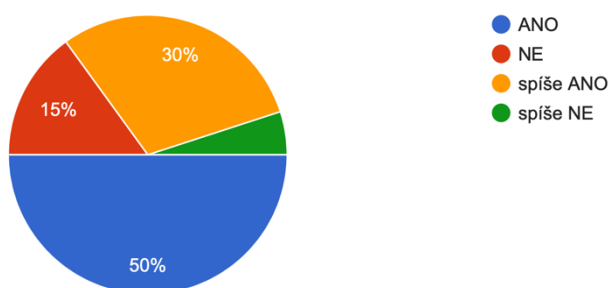
13. V zaměstnání jsem:
20 odpovědí



Graf č. 13: Vyhodnocení otázky č. 13
(Zdroj: Google Forms)

Čtrnáctá otázka má za úkol stanovit, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní dobou v Českém rozhlasu Brno. Polovina zaměstnanců je zcela spokojena se současnou pracovní dobou, tvoří ji 50 % neboli 10 respondentů. 30 % neboli 6 respondentů odpovědělo, že je spíše spokojeno. 5 % neboli 1 respondent je spíše nespokojen. Nakonec 15 % neboli 3 respondenti nejsou spokojeni s nabízenou pracovní dobou. Celkem 80 % neboli 16 zaměstnanců je spokojeno s pracovní dobou, tudíž pracovní dobu v Českém rozhlasu Brno lze považovat za poměrně uspokojivou.

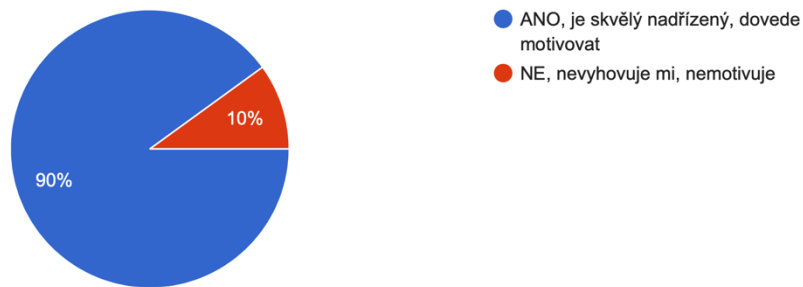
14. Vyhovuje Vám pracovní doba?
20 odpovědí



Graf č. 14: Vyhodnocení otázky č. 14
(Zdroj: Google Forms)

Patnáctá otázka zjišťuje spokojenost zaměstnanců s jejich nadřízeným. Určuje, jestli nadřízený umí své podřízené motivovat či nikoliv. Naprostá většina zaměstnanců je zcela spokojena se svým nadřízeným, což tvoří 90 % neboli 18 respondentů. Jenom 10 % neboli 2 zaměstnanci nejsou spokojeni se svým nadřízeným.

15. Splňuje Váš nadřízený představu o správném vedení zaměstnanců a jejich motivaci?
20 odpovědí

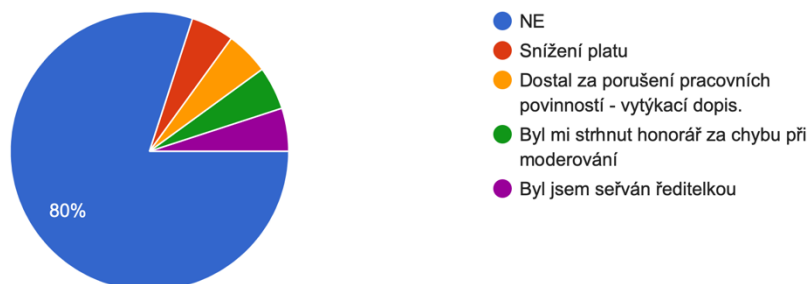


Graf č. 15: Vyhodnocení otázky č. 15
(Zdroj: Google Forms)

Šestnáctá otázka má za úkol zjistit, jestli zaměstnanci, za dobu svého působení ve společnosti, dostali trest nebo sankce, a pokud ano, měli by stanovit druh. Většina zaměstnanců, tedy 80 % dotazovaných (16 respondentů), nikdy nedostala žádné sankce. Zbývajících 20 % neboli 4 zaměstnanci dostali následující tresty:

- Snížení platu
- Vytýkací dopis
- Krácení honoráře
- Kritika od zaměstnavatele

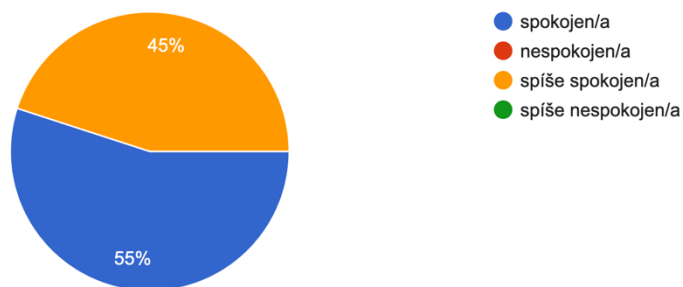
16. Dostal/a jste někdy nějaký trest nebo sankci? Pokud ano, jaký?
20 odpovědí



Graf č. 16: Vyhodnocení otázky č. 16
(Zdroj: Google Forms)

Sedmnáctá otázka určuje spokojenost zaměstnanců se vztahy k ostatním zaměstnancům. Ve výsledcích se objevily jenom 2 možnosti odpovědí. Nadpoloviční většina je zcela spokojena se vztahy k ostatním zaměstnancům, což tvoří 55 % neboli 11 respondentů. O něco méně, než polovina je spíše spokojena se vztahy k ostatním zaměstnancům, což tvoří 45 % neboli 9 respondentů. Celkově 100 % zaměstnanců považují vztahy s kolegy za dobré.

17. Se vztahy k ostatním zaměstnancům jsem:
20 odpovědí

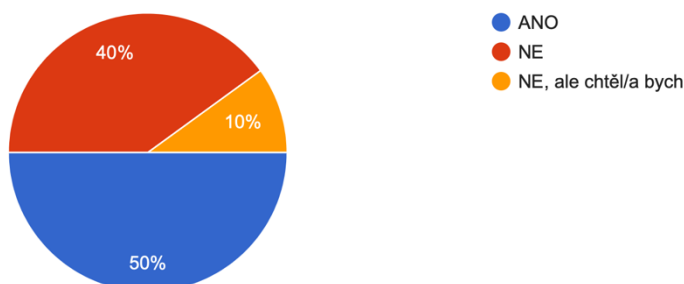


Graf č. 17: Vyhodnocení otázky č. 17
(Zdroj: Google Forms)

Osmnáctá otázka zjišťuje, jestli zaměstnanci Českého rozhlasu Brno mají možnost využití Home Office. Polovina neboli 10 respondentů již využívá Home Office. 10 % neboli 2 respondenti by tento benefit uvítali, ale momentálně ho společnost neposkytuje. 40 % neboli 8 zaměstnanců tento benefit nemají a ani Home Office nejeví zájem. Zajímavé je, že při vyplnění otázky č. 9 nikdo z respondentů neuvedl Home Office jako žádaný benefit. Jeden z možných důvodů, proč někteří respondenti nechtějí Home Office jako benefit, může být to, že zaměstnanci mají poměrně vysokou úroveň celkové spokojenosti s organizací a také vysokou spokojenost se vztahy k ostatním zaměstnancům.

18. Máte možnost využívat Home-office?

20 odpovědí



Graf č. 18: Vyhodnocení otázky č. 18
(Zdroj: Google Forms)

2.5.4 Souhrn dotazníkového šetření

Výzkumná část bakalářské práce se zabývala zhodnocením dotazníkového šetření, který byl proveden v elektronické podobě pomocí aplikace Google Forms. Prostřednictvím dotazníku byla získána potřebná data pro zjištění míry spokojenosti zaměstnanců s motivačním programem v organizaci. Dotazníkem bylo osloveno 33 zaměstnanců, z čehož 20 zaměstnanců dotazník vyplnilo, což odpovídá míře návratnosti 60,6 %.

První část dotazníku měla za úkol určit profil zaměstnanců. Většina respondentů působí v organizaci dlouhodobě a má 50 a více let, z čehož lze usoudit, že je loajalita zaměstnanců vysoká.

Druhá část dotazníkového šetření se zaměřovala na zjištění spokojenosti zaměstnanců s motivačním programem, který pro své pracovníky nabízí Český rozhlas Brno. Výsledky jsou uspokojivé, zcela nebo spíše spokojeno s odměňováním je 70 % zaměstnanců.

Dotazníkové šetření umožnilo také získat data, potřebná pro dosažení stanovených dílčích cílů:

1. Určit motivační nástroje, které využívá organizace.

Česky rozhlas Brno nabízí svým zaměstnancům následující benefity: stravenky, dovolená nad zákonný nárok, tzv. sick days, penzijní připojištění, MultiSport karta, mobilní telefon k soukromým účelům, Flexi pass poukázky.

2. Určit motivační nástroje, které jsou mezi zaměstnance nejvíce žádané.

Nejžádanější benefity mezi zaměstnanci v Českém rozhlase Brno jsou:

- 13. plat,
- závodní stravování,
- firemní auto
- příspěvky na kulturu,
- jazykové a odborné kurzy,
- nehmotné odměny (uznání, pochvala),
- vyšší ohodnocení,
- pružná pracovní doba.

3. Stanovit míru informovanosti zaměstnanců o nabízených benefitech.

Níže jsou uvedeny informace o informovanosti o každém benefitu, který nabízí organizace.

- Stravenkový paušál neboli stravenky. Sto procent tedy 19 informovaných zaměstnanců.
- Dovolena nad zákonný nárok. O benefitu jsou informováni všichni dotazovaní respondenti, tedy 100 % neboli 19 informovaných zaměstnanců.
- Sick days (100 % neboli 19 informovaných zaměstnanců).
- Penzijní připojištění (95 % neboli 18 informovaných zaměstnanců).
- MultiSport karta (58 % neboli 11 informovaných zaměstnanců).
- Mobilní telefon k soukromým účelům (53 % neboli 10 informovaných zaměstnanců).
- Flexi pass poukazy (47 % neboli 9 informovaných zaměstnanců).

Pomocí aritmetického průměru je spočítána celková informovanost zaměstnanců o nabízených benefitech v organizaci. Míra informovanost činí 79 %.

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$$

Rovnice 2 Aritmetický průměr
(Zdroj: <https://www.matweb.cz/prumer/>)

Návrhy změn jsou podrobněji probrány v následující kapitole.

3 Návrhová část

Závěrečná kapitola se věnuje návrhům na zlepšení motivačního systému Českého rozhlasu Brno. Všechny návrhy vychází z analytické části bakalářské práce, která se zaměřovala na aktuální motivační program v organizaci. Sběr dat byl proveden na základě dotazníkového šetření, které mělo za úkol zjistit spokojenost zaměstnanců se stávajícím motivačním programem Českého rozhlasu Brno. Navržené změny mohou optimalizovat motivační program, podpořit udržení kvalifikovaných zaměstnanců a umožnit tak další rozvoj organizace.

3.1 Návrhy na zlepšení motivačního systému

Dotazníkové šetření umožnilo identifikovat nejžádanější motivační nástroje mezi zaměstnanci Českého rozhlasu Brno. Z výsledků dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci mají velký zájem o zavedení 13. platu a závodního stravování. Zaměstnanecká výhoda ve formě firemního auta je také vítaným benefitem pro zaměstnance v Českém rozhlase Brno. Navíc se objevily kulturní potřeby zaměstnanců, které se spočívají v touze rozvíjet odborné a jazykové schopnosti a také rozvíjet svůj kulturní život. Z analýzy také vyplývá, že by zaměstnanci uvítali flexibilní systém odměňování. Zavedení flexibilního systému spočívá v tom, že si zaměstnanci mohou sami vybrat, které benefity budou čerpat. Vzhledem k tomu, že práce v médiích vyžaduje vysoce kvalifikované zaměstnance, jejichž zkušenosti hrají vysokou roli v kvalitě odvedené práce, návrhy na změnu motivačního programu organizace budou nejprve zaměřeny na udržení stávajících zaměstnanců. Dílčím cílem navrhovaných změn je přilákání nových zaměstnanců.

Mezi navrhované změny patří:

- 13. plat,
- závodní stravování,
- firemní auto,
- příspěvky na kulturu,
- odborné a jazykové kurzy,
- nehmotné odměny (uznání, pochvala).

3.1.1 13. plat

Třináctý plat je nejžádanějším benefitem mezi zaměstnanci Českého rozhlasu Brno. Jeho zavedení by vedlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s odměňováním v organizaci. Třináctý plat je jednorázová dodatečná peněžní odměna vyplácená zaměstnancům na konci kalendářního roku. Výše 13. platu se může počítat z celkového hospodářského výsledku organizace, nebo je předem dohodnutá výše, která je stanovena v kolektivní smlouvě společnosti.

Jedná se o vysoce nákladový benefit, proto je nutné stanovit podmínky pro dosažení tohoto bonusu. Mým návrhem je stanovit minimální počet odpracovaných let v Českém rozhlasu Brno pro získání 13. platu, a to konkrétně 3 roky. Tento návrh, s podmínkou minimálního počtu odpracovaných let, umožní nejen snížit náklady na zavedení nového benefitu, ale i zvýšit motivaci k získání nových zaměstnanců a udržet si stávající zaměstnance.

Celkový počet zaměstnanců v Českém rozhlasu Brno je 33, dotazníkového šetření se podrobilo 20 zaměstnanců. Z výsledků dotazníku je zřejmé, že 10 % dotazovaných, tedy 2 respondenti pracují v organizaci v délce 1 až 3 roky, což nespĺňuje stanovenou podmínku tří let. Náklady na zavedení 13. platu v rámci motivačního programu by se týkalo 31 zaměstnanců. V tabulce číslo 1 jsou uvedeny náklady na zavedení tohoto benefitu.

Náklady	Částka za 1 zaměstnance	Celkové náklady na 31 zaměstnanců/rok
Průměrný plat	35 000 Kč	1 085 000 Kč
Odvody na soc. a zdrav. pojištění	11 830 Kč	366 730 Kč
Celkem	46 830 Kč	1 451 730 Kč

Tabulka 1: Náklady na zavedení 13. platu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové roční náklady na zavedení 13. platu, který odpovídá měsíční mzdě pro 31 zaměstnanců, působící v Českém rozhlasu Brno činí **1 451 730 Kč** včetně DPH.

3.1.2 Závodní stravování

Závodní stravování je druhý nejžádanější benefit, který zaměstnanci Českého rozhlasu v Brně označili v dotazníkovém šetření. Společnost již poskytuje stravenkový paušál, resp. příspěvek na jídlo přímo k výplatě ve výši 70 Kč za každou odpracovanou směnu, ale existují možnosti zavedení samotného závodního stravování pro zaměstnance. Dále jsou detailně popsány dva návrhy na zavedení tohoto benefitu.

První varianta

Specifika vybrané organizace pro analýzu v rámci bakalářské práce spočívají v jejím druhu činnosti a menším počtu zaměstnanců. V Českém rozhlasu Brno pracuje 33 zaměstnanců, přičemž řada z nich vykonává práci jako externí pracovníci, kteří nejsou v práci každý den. Z tohoto důvodu není vhodné organizovat vlastní stravování pro zaměstnance vybrané organizace. Nejvhodnější by bylo vytvořit sdružení firem, které působí v blízkosti Českého rozhlasu Brno, a provozování společné firemní jídelny v budově Českého rozhlasu Brno na adrese Beethovenova 4, 657 42 Brno.

Druhá varianta

Další možnost zavedení závodního stravování spočívá v podepsání smlouvy o poskytování obědů se školními jídelnami, které mají možnost zajišťovat závodní stravování na základě smlouvy s jinou právnickou nebo fyzickou osobou.

Mým návrhem je podepsání smlouvy s Akademickou menzou Moravské náměstí, která se nachází v budově Rektorátu MU na adrese Moravském nám. 617/9, 601 77 Brno. Menza poskytuje stravování pro zaměstnance univerzity, studenty i pro veřejnost. Výdejní doba obědů je od pondělí do pátku od 11:00 do 15:00, což je ideální pro zaměstnance Českého rozhlasu Brno, kteří mají denní pracovní dobu. Umístění menzy je v blízké vzdálenosti místa výkonu práce, cesta do Akademické menzy trvá pouze 5 minut (skm.muni, 2022).

Níže uvedena tabulka zahrnuje přibližné měsíční náklady na stravování 33 zaměstnanců v Akademické menze Moravské náměstí. Odhad ceny jedné porce je ve výši 85 Kč včetně DPH.

Náklady	Náklady na 1 zaměstnance	Celkové měsíční náklady	Celkové roční náklady
21 porcí obědů (měsíční stravování)	1 785 Kč	58 905 Kč	706 860 Kč
Celkem	1 785 Kč	58 905 Kč	706 860 Kč

Tabulka 2: Náklady na zavedení závodního stravování, varianta 2.1
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhým návrhem je podepsání smlouvy se školní jídelnou na adrese Nádvorní, která zajišťuje stravování ve školních budovách na Rašínově ulici 3 a Husově ulici 17, které jsou také v blízkosti Českého rozhlasu Brno. Pro cizí strážníky, resp. zaměstnance Českého rozhlasu Brno, je doba pro výdej obědů velmi omezená, 11:00 do 11:30 (skolnijidelna-nadvorni, 2022).

Podle informací uvedených na webových stránkách jídelny je cena za jednu porci obědu 77 Kč včetně DPH. Níže je uvedena tabulka, ve které jsou shrnuty měsíční náklady na stravování 33 zaměstnanců ve školní jídelně.

Náklady	Náklady na 1 zaměstnance	Celkové měsíční náklady	Celkové roční náklady
21 porcí obědů (měsíční stravování)	1 617 Kč	53 361 Kč	640 332 Kč
Celkem	1 617 Kč	53 361 Kč	640 332 Kč

Tabulka 3: Náklady na zavedení závodního stravování, varianta 2.2
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.1.3 Firemní auto, příspěvek na dopravu

Zavedení firemního auta je třetím nejžádanějším benefitem, který si zvolili zaměstnanci Českého rozhlasu Brno. Rozhodně je tento benefit mezi zaměstnanci vítaný, ale jeho realizace je příliš nákladná. Proto navrhuji tři možnosti, které by mohly uspokojit poptávku po tomto benefitu.

První varianta zahrnuje poměrně nižší náklady ve formě předplaceného jízdného na jeden rok. Všechny 33 zaměstnanců může čerpat předplacený roční kupon v rámci integrovaného dopravního systému Jihomoravského kraje (IDS JMK), neboli příspěvek na dopravu. Někteří zaměstnanci mají bydliště mimo Brno, proto pro účely této bakalářské práce je

použit odhad ročního příspěvku ve formě předplacené jízdenky s kombinací 3 mimobrněnských zón pro 33 zaměstnanců. Částka je uvedena s DPH.

Náklady	Náklady na 1 zaměstnance	Celkové roční náklady
Předplatné jízdenky (100+101 + 3 zóny)	11 700 Kč	386 100 Kč
Celkem	11 700 Kč	386 100 Kč

Tabulka 4: Náklady na zavedení příspěvku na dopravu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z pohledu zaměstnavatele je příspěvek na dopravu daňově uznatelným nákladem v souladu s ust. § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP. Podmínkou čerpání je ukotvení tohoto benefitu například v kolektivní smlouvě.

Druhá varianta spočívá v zajištění 3 firemních aut, a to prostřednictvím barteru se ŠKODA AUTO a. s., která je největším výrobcem aut v České republice. Barter je smlouva, na základě které dochází k výměně zboží za zboží, služby za zboží nebo služby za službu bez použití peněz. Vyjdeme-li ze specifík vybrané organizace pro tuto bakalářskou práci, barter dvou velice známých organizací v České republice, a to ŠKODA AUTO a.s. a Český rozhlas Brno je atraktivním řešením pro všechny účastníky barteru. Samotný návrh spočívá v tom, že ŠKODA AUTO a.s. poskytne Českému rozhlasu Brno tři nová firemní auta (Fabia IV 2021) výměnou za reklamu v rádiu. Spolupráce dvou známých společností by měla být nejen marketingově přínosná pro ŠKODU AUTO a.s., ale byla by i účinným motivačním nástrojem pro zaměstnance v Českém rozhlasu Brno. Každý měsíc budou vyhlášeni 3 zaměstnanci, kteří budou moct využívat firemní auta k osobním účelům. Podmínkou může být realizace největšího počtu programů v rádiu nebo dobrý pracovní výkon na základě předem definovaných metrik.

Český rozhlas Brno má 5 aut, která každodenně využívají reportéři, kteří se musí vypravit na místo události, kde se reportáž natáčí. Po konzultaci s vedoucím pracovníkem se vyskytla možnost zavedení „autopůjčovny“ přímo v zaměstnání. Proto by třetí varianta spočívala v tom, že si zaměstnanec může půjčit auto pro osobní účely za zvýhodněnou cenu, například 200 Kč denně za 1 firemní auto a uhradí náklady, spojené se spotřebou pohonných hmot. Využití benefitu by nemělo ovlivňovat průběh každodenní práce reportérů nebo jiných pracovníků, kteří mohou potřebovat firemní auta pro vykonání

práce. Podmínka využití tohoto benefitu může být shodná jako je uvedeno ve druhé variantě.

3.1.4 Příspěvky na kulturu

Český rozhlas Brno disponuje takovými benefity jako jsou MultiSport karta a flexi pass poukazy, které slouží k uspokojení potřeb zaměstnanců v kulturních, sportovních a volnočasových aktivitách. Nabízené benefity bych považoval za dostačující, navzdory tomuto faktu je mezi zaměstnanci poptávka po příspěvcích na kulturu.

Možným řešením je strategické partnerství. Pro uspokojení kulturních potřeb zaměstnanců navrhuji spolupráci Českého rozhlasu Brno s Národním divadlem Brno. Národní divadlo Brno poskytuje možnost firmám stát se mecenášem na základě darovací smlouvy od **50 000 Kč/rok**. Mezi některé výhody mecenášství patří:

- 4 x 2 lístky (za speciální cenu) na 4 premiéry sezóny (opera, balet, činohra v Mahenově divadle a Divadle Reduta),
- sníženou cenou (10 %) na zakoupení 1 ks představení za rok či na pronájem divadla pro firemní akci.,
- zvýhodněnou cenu vstupenek do Národního divadla Brno pro zaměstnance (ndbrno, 2022).

Pro společnost je tato forma spolupráce s Národním divadlem Brno výhodná z důvodu snížení základu daně dle § 20 odst. 8 zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů.

3.1.5 Odborné a jazykové kurzy

Zavedení odborných a jazykových kurzů je dalším žádaným benefitem pro zaměstnance Českého rozhlasu Brno. Je určitě pozitivním jevem, že zaměstnanci mají ochotu se učit novým věcem. Touha rozvíjet se a nabírat nové znalosti je podle Maslowovy teorie součástí vyšších lidských potřeb, proto je důležité tyto potřeby zaměstnanců uspokojovat. Výsledkem této spokojenosti by měla být vyšší motivace při plnění pracovních povinností a následně zvýšení pracovního výkonu, což je výhodou jak pro zaměstnance tak i pro zaměstnavatele.

Český rozhlas Brno je součástí mediální sféry, především žurnalistiky, proto je nezbytné se věnovat současným publicistickým žánrům. Pro rozvoj odborných znalostí je vhodné využít kurzy nabízené externími společnostmi.

První varianta by mohla spočívat v zajištění online kurzu tvůrčího psaní pro zaměstnance, který nabízí Škola tvůrčího psaní scenáristky Markéty Dočekalové. Samotný kurz má 30 lekcí, probíhá online formou a je veden lektorkou, která je v neustálém kontaktu s kurzisty. Výhodou je, že si zaměstnanci mohou vybrat mezi všemi nabídnutými lekce a zvolit si kurz na základě svých potřeb. Příkladem lekcí jsou: reportáž, zpravodajství, praktické ukázky rozhovoru a další. Jak uvádí autorka kurzu, studium je velice individuální a umožňuje přizpůsobit lekci vlastnímu tempu, což by mělo být ideální pro zaměstnance, kteří mají své pracovní povinnosti a soukromý život (tvurcipsani, 2022).

Níže jsou uvedeny náklady se základní sazbou DPH 21 % na online kurz tvůrčího psaní jak pro jednotlivce, tak pro všechny zaměstnance. Cena je stanovena na základě individuální kalkulace v závislosti na rozsahu služby.

Náklady	Náklady na 1 zaměstnance	Celkové náklady
Studijní program (jednorázová platba za 18 měsíců studia)	12 000 Kč	396 000 Kč
Celkem	12 000 Kč	396 000 Kč

Tabulka 5: Náklady na zavedení odborného kurzu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V současné době se u kvalifikovaných zaměstnanců předpokládá určitá jazyková vybavenost. Proto jsem se zaměřil na poskytování jazykových kurzů, které by zvýšily úroveň znalosti cizího jazyku.

Podobně jako s odbornými kurzy je možné obrátit se k externím společnostem, které nabízí kurzy výuky cizího jazyka. Je známo, že se za světový jazyk považuje angličtina, proto bych se zaměřil na výuku tohoto jazyka.

Jazyková škola PRESTO, kterou si vybrali jako instituci pro firemní jazykové vzdělání známé podniky jako je například ŠKODA AUTO a.s., Československá obchodní banka, a.s. a další, nabízí systematické jazykové kurzy. Firma poskytuje výuku téměř 30 jazyků,

proto je tato organizace vhodnou volbou pro studium i dalších jazyků, pokud by bylo zapotřebí. Průběh spolupráce společnost PRESTO popisuje tak, že se na začátku koná úvodní schůzka, kde se zjišťují potřeby organizace. Následně probíhá vstupní audit, stanoví se cíle a plán výuky, dalším krokem je výběr vhodného lektora, a nakonec zahájení samotného jazykového kurzu. Organizace uvádí, že je připravena vzít veškerou agendu související s jazykovou výukou. Součástí spolupráce s PRESTO je poskytování vybraného specialisty na koordinaci firemní jazykové výuky (presto-skola, 2022).

V tabulce níže jsou shrnuty orientační náklady na jazykový kurz pro všechny zaměstnance Českého rozhlasu Brno. Tyto náklady jsou počítané na základě cen pro individuální výuku cizího jazyka. Na základě poptávkového formuláře na webových stránkách PRESTO lze zjistit bližší informace o cenách a podmínkách spolupráce.

Náklady	Náklady na 1 zaměstnance	Celkové náklady
20 lekcí angličtiny (1 lekce 60 minut)	10 660 Kč	351 780 Kč
Celkem	10 660 Kč	351 780 Kč

Tabulka 6: Náklady na zavedení jazykového kurzu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Průměrné náklady na zavedení odborných a jazykových kurzů pro všechny zaměstnance Českého rozhlasu Brno včetně DPH činí **747 780 Kč**.

3.1.6 Nehmotné odměny (uznání, pochvala)

Posledním, ale neméně důležitým motivačním nástrojem, který by uvítali zaměstnanci Českého rozhlasu Brno, jsou nehmotné odměny v podobě uznání a pochvaly. Velkou výhodou je, že zavedení nehmotné odměny nevyžaduje žádné dodatečné finanční prostředky. Jedná se o účinný motivační nástroj, jehož úkolem je nejen motivovat zaměstnance, ale i zvyšovat úroveň důvěry a loajality mezi zaměstnanci a nadřízenými. Člověk má potřebu uznání a respektu od okolí. Jednou z možností uspokojení této potřeby je právě pochvala.

Pochvala je účinným motivačním nástrojem, který by manažeři měli využívat, pokud zaměstnanec splnil svůj pracovní úkol v požadované míře. Pochvala má za úkol udržet zdravé nadšení pro práci. Pochvala může mít podobu veřejné pochvaly v podobě pozitivní

zpětné vazby před svými kolegy. Zaměstnanec by měl chválen v momentu, kdy mu náleží. Je zapotřebí neopomenout pravidelnost pochvaly, tedy pochvala jednou za rok nebude tak účinná jako pravidelná pochvala. V důsledku nepravidelné pochvaly může dojít ke snížení motivovanosti zaměstnanců. Pochvalu je také možné realizovat ve formě poděkování, a to prostřednictvím komunikačních kanálů, které využívá společnost (Kirulanov, 2022).

Navržená změna, která zahrnuje zavedení nehmotných odměn jako je uznání a pochvala, má za úkol nejen zvýšit motivovanost zaměstnanců, ale také zlepšit mezilidské vztahy v kolektivu.

3.2 Shrnutí návrhů

Na základě získaných dat prostřednictvím dotazníkového šetření je doporučeno celkově 6 návrhů pro zlepšení motivačního programu Českého rozhlasu Brno. Níže jsou uvedeny veškeré navrhované změny:

- zavedení 13. platu,
- zavedení závodního stravování,
- zavedení firemního auta, příspěvku na dopravu,
- zvedení dodatečného příspěvku na kulturní potřeby,
- zavedení odborných a jazykových kurzů,
- zavedení nehmotných odměn (uznání, pochvaly).

Níže je uvedena tabulka, ve které jsou shrnuty celkové orientační náklady na realizaci všech změn v motivačním programu podniku. Celkové orientační náklady zahrnují jednorázové náklady, kterými jsou příspěvek na kulturu, odborné a jazykové kurzy a zavedení 13. platu a roční náklady na dopravu a stravování zaměstnanců. Uvedený příspěvek na kulturu je pro společnost výhodný z důvodů snížení daňového základu o zaplacenou částku (na základě splnění podmínek dle § 20 odst. 8 zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů) a na základě darovací smlouvy.

Nové motivační nástroje	Náklady
Nehmotné odměny (uznání, pochvala)	0 Kč
Příspěvek na kulturu	50 000 Kč

Firemní auto, příspěvek na dopravu	386 100 Kč
Závodní stravování, varianta 2.2	706 860 Kč
Odborné a jazykové kurzy	747 780 Kč
13. plat	1 451 730 Kč
Celkem	3 342 470 Kč

Tabulka 7: Shrnutí nákladů na zavedení nových motivačních nástrojů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Implementace návrhů by měla zvýšit motivaci zaměstnanců, jejich celkovou spokojenost s prací v Českém rozhlasu Brno a zlepšit vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Náklady na změny motivačního programu organizace bych považoval za přijatelné.

ZÁVĚR

Cílem předkládané absolventské práce bylo na základě realizované analýzy stávajícího motivačního programu Českého rozhlasu Brno navrhnout takové změny v jeho konceptu, jenž podpoří udržení kvalifikovaných zaměstnanců a umožní tak další rozvoj vybrané organizace.

Pro dosažení předkládaného cíle byla bakalářská práce rozdělena na tři hlavní části. První část se zabývala literární rešerší, ve které jsou podrobně rozebrány teoretické poznatky pro úspěšné zpracování analytické a návrhové části. Mezi hlavní pojmy se řadí motivace, odměňování, celková odměny a další.

Analytická část měla za úkol představit vybranou společnost, její organizační strukturu a současný motivační systém. Dalším krokem byla detailnější analýza motivačního programu pomocí dotazníkového šetření a jeho následného vyhodnocení. Primárním cílem dotazníkového šetření bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním systémem. Z výsledků vyplynulo, že 70 % zaměstnanců je v určité míře spokojeno s odměňováním za jejich odvedenou práci. Dalším výsledkem dotazování je, že informovanost zaměstnanců o nabízených benefitech činí 79 %, v ideálním případě by se tato hodnota měla blížit 100 %. Nejžádanějším benefitem mezi zaměstnanci Českého rozhlasu Brno je zavedení 13. platu, tento motivační nástroj si zvolilo 90 % zaměstnanců.

Poslední návrhová část se věnovala samotným návrhům pro zlepšení stávajícího motivačního systému společnosti. Návrhy vycházely z výsledků dotazníkového šetření. Celkem bylo navrženo 6 změn v motivačním programu firmy: zavedení 13. platu, závodního stravování, firemního auta, příspěvku na dopravu, dodatečného příspěvku na kulturní potřeby, odborných a jazykových kurzů, nehmotných odměn (uznání, pochvaly). Navrhované změny by měly vést ke zvýšení motivace zaměstnanců, jejich celkové spokojenosti v zaměstnání a také zlepšení mezilidských vztahů v kolektivu. Celkové orientační náklady na zavedení nových motivačních nástrojů vedoucích ke zlepšení současného motivačního systému Českého rozhlasu Brno činí 3.342.470 Kč.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

ALDERFER, Clayton. Existence, Relatedness and Growth. New York: Free Press, 1972. ISBN 978-0-02-900390-9.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614 5.

DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

KOUBEK, Josef, 2007. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KULHAVÝ, Viktor, Jakub PROCHÁZKA, Michal JIRÁSEK, Lenka JANOŠOVÁ, Adriana WYROBKOVÁ a Eva LYSONĚKOVÁ, ed. Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: koncepty, přístupy, nástroje. Brno: Masarykova univerzita, 2017. ISBN 978-80-210-8701-9.

URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan, 2003. Řízení lidí v organizaci. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-86395-46-4.

Online zdroje

Akademická menza Moravské náměstí. Správa kolejí a menz [online]. c2022 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.skm.muni.cz/stravovani/menzy-muni/akademicka-menza-moravske-namesti>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů [online]. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015 [cit. 2021-11-13]. ISBN 978-80-247-9883-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/rizeni-lidskych-zdroju-618116/>
Veřejné kurzy – obecné informace. Škola tvůrčího psaní scenáristky Markéty Dočekalové [online]. 2009 [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://www.tvurcipsani.cz/index.php?kat=7&sub=1&cla=76>

Co je to Sick day?. Vímvíc [online]. c2022 [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/co-je-to-sick-day>

DISMAN, Miroslav. Šetření dotazníkové. Sociologická encyklopedie [online]. 2018 [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Šetřen%C3%AD_dotazn%C3%ADkové_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Šetřen%C3%AD_dotazn%C3%ADkové_(MSgS))

Dovolená za kalendářní rok a její poměrná část. Zákony pro lidi [online]. 2022 [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast9>

Flexi Pass. Mojesodexo [online]. c2022 [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/detail-produktu/flexi-pass/>

Jazyková škola Presto. Presto [online]. c2020 [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://www.presto-skola.cz>

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách [online]. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011 [cit. 2021-11-13]. ISBN 978-80-247-7084-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/personalni-prace-v-malych-a-strednich-firmach-648626/>

Matematika polopatě: Průměr. Matweb [online]. 2022 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://www.matweb.cz/prumer/>

Na co se nás často ptáte?. MultiSport: Co je karta MultiSport? [online]. 2022 [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://multisport.cz/na-co-se-nas-casto-ptate/>

Návratnost dotazníku: 12+1 tipů jak ji zvýšit: Jak spočítat návratnost dotazníku. Survio [online]. c2012-2022 [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/zvysovani-navratnosti-dotazniku>

O nás. Český rozhlas [online]. c1997-2022 [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://brno.rozhlas.cz/o-nas-6484178>

O rozhlase. Český rozhlas [online]. c1977-2022 [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://informace.rozhlas.cz/o-rozhlase-7752675>

Partneři a přátelé NdB. Národní divadlo Brno [online]. [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.ndbrno.cz/partneri-a-pratele-ndb/>

Školní jídelna Nádvoří. Školní jídelna Brno [online]. c2022 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.skolnijidelna-nadvorni.cz>

10 методов нематериальной мотивации персонала: обзор с примерами. Marketing Ревизор [online]. c2022 [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://kirulanov.com/10-metodov-nematerialnoj-motivacii-personala/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Zdroj: Koubek, 2007,2015, s. 17).	13
Obrázek č. 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy (Zdroj: Armstrong, 2009, s. 24).....	15
Obrázek č. 3: Model celkové odměny (Zdroj: Armstrong, 2009, s. 44).....	18
Obrázek č. 4: Maslowa pyramida potřeb (Zdroj: Vlastní zpracování podle Maslow) ..	25
Obrázek č. 5: Dvoufaktorové teorie motivace (Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong, 2007, s. 60).....	26
Obrázek č. 6: Organizační struktura Českého rozhlasu (Zdroj: Český rozhlas, 2022)..	29

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Náklady na zavedení 13. platu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	47
---	----

Tabulka 2: Náklady na zavedení závodního stravování, varianta 2.1 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	49
Tabulka 3: Náklady na zavedení závodního stravování, varianta 2.2 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	49
Tabulka 4: Náklady na zavedení příspěvku na dopravu (Zdroj: Vlastní zpracování)	50
Tabulka 5: Náklady na zavedení odborného kurzu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	52
Tabulka 6: Náklady na zavedení jazykového kurzu (Zdroj: Vlastní zpracování)	53
Tabulka 7: Shrnutí nákladů na zavedení nových motivačních nástrojů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	55

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vyhodnocení otázky č. 1 (Zdroj: Google Forms).....	33
Graf č. 2: Vyhodnocení otázky č. 2 (Zdroj: Google Forms).....	34
Graf č. 3: Vyhodnocení otázky č. 3 (Zdroj: Google Forms).....	34
Graf č. 4: Vyhodnocení otázky č. 4 (Zdroj: Google Forms).....	35
Graf č. 5: Vyhodnocení otázky č. 5 (Zdroj: Google Forms).....	35
Graf č. 6: Vyhodnocení otázky č. 6 (Zdroj: Google Forms).....	36
Graf č. 7: Vyhodnocení otázky č. 7 (Zdroj: Google Forms).....	36
Graf č. 8: Vyhodnocení otázky č. 8 (Zdroj: Google Forms).....	37
Graf č. 9: Vyhodnocení otázky č. 9 (Zdroj: Google Forms).....	38
Graf č. 10: Vyhodnocení otázky č. 10 (Zdroj: Google Forms).....	39
Graf č. 11: Vyhodnocení otázky č. 11 (Zdroj: Google Forms).....	40
Graf č. 12: Vyhodnocení otázky č. 12 (Zdroj: Google Forms).....	40
Graf č. 13: Vyhodnocení otázky č. 13 (Zdroj: Google Forms).....	41
Graf č. 14: Vyhodnocení otázky č. 14 (Zdroj: Google Forms).....	41
Graf č. 15: Vyhodnocení otázky č. 15 (Zdroj: Google Forms).....	42
Graf č. 16: Vyhodnocení otázky č. 16 (Zdroj: Google Forms).....	42
Graf č. 17: Vyhodnocení otázky č. 17 (Zdroj: Google Forms).....	43
Graf č. 18: Vyhodnocení otázky č. 18 (Zdroj: Google Forms).....	44

SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1 Výpočet návratností (Zdroj: Vlastní zpracování podle https://www.survio.com/)	33
Rovnice 2 Aritmetický průměr (Zdroj: https://www.matweb.cz/prumer/).....	45

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Dotazník

Příloha 1 - Dotazník

Dotazník spokojenosti s odměňováním v zaměstnání

1. Jste:
 - Žena
 - Muž

2. Jaký je Váš věk?
 - Do 25 let
 - 26-35 let
 - 36-50 let
 - 50 a více let

3. Vaše dosažené vzdělání je:
 - základní
 - SOU
 - SŠ s maturitou
 - vyšší odborné
 - vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- 1-3 roky
- 4-7 let
- 8-10 let
- 11 a více

5. Ve kterém oddělení pracujete?

- Programové oddělení
- Kancelář ředitelky
- Podpora programu

6. Jste spokojen/a s odměňováním, konkrétně s výši platu za odvedenou práci?

- ANO
- NE
- spíše ANO
- spíše NE

7. Poskytuje Vám zaměstnavatel benefity?

- ANO
- NE
- Nevím

8. Pokud jste v otázce č.4 odpověděl/a ANO, jaké?

- stravenky
- 13. plat
- penzijní připojištění
- dovolená nad rámec ZP
- jiné: _____

9. Pokud byste si mohl/a zvolit benefity, jaké by to byly?

- jazykové a odborné kurzy
- pružná pracovní doba
- dovolená nad zákonný nárok

- tzv. sick days
- nehmotné odměny (uznání, pochvala)
- firemní mobilní telefon
- firemní auto
- příspěvky na kulturu
- závodní stravování
- jiné: _____

10. Motivují Vás benefity k lepšímu výkonu?

- ANO
- NE
- Spíše ANO
- Spíše NE

11. Vybral/a byste

- fixní systém odměňování, kde zaměstnavatel nabízí určité benefity
- flexibilní systém odměňování, kde si můžete vybrat benefity, které Vám nejvíce vyhovují

12. Máte možnost se vzdělávat?

- ANO
- NE
- Ne, ale chtěl/a bych

13. V zaměstnání jsem

- spokojen/a
- nespokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a

14. Vyhovuje Vám pracovní doba?

- ANO

- NE
- Spíše ANO
- Spíše NE

15. Splňuje Váš nadřízený představu o správném vedení zaměstnanců a jejich motivaci?

- ANO, je skvělý nadřízený, dovede motivovat
- NE, nevyhovuje mi, nemotivuje

16. Dostal/a jste nějaký trest nebo sankci? Pokud ano, jaký?

- ANO:
- NE
- NE, ale byl jsem slovně napomenut

17. Se vztahy k ostatním zaměstnancům jsem:

- spokojen/a
- nespokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a

18. Máte možnost využívat Home-Office?

- ANO
- NE
- NE, ale chtěl/a bych