



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚN KONCEPTU MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

PRO ZAMĚSTNANCE VE VYBRANÉ ORGANIZACI

PROPOSAL FOR CHANGES OF MOTIVATIONAL PROGRAMME IN A SELECTED COMPANY.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Veronika Vytopilová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Kateřina Petrová

BRNO 2024

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Veronika Vytopilová**
Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Petrová**
Akademický rok: 2023/24
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 konceptu motivačního programu pro zaměstnance ve vybrané organizaci

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě realizace analýzy stávajícího stavu motivačního programu pro zaměstnance ve zvolené organizaci navrhnout takové změny, které jsou žádoucí pro péči a udržení zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

MISCHEL, Walter, Ebbe B. EBBESEN, EBBE B. a Antonette RASKOFF ZEISS. Cognitive and attentional mechanisms in delay of gratification [online]. Journal of Personality and Social Psychology, 1972 [cit. 2023-11-28]. Dostupné z: <https://www.kokdemir.info/courses/psk101/docs/Mischel-DelayofGrat.pdf>.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

Prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na motivační systém zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem této práce je navrhnout účinné změny v dosavadním motivačním systému společnosti. Pomocí teoretické části vymezuje jednotlivé klíčové pojmy, které jsou následně využity v dalších částech práce. Analytická část se zaměřuje na analýzu současného stavu motivačního systému zaměstnanců ve společnosti, a to pomocí pozorovacích a dotazovacích metod. Výsledky těchto analýz a metod slouží jako podklad pro návrhovou část práce. V návrhové části jsou pak zpracovány konkrétní změny v dosavadním motivačním systému zaměstnanců.

Klíčová slova

motivace, motivační systém, systém odměňování, zaměstnanecké benefity, firemní kultura, firemní hodnoty

Abstract

The bachelor's thesis is focused on the motivational system of employees in the selected company. The goal of this work is to propose effective changes in the company's current motivational system. Using the theoretical part, it defines individual key terms, which are subsequently used in other parts of the work. The analytical part focuses on the analysis of the current state of the motivational system of employees in the company, using observation and questioning methods. The results of these analyzes and methods serve as a basis for the design part of the work. In the design part, specific changes in the current employee motivation system are processed.

Keywords

motivation, motivational system, reward system, employee benefits, corporate culture, corporate values

Bibliografická citace

VYTOPILOVÁ, Veronika. *Návrh změn konceptu motivačního programu pro zaměstnance ve vybrané organizaci* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-04-06]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/159336>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Kateřina Petrová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 10. 5. 2024

Veronika Vytopilová

autor

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce paní Ing. Kateřině Petrové za užitečné rady a osobní přístup v průběhu tvorby této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Notino a jejím zaměstnancům, kteří mi vždy ochotně poskytnuli potřebné informace pro zpracování bakalářské práce. Také chci poděkovat své rodině, která mě po celou dobu mého studia plně podporovala a věřila v mé úspěchy. V neposlední řadě chci poděkovat svému příteli, a to za jeho trpělivost, pozitivní přístup a nepostradatelnou psychickou podporu během mého studia.

Obsah

ÚVOD	1
HLAVNÍ CÍLE PRÁCE	3
DÍLČÍ CÍLE PRÁCE	3
METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	3
1 TEORETICKÁ ČÁST	5
1.1 Motivace a stimulace	5
1.1.1 Motivace	5
1.1.2 Stimulace	6
1.1.3 Gratifikace	6
1.1.4 Typy motivace	7
1.2 Zdroje motivace	8
1.2.1 Potřeby	8
1.2.2 Návyky	9
1.2.3 Zájmy	9
1.2.4 Hodnoty	10
1.2.5 Ideály	10
1.3 Teorie motivace	11
1.3.1 Teorie instrumentality	11
1.3.2 Teorie zaměřené na obsah	11
1.3.3 Teorie zaměřené na proces	15
1.3.4 Motivační teorie společnosti Notino s.r.o.	17
1.4 Stimulační (motivační) nástroje	17
1.4.1 Finanční odměna	17
1.4.2 Obsah práce	18

1.4.3	Pracovní podmínky	18
1.4.4	Benefity a sociální požitky	18
1.4.5	Jistota zaměstnání	19
1.4.6	Odpovědnost	19
1.4.7	Hodnocení práce a uznání	19
1.4.8	Pracovní kolektiv	19
1.4.9	Sounáležitost s organizací	20
1.4.10	Firemní kultura	20
1.5	Odměňování pracovníků	20
1.5.1	Cíle řízení odměňování	21
1.5.2	Druhy zaměstnaneckých výhod	22
1.5.3	Další způsoby dělení zaměstnaneckých výhod	24
1.5.4	Typy realizace zaměstnaneckých výhod	25
	Shrnutí teorie	26
2	Analytická část	27
2.1	Představení společnosti	27
2.1.1	Organizační struktura společnosti	28
2.1.2	Historie společnosti	29
2.1.3	Současnost	29
2.1.4	Hodnoty	30
2.2	Současný motivační systém společnosti	31
2.2.1	Finanční odměny	31
2.2.2	Zaměstnanecké benefit	32
2.3	Dotazníkové šetření	35
2.4	Výsledky dotazníku	36

2.4.1	Demografické údaje respondentů	36
2.4.2	Pracovní prostředí a firemní hodnoty	41
2.4.3	Mzda a firemní benefity	46
	Shrnutí analytické části	53
3	Návrhová část	55
3.1	Návrhy změn v motivačním systému společnosti	55
3.1.1	Příspěvek na penzijní připojištění a dlouhodobý investiční produkt	56
3.1.2	Stravování na pracovišti	58
3.1.3	Ocenění pracovníků v dodržování firemních hodnot	60
3.2	Shrnutí návrhové části	61
	Seznam použitých zdrojů	65
	Seznam grafů	68
	Seznam obrázků	69
	Seznam tabulek	70
	Příloha č. 1: Dotazníkový průzkum	71

ÚVOD

V dnešní uspěchané a náročné době se zaměstnavatelé potýkají s problémem nedostatku kvalitních pracovníků, takových, kteří by splňovali všechna jejich kritéria a očekávání jako jsou například pracovitost, zkušenosti, ale i kvalifikace v daném oboru. Takových potenciálních zaměstnanců je, jak se říká jako šafránu, jinak řečeno je jich málo a obtížně se hledají. Většinou totiž na trhu práce jen tak nenajdete pracovníky, kteří by všechna tyto kritéria splňovali. Firma má tedy v tomto případě dvě možnosti. První možností je nabídnout lepší podmínky a tyto dobré zaměstnance od konkurenčních společností dostat k sobě do společnosti, což může firmu stát více finančních prostředků. Nebo druhá možnost je přijmout pracovníka, který splňuje jen některá z požadovaných kritérií, například čerstvého absolventa vysoké školy, který je sice bezpochyby kvalifikovaný, ale nemá profesní zkušenosti.

Proto by společnost měla dělat vše, aby si své kvalitní zaměstnance udržela. Jedním z velmi klíčových způsobů, jak to udělat, je jednoznačně mít dobrý motivační systém zaměstnanců. Tedy dát pracovníkům dostatečnou a správně mířenou pracovní motivaci, společně se správně zvolenými stimulanty, které pracovní motivaci přímo navozují. Je velmi důležité udržet dostatečnou motivaci u zaměstnanců nejen kvůli tomu, aby zaměstnanci z firmy neodcházel, ale i proto, že motivovaný zaměstnanec je často spokojený, mnohonásobně produktivnější a aktivnější než zaměstnanec demotivovaný, kterého práce nenaplňuje.

Pro každého člověka mohou být klíčovým faktorem při rozhodování se o jeho dalším kariérním postupu odlišné věci, jedná se tedy hlavně o subjektivní volbu. Avšak i tak existují obecnější způsoby, jak zaměstnance namotivovat, jedním takovým nejzákladnějším stimulem jsou peníze.

Jak jsem již ale zmínila, toto platí spíše v obecné rovině a vždy jsou tu i subjektivní faktory, které zaměstnance mohou zásadně ovlivnit. Důležité je tak při tvorbě motivačního systému nebrat věci na lehkou váhu. Je třeba zvážit všechny možnosti a stimuly, které můžeme ovlivnit a vytvořit z nich celek, který bude rozumným a férovým kompromisem mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

Právě této problematice se budu ve své bakalářské práci věnovat, budu se snažit zanalyzovat a posoudit všechny dostupné informace. Následně pak vyhodnotím

potřebné údaje pro vytvoření návrhů změn konceptu současného motivačního programu zaměstnanců ve společnosti Notino s.r.o.

Ještě je důležité zmínit, že se v práci zaměřuji specificky na určitou skupinu zaměstnanců, konkrétně se jedná o zaměstnance z oddělení logistiky ve skladu v Rajhradě a Syrovicích. Jelikož právě toto oddělení společnosti vykazuje nejmenší pracovní motivaci a zároveň i nejmenší pracovní spokojenost.

HLAVNÍ CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem mé bakalářské práce je na základě analýzy současného stavu ve společnosti Notino s.r.o., navrhnout změny motivačního programu zaměstnanců, tak aby zvýšili pracovní motivaci a spokojenost těchto zaměstnanců. Tohoto bude dosaženo za pomoci jednotlivých dílčích cílů.

DÍLČÍ CÍLE PRÁCE

Prvním dílčím cílem bude zpracování teoretické části, která bude základním opěrným pilířem, pro ostatní dílčí cíle. Pomocí ní přiblížím danou problematiku, vymezím základní pojmy a určím důležité základy pro realizaci zbytku bakalářské práce.

Zpracováním této části blíže představím společnost Notino s.r.o., také vytvořím dotazník pro zaměstnance, ten následně vyhodnotím a analyzuji z něj současný stav motivačního programu ve společnosti. Pomocí této kvantitativní výzkumné metody pak dokáži efektivně a rychle sesbírat potřebné množství důležitých dat od většího množství respondentů. Dotazník bude zaměřen na spokojenost zaměstnanců se současným motivačním programem ve společnosti, také se budou moci konkrétněji vyjádřit k tomu, co by je více motivovalo ke zlepšení produktivity práce a uznávání hodnot společnosti.

Na základě výsledků z analytické části, pak v poslední části práce představím vlastní návrhy řešení případných problémů a nedostatků současného motivačního programu zaměstnanců.

METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Teoretická část práce bude zpracována prostřednictvím *rešerše odborných literárních zdrojů* zaměřujících se na témata motivace, stimulace, nástroje motivace, pracovní motivace a motivačních technik.

Analytická část bude vycházet hlavně z kvantitativní výzkumné metody v podobě dotazníku pro zaměstnance, který bude klíčovým prostředkem ke sesbírání potřebných dat přímo z jádra společnosti. Díky těmto krokům budu moci lépe porozumět spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním programem ve společnosti a také přezkoumat případné připomínky či nedostatky. Společně s *výsledky dotazníkového průzkumu, obsahovou analýzou interních dokumentů*, ale i *veřejně dostupných*

informací a mého osobního pozorování ve společnosti Notino s.r.o., následně vyhodnotím všechny dostupné informace a ty budou sloužit jako důležitá data pro poslední část bakalářské práce. Zde navrhnu optimální způsoby řešení případných nedostatků a změny v současném motivačním systému společnosti.

1 TEORETICKÁ ČÁST

V první části bakalářské práce se věnuji vymezení teoretické části a představení základních pojmů důležitých pro zpracování práce. Rozebírám zde motivaci, proces fungování motivace, motivační teorie, stimulační nástroje a problematiku odměňování pracovníků. Poznatky z odborné teorie jsou pak využity v následujících částech bakalářské práce.

1.1 Motivace a stimulace

Velmi často jsou tato dvě slova považována za synonyma, opak je však pravdou. Sice je jejich význam dosti provázaný, dokáží spolu dobře fungovat a navzájem se doplňovat, avšak každé ve skutečnosti znamená něco jiného. V následujících kapitolách vymezuji tyto pojmy a ukazuji zde jejich rozlišení.

1.1.1 Motivace

Motivaci lze popsat jako přirozenou vnitřní sílu člověka, která dokáže aktivovat a udržovat jeho určité chování. Díky této hnací síle, lze dosahovat vysokých výkonů, pokud je tedy využita správně. Správně motivovaní lidé jsou připraveni vynaložit více úsilí a udělat více než se od nich za normálních okolností očekává (Armstrong a Taylor, 2015). Motivaci můžeme vnímat také jako nenásilné vytvoření přístupu člověka k něčemu, většinou k výkonu, typu chování či k věci. Motivace tedy představuje jak samotný psychologický proces, tak i jeho konečný výsledek (Plamínek, 2015; Medlíková, 2021).

Motivace funguje na základě působení určitých vnitřních faktorů, které nazýváme motivy. Motiv představuje vnitřní psychickou sílu, tedy ten pomyslný popud, který vychází z každého z nás přirozeně a nenuceně. Je příčinou našeho určitého jednání nebo chování a dává našim činnostem psychologický smysl. Jde tedy o to, že si my sami stanovíme určitý cíl, kterého chceme dosáhnout. Motiv dokáže působit tak dlouho, dokud člověk nedosáhne svého vytyčeného cíle a své gratifikace čili svého upokojení ze splněného cíle. Z pravidla na člověka nepůsobí v daný okamžik pouze jeden, ale celý soubor motivů, které mohou být shodné nebo naopak zcela odlišné. Obecně tedy platí, že motivy, které působí stejným směrem motivační proces dohromady více posilují a

motivy protikladné se navzájem mohou narušovat a celý proces narušovat či dokonce odsoudit k zániku (Bedrnová et al., 2012; Medlíková, 2021).

1.1.2 Stimulace

Dá se říct, že stimulace je pravým opakem motivace, zatím co ta vychází, jak jsem již zmínila, z vnitřního přesvědčení člověka, stimulace je proces kdy na naši psychiku působí vnější faktory. Hlavním rozdílem je tedy, že stimulace na nás působí vnějšími faktory nejčastěji formou aktivního chování jiného člověka, kterou nás mohou vést ke změně samotného procesu motivace či dokonce jeho ukončení (Bedrnová et al., 2012).

Stimulace je oproti motivaci přímočařejší a jednodušší, to je její značnou výhodou pro uplatňování v praxi. Dokud lidem vynahrazujeme nepohodlí spojené s výkonem určité činnosti pro ně zajímavými hodnotami, pak bude jejich činnost pokračovat, ovšem jen do určité míry. Ve chvíli, kdy pro pracovníky již nemají hodnotu či je přestaneme poskytovat, lze očekávat, že svou činnost ukončí. Toto lze považovat za velkou nevýhodu stimulace oproti motivaci (Plamínek, 2015).

Zmiňované faktory, které na nás v rámci stimulace působí jsou stimuly, ty mohou být buď vědomé nebo nevědomé. První zmíněné stimuly jsou použity úmyslně s cílem ovlivnit nás, a to buď negativně nebo pozitivně, druhé zmíněné sice nejsou použity účelově avšak vliv mohou mít stejný nebo dokonce větší než ty vědomé. Mohou se projevit ve dvou formách, a to buď jako impulsy nebo incentivy. Impulsy představují změnu v těle nebo mysli člověka, může to být například fyzická bolest či určitý stav jeho mysli třeba když je člověk z něčeho nervózní, smutný atd. Incentivy jsou popudy, které na nás působí z vnějšku a pochází tedy často od jiných lidí. Může se jednat například o pochvaly za dobře odvedenou práci nebo naopak kritiku za špatný pracovní výkon (Bedrnová et al., 2012).

1.1.3 Gratifikace

Ještě, než si rozebereme jednotlivé typy motivace, je třeba říci si něco o procesu, kterému se říká gratifikace nebo také v češtině uspokojení. Proces gratifikace totiž úzce souvisí i s motivací a zároveň se silou vůle, která má na motivaci také zásadní vliv. Gratifikace je vlastně výsledkem úspěšného a ukončeného motivačního procesu, jde o určitý pocit štěstí, který se u nás projeví po dosažení našeho cíle. Je to pocit naplnění a dosažení svého snu. (Mischel et al., 1972; American Psychological Association, 2012).

Gratifikaci můžeme rozdělit na dva druhy, a to na okamžitou a oddálenou. Oddálená gratifikace je vnímána jako ta správnější a pocity z ní silnější. Když se nám cíle vyplní hned, což je případ okamžité gratifikace, sice se nám pocit štěstí dostaví rychleji, avšak není tak intenzivní, jako když na svém cíli pracujeme a dlouhodoběji o něj usilujeme. Z toho lze vyvodit, že pokud člověku dáváme krátkodobou motivaci či motivaci snadněji dosažitelnou po delší časové období, postupně se pocit gratifikace utlumí a bude méně intenzivní, jelikož pro člověka motivace již nemá takovou hodnotu (Mischel et al., 1972; American Psychological Association, 2012).

1.1.4 Typy motivace

Nejčastějším a dle mého názoru i nejužitečnějším dělením motivace je její rozdělení na vnitřní a vnější. Oba typy spolu dokáží navzájem spolupracovat v harmonii, avšak jen při správném poměru. Zároveň obě motivace úzce souvisí s již zmíněnou gratifikací, kdy díky jedné je pocit gratifikace silnější i dlouhodobější a díky druhé je sice rychleji dostupná, avšak v dlouhodobém horizontu ne tolik účinná.

1.1.4.1 Vnitřní motivace

Tento druh motivace je vnímán jako ten lepší a zdravější, pochází totiž přímo z našeho vnitřního přesvědčení, nadšení pro danou věc a samotné činnosti. Projevuje se, když člověka daná činnost baví a považuje ji za důležitou, může se v ní dále rozvíjet, učit se novým věcem a má možnost něčeho v ní dosáhnout. Takovou motivací pro nás může být třeba zlepšení se v nějaké určité dovednosti jako například vaření nebo hra na hudební nástroj, nevedou nás k tomu nějaké odměny či donucení zevnějšku, ale naše vlastní touha po tom se v dané činnosti zlepšit (Armstrong a Taylor, 2015; Medlíková, 2021).

S tímto typem je spojený proces oddálené gratifikace, když na něčem člověk pracuje dlouho a vychází to z jeho touhy či vášně, je výsledný pocit z úspěchu velmi silný, motivuje člověka dále pokračovat v podobných cílech.

1.1.4.2 Vnější motivace

Tato motivace je charakteristická tím, že jí způsobují určité vnější faktory. Je také v podstatě jednodušší než vnitřní a snadněji nás přes ní dokáže okolí ovlivnit, proto ji zaměstnavatelé používají velmi často. V zaměstnání, ale i v životě se s ní setkáváme v podobě odměny či trestu. Kromě klasické peněžní odměny, kterou v zaměstnání

dostáváme můžeme dostávat i jiná ocenění jako třeba zvýšení mzdy, bonusy za splněné úkoly, provize, karierní postup aj. Naopak trest symbolizují situace jako když nám mzdu o určitou část sníží za špatné pracovní výkony nebo získáme negativní zpětnou vazbu na námi odvedenou práci (Armstrong a Taylor, 2015; Medlíková, 2021).

Zde se pak většinou vyskytuje právě gratifikace okamžitá, splnili jsme nějaký jednodušší úkol v práci a tím pádem jsme dostali malou finanční odměnu. Vnitřně však pro nás tato odměna nemá hodnotu, takže nás pocit gratifikace velmi rychle opustí a není ani tak moc silný. Z dlouhodobého hlediska se tak náš pocit gratifikace bude čím dál více utlumovat, jak podrobněji zmiňuji výše v kapitole o gratifikaci.

1.2 Zdroje motivace

Aby zaměstnavatel dokázal správně nastavit proces motivace svým pracovníkům ve společnosti, musí nejdříve vědět, jak vlastně samotná motivace vzniká, tedy jaké jsou její zdroje. Podle Bedrnové et al., (2012) jsou takovými zdroji věci, které dokáží motivaci samy vytvářet, mohou to být jak určité silné sklony či lidské činnosti.

Mezi základní zdroje pak Bedrnová et al., (2012) uvádí:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty
- Ideály

1.2.1 Potřeby

Potřeba představuje pocit a případné uvědomění si, že člověku chybí něco pro něj osobně důležitého. Každý člověk pak tuto skutečnost vnímá individuálně, protože pro každého jsou určité potřeby jinak podstatné. Může se projevovat jako ne příliš pozitivní pocit, který v nás způsobuje napětí a nervozitu, tyto popudy pak z pravidla člověka vedou k odstranění případných překážek a naplnění konkrétní potřeby (Bedrnová et al., 2012).

Nejběžnější členění potřeb je na dvě skupiny, první skupina zahrnuje potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní. Tyto potřeby se týkají projevů našeho těla a organismu, řadí se mezi ně ty opravdu nejzákladnější potřeby jako je potřeba dýchat,

pít, jíst, spát aj. Druhou skupinou jsou pak potřeby sociální, společenské a psychogenní, tyto potřeby jsou označovány jako sekundární, ale i tak jsou pro člověka velmi důležité. Týkají se našeho společenského, osobního a kulturního života. Jedná se o potřeby seberealizace, jistoty, bezpečí, aj (Bedrnová et al., 2012).

Na téma potřeb můžeme však nahlížet ještě z minimálně jednoho pohledu, a to, jestli si naše potřeby uvědomujeme, ty se nazývají uvědomované, nebo naopak o nich vědomě nevíme, těm říkáme neuvědomované (Bedrnová et al., 2012).

Jak uvádí Bedrnová et al., (2012) „Člověku se občas stává, že pocítuje jakousi vnitřní nepohodu, má pocit, že mu něco chybí, avšak neví co.“ Tento výrok lze považovat za skvělou definici neuvědomované potřeby.

1.2.2 Návyky

V určitých fázích našeho života se ocitáme v různorodých situacích ať už v dynamických či stereotypních, návyky jako takové si člověk vypěstuje většinou právě na bázi opakujících se činností a situací. Když nějakou činnost děláme pořád dokola máme tendenci se na ní fixovat a časem ji dělat automaticky, vytváříme si tak svůj vzorec chování pro každou konkrétní situaci. Návyky můžeme získávat jak v dospělosti, tak samozřejmě i v dětství a může to být buď vědomě nebo o nich nemáme tušení, tedy jsou pouze vedlejším produktem nějaké naší často se opakující činnosti. Například když jdeme do práce, automaticky jdeme na nejbližší zastávku MHD nebo nasedáme do auta, toto je návyk, který vznikl jako vedlejší produkt té činnosti, že cestujeme do práce, děláme to automaticky a ani se nad tím většinou nějak nepozastavujeme. Jak jsem již zmínila, určitým návykům se můžeme sami naučit a asi nejčastějším způsobem, jak toho dosáhnout, je odměna. Když si za určitou situaci sami sobě něco slíbíme, nějakou odměnu pro nás hodnotnou, budeme mít větší motivaci činnost pravidelně vykonávat a po čase jsme schopni naučit se novému návyku. Dobrou metodou je také rozdělit si hlavní cíl, tedy vytvoření určitého návyku, na několik menších snadněji dosažitelných dílčích cílů, ty postupně plnit a neuškodí i malá pochvala za to, co jsme již dokázali. (Bedrnová et al., 2012; Clear, 2018)

1.2.3 Zájmy

„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.“ (Růžička in Bedrnová et al., 2012)

Zájmy mohou být opravdu různorodé, ale v podstatě se jedná o zvláštní druh motivu, tedy nějaký náš popud, který nás nutí dělat věci, o které máme zájem a které nás baví. Jednoduše řečeno, když nás nějaká činnost baví, chceme ji vykonávat a máme o ni zájem, často nás tato činnost pak naplňuje a rozvíjíme tím svou osobnost. To, jak je pro nás konkrétní zájem zásadní rozhoduje několik faktorů jako je například hloubka našeho zájmu či jak dlouho náš zájem o určitou věc či činnost přetrvává (Bedrnová et al., 2012).

1.2.4 Hodnoty

Hodnoty jsou také velmi podstatnou složkou motivace, jelikož dokáží významně ovlivnit naše chování a vnímání světa. Hodnoty si buď můžeme sami vytvořit nebo je již od někoho převzít, podle toho, jak nás okolí ovlivňuje. Jejich pomocí si o něčem můžeme tzv. vytvořit mínění, přiřadíme dané věci či člověku určitý význam a důležitost. Podle toho jsme pak ochotní buď vynaložit větší úsilí v případě, že pro nás má konkrétní cíl vyšší hodnotu nebo naopak pokud je pro nás něco hodnotově nízké, budeme se takové věci a aktivitám s ní spojených vyhýbat či je zanedbávat. Hodnoty jsou taktéž velmi individuální, jelikož každého z nás ovlivňuje okolí jinak a přejímáme od něj názory, což je naprosto přirozený proces. Jinak řečeno, v čem vyrůstáme a žijeme, to nás formuje jako člověka a utváří to naše hodnoty, myšlenky i mínění. Na druhou stranu však takřka v celé společnosti existují o dost obecnější hodnoty, a to jak pozitivní, tak samozřejmě i ty negativní. Mezi takové obecné hodnoty můžeme řadit zdraví, rodinu, děti, vzdělání, práce, společenské postavení aj. (Bedrnová et al., 2012).

1.2.5 Ideály

Když si něco idealizujeme, většinou to znamená, že je to něco pro nás hodnotného nebo velmi kladného. Ideálem pro nás však nemusí být jen osobní hodnoty nebo cíle, ale také to může být náš vzor, ať už se jedná o konkrétního člověka, ke kterému vzhlízíme či čin který vykonal. V dnešní době je již celkem časté, že si společnost ideály vytváří rychle a snadno, a to hlavně za pomoci vnějších faktorů, nejčastěji těch sociálních. To, v jakém prostředí a mezi jakými lidmi vyrůstáme a pohybujeme se nám výrazně pomáhá ve vytváření ideálů, a to ať dobrých a prospěšných nebo bohužel i negativních, které mohou sice člověka motivovat, avšak někdy mu mohou i velmi škodit (Bedrnová et al., 2012).

1.3 Teorie motivace

Motivační proces je v celku zajímavým tématem a není tak divu, že se jím zabývalo a stále zabývá opravdu hodně významných psychologů, ekonomů a jiných odborníků. Jde totiž o velmi významnou, avšak složitou problematiku, a to nejen dnes, ale i historicky. Nejvíce modelů a teorií se však začalo objevovat teprve ve 20. století, a tak není divu, že se časem některé ukázali buď jako nepřesné či nedomyšlené, a hlavně se nedají jednoznačně aplikovat na každého člověka, jelikož každý z nás je jiný. Přesto se některé z nich v dnešní době stále využívají a jsou považovány za významné. V následující kapitole rozeberu ty, dle mého názoru nejvýznamnější.

1.3.1 Teorie instrumentality

Jedná se o tu asi nejčastější a nejklaštější teorii motivace vůbec, která je založena na poměrně jednoduchém principu, a to odměny a trestu. Poskytneme člověku odměnu pro něj hodnotou, například finanční, za určitý splněný úkol nebo jej potrestáme sebráním finančních bonusů za nesplněný úkol, špatně odvedenou práci či porušení pracovní kázně. Tato teorie je velmi obecná a má zjevné nedostatky, třeba že nebere ohled na určité lidské potřeby a lidskou individualitu nebo může časem způsobit vytlačení vnitřní motivace (Armstrong a Taylor, 2015; Armstrong, 2020; Kociánková, 2010).

1.3.2 Teorie zaměřené na obsah

Tento typ teorií je založen na principu lidských potřeb a jejich naplnění, jakožto hlavní složky motivace. Pokud nejsou tyto základní prvky motivace splněny, dostaví se u člověka napětí a stres, to může vést k tomu, že člověk nebude dostatečně motivovaný danou prací vykonávat (Armstrong a Taylor, 2015).

1.3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

O této teorii se dá jednoznačně říci, že je tou nejzákladnější a nejpoužívanější teorií potřeb, je jednoznačná a jednoduchá na pochopení, jelikož se zakládá na těch nejzákladnějších potřebách člověka. Vytvořil ji významný americký psycholog Abraham Maslow a nejčastěji je zobrazována ve tvaru pyramidy, proto se jí také často říká Maslowova pyramida potřeb. Vychází z představy, že plnění potřeb musí začínat od těch nejzákladnějších funkcí, které se nachází ve spodní části pyramidy a postupně pokračujeme až na samotný vrchol pyramidy. Určujeme tedy tímto způsobem hierarchickou důležitost lidských potřeb od těch nejzákladnějších až po méně základní (Armstrong a Taylor, 2015; Kociánková, 2010; Palíšková et al., 2021).



Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Palíšková et al., 2021, s. 53)

Fyziologické potřeby

Tyto potřeby jsou těmi nejzákladnějšími a jsou pomyslnými základy pyramidy potřeb, bez kterých, by nikdo z nás nedokázal přežít. Jedná se o naše primární potřeby, jako je potřeba jíst, pít, spát a dýchat (Armstrong a Taylor, 2015; Kociánková, 2010; Palíšková et al., 2021).

Potřeba jistoty a bezpečí

Každý z nás potřebuje cítit jistotu, například jistotu v zaměstnání, že nás zaměstnavatel nepustí a budeme mít stálý příjem nebo hledáme jistotu v naší rodině, že při nás budou stát, budou nás podporovat a neopustí nás. Někdy můžeme jistotu hledat i ve zdraví, potřebujeme si být jistí, že jsme zdraví a nemáme zdravotní problémy. Pociť bezpečí pak často vyhledáváme právě v rodině a našem domově, případně v našem

okolí (Armstrong a Taylor, 2015; Kociánková, 2010; Palíšková et al., 2021; Urban, 2017).

Potřeba sounáležitosti a lásky

Těmto potřebám také říkáme společenské a opírá se o to, že člověk je společenský a potřebuje někam patřit. Potřebujeme si vytvářet sociální vazby jako přátelství, partnerské vztahy, rodinu nebo být součástí příjemného pracovního kolektivu. Zkrátka si potřebujeme takzvaně najít své místo ve společnosti (Palíšková et al., 2021; Urban, 2017).

Potřeba uznání a sebeúcty

Člověk si sám sebe musí vážit a s tím je velmi často spojený i názor okolí na něj, potřebujeme, aby nás nadřizený pochválil za dobře odvedenou práci, potřebujeme, aby nám někdo projevil respekt či obdiv. Často tak toužíme po úspěších, síle, určitých schopnostech, reputaci či dokonce pozornosti, v případě, že těchto věcí dosáhneme splníme si potřebu uznání od okolí. Ne vždy si ale tímto automaticky splníme potřebu sebeúcty, na té je potřeba pracovat sám se sebou a chovat se tak, abychom si sami sebe vážili (Palíšková et al., 2021; Urban, 2017).

Potřeba seberealizace, sebeaktualizace

Této potřeby dosahujeme za pomoci rozvíjení našeho potenciálu, využití naší kreativity, uplatňování našich schopností a dovedností, získáváme tak nové dovednosti a zkušenosti. Tato potřeba se pak nachází na pomyslném vrcholu pyramidy potřeb a dosáhneme jí jedině v případě, že dosáhneme nejdříve naplnění všech ostatních potřeb pod ní (Palíšková et al., 2021; Urban, 2017).

Nevýhody Maslowovi pyramidy potřeb

Jak jsem již zmínila tato teorie patří k těm nejvíce základním a asi i nejpoužívanějším, avšak hodně odborníků k ní má své výhrady. Velkou nevýhodou této teorie je skutečnost, že je obecná, ale lidé jsou naopak velmi individuální. Proto často nemusí udávané pořadí těchto potřeb odpovídat skutečnosti, někteří lidé mohou dávat přednost například potřebě seberealizace než sounáležitosti a společenskosti. Lidé také mohou v průběhu života měnit své osobní preference, a tudíž se pro ně některé potřeby, které

dříve považovali za podstatné mohou jevit jako již méně podstatné a dají přednost jiným, to platí i naopak (Armstrong a Taylor, 2015).

1.3.2.2 Alderferova teorie ERG

Vychází z Maslowovi teorie potřeb, je však podstatně jednodušší a je založena na existenci pouze 3 druhů potřeb. Jedná se o potřebu existence, potřebu sounáležitosti a potřebu růstu. Splnění těchto potřeb závisí na výsledku událostí mezi lidmi a jejich prostředím (Armstrong a Taylor, 2015; Kociánková, 2010).

Potřeba existence

Řadíme sem základní potřeby jako je jídlo, pití, spánek, ale také sem patří základní potřeby v zaměstnání, jako je mzda, pracovní prostředí, pracovní podmínky, aj. (Armstrong a Taylor, 2015; Kociánková, 2010).

Potřeba sounáležitosti

Vyplývá z toho, že se člověk potřebuje zapojit do dění a událostí v jeho okolí. Je pro něj také klíčové být někam přijmut, někam patřit a s někým něco sdílet (Armstrong a Taylor, 2015; Kociánková, 2010).

Potřeba růstu

Zde se lidé snaží využít svůj potenciál, snaží se vynaložit co největší tvůrčí či produktivní úsilí, hledají příležitosti i zkušenosti, které je dokážou v životě posunout dál (Armstrong a Taylor, 2015; Kociánková, 2010).

1.3.2.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Tato teorie je již přímo zaměřena na pracovní prostředí, jejím autorem je Frederick Irving Herzberg, který tak přišel s myšlenkou dvou skupin faktorů, které nás v práci ovlivňují. Nazýváme je motivátory a hygienickými faktory, zatímco u prvního zmíněného můžeme prakticky mluvit o působení vnitřní motivace, u druhého zmíněného však již o motivaci mluvit nemůžeme. Motivátory se týkají přímo obsahu práce, probouzí v nás touhu práci vykonávat, zajímat se o ni a být v ní úspěšní. Hygienické faktory na nás naopak nijak přímo nepůsobí, pouze v případě, pokud chybí, tehdy nás mohou dokonce demotivovat, pokud však neschází a jsou součástí naší práce, nijak nemají vliv na proces naší motivace. Může se jednat o pracovní mzdu, prostředí

v práci, špatné pracovní vztahy, aj. (Armstrong a Taylor, 2015; Urban, 2017; Palíšková et al., 2021).

1.3.3 Teorie zaměřené na proces

Tento druh teorií se nezaměřuje na plnění lidských potřeb, ale spíš na psychologické procesy, které dokáží ovlivnit naši motivaci. Pomáhají nám pochopit, jaké události a věci v našem okolí nás motivují k lepším výkonům nebo nás naopak demotivují. Zkoumají tedy naše především pracovní prostředí, to, jak na nás působí, jak se v něm cítíme a jak na něj reagujeme. (Armstrong a Taylor, 2015).

1.3.3.1 Vroomova teorie očekávání

Tato teorie je založena na tom, že člověk pracuje usilovněji pro dosažení cílů, které jsou pro něj hodnotné a zároveň jsou reálné. Pracuje tedy s naším přesvědčením o daném cíli a jeho dosažitelnosti, o víře v to, že po vynaložení úsilí dosáhneme očekávaného výsledku. Opírá se také o myšlenku, že čím vyšší a náročnější pracovní pozici vykonáváme, tím máme od sebe a svých cílů větší očekávání a nároky. Teorie se skládá ze tří prvků, jsou to valence, instrumentalita a expektace. (Armstrong a Taylor, 2015; Kociánová, 2010; Palíšková et al., 2021).

Valence

Nazýváme ji také hodnota a představuje nějaký pro nás hodnotný cíl, kterého chceme dosáhnout nebo očekávané uspokojení ze splnění daného úkolu. Tento cíl však musí být pro člověka dostatečně náročný, aby pro něj představoval výzvu, jelikož když je cíl snadno dosažitelný, nemáme důvod vyvíjet velké úsilí, k jeho dosažení. (Armstrong a Taylor, 2015; Kociánová, 2010; Palíšková et al., 2021).

Instrumentalita

Určuje, jak moc je reálné dosáhnout vytyčeného cíle, pokud si člověk může vybrat mezi cílem, u kterého není jisté, zda jej dokáže splnit a cílem, který je na první pohled dosažitelnější, téměř vždy si vybere ten reálnější. Samozřejmě to záleží na několika faktorech, například zda pro něj mají podobnou hodnotu výsledku nebo se člověk může řídit podle svých předešlých zkušeností, které mu napoví, který cíl si zvolit (Kociánová, 2010; Palíšková et al., 2021).

Expektace

Představuje očekávanou hodnotu nebo odměnu za splnění daného cíle či úkolu. Takovou odměnou může být finanční odměna, povýšení v práci, pracovní bonusy, příležitost seberealizace, rozvinutí našeho potenciálu, dobře odvedená práce či získaný respekt nebo vylepšení společenského postavení ve firmě. (Kociánová, 2010; Palíšková et al., 2021).

1.3.3.2 Teorie cíle

Vychází z myšlenky, že lidé lépe dosahují jasně a předem stanovených cílů, které jsou reálné a pracovníkům je poskytnuta zpětná vazba o jejich výkonech, ta pak dodává pocit sebedůvěry a naplnění, že jsme daný úkol zvládli splnit. Tato skutečnost pak motivuje k plnění dalších vyšších a náročnějších cílů (Armstrong a Taylor, 2015; Armstrong 2020).

1.3.3.3 McGregorova teorie XY

Tentokrát není teorie založena na procesu plnění cílů a cílech samotných, ale vychází z rozdílných typů přístupů k vedení lidí. Snaží se nahlížet na pracovníky jako na individuality, vychází z jejich osobních předpokladů, schopností a přístupů k práci samotné. V rámci této teorie rozlišujeme dva způsoby přístupů (Palíšková et al., 2021).

Přístup X

Tento přístup by se dal označit za striktní a mechanický, nejčastěji se používá u řízení zaměstnanců, kteří k práci přistupují pasivně a sami neudělají nic navíc. Nadřízení je pravidelně úkolují a kontrolují, zda zadanou práci vykonávají. Také hlídají, zda jsou úkoly plněny správně a včas, jelikož zodpovědnost za tyto zaměstnance a řádné plnění úkolů přebírají oni sami (Palíšková et al., 2021).

Přístup Y

Přístup Y je pravým opakem předešlého, uplatňují se zde prvky demokracie, účasti a podílu na jednotlivých úkolech. Zaměstnanci jsou většinou dostatečně motivovaní, proto po zadání úkolu nepotřebují zpětné kontroly, naopak se jim dává dostatečný prostor pro to, aby mohli daný úkol vykonat a není na ně vyvíjet velký nátlak. Díky přátelskému a spravedlivému přístupu totiž zaměstnanci sami chtějí úkoly vykonávat správně a včas (Palíšková et al., 2021).

1.3.4 Motivační teorie společnosti Notino s.r.o.

Jakou motivační teorii využívá společnost Notino nelze jednoznačně určit, neboť napříč odděleními se přístup k zaměstnancům liší. Například na personálním oddělení nebo vedení jsou uplatňovány spíše individuálnější teorie a přístupy jako McGregorova teorie XY nebo Vroomova teorie očekávání. Kdežto na již zmiňovaném oddělení logistiky jsou využívány spíše základní teorie jako teorie instrumentality nebo teorie zaměřené na obsah.

1.4 Stimulační (motivační) nástroje

Výše již bylo několikrát zmíněno, že člověk je motivován na základě buď vnitřních motivů nebo vnějších stimulů. Existuje jich celá řada, mají různé formy a na každého z nás dokáží působit jinak. Na někoho mají větší vliv podněty motivace a někdo dává přednost určitým vnějším stimulům. Proto se těmto faktorům budu v této kapitole podrobněji věnovat a rozdělím je do několika různých kategorií podle Palíškové et al. (2021) i J. Miskella a V. Miskella (1996).

1.4.1 Finanční odměna

Nejklasičtější a nejjobecnější stimul, který se v životě, ale hlavně v zaměstnání vyskytuje je finanční odměna, základním prvkem je pak adekvátní mzda, která musí být vždy zaručena. Není-li splněna tato základní a nejdůležitější odměna, pak celý motivační systém společnosti nemůže fungovat. Na peněžní odměny dobře reaguje většina zaměstnanců, ale pouze do určité míry a za určitých podmínek. Pokud si chce člověk vydělat více peněz je ochotný obětovat více svého volného času a déle pracovat či dělat práci navíc, za finanční bonusy. Dobrým příkladem jsou například bonusy za produktivitu u úkolové mzdy, splnit co největší počet úkolů, za co nejkratší čas. Od určitého okamžiku, si však člověk začne vážit více svého volného času nebo začne dávat přednost jiným motivačním nástrojům a tehdy je pak nabízení dalších finančních odměn již bezpředmětné a neefektivní. Taková situace nastává třeba v okamžiku, kdy pracovník splatí hypotéku či jiný dluh nebo si již našetřil dostatek peněz, co potřeboval a již není nucen upřednostňovat peníze, před jinými nástroji motivace (Palíšková et al., 2021; Miskell a Miskell, 1996).

1.4.2 Obsah práce

Velmi důležitým nástrojem pracovní motivace je to, jakou pracovní pozici vykonáváme, jaké jsou požadavky pro tuto pozici a jak jsme pro tuto pozici kvalifikováni. Tedy zda je pracovní pozice úměrná našim zkušenostem a dovednostem, pokud je při práci plně nevyužíváme, pozice se pro nás může stát nezajímavou. Naopak pokud máme pocit, že práci nezvládáme a je nad naše síly, z pravidla poklesne náš pracovní výkon, dostaví se pocit nespojenosti a dokonce demotivace. Je tedy důležité být při výběru zaměstnanců na určité pracovní pozice obezřetní a podrobně zjistit, zda se člověk na tuto pozici hodí, jestli je dostatečně kvalifikovaný a jestli ji bude zvládat vykonávat (Palíšková et al., 2021; Miskell a Miskell, 1996).

1.4.3 Pracovní podmínky

Další velmi důležitým nástrojem, který nás dokáže úspěšně motivovat k lepším pracovním výkonům jsou pracovní podmínky, které zahrnují pracovní prostředí, zvolený styl vedení zaměstnanců a celkový firemní přístup. Lidé pracují usilovněji a raději v prostředí, které je čisté, úhledné a zařízené, cítí se tam pak dobře a bezpečně. Co se týče pracovního kolektivu, stylu vedení i celkového přístupu společnosti k zaměstnancům, většinou jsme spokojeni, když je kolem nás pozitivní přátelská atmosféra, více se dobrovolně zapojujeme a jsme tak ochotní vykonávat práci navíc, pomáhat kolegům a podílet se na projektech ve společnosti (Palíšková et al., 2021; Miskell a Miskell, 1996).

1.4.4 Benefity a sociální požitky

Benefity jsou dnes, hlavně u velkých firem, důležitým a někdy i zásadním rozhodovacím faktorem pro potenciální zaměstnance. Benefity jsou buď obecné, které využije skoro každý zaměstnanec, jako jsou stravenky, firemní slevy na zboží, aj. nebo mohou být benefity více specifické, to však záleží na možnostech a ochotě zaměstnavatele. Mohou to být například firemní akce, zvýhodněné vstupné na kulturní akce a divadelní představení nebo spolupráce s jinými značkami (Palíšková et al., 2021; Miskell a Miskell, 1996).

1.4.5 Jistota zaměstnání

Tento faktor, se v posledních letech stává méně zásadním, dříve bylo normální pracovat třeba celý život v jedné firmě a mít tedy tu jistotu toho, že práci budeme mít. Dnes je však situace docela odlišná, zaměstnanci ve firmě zůstávají většinou jen několik let a pak si najdou jinou pracovní příležitost. Jelikož je dnes velmi malá nezaměstnanost a je spíše nedostatek vhodných pracovníků, tudíž i přebytek pracovních míst, potřeba jistoty se pak přirozeně vytrácí, z našeho profesního života. To samozřejmě nelze tvrdit u každého člověka, jak jsem zmínila už mnohokrát, všichni jsme osobnosti a individuality, tudíž máme jiné cíle i preference. Hlavně se však podniková loajalita projevuje u starších generací než u mladších, jelikož je to pro ně přirozenější, vzhledem k tomu, v jakém světě dospívali (Palíšková et al., 2021; Miskell a Miskell, 1996).

1.4.6 Odpovědnost

Pokud je nám svěřen nějaký úkol a není nám vysvětlen do detailů postup jeho řešení, cítíme určitou míru zodpovědnosti za slnění tohoto úkolu. Snažíme se přijít na to, jak máme daný úkol vyřešit a pokud se nám to povede, jsme pak motivováni k větší produktivitě. Sami se pak zapojujeme do jiných úkolů a projektů, jelikož jsme se svým výkonem spokojeni a cítíme pocit hrdosti (Palíšková et al., 2021; Miskell a Miskell, 1996).

1.4.7 Hodnocení práce a uznání

Tento nástroj využívají hlavně manažeři a lidé na vedoucích pozicích, jedná se o podávání zpětné vazby našim pracovníkům. Pokud totiž pravidelně ohodnocujeme pracovní výkony našich zaměstnanců, může je to motivovat k ještě lepším pracovním výkonům, hlavně pokud jde o upřímně míněnou pochvalu a uznání za dobře odvedenou práci. Pokud dáváme zaměstnancům najevo, že je jejich práce prospěšná a podstatná pro společnost, cítí pocit hrdosti za to, že jsou přínosem a snaží se jím být i nadále (Palíšková et al., 2021; Miskell a Miskell, 1996).

1.4.8 Pracovní kolektiv

Na člověka jako společenského tvora má velký vliv kolektiv, ve kterém se pohybuje. V případě, že jsme v přátelském a příjemném prostředí, cítíme se šťastnější a motivuje nás to k lepším výkonům. Pokud se však v kolektivu vyskytuje nějaký problém většinou

nás to ovlivňuje negativně a poškozuje naši motivaci k práci. Problémem může být třeba, že se na pracovišti vyskytují hádky mezi pracovníky, vedoucí zaměstnanci mohou mít špatný přístup k vedení zaměstnanců nebo se zde může projevovat dokonce i šikana. Ta může přijít jak ze strany zaměstnanců, tak i od vedoucích pracovníků, často tyto situace v konečném důsledku mohou vést k odchodu zaměstnanců do jiných firem (Palíšková et al., 2021; Miskell a Miskell, 1996).

1.4.9 Sounáležitost s organizací

Tento nástroj vychází z naší hrdosti, kterou pocítujeme, protože pracujeme v konkrétní firmě, která je pro nás něčím významná. Může jít o třeba o významnou nadnárodní společnost, která má ve světě určité postavení a prestiž, lidé ji uznávají a mají respekt k lidem, kteří zde mají možnost pracovat. Díky tomu se cítíme sami na sebe pyšní a hrdí, že pracujeme právě pro takto významnou a váženou společnost (Palíšková et al., 2021; Miskell a Miskell, 1996).

1.4.10 Firemní kultura

Zde záleží, co člověk hledá a čemu dává u firmy přednost, může vyhledávat velké korporace, kde je firemní kultura většinou nastavena všeobecněji, ale konkrétněji, platí zde předem nastavená pravidla a procesy. Věci jsou předem určeny a stabilně dodržovány. Někomu jinému zase může vyhovovat pracovat ve firmách střední či malé velikosti, kde je většinou firemní kultura nastavena poměrně volněji a více se zde sází na individualitu zaměstnanců. Nejsou zde striktně nastavená pravidla a procesy, které by se měli dodržovat, věci se často tvoří až v průběhu, a také zde není taková stabilita jako u velkých korporátů (Palíšková et al., 2021; Miskell a Miskell, 1996).

1.5 Odměňování pracovníků

Proces odměňování je důležitou a neodmyslitelnou součástí dnešních firem, je to velmi důležitý aspekt jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Jedná se o formu odměny či kompenzace pro zaměstnance, za to, že věnují svůj volný čas práci a že odvádí svou práci správně. Toto odměňování má dvě strany, které z nich navzájem dokáží výhodně těžit a mohou pomocí toho dospět k oboustranné spokojenosti. Zaměstnavatel se snaží vhodně zvolenými benefity udržet si ve firmě schopné pracovníky, prohloubit jejich loajalitu a vzbudit jejich zájem o vykonávání práce samotné, snaží se o úspěšné aplikování, především vnějších, nástrojů motivace. Zaměstnanec na druhou stranu

dostane svou zaslouženou odměnu a příjemné bonusy navíc, které mu dokáží zpříjemnit práci a pracovní prostředí (Palíšková et al., 2021; Kociánová, 2010).

Podle Armstronga (2020) se pak zároveň u zaměstnance většinou dostaví pocit docenění, pokud jsme schopni jej adekvátně ocenit za jeho přínos firmě, je pak ochotný více se snažit i lépe spolupracovat a komunikovat s celým týmem.

Samozřejmě opět platí známý ale podstatný fakt, že každá firma a každý člověk jsou jiní, každý preferuje něco jiného. Ideální systém odměn by měl být tedy takový, který vyhovuje po stránce ekonomické, potřeb a efektivity nejen zaměstnavateli, ale samozřejmě i zaměstnancům, je tedy třeba zvolit co nejúčinnější a nejvýhodnější kombinaci z benefitů, ze kterých budou mít všichni co největší užitek. Při samotném odměňování, bychom se tedy měli držet několika základních zásad, jsou to spravedlnost při odměňování, přiměřenost dle hodnoty jednotlivých zaměstnanců pro naši společnost a ekonomické možnosti společnosti (Palíšková et al., 2021).

1.5.1 Cíle řízení odměňování

Jako základní cíle, kterých by měl zvolený systém odměňování pracovníků dosáhnout Armstrong a Taylor (2015) uvádí:

- **Odměňovat zaměstnance, podle toho, jakou pro naši společnost dokáží vytvořit hodnotu**, tedy oceňovat naplňování našich očekávání a co dokáží udělat navíc, tedy jakým jsou pro firmu přínosem
- **Podporovat dosáhnutí cílů organizace**, tedy sestavit tým spolehlivých, talentovaných a angažovaných zaměstnanců, které firma potřebuje a kteří nám pomohou dosáhnout firemních cílů
- **Podporovat dosahování vysokého výkonu a pozitivních výsledků**, tedy aby systém odměňování správně motivoval a oceňoval zaměstnance v tom, aby dosahovali lepších pracovních výkonů
- **Rozvíjet kulturu organizace**, tedy aby odměny motivovali chování zaměstnanců tak, aby dodržovali a dále rozvíjeli základní hodnoty společnosti
- **Definovat správné chování a výsledky**, což zahrnuje vymezit očekávání a odpovídající systém odměňování za zásluhy

1.5.2 Druhy zaměstnaneckých výhod

Odměny mají samozřejmě své druhy a formy, do kterých je pro větší přehlednost členíme, nejzákladnějším členěním je na finanční a nefinanční odměny.

1.5.2.1 Finanční odměny

Sem patří odměny ve formě mzdy, platu, či odměny z dohody, ale také finanční bonusy za nadstandartní výkon, zásluhy, dosažené úspěchy nebo třeba benefit ve formě poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění (Armstrong a Taylor, 2015).

Níže rozeberu nejzákladnější formy finanční odměny a to mzdu, plat a odměnu z dohody. Dále pak rozebírám další dvě možnosti finančních odměn, jimiž jsou penzijní připojištění a od 1.1.2024 i nový dlouhodobý investiční produkt.

Mzda je forma odměny, která každému zaměstnanci ze zákona náleží za odvedenou práci, poskytuje se zaměstnanci v pracovním poměru a určuje se podle několika různých faktorů. Mezi ně patří to, jak je daná práce složitá, namáhavá a zodpovědná, ale také jaké při jejím výkonu máme podmínky nebo jakého pracovního výkonu jsme schopni dosáhnout. Mzda může mít dvě formy, a to buď časovou, která se ještě rozděluje na hodinovou a měsíční, nebo může mít formu úkolovou (Šikýř, 2016; MPSV, 2023).

Měla by být ideálně nastavena tak, aby byla adekvátní a hlavně konkurenceschopná, jelikož pokud konkurenceschopná nebude, zadělává si zaměstnavatel na rozsáhlé problémy. Lidé za mzdu pak nechtějí pracovat a je těžké nejen udržet je ve firmě, ale také nabírat zaměstnance nové. Pokud je však mzda nastavena správně automaticky to vždy neznamená, že se již zaměstnavatel nemusí dále snažit o spokojenost pracovníků, právě naopak. Dnes se již spousta zaměstnanců nerozhoduje jen na základě mzdy, ale významnou roli hrají i poskytované benefity, které často lidé ani nepovažují za něco navíc, ale za naprostý základ. Ačkoliv podle zákona se jedná o věci nad rámec mzdy či platu (Bršťáková et al., 2023).

Plat zaměstnanec dostává v případě, pokud je v pracovním poměru se zaměstnavatelem, který k jeho vyplácení používá veřejné zdroje, jinak řečeno plat dostáváme, pokud jsme zaměstnaní u státu, samosprávného celku nebo třeba státního fondu či příspěvkové organizace. Existují proto jasně vymezená pravidla a normy, podle kterých zaměstnanci dostávají svou peněžní odměnu (Šikýř, 2016; MPSV, 2023).

Odměny z dohody jsou specifické tím, že se jedná o formu odměny, na kterou máme ze zákona nárok, ale jako jediná není poskytována zaměstnancům v hlavním pracovním poměru. Je určena pro zaměstnance, kteří si pouze formou „brigády, přivydělávají buď pomocí dohody o provedení práce nebo formou dohody o pracovní činnosti. Každá z těchto dohod má svá specifika, výhody i nevýhody (MPSV, 2023).

Doplňkové penzijní připojištění se zakládá na tom, že si člověk dobrovolně každý měsíc ukládá určitou peněžní částku do fondu, jehož míru rizikovosti a zhodnocení si může vybrat, díky tomuto nástroji si tak může spořit na svůj starobní důchod. Od státu navíc může každý, kdo si toto spoření založí dostat příspěvek, pokud ovšem vkládá dostatečně velkou částku na to, aby mu nárok na tento příspěvek vznikl. Na toto spoření může přispívat i zaměstnavatel, navíc je tento příspěvek daňově uznatelným nákladem. Zaměstnanec nemusí z tohoto příspěvku odvádět daň a zaměstnavatel z něj zase neodvádí sociální ani zdravotní pojištění, a to až do výše 50 000 Kč ročně (MFČR, 2024a; Dluhopisomat, 2023).

Dlouhodobý investiční produkt neboli zkráceně DIP je ve III. penzijním pilíři čerstvou novinkou, jelikož je možné si jej zřídit teprve od 1. 1. 2024. A hned na první pohled je zřejmé, že se od dosavadních produktů tohoto pilíře liší.

“DIP nebude nový finanční produkt, půjde o režim pro v zákonech již dnes zavedené finanční produkty investičního nebo spořicího typu, které umožňují tvorbu úspor na stáří. Každý občan si v rámci DIP bude moci dle svého uvážení zvolit jak konzervativní bankovní vklad či spořicí účet, tak dynamičtější kolektivní nebo individuální investování. Majetek vedený v DIP mohou tvořit pouze peněžní prostředky, akcie a dluhopisy s určitým omezením, podílové listy a deriváty sloužící k zajištění měnového nebo úrokového rizika,“ (Mora, 2024 cit. podle MFČR 2024b).

Na rozdíl od doplňkového penzijního připojištění je tedy tento produkt více různorodý, peníze totiž člověk nevkládá na předem dané fondy, ale může s nimi nakládat daleko kreativněji. Důležité ale je, že pokud člověk dosáhne výnosů z jeho DIP musí být tyto výnosy na DIP dále vedeny, to znamená, že je z DIP člověk nemůže vybírat a musí tam zůstat (MFČR, 2024b; MFČR, 2024c).

1.5.2.2 Nefinanční odměny

Tento typ odměn je pro zaměstnavatele lépe kontrolovatelný než ten finanční, jelikož o nich má zaměstnavatel většinou lepší přehled. Jsou také více individuální, zaměstnavatel je může účinně nakombinovat tak, aby většině zaměstnanců vyhovovali a zohledňovali jejich rozdílné nároky a potřeby. (Armstrong a Taylor, 2015; Armstrong, 2020; Palíšková et al., 2021).

Podle Armstronga a Taylora (2015) je lze rozdělit na dva druhy, a to na vnější a vnitřní.

Vnější, jak již napovídá název pochází od našeho okolí, v pracovním prostředí hlavně od našich nadřízených a kolegů. Jedná se o pochvaly, uznání, poskytnutí příležitostí k dalšímu osobnímu růstu, také projev větší důvěry například formou poskytnutí větší odpovědnosti nebo pravomocí, ale také sem lze zahrnout vytváření lepšího pracovního prostředí, ve kterém se zaměstnancům bude lépe pracovat a bude je motivovat k efektivnějším výkonům (Armstrong a Taylor, 2015; Armstrong, 2020; Palíšková et al., 2021).

Vnitřní úzce souvisí se samotným pocitem vnitřní motivace, tedy s tím, že když splníme nějaký náročný pracovní úkol nebo se nám zkrátka něco podaří, dostaví se u nás pocit hrdosti a spokojenosti s naším odvedeným výkonem (Armstrong a Taylor, 2015; Armstrong, 2020; Palíšková et al., 2021).

1.5.3 Další způsoby dělení zaměstnaneckých výhod

Mimo základního rozdělení benefitů na finanční a nefinanční, existují ještě další způsoby, podle kterých lze tyto odměny dělit, například podle Koubka (2015) je lze rozdělit do tří skupin:

- **Výhody sociálního charakteru**, to jsou ty výhody, které nám zlepšují naši sociální situaci, patří sem například poskytování životního pojištění, provozování jeslí či mateřské školky pro děti zaměstnanců
- **Výhody, které mají vztah k práci**, jsou to výhody přímo spojené s naší prací, jako třeba zaměstnanecké slevy na produkty firmy a poskytování různých vzdělávacích kurzů, které s naší prací souvisí
- **Výhody spojené s postavením v organizaci**, sem patří výhody, které mají jen určité pozice ve firmě, například pracujeme-li ve vyšším managementu

společnosti, na rozdíl od běžného zaměstnance dostaneme služební automobil nebo můžeme vykonávat pozici, při které máme nárok na speciální pracovní obuv či oděv, kterou nám firma bezplatně poskytne

1.5.4 Typy realizace zaměstnaneckých výhod

Když zaměstnavatel zavádí nový či upravuje starý systém zaměstnaneckých výhod, měl by si položit dvě základní otázky, a to čeho chce konkrétními benefity dosáhnout a kolik finančních prostředků si může dovolit na to vynaložit. Po zodpovězení těchto otázek si pak následně volí typ realizace, který bude aplikovat a řídit se podle něj. Zde má na výběr ze tří způsobů, jak zaměstnanecké výhody ve své společnosti realizovat, jedná se o plošný systém, individuální systém nebo smíšený. (Bršťáková et al., 2023).

Plošný systém benefitů se považuje za nejjednodušší a velmi tradiční, který může zaměstnavatel zvolit. Je založen na principu, že všichni zaměstnanci mají nárok na stejné benefity, je stanoven pouze jeden předem daný balíček zaměstnaneckých výhod. Tento systém najdeme nejčastěji v malých či středních společnostech, ale také třeba v organizačních složkách státu, a to hlavně z toho důvodu, že je jednoduchý a nízkonákladový, to lze označit za jeho velké výhody. Naopak nevýhodou je obecný přístup tohoto systému, tedy že benefity nemusí vyhovovat některým skupinám zaměstnanců, nelze tento systém tedy přizpůsobit konkrétním potřebám daných zaměstnanců. (Bršťáková et al., 2023; Palíšková et al., 2021).

Individuální systém benefitů je složitější a dražší pro zaměstnavatele, což je jeho nevýhodou, ale zároveň je také o mnoho širší, z čehož těží především zaměstnanci, jelikož si z široké nabídky nabízených benefitů, mohou vybrat ty, které jim osobně budou nejvíce vyhovovat a ze kterých budou mít největší užitek. Samozřejmě existují různé způsoby, jak k tomuto systému jako zaměstnavatel přistupovat. Můžeme například předem sestavit několik balíčků s různými benefity a nechat zaměstnance vybrat si, který chtějí využívat nebo volbu všech poskytovaných benefitů můžeme nechat čistě na zaměstnancích, avšak je třeba určit jim cenový strop, hranici, do které si mohou libovolně benefity vybírat (Bršťáková et al., 2023; Palíšková et al., 2021).

Pokud však zaměstnavateli plně nevyhovuje ani jeden z uvedených systémů, může si je vzájemně skombinovat tak, aby vyhovoval nejen jemu, například ekonomicky, ale také jeho zaměstnancům, takovému se pak říká **smíšený systém**. Vychází z toho, že základ

tvoří plošný systém, tedy, že určité benefity mohou čerpat všichni zaměstnanci bez rozdílu. Nejčastěji se jedná například o stravování nebo příspěvky na sport a kulturu či příspěvek na penzijní připojištění. Další část se pak skládá z individuálního typu systému, jedná se tedy o jakýsi kompromis mezi oběma způsoby, jak benefity poskytovat (Bršťáková et al., 2023; Palíšková et al., 2021).

Shrnutí teorie

V teoretické části jsem se zaměřila na popis důležitých pojmů pro vypracování analytické části práce. Popsala jsem zde pomocí odborné literatury pojmy jako jsou motivace, stimulace a gratifikace, dále jsem popsala proces tvorby motivace, zdroje, ze kterých motivace u člověka vzniká i několik nejpoužívanějších motivačních teorií.

Dále jsem rozebrala stimulační nástroje, které dokáží významně ovlivnit pracovní motivaci zaměstnanců a rozlišila jednotlivé druhy těchto nástrojů. Následně jsem se zaměřila na problematiku odměňování zaměstnanců a popsala zde cíle, kterých chce společnost pomocí odměňování svých zaměstnanců dosáhnout. Také jsem popsala nejčastější typy zaměstnaneckých výhod a jak je můžeme dále dělit. Rozebrala jsem i typy realizace zaměstnaneckých výhod a jak je může zaměstnavatel ve společnosti uplatňovat.

2 Analytická část

V analytické části bakalářské práce, se podrobněji věnuji popisu společnosti Notino s.r.o., na jejíž motivační systém odměňování se v práci zaměřuji. Potřebná data jsem se rozhodla získat prostřednictvím veřejně dostupných zdrojů na internetu, interních zdrojů v samotné společnosti a také dotazníkovým průzkumem, který byl určen pro specifickou cílovou skupinu zaměstnanců. Záměrem bylo pochopit firemní kulturu, prostředí a názory, jak z pohledu společnosti, tak především z pohledu zaměstnanců. Chtěla jsem zjistit, jak jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni, co je při práci motivuje, jaké konkrétní odměny ocení nebo naopak co jejich pracovní motivaci snižuje či co jim v odvedení kvalitního pracovního výkonu překáží a případně dokonce zabraňuje. Tato data budou tedy klíčovým faktorem, který mi umožní navrhnout změny v motivačním programu odměňování zaměstnanců ve společnosti.



Obrázek 3: Logo společnosti Notino s.r.o. (Zdroj: <https://www.notino.cz/logo/>)

2.1 Představení společnosti

Název: Notino, s.r.o.

IČO: 27609057

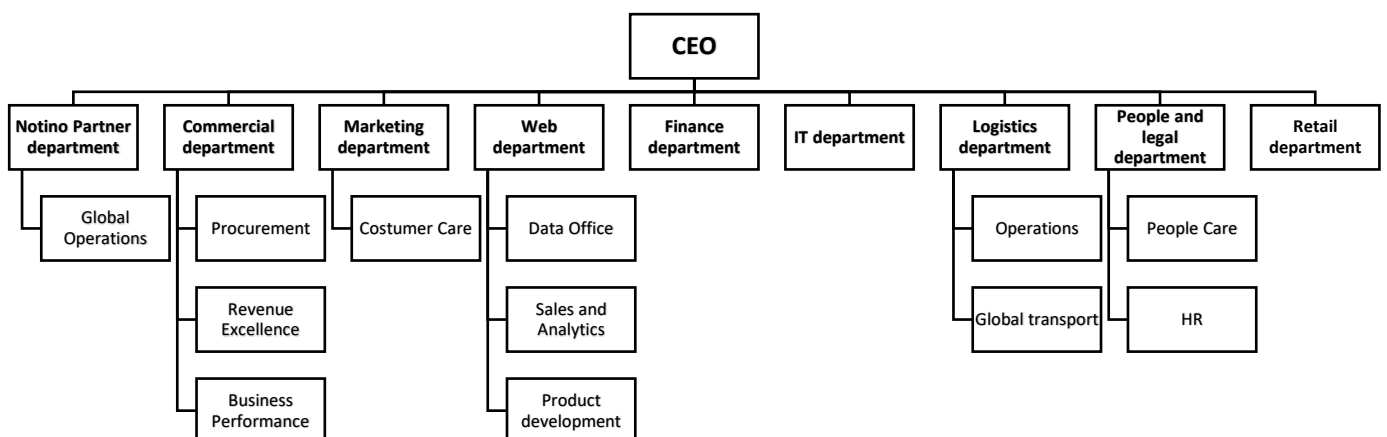
Sídlo: Londýnské náměstí 881/6, Štýřice, 639 00 Brno

Společnost Notino s.r.o. je původem česká firma a jedná se o prodejce především kosmetiky a parfémů. Základním předmětem podnikání společnosti je maloobchod provozovaný prostřednictvím webového portálu a kamenných prodejen. Poskytuje ale více služeb, a to například v oboru holičství a kadeřnictví, pedikúry a manikúry a jiné (Justice, 2024).

2.1.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti Notino je značně rozsáhlá, není se čemu divit, když společnost zaměstnává téměř 2 000 zaměstnanců a každým rokem se rychle rozrůstá jak v České republice, tak i v zahraničí. Z toho důvodu jsem se rozhodla její strukturu vyobrazit pouze pomocí jednoduchého diagramu a pouze s nejdůležitějšími částmi společnosti.

Diagram znázorňuje základní členění oddělení ve společnosti a jejich nejvíce klíčových pododdělení, takových poddělení existuje ve společnosti samozřejmě více, zde znázorněné jsou však dle mého názoru nejvýznamnějšími.



Obrázek 4: Struktura společnosti Notino s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.1.2 Historie společnosti

Při svém založení v roce 2004 měla společnost pouze jednoho společníka a zároveň zakladatele pana Michala Zámce, který se ve společnosti angažuje i v současnosti jako člen dozorčí rady. Tehdy byla společnost založena jako internetový obchod pod názvem Parfums.cz. Později v roce 2006 se změnila právní forma této společnosti na společnost s ručením omezeným a byla zaregistrována v obchodním rejstříku pod názvem Internet shop, s.r.o. Následně v roce 2008 se ke společnosti připojil její druhý a klíčový společník, který odstartoval následný růst společnosti. V roce 2017 pak firma oficiálně dostala svůj nynější název Notino s.r.o. Ke změně názvu na Notino s.r.o. se společnost rozhodla hlavně z toho důvodu, že se začala velmi rychle a plošně rozrůstat, a to i do zahraničí. Dominantním trhem sice zůstal ten v České republice, avšak společnost byla hlavně v zahraničí známa pod několika názvy, proto se společnost rozhodla všechny tyto názvy sjednotit pod jednotnou značku (Notino s.r.o., 2024).

Jelikož společnost vznikla ve správnou dobu, není divu, že se začala poměrně rychle rozrůstat, a to i do zahraničí. První zahraniční zemí, ve které společnost začala působit se stalo již v roce 2005 Slovensko a díky úspěchu následovali v dalších letech i jiné Evropské země, až se Notino rozšířilo takřka do celé Evropy (Notino s.r.o., 2024).

2.1.3 Současnost

V současnosti společnost působí celkem v 28 zemích Evropy a do budoucna má další plány na rozšíření své působnosti i mimo Evropu.

Co se týče produktů a služeb, tak dnes společnost nabízí již přes 83 000 produktů od 1 500 světových i menších lokálních značek a za loňský rok se podařilo prodat 77 milionů produktů. Jelikož v současnosti dokáže společnost odbavit až 180 tisíc balíků denně a v roce 2023 se jim podařilo dodat až 16 milionů objednávek, není divu, že se jí podařilo dosáhnout za uplynulý fiskální rok rekordní výše obrátu a to 23, 8 miliardy Kč (Notino s.r.o., 2024).



Obrázek 5: Mapa 28 zemí, ve kterých společnost působí (Zdroj: <https://www.notino.cz/o-nas/>)

Společnost také zavedla síť kamenných prodejen, které se nachází v hlavních a velkých městech v Česku, na Slovensku, v Polsku, Maďarsku, Rakousku, Rumunsku a v Bulharsku. Také v celé společnosti momentálně pracuje přes 1 700 zaměstnanců (Notino s.r.o., 2024).

2.1.4 Hodnoty

V posledních letech, se ve společnosti začalo hodně mluvit o tzv. firemních hodnotách, což by se dalo popsat jako vzorce chování, jejichž pomocí se Notino snaží dosáhnout svých cílů. Dá se tedy říci, že utváří firemní kulturu a atmosféru pracovního prostředí. Jelikož se v současné době jedná o významnou součást společnosti a hodnoty samé se dokáží navázat na tvorbu atraktivního pracovního prostředí, rozhodla jsem se na ně v bakalářské práci zaměřit společně s firemními benefity, jako na jeden z možných faktorů pracovní motivace (Welcome to the Jungle Solutions, 2024).

Základní hodnoty ve firmě najdeme celkem tři, jsou to:

- Vítězíme jako tým
- Děláme něco navíc
- Pořád se učíme

Vítězíme jako tým

Jedná se o hodnotu, která podporuje princip vzájemné spolupráce nejen mezi kolegy v konkrétním týmu, ale i napříč celou společností. Základem je tedy týmová spolupráce, komunikace a vzájemná pomoc, například když si kolega neví rady s pracovním úkolem, ostatní mu s ochotou pomůžou. Nebo se jako tým zaměstnanci snaží najít řešení, které vyřeší daný problém či tým a společnost posune zase o kus dál za jejich cíly. Hodnota je také založena na poctivosti, upřímnosti a důvěře mezi spolupracovníky, díky tomu pak tým může lépe fungovat a spolupracovat. Samotná společnost Notino s.r.o. (2024) hodnotu popisuje takto: „Je jedno, kdo vstřelí gól, když všichni vyhrájeme.“ (Welcome to the Jungle Solutions, 2024).

Děláme něco navíc

U této hodnoty vystupuje člověk ze své komfortní zóny, kde si je svými činnostmi jistý. Jde o to udělat něco navíc, něco nad rámec jeho povinností a úkolů, díky tomu se tak dokáže více posouvat kupředu nejen samotný člověk, ale i jeho tým. Navíc tím můžeme

někomu z našich kolegů pomoci a do budoucna jej tímto přístupem motivovat k podobným krokům a rozvoji. Dá se říci, že se tato hodnota hodně propojuje s první uvedenou, jelikož také částečně funguje na principu spolupráce a kolegiality. Zároveň však také ukazuje hranice člověka, které se nemusí bát překročit (Welcome to the Jungle Solutions, 2024).

Pořád se učíme

Tato hodnota je vnímána dvěma způsoby, první spočívá v tom, že prožíváme úspěchy i neúspěchy, ze kterých se učíme. Úspěchy musíme umět ocenit, umět je oslavit a vzít si z nich poznatky co fungují. Z neúspěchů, se naopak musíme poučit, přijít na to co nefunguje a co je případně špatně, velmi základní však je uznat samotnou chybu. Druhý způsob, jak hodnotu vnímat a to je, že se člověk sám vzdělává, obohacuje informacemi a rozšiřuje si své vědomosti z oboru (Welcome to the Jungle Solutions, 2024).

2.2 Současný motivační systém společnosti

Jelikož současný motivační systém není veřejně dostupný, vycházela jsem především z interních dokumentů a mého pozorování ve společnosti, pomocí těchto metod jsem získala potřebné informace o současném motivačním systému zaměstnanců. Důležité je dodat, že tento konkrétní motivační systém, který zde rozebírám je určen právě pro zaměstnance logistiky, na které se v práci zaměřuji. Obsahuje jak obecné odměny, které platí i pro zaměstnance na jiných oddělení, tak i odměny specifické pro zaměstnance oddělení logistiky.

2.2.1 Finanční odměny

Co se týče mzdového ohodnocení zaměstnanců, rozeberu zde pouze cílové zaměstnance z oddělení logistiky, kteří byli zároveň respondenty následného dotazníkového průzkumu, konkrétně se jedná o zaměstnance na pozicích Team Leader a Supervisor.

Team Leader

Na pozici Team Leader zaměstnanci dostávají fixní část mzdy, jedná se o hrubou mzdu, a to ve výši 26 000 Kč měsíčně a také pohyblivou část mzdy ve formě osobního ohodnocení, která se pohybuje od 0 do 8 000 Kč měsíčně. Toto osobní ohodnocení závisí na mnoha faktorech, kterými jsou například kvalita, produktivita, manažerské schopnosti a běžná denní operativa (Bezvodová, osobní komunikace, 3. března 2024).

Supervisor

Na pracovní pozici Supervisor je také poskytována fixní část mzdy, která je zde 30 000 Kč měsíčně a také mají tito zaměstnanci i pohyblivou složku mzdy ve formě osobního ohodnocení, ta se také pohybuje ve výši od 0 do 8 000 Kč měsíčně. Osobní ohodnocení zde pak závisí na stejných faktorech jako u Team Leaderů (Bezvodová, osobní komunikace, 3. března 2024).

Příplatky a bonusy

Všem HPP zaměstnancům náleží za hodinu práce v noci příplatek ve výši 30 % průměrného hodinového výdělku, za hodinu práce v sobotu nebo v neděli příplatek také ve výši 30 %, za práci přesčas 25 % průměrného hodinového výdělku a za práci ve státní svátky zaměstnanci dostávají příplatek ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku nebo dostávají náhradní volno. Každý zaměstnanec má navíc také nárok na vyplacení ročního bonusu, pokud splní dané podmínky, výše bonusu se pak liší podle typu úvazku (Bezvodová, osobní komunikace, 3. března 2024).

2.2.2 Zaměstnanecké benefit

Kromě finančních odměn společnost nabízí i celou řadu zaměstnaneckých benefitů, a to jak ti obecnější, tak i pár specifických, které nejsou až tak obvyklé. Samozřejmě se poskytování některých benefitů liší v závislosti na pracovních pozicích napříč společnostmi. Je důležité zmínit, že jsou zde zahrnuty pouze benefity dostupné pro oddělení logistiky, jelikož se právě tomuto oddělení v celé práci věnují a je na něj cílená.

Dovolená

Ze začátku pracovního poměru je zde dovolená poskytována pouze v zákonné míře 20 dní, avšak po jednom roce stráveném ve společnosti se počet dovolené zvyšuje na 25 dní. Díky více dnům volna pak mohou zaměstnanci trávit více času odpočinkem, relaxací nebo mohou svůj volný čas věnovat rodině či svým zálibám. Díky tomu jsou spokojenější a motivovanější k odvedení kvalitnějšího pracovního výkonu (Notino s.r.o., interní dokument, 2024).

Sick days

Kromě klasické dovolené společnost také poskytuje svým zaměstnancům i dva dny volna navíc ve formě tzv. sick days. Tento benefit v České republice zatím není tak častý, i když jej dnes začíná poskytovat více a více firem. Každému z nás není občas dobře, avšak necítíme se až tak nemocně, abychom museli situaci řešit s naším lékařem či si dokonce nechat vypsát neschopenku, jelikož to jednoduše není nutné a jedná se třeba o jednodenní problém. Pro tento účel mohou zaměstnanci ve společnosti využít právě tyto sick days, při kterých ani nemusejí dokládat potvrzení o nemoci od lékaře (Notino s.r.o., interní dokument, 2024).

Stravenková karta

Ačkoli dnes nejsou stravenky zaměstnanci vnímány jako benefit využívají se poměrně často. Ve společnosti Notino s.r.o. se stravenky poskytují formou stravenkové karty od společnosti Pluxee, jsou zaměstnavatelem plně hrazené a vyplácí se ve výši 80 Kč za odpracovanou směnu (Notino s.r.o., interní dokument, 2024).

Od nového roku však společnost přešla na nový systém kafeterie, který možnosti využití této karty rozšiřuje. Nově se na kartě každý měsíc v pravidelnou dobu objeví připsané body, jejichž více se odvíjí od odpracovaných let zaměstnance ve společnosti. Část těchto bodů, se přemění právě na již zmiňované stravenky, podle toho, na kolik jich má zaměstnanec nárok za odpracované směny. Zbytek těchto bodů pak slouží pro volnočasové aktivity, zaměstnanci je mohou využít například ve wellness, v divadle, v lékárně a na spoustě jiných míst (Notino s.r.o., interní dokument, 2024).

Dotované nápoje a stravování

Jelikož zaměstnanci, na něž je práce zaměřena tráví většinu své pracovní doby ve skladu, poskytuje společnost i možnost dotovaných nápojů a stravování. Zaměstnanci mají během své pauzy dostupnou jídelnu, kde si mohou jídlo či nápoje zakoupit v prodejních automatech za zvýhodněné ceny a najdou zde široký výběr různých sendvičů, baget, nápojů či pochutin. Prodejní automaty jsou navíc dostupné i na více místech na pracovišti, takže si zaměstnanci mohou nápoje zakoupit i během probíhající směny (Notino s.r.o., interní dokument, 2024).

Multisport karta

Tento benefit je dnes již poskytovaný častěji a zaměstnanci jej rádi využívají, ve společnosti Notino s.r.o., mají zaměstnanci tuto možnost také. Z celkové ceny 990 Kč společnost každému zaměstnanci přispívá částkou 470 Kč zbytek si však musí hradit zaměstnanci srážkami ze mzdy zaměstnavatelem. Také mají zaměstnanci možnost zřídit si u společnosti doprovodnou kartu pro další osobu, například pro rodinného příslušníka, partnera/partnerku či manžela/manželku. Na tuto kartu však už společnost nic nepřispívá a zaměstnanec si ji musí plně hradit sám, její cena je už poměrně vyšší a to 1 600 Kč. Navíc si zaměstnanec může nechat zřídit ještě až tři dětské karty pro děti do 15 let věku, které však musí také hradit plně sám, cena jedné karty je 500 Kč (Notino s.r.o., interní dokument, 2024).

Slevy na produkty

Díky mnoha spolupracím s jinými společnostmi, mohou zaměstnanci využívat značné množství slev na různé produkty. Příkladem mohou být spolupráce se společnostmi jako Electrolux, Niceboy, Vasky či Foodora (Notino s.r.o., interní dokument, 2024).

VIP zaměstnanecký ceník

Díky tomuto VIP ceníku si mohou zaměstnanci na e-shopu kupovat poskytované zboží společnosti Notino s.r.o. mnohem levněji, a to až do výše několika tisíc měsíčně (Notino s.r.o., interní dokument, 2024).

Zaměstnanecký výprodej

Výprodej probíhá dvěma způsoby, první je, že je celoročně dostupný sklad vadného zboží, kde jsou produkty s nějakým defektem. Tyto produkty se prodávají za mnohem nižší ceny a jejich výše se odvíjí od míry defektu produktu (Notino s.r.o., interní dokument, 2024).

Druhý způsob výprodeje se koná fyzickou formou ve skladu, který se nachází v Syrovicích a tento výprodej se koná dvakrát až třikrát ročně. Zde si zaměstnanci ve smluvenou hodinu mohou vzít libovolné množství produktů, které kvůli míře defektu například obalu už nejsou prodejné, avšak jsou stále plně použitelné. Tyto produkty jsou velmi významně levnější než normálně (Notino s.r.o., interní dokument, 2024).

Loyalty Program

Jedná se o věrnostní odměnu za odpracované roky ve společnosti, jde tedy o ocenění zaměstnanecké loajality a pracovitosti. Poskytují se za 3, 5, 10, 15, 20 a více odpracovaných let ve společnosti, a to formou poukázek v určité finanční výši. Zaměstnanci si mohou vybrat, ve které společnosti je mohou využít, tedy na jakou společnost budou poukázky vydány. Vybrat si mohou například poukázky do obchodu s potravinami, elektronikou, kosmetikou a jiné (Notino s.r.o., interní dokument, 2024).

Little extras

Toto společnost poskytuje několikrát do roka a jedná se o maličkosti, které mají zaměstnance na pracovišti potěšit. Nejčastěji se jedná poskytnutí různých vitamínů na chřipkovou sezonu, čerstvé ovoce na pracovišti, malé občerstvení navíc, sladkosti, a jiné. Často se tyto little extras objevují v období před Vánoci, v období svátku sv. Valentýna, na Velikonoce atd. (Notino s.r.o., interní dokument, 2024).

Jazykové kurzy

Zaměstnanci mají možnost využít nabízené jazykové kurzy, které firma poskytuje pomocí externí firmy (Notino s.r.o., interní dokument, 2024).

Firemní autobusy

Jedním ze specifických benefitů poskytovaných společností Notino jsou hojně využívané firemní autobusy, které mohou zaměstnanci využít hned na několika místech v Brně a okolí. Jedná se o jeden z nejvíce využívaných benefitů na oddělení logistiky, avšak pro společnost je i jedním z nejnákladnějších. Autobusy jezdí tak, aby navazovali na ranní a odpolední směny a zaměstnanci je mohou využít naprosto bezplatně, a to i při zpáteční cestě. Dostupných autobusových linek je 10 a odjíždí z míst jako jsou například Brno – Královo pole, Brno – Medlánky, Brno – Bystrc, Pohořelice, Dukovany atd. (Notino s.r.o., interní dokument, 2024).

2.3 Dotazníkové šetření

Pro sběr dat, jsem zvolila metodu dotazníkového průzkumu. Tento způsob sběru dat jsem zvolila, protože mi přišel k získání potřebných dat od většího množství lidí nejefektivnější. Jak již bylo zmíněno práce je zaměřená na zaměstnance z oddělení logistiky, konkrétně na pracovních pozicích Team Leader a Supervizor. Dotazník byl

vytvořen za pomoci online dostupného softwaru Google Formuláře v elektronické podobě a obsahoval celkem 25 otázek, které byly rozděleny do tří úseků. Každý úsek byl zaměřený na získávání specifických informací. Většina otázek byla uzavřenou formou, kde zaměstnanci dostali na výběr z několika odpovědí a pouze jediná otázka, byla situována formou otevřenou. Cílem celého dotazníku bylo zjistit hlavně spokojenost zaměstnanců s jejich pracovní náplní, prostředím a také zda jim vyhovují poskytované benefity.

Dotazník byl zaměstnancům se souhlasem vedení společnosti rozeslán na jejich firemní emailové adresy a k vyplnění byl přístupný po dobu 7 dní. Z celkového množství oslovených respondentů, konkrétně 30 zaměstnanců dotazník vyplnilo 17 z nich čili návratnost dotazníku byla 56,7 %.

2.4 Výsledky dotazníku

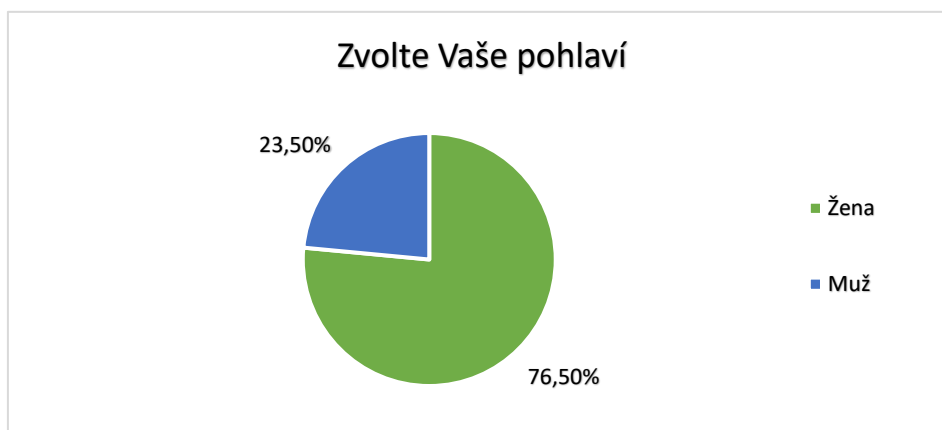
Výsledky dotazníku se ukázali jako zajímavé, některé byli očekávané a některé naopak překvapivé, celkově však z dotazníku můžeme posoudit, že jsou tito zaměstnanci celkově ve společnosti spíše nespokojení nebo svou spokojenost vnímají poněkud průměrně.

2.4.1 Demografické údaje respondentů

Prvním zkoumaným úsekem dotazníku, byly otázky zaměřené na demografické údaje o zaměstnancích.

Otázka č. 1

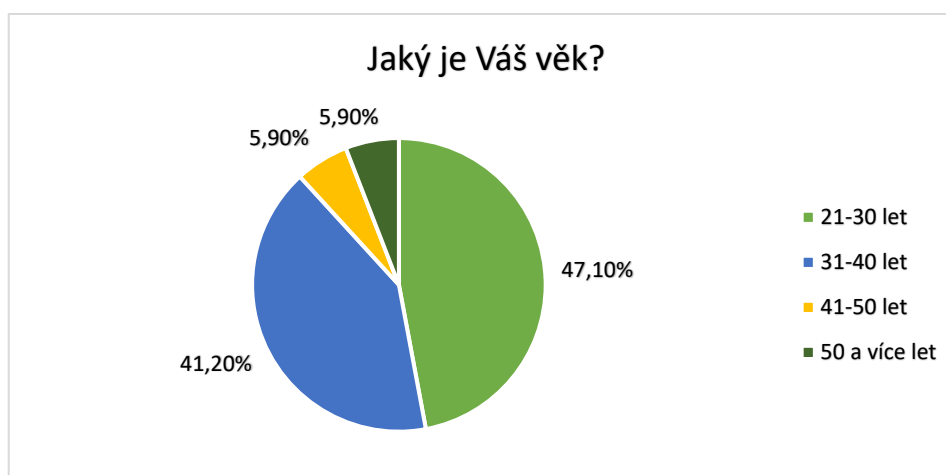
V této otázce jsem zjišťovala poměr mezi pohlavími dotazovaných zaměstnanců, z celkového počtu 17 respondentů bylo 13 žen (76,5 %) a pouze 4 muži (23,5 %). Což svědčí o větším množství žen zaměstnaných na uvedených pracovních pozicích.



Graf 1: Výsledky otázky č. 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 2

V druhé otázce byli zaměstnanci dotázáni na jejich věk, přičemž nejvíce odpovědí bylo v kategorii 21-30 let konkrétně 8 respondentů (47,1 %) zvolilo tuto odpověď. Druhou nejčastější odpovědí bylo rozmezí 31-40 let, tuto možnost zvolilo 7 respondentů (41,2 %), dále následovaly se stejným počtem odpovědí možnosti 41-50 let a 51 a více let, obě možnosti zvolil 1 respondent (obojí 5,9 %). Poslední dostupnou možnost 20 a méně let nezvolil nikdo z respondentů. Tyto výsledky tedy poukazují na převážně mladší kolektiv zaměstnanců na zmíněných pracovních pozicích.



Graf 2: Výsledky otázky č. 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 3

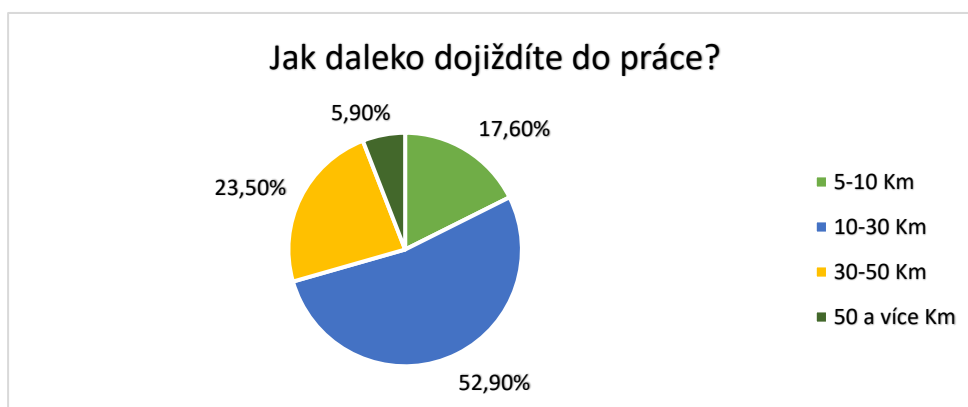
Další otázka byla zaměřena na průzkum vzdělání dotazovaných zaměstnanců. Z výsledků lze usoudit, že většina respondentů, dosáhla nejvyššího vzdělání středoškolského s maturitou, přesněji jich je 11 (64,7 %), dále zvolili 3 respondenti (17,6 %) odpověď středoškolského vzdělání bez maturity, 2 respondenti (11,8 %) uvedli, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské a 1 respondent (5,9 %) odpověděl, že dosáhnul základního vzdělání.



Graf 3: Výsledky otázky č. 3 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 4

Ve čtvrté otázce, byli zaměstnanci tázáni na to, jak daleko do práce dojíždějí. Nejvíce odpovědí, tedy 9 (52,9 %) zaměstnanci zvolili u možnosti 10-30 Km, druhou nejčastější odpovědí bylo, že dojíždí 30-50 Km, tuto odpověď zvolili celkem 4 respondenti (23,5 %), poté 3 respondenti (17,6 %) zvolili možnost s 5-10 Km a pouze 1 respondent (5,9 %) zvolil odpověď 50 a více Km. Pátou nabízenou odpověď 5 a méně Km nezvolil nikdo z dotazovaných.

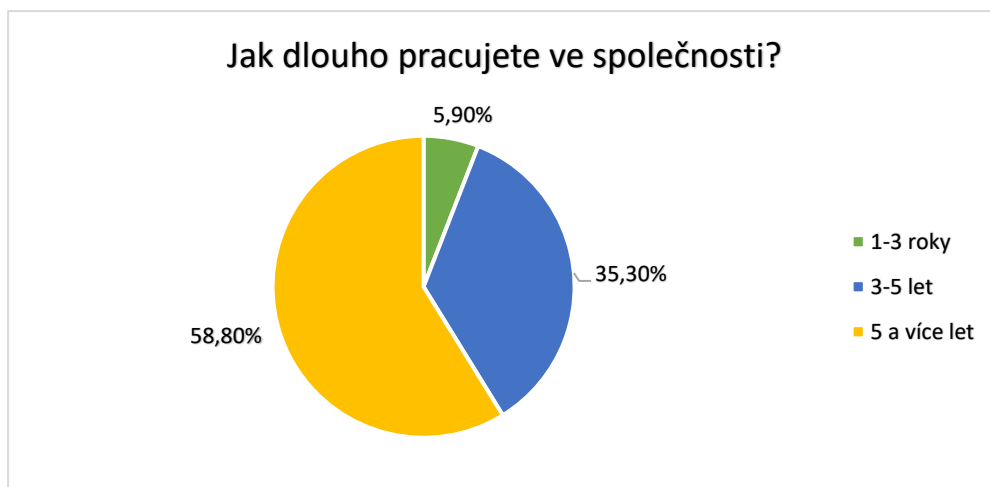


Graf 4: Výsledky otázky č. 4 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 5

V této otázce, jsem se zaměstnanců ptala, jak dlouho již ve společnosti pracují a úkolem této otázky bylo zjistit, jestli zaměstnanci ve firmě spíše zůstávají několik let nebo zda se na těchto pracovních pozicích zaměstnanci častěji obměňují.

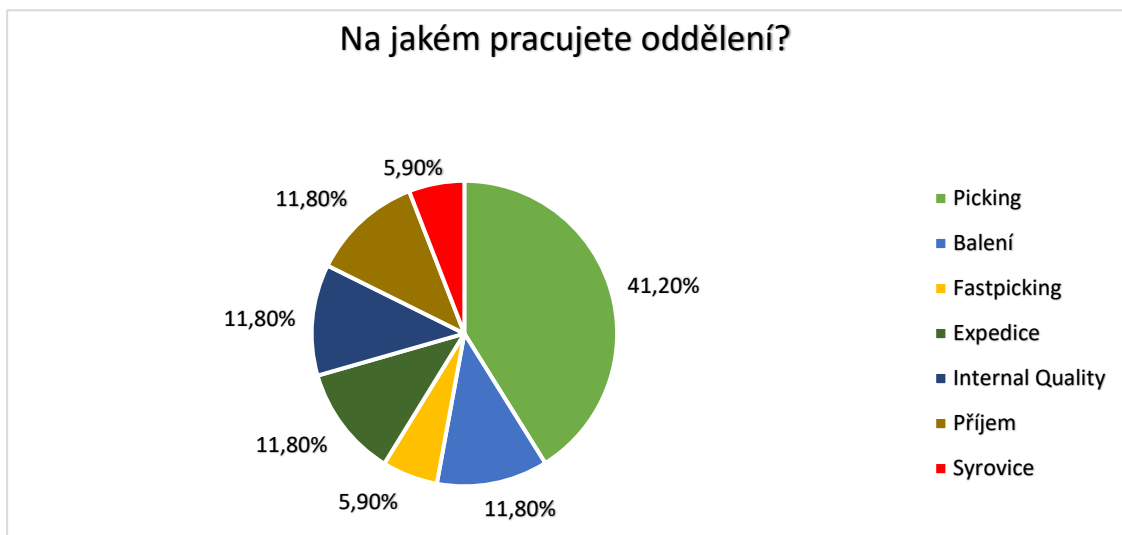
Nejčastější odpovědí zde bylo 5 a více let, kterou zvolilo 10 respondentů (58,8 %), druhá nejčastější odpověď byla, že ve společnosti respondenti pracují 3-5 let, celkem 6 odpovědí (35,3 %) a pouze 1 (5,9 %) respondent zvolil odpověď 1-3 roky, odpověď méně než 1 rok nezvolil nikdo z dotazovaných.



Graf 5: Výsledky otázky č. 5 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 6

V následující otázce jsem se respondentů ptala, v jaké části logistického oddělení pracují, abych zjistila jejich případnou aktivitu a kolegiální napříč oddělením. Zde bylo zvoleno dominantně nejvíce odpovědí u možnosti picking, celkem 7 respondentů (41,2 %), dále pak respondenti zvolili čtyři odpovědi, jedná se o odpovědi balení, expedice, příjem a internal quality, ve stejném počtu, tedy 2 respondenti (11,8 %) na každou z těchto odpovědí, dále dvě možnosti, jimiž jsou fastpicking a Syrovice, zvolil vždy 1 respondent (5,9 %). Zbývající dvě možnosti reklamace a vedení nikdo z respondentů nezvolil.

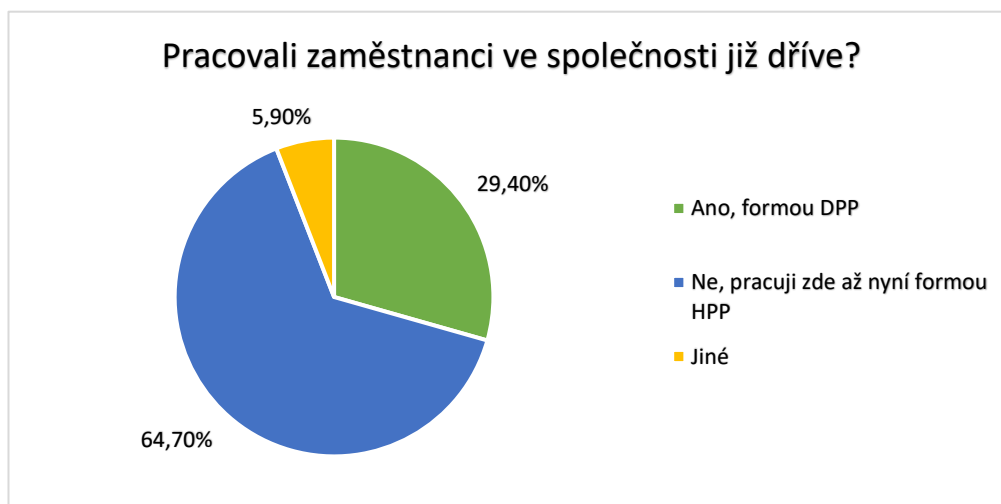


Graf 6: Výsledky otázky č. 6 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 7

Poslední otázka toho úseku se týká předchozí pracovní zkušenosti ve společnosti.

Většina dotazovaných, konkrétně 11 (67,7 %) zvolila odpověď, že zde před vznikem HPP nepracovali a nemají tudíž předchozí pracovní zkušenosti s touto společností, 5 respondentů (29,4 %) odpovědělo, že ve společnosti dříve pracovali formou smlouvy na DPP a 1 respondent (5, %) uvedl do otevřené odpovědi jiné, že zde dříve pracoval pouze přechodnou formou HPP, takže již jisté zkušenosti také má. Možnost o předchozí pracovní zkušenosti formou DPČ ne zvolil nikdo z dotazovaných.



Graf 7: Výsledky otázky č. 7 (Zdroj: Vlastní zpracování)

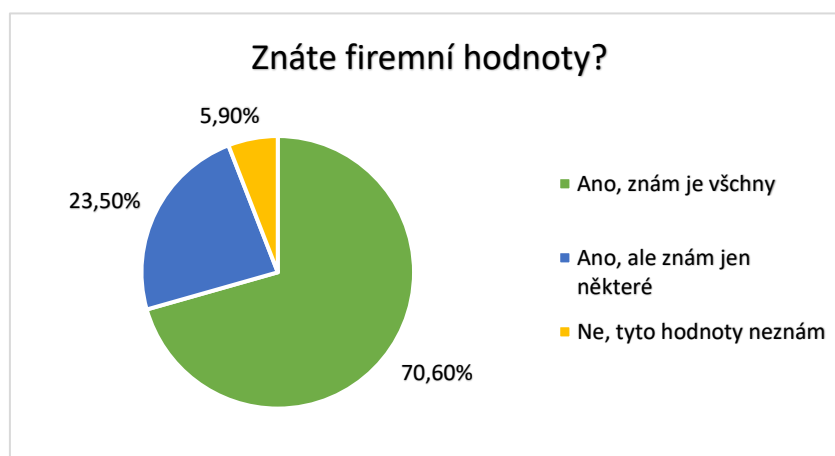
Z výsledků tedy vyplívá, že na těchto pracovních pozicích pracují spíše zaměstnanci, kteří nemají se společností předchozí pracovní zkušenost. Touto otázkou jsem chtěla alespoň okrajově zjistit, zda jsou předchozí pracovní zkušenosti zaměstnanců spíše pozitivní a rozhodují se ve společnosti setrvat formou HPP či nikoli.

2.4.2 Pracovní prostředí a firemní hodnoty

V tomto úseku jsem se zaměřila na otázky týkající se pracovního prostředí, pracovního kolektivu a firemních hodnot.

Otázka č. 8

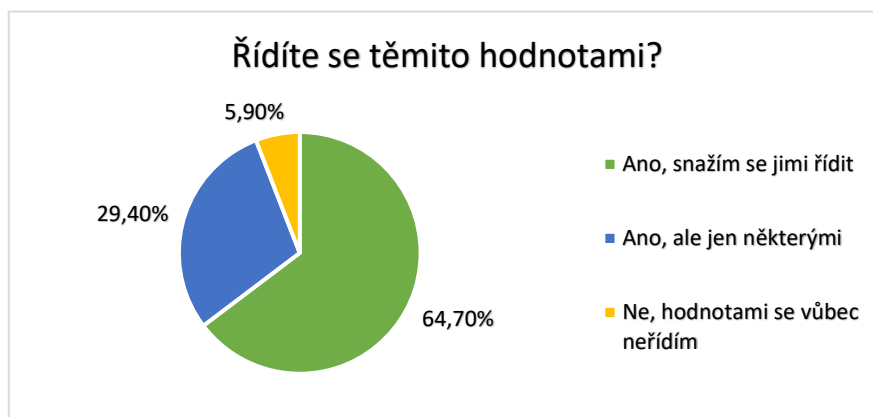
První otázka byla směřována na to, zda zaměstnanci tyto firemní hodnoty znají či o nich již dříve slyšeli. Zde většina respondentů odpověděla, že hodnoty znají všechny tři, přesněji tuto odpověď uvedlo 12 zaměstnanců (70,6 %), dále pak 4 respondenti (23,5 %) uvedli, že hodnoty sice znají, ale pouze některé a pouze 1 respondent (5,9 %) odpověděl, že hodnoty nezná. Z výsledku tedy vyplívá, že zaměstnanci hodnoty spíše znají.



Graf 8: Výsledky otázky č. 8 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 9

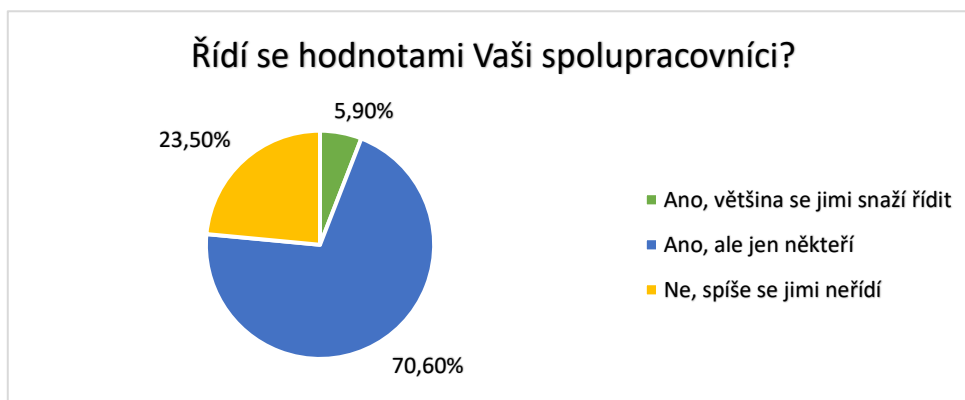
Následující otázka se týkala také hodnot, tentokrát však byli zaměstnanci dotázáni, jestli se těmito hodnotami oni sami řídí. Přičemž 11 respondentů (64,7 %) odpovědělo, že se jimi řídí, 5 respondentů (29,4 %) odpovědělo, že se jimi řídí, ale pouze některými a pouze 1 respondent uvedl, že se hodnotami vůbec neřídí.



Graf 9: Výsledky otázky č. 9 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 10

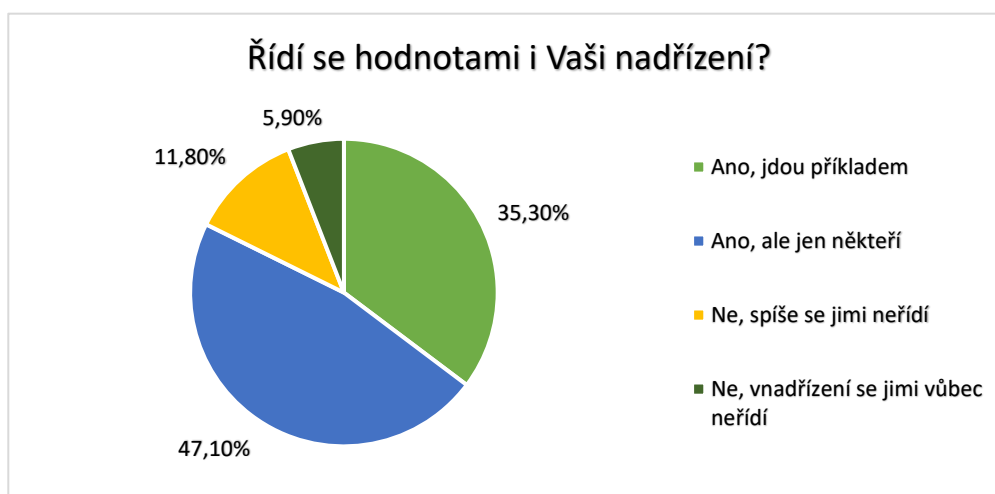
Další otázka také navazuje na hodnoty, konkrétně jsem se chtěla touto otázkou zjistit, zda se hodnoty mezi spolupracovníky dodržují a jestli mají nějaký vliv na pracovní kolektiv. U této otázky respondenti nejvíce volili odpověď, že se dle jejich názoru, hodnotami řídí pouze někteří spolupracovníci, takto odpovědělo 12 zaměstnanců (70,6 %), na druhém místě pak byla odpověď, že se ostatní spolupracovníci hodnotami spíše neřídí, tuto odpověď uvedli 4 respondenti (23,5 %) a pouze 1 respondent (5,9 %) uvedl, že se podle něj snaží spolupracovníci řídit. Poslední odpověď, že se hodnotami spolupracovníci vůbec neřídí, nevedl nikdo z dotazovaných, což je určitě pozitivní.



Graf 10: Výsledky otázky č. 10 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 11

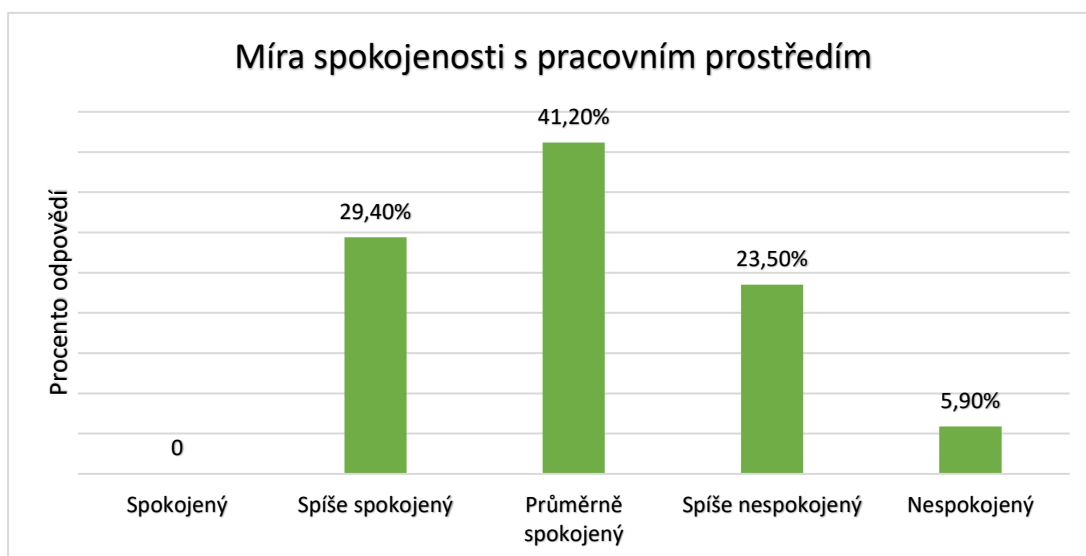
V poslední otázce týkající se hodnot, jsem se zaměstnanců zeptala, jestli dle jejich názoru uvedené hodnoty dodržují i jejich nadřízení. Zde byla většina odpovědí u možnosti, že se jejich nadřízení hodnotami řídí, ale jen někteří, tuto odpověď zvolilo 8 respondentů (47,1 %), druhou nejčastější odpovědí, kterou respondenti volili byla, že se podle nich jejich nadřízení hodnotami řídí a jdou příkladem, takto odpovědělo 6 respondentů (35,3 %), pak možnost, že se nadřízení hodnotami spíše neřídí, zvolili 2 respondenti (11,8 %) a pouze 1 respondent (5,9 %) zvolil odpověď, že se podle něj, hodnotami jeho nadřízení vůbec neřídí.



Graf 11: Výsledky otázky č. 11 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 12

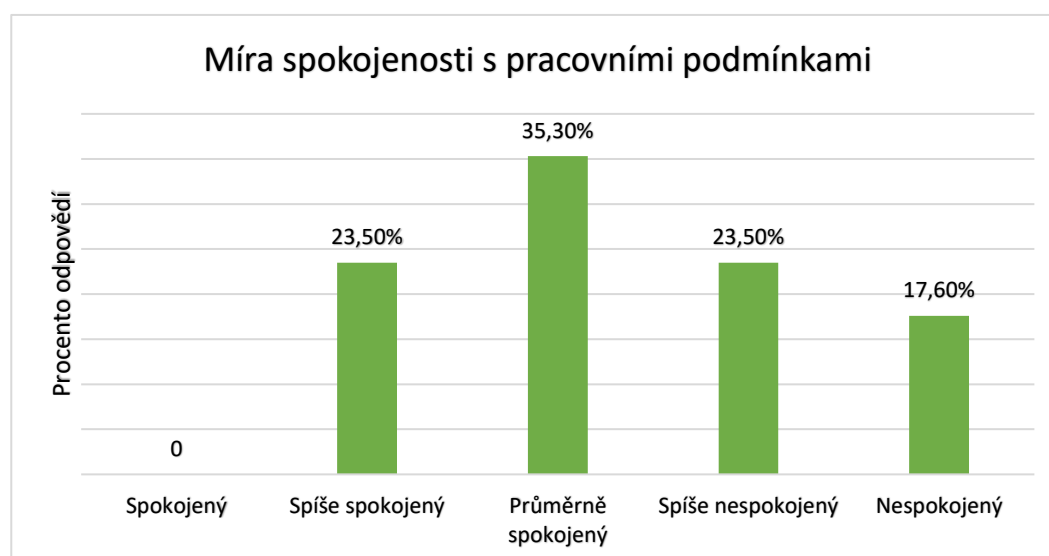
V této otázce měli respondenti odpovědět na to, jak moc jsou spokojení s jejich pracovním prostředím. Odpovědi mohli volit formou škály od 1 do 5 s tím, že 1 znamenala, že jsou spokojení, hodnota 5, že jsou nespokojení a střední hodnota 3 tedy vyjadřovala průměr. U této otázky byla nejčastější odpovědí hodnota 3, tedy průměr, zvolilo ji 7 respondentů (41,2 %), druhou nejčastější odpovědí byla hodnota 2, tedy že jsou spíše spokojení, tuto možnost zvolilo 5 respondentů (29,4 %), hodnotu 4, která znamená spíše nespokojenost zvolili 4 respondenti (23,5 %) a hodnotu 5, tedy nespokojenost označil pouze 1 respondent (5,9 %). Možnost hodnoty 1 neznal nikdo z dotazovaných.



Graf 12: Výsledky otázky č. 12 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 13

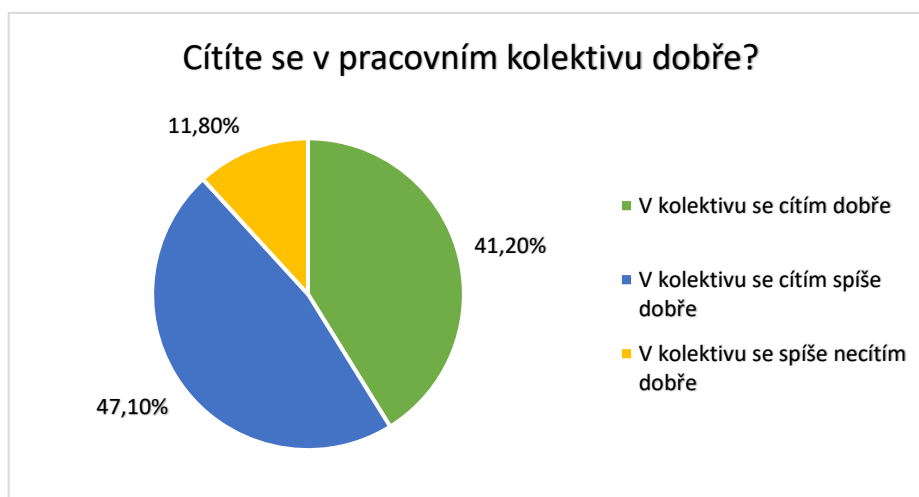
Další otázka byla zaměřená na spokojenost zaměstnanců s jejich pracovními podmínkami, jako u předchozí otázky byl styl odpovědí stejný, tedy bodovací škála od 1 do 5, podle míry spokojenosti. Nejčastější odpovědí byla i zde hodnota 3 tedy průměrná spokojenost, tu volilo 6 respondentů (35,3 %), stejný počet odpovědí byl pak u hodnot 2 a 4, tedy spíše spokojený a spíše nespokojený, obě možnosti volili 4 respondenti (23,5 %), poslední volenou možností byla hodnota 5, tedy nespokojený, kterou označili 3 respondenti (17,6 %), poslední možnou odpověď, hodnota 1 tedy spokojený, nezvolil nikdo z dotazovaných.



Graf 13: Výsledky otázky č. 13 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 14

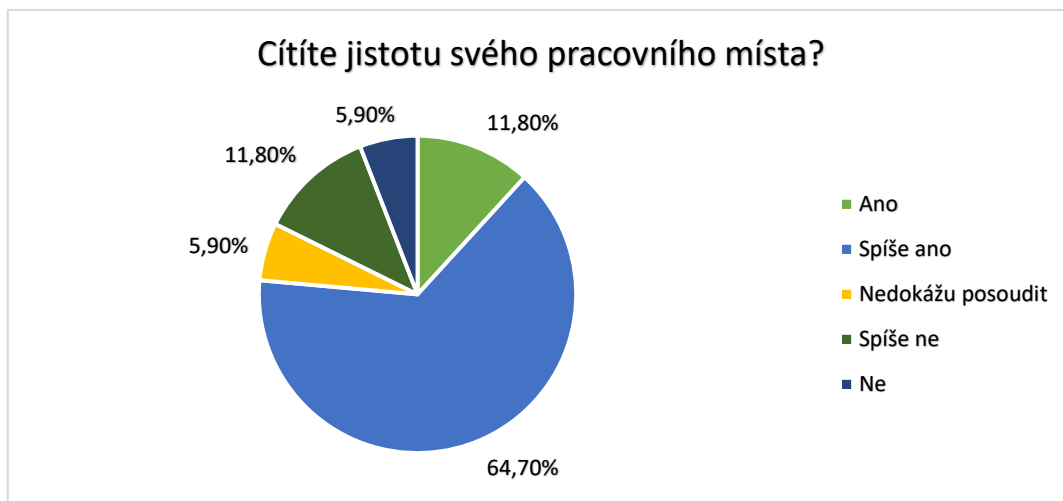
V následující otázce měli zaměstnanci odpovědět na otázku, zda se ve svém pracovním kolektivu cítí celkově dobře, touto otázkou jsem chtěla zjistit, jaký mají názor na své kolegy na pracovišti. Nejvíce volená odpověď byla, že se respondenti v pracovním kolektivu cítí spíše dobře, takto odpovědělo 8 respondentů (47,1 %), dále pak 7 respondentů (41,2 %) uvedlo, že se v kolektivu cítí dobře a pouze 2 respondenti (11,8 %) odpověděli, že se v kolektivu spíše necítí dobře. Zbylé dvě odpovědi, že situaci nemohou posoudit a že se v pracovním kolektivu necítí dobře ne zvolil nikdo z dotazovaných, což ukazuje, že dotazovaní zaměstnanci jsou ve svém pracovním kolektivu spíše spokojeni.



Graf 14: Výsledky otázky č. 14 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 15

Následující otázkou jsem chtěla zjistit, zda zaměstnanci cítí jistotu svého pracovního místa či se bojí jeho ztráty, jistota je totiž jednou ze základních lidských potřeb a zároveň jedním ze stimulačních nástrojů motivace. Nejvíce zastoupenou odpovědí u této otázky byla možnost, že respondenti spíše cítí tuto jistotu, toto uvedlo 11 respondentů (64,7 %), na druhém místě se pak objevují dvě možnosti odpovědi, a to že jistotu svého pracovního místa respondenti určitě cítí a druhou zmiňovanou odpovědí bylo, že jistotu spíše necítí, obě možnosti zvolili 2 respondenti (11,8 %). U posledních dvou odpovědí, první že situaci nedokáží respondenti posoudit a druhá že jistotu svého pracovního místa necítí, každou odpověď zvolil vždy 1 respondent (5,9 %).

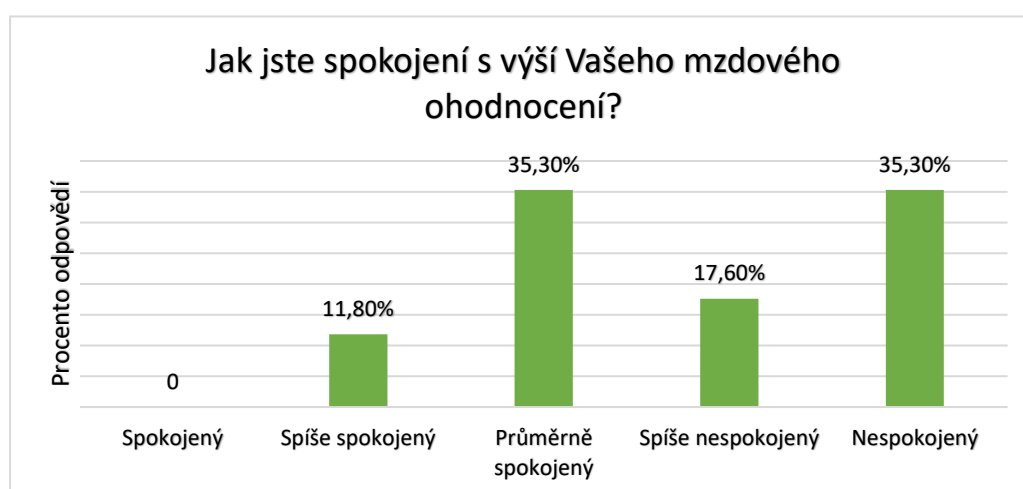


Graf 15: Výsledky otázky č. 15 (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.4.3 Mzda a firemní benefity

Otázka č. 16

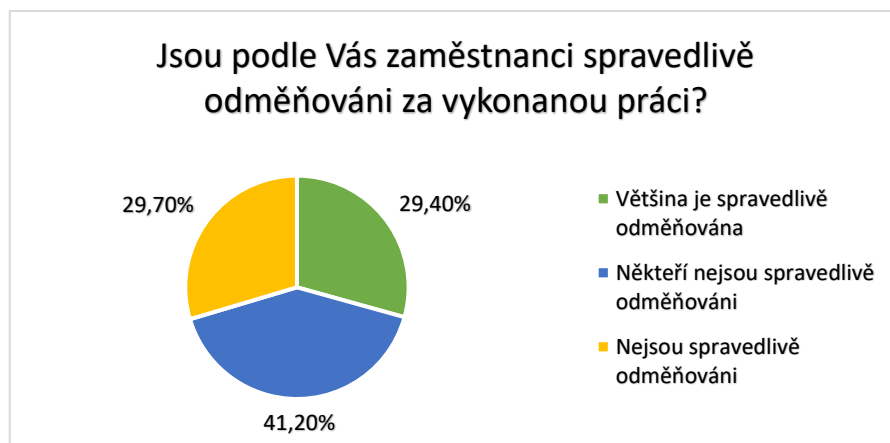
V této otázce jsem chtěla zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s výší svého mzdového ohodnocení. Na otázku mohli respondenti odpovídat pomocí škály od 1 do 5, jak moc jsou spokojeni. Nejčastějšími odpověďmi, které zvolil stejný počet zaměstnanců, tedy 6 respondentů (35,3 %) byli hodnoty 3 a 5, které prezentují možnosti průměrně spokojený a nespokojený. Dále pak 3 respondenti zvolili možnost s hodnotou 4, tedy spíše nespokojený a 2 respondenti zvolili možnost s hodnotou 2, která značí možnost spíše spokojený. Zajímavým a důležitým faktem pak zůstává, že nikdo z dotazovaných nezvolil možnost, že je se svým mzdovým ohodnocením spokojený, což zde dává významný prostor pro zlepšení.



Graf 16: Výsledky otázky č. 16 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 17

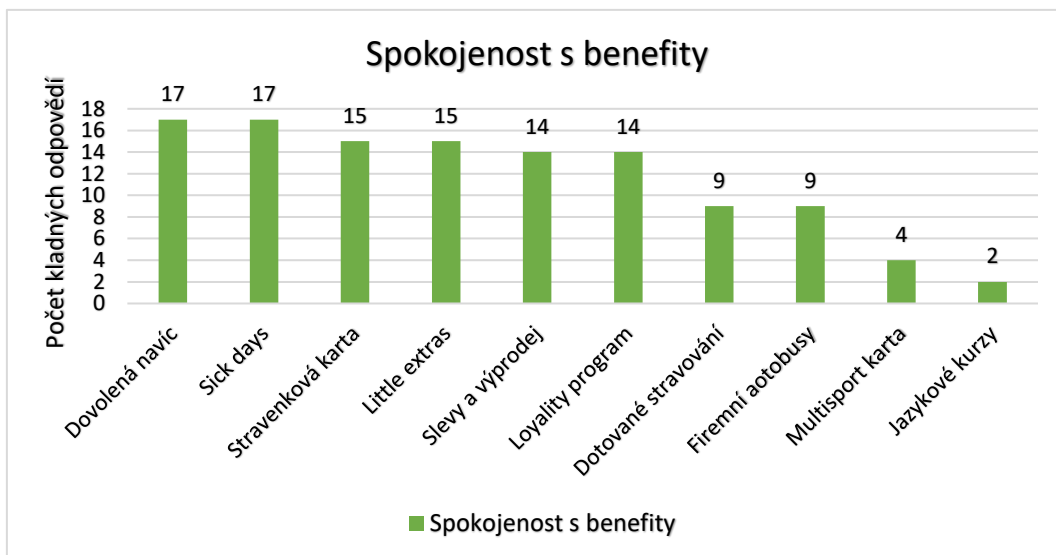
Následující otázka byla také směřována na výši mzdy, avšak tentokrát jsem se zaměstnanců ptala, zda si myslí, že jsou zaměstnanci spravedlivě odměňováni za vykonanou práci. Zde převládala odpověď, konkrétně tuto možnost zvolilo 7 respondentů (41,2 %), že někteří zaměstnanci nejsou spravedlivě odměňováni, u dvou odpovědí, tedy že zaměstnanci nejsou spravedlivě odměňováni a že většina zaměstnanců je spravedlivě odměňována, tak obě možnosti volilo 5 respondentů (29,4 %), zbylé dvě odpovědi, všichni zaměstnanci jsou spravedlivě odměňováni a nedokážu posoudit, nezvolil nikdo z respondentů. Zde se dá tedy říci, že se zde názory liší, spíše si však zaměstnanci myslí, že odměňování spravedlivé není.



Graf 17: Výsledky otázky č. 17 (Zdroj Vlastní zpracování)

Otázka č. 18

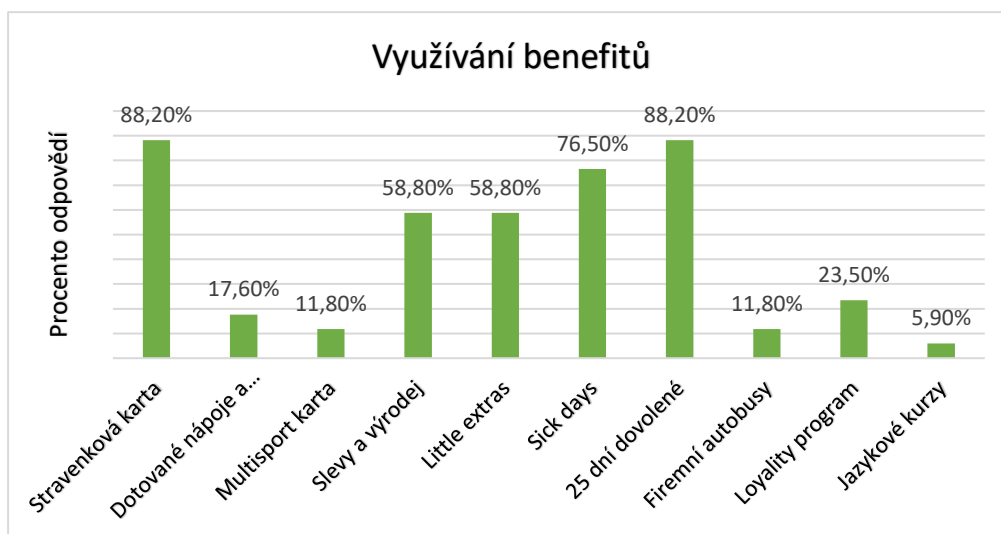
V této otázce měli zaměstnanci možnost se vyjádřit k tomu, jak jsem s poskytovanými benefity spokojení, pomocí bodovací škály, opět od 1 do 5, tentokrát však mohli toto hodnocení uvést u každého benefitu zvlášť. Kvůli přehlednosti grafu jsem se však rozhodla jej zjednodušit a zpracovala jsem jej v jednodušším podání. Nejsou zde uvedeny všechny možné odpovědi, které měli respondenti k dispozici, ale pouze míra spokojenosti s jednotlivými benefity. Tuto míru jsem určila z počtu kladně zvolených odpovědí v dotazníku, tedy že jsou s poskytovaným benefitem respondenti spokojení či spíše spokojeni. Nejvíce pozitivně hodnocenými se zde ukázali benefity Sick days, 25 dní dovolené, stravenková karta, little extras a loyalty program. Naopak nejméně oblíbenými benefity jsou pak jazykové kurzy, multisport karta a firemní autobusy.



Graf 18: Výsledky otázky č. 18 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 19

V další otázce, jsem zaměstnance požádala, aby vybrali ty benefity, které využívají nejvíce, abych zjistila jejich důležitost a míru využívání. Jako nejvíce využívané benefity se ukázaly 25 dní dovolené (88,2 %), stravenková karta (88,2 %), sick days (76,5 %), zaměstnanecké slevy a výprodeje (58,8 %), a také little extras (58,8 %). Naopak mezi těmi nejméně využívanými se umístily jazykové kurzy (5,9 %), firemní autobusy (11,8 %) a multisport karta (11,8 %).

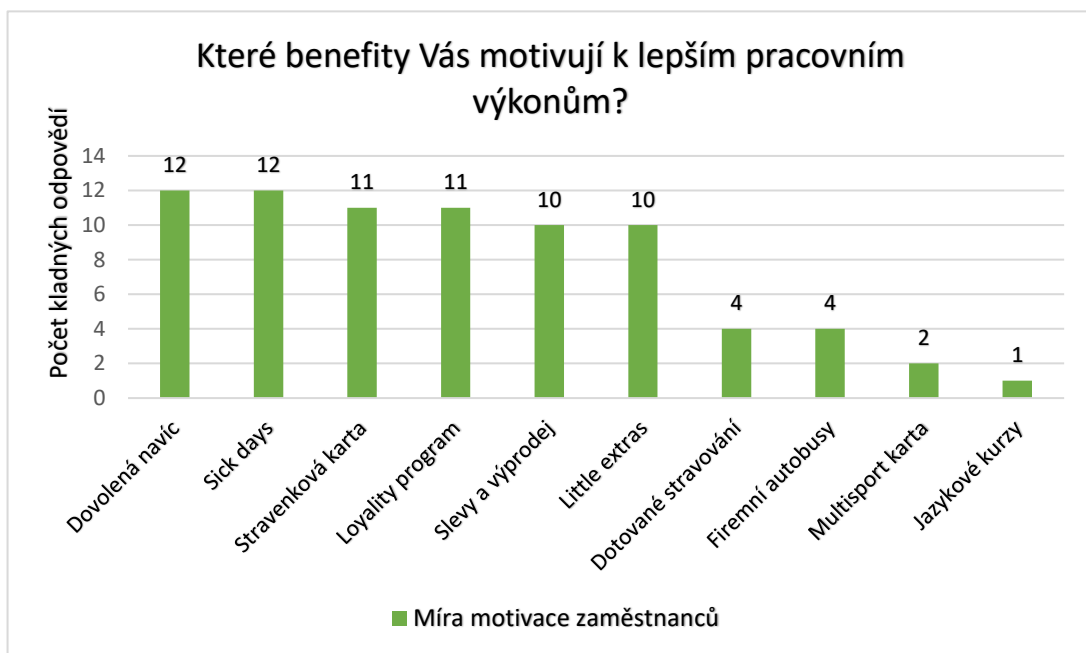


Graf 19: Výsledky otázky č. 19 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 20

Pracovní motivace byla hlavním důvodem následující otázky, zde měli dotazovaní zaměstnanci možnost vyjádřit, které poskytované benefity je motivují a které naopak vůbec. Zaměstnanci mohli pomocí sepsaného seznamu benefitů ohodnotit každý z nich zvlášť, podle stupně jejich motivace z tohoto benefitu a to odpověďmi: „Velmi mě motivuje“, „Mírně mě motivuje“, „Nedokážu posoudit/Nevyužívám“ a „Nemotivuje mě“.

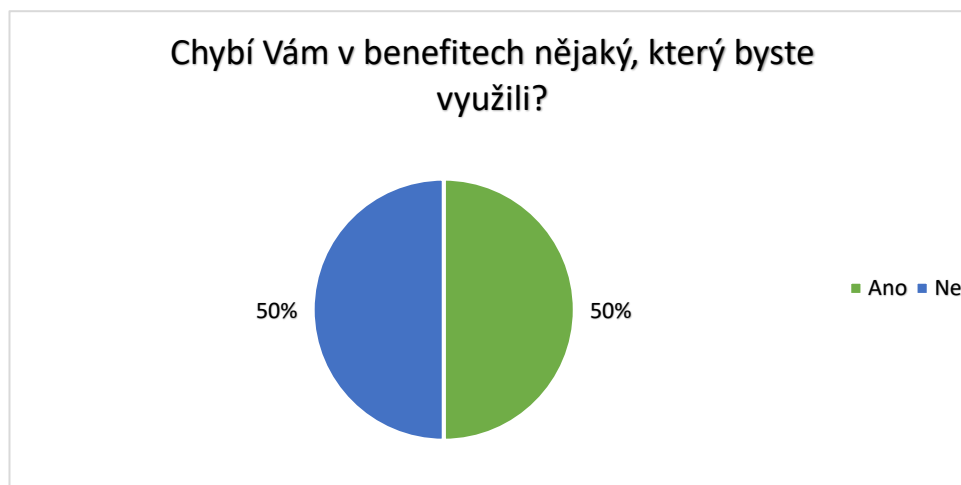
Stejně jako u otázky č. 18, jsem se rozhodla graf zjednodušit kvůli přehlednosti. Z dostupných výsledků jsem zde určila míru motivace zaměstnanců, kterou jim dostupné benefity přináší, a to opět podle počtu kladných odpovědí. Jako nejméně účinnými k motivaci se ukázali dotované nápoje a stravování, dále multisport karta, firemní autobus a jazykové kurzy. Naopak těmi nejúčinnějšími se staly benefity dovolená navíc, Sick days, stravenková karta a loyalty program.



Graf 20: Výsledky otázky č. 20 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 21

Tato otázka byla poměrně jednoduchá, respondenti měli odpovědět, zda jim ve firemních schází nějaký, který by oni sami využili. Zde byli názory, jak se říká padesát na padesát, jelikož obě odpovědi, ano a ne, zvolil stejný počet respondentů, konkrétně 8 (50 %) a 1 respondent na tuto otázku neopověděl.



Graf 21: Výsledky otázky č. 21 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 22

U této otázky, jsem jako u jediné zvolila otevřenou formu odpovědi, aby se zaměstnanci mohli sami zamyslet nad tím, co jim ve firemních benefitech schází a přijít s vlastními návrhy. Těmto návrhům se pak budu více věnovat v návrhové části bakalářské práce. Nejzajímavější poskytnuté odpovědi jsem zpracovala do následující tabulky.

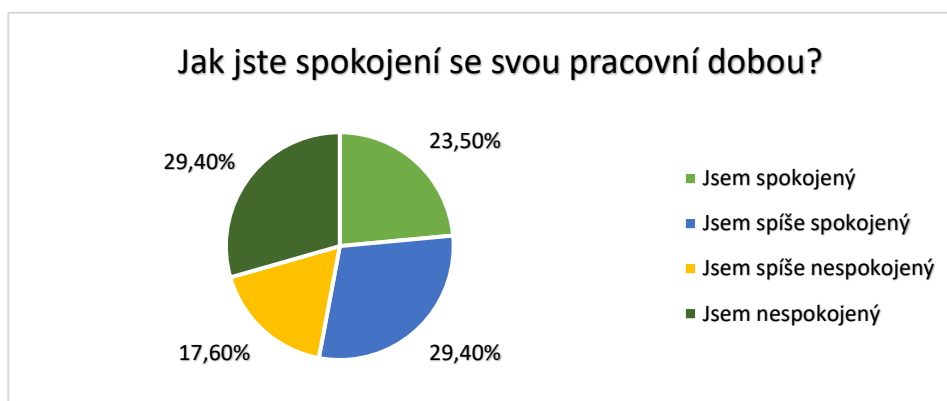
Tabulka 1: Výsledky otázky č. 22

(Zdroj vlastní zpracování)

Navrhovaný benefit	Počet návrhů
Doplňkové penzijní spoření	3
Jiná možnost stravování na pracovišti	2
Výhodnější multisport karta	2
Příspěvek na dopravu	1

Otázka č. 23

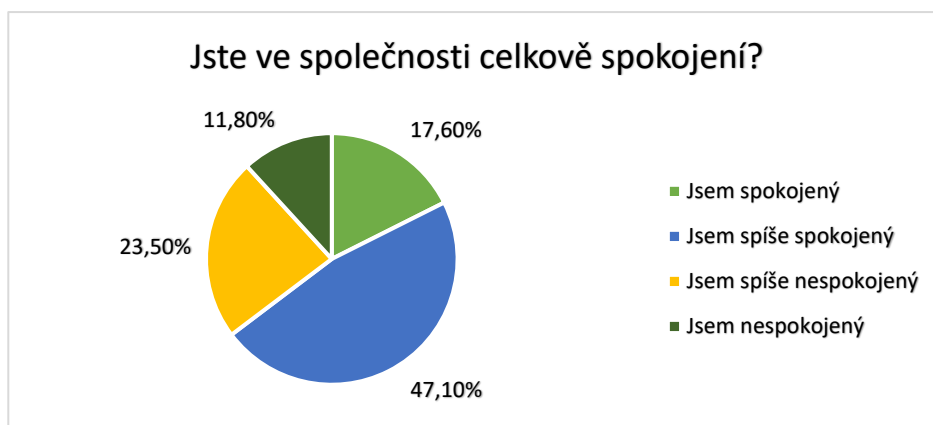
Dále jsem se zaměstnanců ptala, jak jsou spokojení se svou pracovní dobou, která činí 8 hodin a směny jsou buď ranní nebo odpolední. Zde byl stejný počet odpovědí u dvou možností, a to u možnosti, že jsou spíše spokojení a u možnosti, že jsou nespokojení, tyto dvě odpovědi zvolilo 5 respondentů (29,4 %). Další odpovědí bylo, že jsou spokojení, tu volili 4 respondenti (23,5 %) a poslední možnost, že jsou spíše nespokojení se svou pracovní dobou volili 3 respondenti (17,6 %).



Graf 22: Výsledky otázky č. 23 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 24

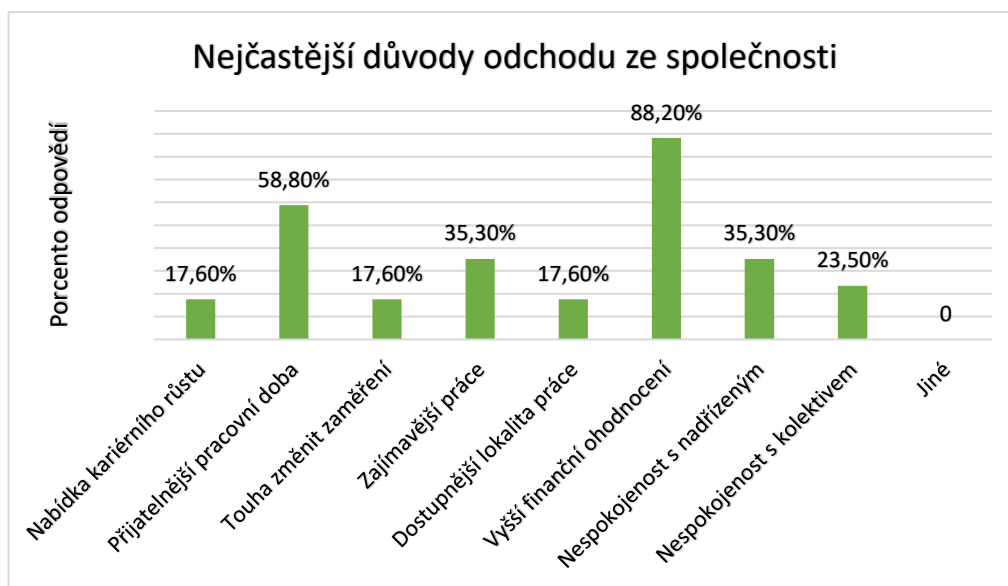
V předposlední otázce jsem se zaměstnanců zeptala, jestli jsou ve společnosti celkově spokojení. U této otázky převažovala odpověď, že jsou respondenti ve společnosti spíše spokojení, zvolilo 8 respondentů (47,1 %), dále pak 4 respondenti (23,5 %) odpověděli, že ve společnosti, spíše nejsou spokojení, 3 respondenti (17,6 %) uvedli, že jsou spokojení a pouze 2 respondenti (11,8 %) odpověděli, že ve společnosti spokojení nejsou.



Graf 23: Výsledky otázky č. 24 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 25

Na závěr dotazníku jsem se zaměstnanců zeptala, z jakého důvodu, by případně uvažovali o odchodu ze společnosti. Dala zaměstnancům na výběr z několika možností, které bývají pro odchod zaměstnanců jedny z nejčastějších s tím, že mohli zadat více odpovědí. Navíc jsem nechala pole označené jako jiné, kde mohli napsat jiný důvod, který by pro ně byl relevantnější. Tuto možnost však nikdo nezvolil a respondenti se drželi navrhaných odpovědí. Zde se ukázalo, že nejčastějším důvodem pro případný odchod ze společnosti, je nabídka vyššího ohodnocení. Tuto možnost tedy zvolilo 15 respondentů (88,2 %). Druhým nejčastějším důvodem se stala přijatelnější pracovní doba s deseti odpověďmi (58,8 %) od respondentů a třetí nejčastější důvody jsou dva. Prvním důvodem je nabídka zajímavější nebo kvalifikovanější práce a druhým nespokojenost s jejich nadřízeným, tyto dva důvody zvolilo 6 respondentů (35,3 %). Dále se čtyřmi odpověďmi (23,50 %) byla možnost, že jsou respondenti nespokojeni s kolektivem. Dále 3 respondenti (17,6 %) zvolili možnosti, které nabízí zajištěný kariérní růst, touhu změnit zaměstnání a dostupnější lokalitu práce.



Graf 24: Výsledky otázky č. 25 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Shrnutí analytické části

V analytické části jsem se věnovala představení společnosti, popsala jsem její minulost, úspěchy na trhu s kosmetikou a její současnou situaci. Také jsem zde rozebrala firemní hodnoty, na kterých si společnost v posledních letech zakládá a jsou zároveň součástí firemní kultury, ale i pracovní motivace zaměstnanců. Následně jsem popsala mzdové ohodnocení pracovníků společně s poskytovanými příplatky i bonusy a vypsala nejvíce využívané benefity pro oddělení logistiky, které zaměstnancům firma poskytuje.

Cílem této části bakalářské práce pak bylo zjistit dosavadní spokojenost cílových zaměstnanců z oddělení logistiky s jejich mzdovým ohodnocením, poskytovanými benefity, pracovním prostředím a pracovními podmínkami. Současně jsem chtěla zjistit míru využívání těchto benefitů, celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti, ale také důvody, kvůli kterým by uvažovali o odchodu ze společnosti Notino. Tyto informace jsem získala pomocí dotazníkového průzkumu, který byl elektronickou formou zaslán cílovým respondentům. Dle výsledků dotazníkového průzkumu jsou zaměstnanci ve společnosti spíše spokojeni, ale projeví nespokojenost se svým mzdovým ohodnocením a některými benefity. Také projeví zájem o zavedení příspěvku na penzijní připojištění od zaměstnavatele a o novou možnost stravování na pracovišti, jelikož dosavadní možnosti pro ně nejsou dostačující.

V dotazníkovém průzkumu byli zaměstnanci také dotázáni na firemní hodnoty, zda je znají, snaží se jimi řídit nebo jestli je podle nich dodržují jejich kolegové či nadřízení. Zde jsem se dozvěděla, že hodnoty spíše znají, avšak s jejich uplatňováním v praxi je to už složitější. Jelikož společnost v poslední době vyvíjí velké úsilí na to, aby se povědomí o těchto hodnotách více šířilo a aby se dodržovaly. Bylo by prospěšné zaměstnance do hodnot aktivněji zapojit, toto rozebírám v následující návrhové části. Lze tedy říci, že společnost poskytuje zaměstnancům více druhů benefitů, ale je zde i prostor pro zlepšení, jelikož u některých benefitů mají zaměstnanci výhrady nebo sami navrhují zavedení nových benefitů. Co je ale největší slabinou společnosti Notino je podle výsledků dotazníkového šetření výše mzdového ohodnocení. Bohužel po konzultaci s vedením společnosti o návrzích změn v dosavadním motivačním systému zaměstnanců mi bylo sděleno, že s tímto problémem jsou sice obeznámeni, avšak

momentálně nemají možnost mzdové ohodnocení navýšit. Následující návrhy se tedy týkají pouze benefitů a firemních hodnot.

3 Návrhová část

V poslední části bakalářské práce se zabývám návrhy na zlepšení současného motivačního systému ve společnosti Notino, primárně zaměřených na zaměstnance z oddělení logistiky. Tyto návrhy vychází především z výsledků dotazníkového průzkumu, který byl rozeslán zaměstnancům na pracovních pozicích Team Leader a Supervizor právě pro oddělení logistiky.

Dosavadní motivační systém, shledávají zaměstnanci z výsledků dotazníkového průzkumu spíše pozitivní, avšak je zde stále prostor pro zlepšení. Já osobně dosavadní systém vnímám jako lehce nadprůměrný, obsahuje dnes již obecné výhody jako jsou 5 týdnů dovolené, stravenky nebo Multisport kartu, ale zároveň i specifické benefity pro tuto společnost, jako jsou například zaměstnanecké výprodeje, little extras či firemní autobusy. Na druhou stranu jsou některé benefity zaměstnanci logistiky využívány méně a spíše je využívají zaměstnanci z jiných částí společnosti, jedná se například o jazykové kurzy. Jisté však je, že se nikdy nezavděčíme všem zaměstnancům tak, aby benefity vyhovovaly každému osobně. Motivační systém by měl tedy vycházet ze základních benefitů, které by měli být poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu a pak jej jen mírně upravovat podle toho, pro kterou část společnosti je určen. V práci jsem se snažila navrhnout nejen obecné změny, ale právě i takové, které by byly určeny primárně pro oddělení logistiky.

3.1 Návrhy změn v motivačním systému společnosti

Samotné návrhy jsou ovlivněny nejen dotazníkovým průzkumem, ale také osobními zkušenostmi z mého působení ve společnosti Notino. Tyto změny byly zároveň konzultovány s vedením personálního oddělení, a to z důvodu jejich proveditelnosti. To znamená, zda by navrhované změny bylo možné úspěšně a po finanční stránce přijatelně aplikovat.

V dosavadním motivačním systému navrhuji změny v zavedení příspěvků na penzijní připojištění a dlouhodobého investičního produktu. Také by se měli provést změny v zavedeném dotovaném stravování na pracovišti, posílit povědomí o firemních hodnotách a více do nich zaměstnance zapojovat. Zároveň podávat pozitivní zpětnou vazbu ve formě pochval.

3.1.1 Příspěvek na penzijní připojištění a dlouhodobý investiční produkt

V dnešní době se lidé začínají více zajímat o to, jak se co možná nejlépe finančně zabezpečit na stáří a není se čemu divit. Lidé postupně přestávají věřit v dostatečnou finanční podporu od státu ve stáří a snaží se hledat jiné možnosti, které by jim dostatečné finance na toto období dokázali zajistit. Toho můžou docílit mnoha způsoby, jedním z nich může být třeba investování, avšak mnoho lidí se investic bojí a nerozumí jim. Proto se snaží hledat spolehlivější a méně rizikové nástroje. Penzijní spoření nebo dlouhodobý investiční produkt mohou být těmito nástroji, zde už pak záleží na preferencích samotných zaměstnanců. Jak velké riziko chtějí podstupovat, jak moc chtějí své peníze zhodnotit a do jaké míry chtějí být v tomto aktivní.

Z výsledků dotazníku a mých osobních pozorování ve společnosti je patrné, že by zaměstnanci uvítali možnost příspěvků od zaměstnavatele právě na tyto nástroje spoření na důchod. Pro zaměstnavatele jsou sice tyto příspěvky výdaje navíc, avšak mohou se pro něj stát přijatelnější variantou než případné zvýšení mzdy. Navíc se tento benefit stává více žádaným a někdy může být pro potenciálního zaměstnance dokonce klíčovým faktorem při rozhodování se o budoucím zaměstnavateli. Pro zaměstnavatele se navíc nic zásadního nemění, jelikož jedinou větší změnou je pouze to, že může svým zaměstnancům přispívat na jiný druh spoření než doposud.

Kvůli výše zmíněným důvodům navrhuji ve společnosti zavedení toho příspěvku, a to jak na penzijní připojištění, tak i na samotný DIP. Zaměstnanci budou mít větší možnost výběru, dle jejich osobních preferencí a společnost bude nabízet další žádaný a užitečný benefit.

Také doporučuji, aby před zavedením tohoto nového benefitu byli zaměstnanci informováni o možnostech využívání těchto spořicíh nástrojů. Tedy aby jim bylo poskytnuté podrobnější vysvětlení toho, jak nástroje fungují a co to pro ně znamená. Zvláště toto vysvětlení doporučuji u nového dlouhodobého investičního produktu, jelikož ten narozdíl od klasického penzijního připojištění není mezi lidmi tolik známý a mohou se jej bát využívat.

3.1.1.1 Základní porovnání

V této části jsem se snažila o nejzákladnější porovnání penzijního připojištění a dlouhodobého investičního produktu, které by mohlo být zároveň prezentováno zaměstnancům při zavedení těchto benefitů.

Penzijní připojištění

Základní výhodou toho typu spoření je, že jeho míra rizikovosti bývá velmi malá a člověk se o něj nemusí tolik aktivně starat, pouze pravidelně posílá peněžní částku na zvolený fond, jehož míru rizikovosti a zhodnocení si dopředu zvolí, penzijní připojištění je tedy i levnější než DIP. Další výhodou oproti DIP je to, že stát na toto spoření za určitých podmínek přispívá menší finanční částkou.

Na druhou stranu to má samozřejmě i svá negativa. Asi největšími takovými nevýhodami je většinou nízká výnosnost, která pouze pokryje inflaci. Málo možností, jak s financemi naložit a také fakt, že smlouvu o penzijním připojištění můžeme mít pouze jednu.

Dlouhodobý investiční produkt

Zde jsou hlavní výhody proti klasickému penzijnímu připojištění především možnost většího zhodnocení vložených financí a více možností, jak s penězi naložit, tedy větší kreativita při spoření. Proti penzijnímu připojištění si člověk může zřídit dlouhodobých investičních produktů kolik chce a je zcela na něm, jak často, kolik a do jakého produktu bude své peníze vkládat.

Za zásadní nevýhody se pak dá považovat, že na dlouhodobý investiční projekt nepřispívá stát a že míra rizika zde může být vysoká. Jelikož člověk může peníze vkládat do mnoha instrumentů s různou rizikovostí, nemusí se mu vždy vložené peníze vrátit či zhodnotit.

Dá se tedy říci, že penzijní připojištění je vhodné spíše pro konzervativněji smýšlející lidi, kteří nechtějí riskovat a volí spíše cestu jistoty, že budou mít na svůj důchod našetřen dostatek financí pro důstojné stáří. Kdežto DIP je vhodný spíše pro lidi, kteří chtějí své finance více zhodnotit a své finanční zabezpečení na důchod chtějí mít ve svých rukou.

Jako počáteční částku, kterou by společnost zaměstnancům na spoření přispívala navrhuji 500 Kč měsíčně a pokud by o tento benefit byl dostatečný zájem, mohla by společnost částku mírně navýšit. Podpořila by tím jak pracovní motivaci, tak i větší zájem o spoření na důchod zaměstnanců. Tento návrh je obecného charakteru, byl by tedy zaveden pro všechny HPP zaměstnance v ČR, a proto následný výpočet provádím pro celkem 1 975 zaměstnanců. Návrh na zavedení příspěvku ve výši 500 Kč měsíčně je vypočítám a znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 2: Výpočet odhadovaných nákladů při zavedení příspěvku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	Náklady na 1 zaměstnance za měsíc (v Kč)	Náklady za 1 zaměstnance za rok (v Kč)	Náklady na 1 975 zaměstnanců za rok (v Kč)
1 975	500	6 000	11 850 000

Celkové náklady při zavedení příspěvku za všechny zaměstnance pak vychází 11 850 000 Kč.

3.1.2 Stravování na pracovišti

Žijeme v době, která je hektická a stává se, že se kvůli spěchu ani nedokážeme kvalitně během dne najíst. Pociťovaný hlad odbydeme rychlým občerstvením, bagetou na benzinové pumpě či nezdravou svačinou z jídelního automatu. Jako jednorázové řešení se tyto možnosti jeví přijatelně, ale v dlouhodobém horizontu to není úplně ideální. Lidé se navíc začínají čím dál více zajímat o své zdraví a o to co jedí, avšak ne každý má čas nebo možnost připravovat si dobré jídlo sám předem. Lidé se tak snaží hledat nejen zdravější, ale i finančně přijatelné možnosti, jak se kvalitně najíst.

Ohledně problematiky správného a řádného stravování existuje nespočet názorů od různých odborníků či odborné literatury, zabývají se tím, co jíst, jak často a kolik. Dle mého názoru je to hlavně o individualitě, tedy o tom, co každému člověku nejvíce vyhovuje. Nejvíce obecně přijímaný názor je však ten, že ideálně by se mělo jíst alespoň třikrát denně a největším základem je pro nás snídaně, oběd, večeře a během dne nějaké menší svačiny.

Pokud člověk chodí do práce například na 8 hodin denně, pravděpodobně se během této doby musí alespoň jednou či dvakrát najíst. Například pokud člověk pracuje od 8:00 do 16:30 lze předpokládat, že si dá minimálně něco k obědu a v průběhu dne ještě něco malého na svačinu. Jelikož podle Českého statistického úřadu (2016) průměrný Čech stráví v práci týdně něco kolem 40,4 hodin, strávíme tak nezanedbatelnou část našeho života právě v práci, proto je důležité mít možnost stravování na pracovišti. Tento benefit společnost Notino svým zaměstnancům na oddělení logistiky sice poskytuje, ale pouze formou výdejních automatů, ve kterých jsou k dispozici různé bagety, sendviče a pochutiny. Společnost Notino bohužel nemá možnost na pracovišti logistiky vybudovat kuchyni nebo výdejní jídelnu, kam by se mohla nechat dovážet předem připravovaná jídla. Nejsou vhodné prostory ani technické a hygienické podmínky pro zřízení takového provozu, a proto je stravování řešeno výdejními automaty. Jak jsem již ale zmínila dříve, není to úplně ideální způsob každodenního stravování. Je zde sice i možnost donesení si vlastního jídla a jeho následného ohřevu v mikrovlnných troubách, ale ne každý má možnost jídlo si sám připravit (ČSÚ, 2016).

Z výsledků dotazníkového průzkumu a osobního pozorování ve společnosti je však patrné, že by zaměstnanci velmi ocenili, kdyby měli možnost jiného a zdravějšího stravování. Z výše uvedených důvodů proto navrhuji změnu stravování v podobě výdejních automatů se zdravějším a větším výběrem jak hotových jídel, tak i různých svačin či zdravých pochutin. Zde má pak společnost dvě možnosti, jak návrh zrealizovat. Buď pronajmout si nové automaty, které budou lépe vybaveny pro vydávání hotových jídel nebo pouze obměnit dosavadní sortiment za zdravější varianty do již pronajatých automatů. Podle dostupných informací se měsíční pronájem jednoho takového automatu pohybuje v rozmezí mezi 3 500 - 6 000 Kč, zde pak cena záleží na typu automatu (Provend, 2017).

Jelikož je tato změna navrhována konkrétně pro oddělení logistiky, doporučuji začít s 5 automaty v cenové úrovni 5 000 - 6 000 Kč, jelikož bývají vybaveny chladicí technologií, která pomáhá udržet déle čerstvé potraviny. Do automatů by se pořídil nový sortiment v podobě hotových jídel či zdravého občerstvení, kapacita automatů se pohybuje kolem 50-60 položek. Sortiment by mohla dodávat konkrétní firma, jejíž ceny těchto jídel se pohybují cca od 30 Kč do 100 Kč podle typu jídla. Nové automaty by se pro začátek umístili k dosavadním automatům do jídelního prostoru a zkoumalo by se,

zda je o toto občerstvení zájem. Pokud by byl zájem dostatečný, společnost by mohla zvážit pronájem více takových automatů a časem jimi kompletně nahradit dosavadní stravování.

Jelikož nejsem schopna stanovit přesný zájem o nový sortiment, tedy jaká bude jeho konkrétní spotřeba, ve výpočtech použiji můj osobní odhad, který jsem předběžně stanovila na 250 jídel na měsíc. Přibližné odhadované náklady pro zavedení této změny jsou zpracovány v následující tabulce.

Tabulka 3: Odhadované náklady při zavedení nového stravování na pracovišti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklad	Cena pronájmu 1 automatu (v Kč/měsíčně)	Cena pronájmu 5 automatů (v Kč/měsíčně)	Cena pořízení nového sortimentu za cca 250 porcí (v Kč)
Cena	5 000 - 6 000	25 000 – 30 000	15 000
Roční náklady	60 000 – 72 000	300 000 – 360 000	180 000

Celkové roční odhadované náklady při zavedení této změny pak vychází na 480 000 – 540 000 Kč.

3.1.3 Ocenění pracovníků v dodržování firemních hodnot

Jelikož si v posledních letech společnost zakládá na již dříve zmiňovaných hodnotách, snaží se aktivně o jejich úspěšnou aplikaci do praxe a zapojení svých zaměstnanců. To se pomocí rozsáhlých školení a různých firemních akcí poměrně daří, až na oddělení logistiky, kde se tento proces sice po malých částech postupně daří uplatňovat, avšak vyžaduje to mnohem více úsilí a delší časové období než na jiných odděleních. Zaměstnanci logistiky postrádají dostatečnou motivaci, pro dodržování těchto hodnot a jejich rozvíjení. Proto navrhuji jejich pracovní motivaci posílit pravidelnými oceněními pro zaměstnance, kteří se snaží hodnoty nejen dodržovat, ale i rozvíjet.

Zaměstnance by však nehodnotilo vedení oddělení nebo samotné společnosti, ale spolupracovníci, kteří do těchto záležitostí a různých situací vidí nejlépe. Konkrétně by se mezi sebou hodnotili spolupracovníci ze stejných týmů a následně by byl nejlepší

zaměstnanec oceněn před tímto týmem. Tento zaměstnanec by pak dostal dárkovou poukázku v hodnotě 1 000 Kč dle jeho výběru. Hodnocení by probíhalo elektronicky a zaměstnanci by se do něj mohli zapojit pomocí přihlášení se jejich firemním emailem, každý by mohl hlasovat pouze jednou, aby se tak zamezilo podvodnému hlasování. Tato anketa zaměstnance, který nejlépe dodržuje firemní hodnoty, by umožňovala zaměstnancům ocenit kolegy ve svém týmu a dát jim tak zpětnou vazbu. Ze začátku by anketa mohla pořádat jednou za 3 měsíce.

Hodnocení vyplněné ankety by následně zpracovávalo marketingové oddělení, které by se zároveň postaralo o předání zmíněných cen.

Výpočet ročních nákladů na zavedení tohoto ocenění jsou dále zpracovány v následující tabulce.

Tabulka 4: Náklady za oceněné zaměstnance

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet týmů/oddělení	Náklady na 1 oceněného zaměstnance za 3 měsíce (v Kč)	Náklady na všechny oceněné zaměstnance za 3 měsíce (v Kč)	Celkové náklady za oceněné zaměstnance za 1 rok (v Kč)
9	1 000	9 000	36 000

Celkové roční náklady při zavedení oceňování zaměstnanců jsou 36 000 Kč.

3.2 Shrnutí návrhové části

V této části práce jsem podle výsledků dotazníkového šetření a mého osobního pozorování ve společnosti navrhla změny v dosavadním motivačním programu zaměstnanců. Jedna změna je určena pro celou společnost Notino a dvě další pouze pro její oddělení logistiky. Účelem těchto změn je co nejefektivněji motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům, většímu zapojování se do firemní kultury a také aby byli zaměstnanci ve společnosti celkově spokojeni. Návrhy jsem konzultovala s vedením společnosti a snažila jsem se je zpracovat tak, aby byli pro společnost jak finančně, tak i technicky proveditelné a zároveň i užitečné.

První navrhovanou změnou je zavedení příspěvku pro zaměstnance v případě, že by si zřídili penzijní připojištění či dlouhodobý investiční produkt, tento návrh byl od

zaměstnanců jedním z nejvíce žádaných. Druhým nejžádanějším návrhem byla změna stravování na pracovišti, jelikož dosavadní možnosti nejsou pro zaměstnance vyhovující. Posledním návrhem, který by podpořil větší povědomím o firemních hodnotách a zároveň by sloužil jako systém zpětné vazby pro zaměstnance by byla anketa o zaměstnance, který nejlépe dodržuje firemní hodnoty. V této anketě by byli tito zaměstnanci odměněni jak pochvalou, tak i hmotnou odměnou. Celkové shrnutí nákladu při zavedení těchto změn jsem zpracovala v následující tabulce.

Tabulka 5: Celkové roční náklady za všechny návrhy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové náklady při zavedení příspěvku na penzijní připojištění/DIP (v Kč)	11 850 000
Celkové náklady při zavedení nových možností stravování (v Kč)	480 000 – 540 000
Celkové náklady při zavedení odměňování zaměstnanců (v Kč)	36 000
Celkové roční náklady na návrhy (v Kč)	12 366 000 - 12 426 000

V případě, že se společnost rozhodne zavést všechny navrhované změny, pak by se náklady za první rok pohybovali z rozmezí 12 366 000 – 12 426 000 Kč. Největší náklad by pak tvořilo zavedení příspěvku pro zaměstnance na penzijní připojištění a dlouhodobý investiční produkt.

Jak jsem již zmiňovala výše tyto návrhy byly konzultovány předem s vedením společnosti, a právě tyto změny byli společností vnímány jako potenciálně proveditelné do budoucna. Avšak kvůli momentální snaze společnosti o snižování různých firemních nákladů by se jednalo o postupný proces, který by mohl trvat i několik let. Po obhajobě bude pak tato práce poskytnuta pro nahlédnutí vedení společnosti a firma se navrhovanými změnami bude moct dále zabývat.

Závěr

Zaměstnanci jsou základním stavebním kamenem pro jakoukoliv společnost a je jen na ní, jak si jich bude cenit. Najít dostatečně kvalifikované, zkušené a spolehlivé zaměstnance je totiž obtížné, navíc i když se někoho takového podaří firmě najít, nemusí zapadnout do pracovního kolektivu a v důsledku toho může ze společnosti brzy odejít. Pokud má však firma štěstí a podaří se jí dobré zaměstnance najít je třeba si je ve společnosti udržet. Jedním z efektivních způsobů, jak toho docílit je poskytovat jim dostatečnou a konkurenceschopnou mzdu. Dalším efektivním a důležitým faktorem, který ovlivňuje pracovní motivaci zaměstnanců je dobrý motivační systém zaměstnanců, který je bude efektivně motivovat pomocí poskytovaných benefitů.

Právě na zmiňovaný motivační systém zaměstnanců jsem se v bakalářské práci zaměřila, a to konkrétně na motivační systém společnosti Notino. Nezaměřila jsem se však na motivační systém pro celou společnost, ale pouze na konkrétní skupinu zaměstnanců, která dle informací od společnosti Notino dlouhodobě vykazuje nejnižší míru pracovní motivace a spokojenosti ve společnosti.

Hlavním cílem práce bylo navrhnout v dosavadním motivačním systému společnosti takové změny, aby zvýšili pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců. Aby tohoto cíle mohlo být dosaženo, seznámila jsem se nejdříve s důležitými teoretickými poznatky, které byly stěžejními pro následnou analytickou a dále návrhovou část práce.

V analytické části jsem se zaměřila na představení společnosti, firemní struktury, pochopení firemní kultury a popsání poskytovaných benefitů. Následně jsem analyzovala současný motivační systém společnosti, a to za pomoci dotazníkového průzkumu spokojenosti. Snažila jsem se tak zjistit s čím konkrétně nejsou cíloví zaměstnanci ve společnosti spokojeni a co by naopak ocenili, zkrátka jaké změny v dosavadním systému navrhnout, aby byli efektivní.

V poslední návrhové části jsem zpracovala konkrétní návrhy, které jsem čerpala z výsledků dotazníkového průzkumu. Tyto změny jsem průběžně konzultovala s vedením společnosti tak, aby byli možné k realizaci, jak po praktické stránce, tak i po té finanční.

Navrhované změny byly celkem tři, jedna se týkala zavedení příspěvku na penzijní připojištění či dlouhodobý investiční produkt od zaměstnavatele, druhá byla jiné možnosti stravování na pracovišti a třetí se netýkala benefitů jako talkových, ale spíše firemní kultury. Jedná se o větší popularizaci firemních hodnot u cílových zaměstnanců. Na toto téma jsem se práci zaměřila také, a to z toho důvodu, že zmiňované hodnoty jsou nedílnou součástí firemní kultury a dokáží významně ovlivňovat pracovní motivaci zaměstnanců, pokud se jimi však zaměstnanci snaží řídit. Společně se samotnými návrhy jsou v práci vypracována i výpočty nákladů v případě realizace těchto návrhů.

Vypracované návrhy budou poskytnuty společnosti Notino, která se může do budoucna rozhodnout tyto změny postupně realizovat. Pokud by se jen jediný návrh skutečně ve společnosti realizoval, mohlo by to postupně vést ke zlepšení celkové motivace a spokojenosti jejich zaměstnanců.

Seznam použitých zdrojů

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. What you need to know about willpower: The psychological science of self-control. [online]. © 2012 Dostupné z: <https://www.apa.org/topics/personality/willpower>. [cit. 2023-11-14].

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Vyd. 1. Lingea s.r.o, 2020. ISBN 978-80-7508-621-1.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEZVODOVÁ, Veronika. 3. března 2024. Osobní rozhovor. [osobní komunikace].

BRŠŤÁKOVÁ, Jana; BRŮHA, Dominik; BUKOVJAN, Petr; CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta; KALVODA, Aleš et al. *Abeceda personalisty 2023*. 13. aktualizované vydání. ANAG, 2023. ISBN 978-80-7554-388-2.

CLEAR, James a Aleš DROBEK. *Atomové návyky: jak si budovat dobré návyky a zbavovat se těch špatných*. Vyd. 1. Jan Melvil Publishing, 2020. ISBN 978-80-7555-097-2.

ČSÚ. *Češi tráví v práci průměrně 40,4 hodiny týdně*. Online. Český statistický úřad. 2016. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cesi-travi-v-praci-prumerne-404-hodiny-tydne>. [cit. 2024-03-30].

DLUHOPISOMAT. *Jak funguje penzijní připojištění – investiční strategie a státní podpora*. Online. Dluhopisomat. 2015. Dostupné z: <https://dluhopisomat.cz/jak-funguje-penzijni-pripojisti-estni-strategie-a-statni-podpora/>. [cit. 2024-04-16].

EBBESEN, Ebbe B.; MISCHEL, Walter a ZEISS, Antonette Raskoff. Cognitive and attentional mechanisms in delay of gratification. Online. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1972, vol. 21, no. 2, p. 204-218. Dostupné z: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0032198>. [cit. 2023-11-02].

JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. Online. MŠCR. 2024. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-slfirma?subjektId=319825>. [cit. 2024-03-15].

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

MASLOW, Abraham H. *Toward a Psychology of Being*. Online. 1st. ed. Start Publishing, 2012. ISBN 978-1-62793-274-5. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=en&lr=&id=jcKbDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT15&ots=eVpkztXdyM&sig=NiNLKOH1gW3ME-IBkrCeHJN7Qw8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. [cit. 2023-11-02].

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umění motivace: Návodů a tipů pro pracovní i rodinný život*. První čes. vyd. Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3005-4.

MFČR. *Základní informace, Souhrnné informace ke III. pilíři penzijního systému – Penzijní připojištění pro účastníky transformovaných fondů a doplňkové penzijní spoření*. Online. Ministerstvo financí České republiky. 2024a. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/financni-trh/soukrome-penzijni-systemy/iii-pilir-doplnekove-penzijni-sporeni-a-p/zakladni-informace>. [cit. 2024-03-15].

MFČR. *Lepší spoření na stáří, podpora zaměstnaneckých akcií a jasná pravidla pro předčasné splácení hypoték*. Online. Ministerstvo financí České republiky. 2024b. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2023/lepsi-sporeni-na-stari-podpora-zamestnaneckych-akc-53607>. [cit. 2024-03-15].

MFČR. *Dlouhodobý investiční produkt a daňová podpora produktů spoření na stáří od 1.1.2024*. Online. Ministerstvo financí České republiky. 2024c. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/financni-trh/ochrana-spotrebitele/aktuality/2024/dlouhodoby-investicni-produkt-a-danova-podpora-pro-54732>. [cit. 2024-03-15].

MISKELL, Jane R a MISKELL, Vincent. *Pracovní motivace*. 1. vyd. Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-317-0.

- MPSV. *ODMĚŇOVÁNÍ XVIII. Obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohod.* Online. Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců. 2024. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/XVIIIObecnaustanoveniomzdeplatua>. [cit. 2024-01-05].
- NOTINO S.R.O. *Benefity Logistika Rajhrad a Syrovice.* Interní dokument. 2024. [cit. 2024-03-13].
- NOTINO S.R.O. *O nás.* Online. O nás. 2024. Dostupné z: <https://www.notino.cz/o-nas/>. [cit. 2024-03-10].
- PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky.* C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 3., rozšířené vydání. Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PROVEND. *Provend.* Online. 2017. Dostupné z: <http://www.provend.cz/>. [cit. 2024-03-30].
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.* 2., aktualizované a doplněné vydání. Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- WELCOME TO THE JUNGLE SOLUTIONS. *Hodnoty.* Online. Notino - Notino Life. 2024. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/companies/notino/notinolife>. [cit. 2024-03-20].

Seznam grafů

Graf 1: Výsledky otázky č. 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)	37
Graf 2: Výsledky otázky č. 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)	37
Graf 3: Výsledky otázky č. 3 (Zdroj: Vlastní zpracování)	38
Graf 4: Výsledky otázky č. 4 (Zdroj: Vlastní zpracování)	38
Graf 5: Výsledky otázky č. 5 (Zdroj: Vlastní zpracování)	39
Graf 6: Výsledky otázky č. 6 (Zdroj: Vlastní zpracování)	40
Graf 7: Výsledky otázky č. 7 (Zdroj: Vlastní zpracování)	40
Graf 8: Výsledky otázky č. 8 (Zdroj: Vlastní zpracování)	41
Graf 9: Výsledky otázky č. 9 (Zdroj: Vlastní zpracování)	42
Graf 10: Výsledky otázky č. 10 (Zdroj: Vlastní zpracování)	42
Graf 11: Výsledky otázky č. 11 (Zdroj: Vlastní zpracování)	43
Graf 12: Výsledky otázky č. 12 (Zdroj: Vlastní zpracování)	44
Graf 13: Výsledky otázky č. 13 (Zdroj: Vlastní zpracování)	44
Graf 14: Výsledky otázky č. 14 (Zdroj: Vlastní zpracování)	45
Graf 15: Výsledky otázky č. 15 (Zdroj: Vlastní zpracování)	46
Graf 16: Výsledky otázky č. 16 (Zdroj: Vlastní zpracování)	46
Graf 17: Výsledky otázky č. 17 (Zdroj: Vlastní zpracování)	47
Graf 18: Výsledky otázky č. 18 (Zdroj: Vlastní zpracování)	48
Graf 19: Výsledky otázky č. 19 (Zdroj: Vlastní zpracování)	48
Graf 20: Výsledky otázky č. 20 (Zdroj: Vlastní zpracování)	49
Graf 21: Výsledky otázky č. 21 (Zdroj: Vlastní zpracování)	50
Graf 22: Výsledky otázky č. 23 (Zdroj: Vlastní zpracování)	51
Graf 23: Výsledky otázky č. 24 (Zdroj: Vlastní zpracování)	51
Graf 24: Výsledky otázky č. 25 (Zdroj: Vlastní zpracování)	52

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Palíšková et al., 2021, s. 53).....	12
Obrázek 2: Logo společnosti Notino s.r.o. (Zdroj: https://www.notino.cz/logo/)	27
Obrázek 3: Struktura společnosti Notino s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování).....	28
Obrázek 4: Mapa 28 zemí, ve kterých společnost působí (Zdroj: https://www.notino.cz/o-nas/).....	29

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výsledky otázky č. 22.....	50
Tabulka 2: Výpočet odhadovaných nákladů při zavedení příspěvku.....	58
Tabulka 3: Odhadované náklady při zavedení nového stravování na pracovišti... 	60
Tabulka 4: Náklady za oceněné zaměstnance	61
Tabulka 5: Celkové roční náklady za všechny návrhy.....	62

Příloha č. 1: Dotazníkový průzkum

Dobrý den,

moc děkuji, že jste si udělali čas na vyplnění tohoto dotazníku, nemělo by Vám to zabrat více než 10 minut. :) Důležité je zmínit, že tento dotazník je zcela **dobrovolný a anonymní!** Výsledky dotazníku budou sloužit jako významné podklady ke zpracování mé bakalářské práce, která je zaměřena na téma zaměstnaneckých benefitů a motivace zaměstnanců v práci.

Cílem této práce, je navrhnout nový systém odměn, který bude více efektivní a bude vyhovovat oběma stranám, jak společnosti NOTINO, tak i vám zaměstnancům. Vaše odpovědi budou tedy velmi důležitým hodnotícím nástrojem, který mi umožní navrhnout změny v současném systému odměňování.

Po obhájení bakalářské práce bude práce poskytnuta pro náhled společnosti NOTINO s.r.o., která může navrhované změny do budoucna zavést.

Pro jistotu ještě jednou připomínám, že Vaše odpovědi jsou **anonymní**, tudíž se nemusíte bát, že by s Vámi mohli být do budoucna spojovány. Jde jen o to zjistit, jak jste v současnosti spokojeni se systémem odměňování a co by se podle Vás mělo změnit. :)

Veronika Vytopilová

HR Assistant a studentka Fakulty podnikatelské na VUT v Brně.

Dotazník:

1) Zvolte Vaše pohlaví:

Muž

Žena

Jiné:

2) Jaký je Váš věk?

20 a méně let

20-30 let

31-40 let

41-50 let

51 a více let

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní

Středoškolské bez maturity

Středoškolské s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

4) Jak daleko dojíždíte do práce?

Méně než 5 km

5-10 km

10-30 km

30-50 km

50 a více km

5) Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Méně než 1 rok

1-3 roky

3-5 let

5 let a více

6) Na jakém pracujete oddělení?

Picking

Balení

Fastpicking

Expedice

Inter Quality

Příjem

Reklamace

Syrovice

Vedení

Jiné:

7) Pracovali jste ve společnosti dříve před vznikem HPP (hlavního pracovního poměru) například formou DPP (dohoda o provedení práce) či DPČ (dohoda o provedení činnosti)?

Ano, formou DPP

Ano, formou DPČ

Ne, pracuji zde až nyní

8) Znáte firemní hodnoty vítězíme jako tým, děláme něco navíc a stále se učíme?

Ano, znám je všechny

Ano, ale znám jen některé

Ne, tyto hodnoty neznám

9) Snažíte se těmito hodnotami řídit?

Ano, snažím se řídit všemi

Ano, ale jen některými

Ne, hodnotami se vůbec neřídím

10) Řídíme se těmito hodnotami podle Vás i Vaši spolupracovníci?

Ano, většina se jimi snaží řídit

Ano, ale jen někteří

Ne, spíše se jimi neřídí

Ne, spolupracovníci se jimi vůbec neřídí

11) Řídí se jimi podle Vás i Vaši nadřízení?

Ano, jdou příkladem

Ano, ale jen někteří

Ne, spíše se jimi neřídí

Ne, nadřízení se jimi vůbec neřídí

12) Jak jste spokojený/spokojená s Vaším pracovním prostředím?

Spokojený/spokojená

Spíše spokojený/spokojená

Průměrně spokojený/spokojená

Spíše nespokojený/nespokojená

Nespokojený/nespokojená

13) Jak jste spokojený/spokojená s Vašimi pracovními podmínkami?

Spokojený/spokojená

Spíše spokojený/spokojená

Průměrně spokojený/spokojená

Spíše nespokojený/nespokojená

Nespokojený/nespokojená

14) Cítíte se Vašem pracovním kolektivu dobře?

V kolektivu se cítím dobře

V kolektivu se cítím spíše dobře

Nedokážu posoudit

V kolektivu se spíše necítím dobře

V kolektivu se necítím dobře

15) Cítíte jistotu svého pracovního místa?

Ano

Spíše ano

Nedokážu posoudit

Spíše ne

Ne

16) Jak jste spokojen s výši svého mzdového ohodnocení?

Spokojený/spokojená

Spíše spokojený/spokojená

Průměrně spokojený/spokojená

Spíše nespokojený/nespokojená

Nespokojený/nespokojená

17) Myslíte si, že jsou všichni zaměstnanci spravedlivě odměňováni za vykonanou práci?

Všichni zaměstnanci jsou spravedlivě odměňováni

Většina zaměstnanců je spravedlivě odměňována

Nedokážu posoudit

Někteří zaměstnanci nejsou spravedlivě odměňováni

Zaměstnanci nejsou spravedlivě odměňováni

18) Jste spokojeni s poskytovanými benefity?

(U každé kategorie možnosti odpovědí: Spokojený, spíše spokojený, nevyužívám, spíše nespokojený, nespokojený)

Stravenková karta

Dotované nápoje a stravování

Multisport karta

Slevy na produkty/zaměstnanecký výprodej

Little extras

Až 25 dní dovolené

Sick days

Firemní autobus

Loyalty program

Jazykové kurzy

19) Které poskytované benefity nejvíce využíváte?

Stravenková karta

Dotované nápoje a stravování

Multisport karta

Slevy na produkty/zaměstnanecký výprodej

Little extras

Až 25 dní dovolené

Sick days

Firemní autobus

Loyalty program

Jazykové kurzy

20) Vnímáte, že některý z poskytovaných benefitů Vás motivuje k lepším pracovním výkonům?

(U každé kategorie možnosti odpovědí: Velmi mě motivuje, mírně mě motivuje, nedokážu posoudit/nevyžívám, nemotivuje mě)

Stravenková karta

Dotované nápoje a stravování

Multisport karta

Slevy na produkty/zaměstnanecký výprodej

Little extras

Až 25 dní dovolené

Sick days

Firemní autobus

Loyalty program

Jazykové kurzy

21) Chybí Vám v poskytovaných benefitech ten, který byste využívali?

Ano

Ne

22) Pokud ano, který?

(Otevřená otázka)

23) Jak jste spokojení s Vaší pracovní dobou?

Jsem spokojený/spokojená

Jsem spíše spokojený/spokojená

Jsem spíše nespokojený/nespokojená

Jsem nespokojený/nespokojená

24) Jste ve společnosti celkově spokojení?

Jsem spokojený/spokojená

Jsem spíše spokojený/spokojená

Jsem spíše nespokojený/nespokojená

Jsem nespokojený/nespokojená

25) Z jakého důvodu byste uvažovali o případném odchodu ze společnosti?

Nabídka zajištěného kariérního růstu

Přijatelnější pracovní doba

Touha změnit pracovní zaměření

Nabídka zajímavější nebo kvalifikovanější práce

Dostupnější lokalita nabízené práce

Nabídka vyššího finančního ohodnocení

Nespokojenost s nadřízeným

Nespokojenost s kolektivem

Jiné: