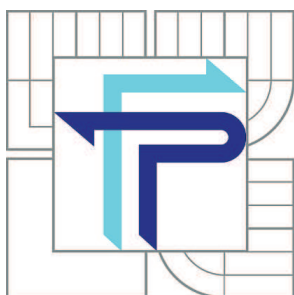


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V ORGANIZACI: MOTIVACE

HUMAN RESOURCES ACTIVITIES IN COMPANY: MOTIVATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MARTIN HORÁK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. EMILIE FRANKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2013

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Horák Martin, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Personální činnosti v organizaci: Motivace**

v anglickém jazyce:

**Human Resources Activities in Company: Motivation**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam užitých zdrojů

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ADAIR, J. E. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 174 s. ISBN 86-86851-00-1.
- BEDRNOVÁ, E. A NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FRANKOVÁ, E. Kreativita a inovace v organizaci. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
- OWEN, J. Jak se stát úspěšným lídrem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 226 s. ISBN 80-247-1726-3.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 23.05.2013

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá motivací zaměstnanců ve zkoumané společnosti. Na základě empirického šetření jsou navrženy instrumenty, které zaměstnance stimulují k vyššímu pracovnímu výkonu. Zaměstnancům tyto instrumenty pomohou i snížit stres a zlepšit komunikaci ve společnosti. Cílem práce je na základě analýzy současného stavu ve společnosti navrhnout motivační instrumenty, které zvýší výkon zaměstnanců.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Motivace, stimulace, benefit, stres, komunikace, výkonnost.

## **ABSTRACT**

Diploma thesis deals with a motivation of employees in concrete company. On the basis of empiric survey are proposed instruments, which really motivate employees to make better job performance. These motivation instruments could help cut down stress and improve communication in the company. The aim of this thesis is on the basis of analysis current status to purpose concrete motivation instruments, which will increase job performance of employees.

## **KEY WORDS**

Motivation, stimulation, benefit, stress, communication, job performance.

### **Bibliografická citace práce**

HORÁK, M. *Personální činnosti v organizaci: Motivace*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 93 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 14. 5. 2013

-----  
podpis

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí své diplomové práce, PhDr. Emilii Frankové, Ph.D. za cenné připomínky a rady, a také bych chtěl poděkovat své rodině a přítelkyni za podporu při studiu na Fakultě podnikatelské.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
<b>METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE .....</b>	<b>10</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
1.1 MOTIVACE .....	11
1.1.1 Motiv .....	11
1.1.2 Motivace.....	12
1.1.3 Znaky motivace .....	13
1.1.4 Zdroje motivace .....	14
1.1.5 Motivace a výkon .....	16
1.1.6 Motivace a spokojenost.....	17
1.1.7 Motivační profil .....	18
1.1.8 Motivační teorie.....	18
1.1.9 Motivační program .....	22
1.2 STIMULACE .....	23
1.2.1 Stimul .....	23
1.2.2 Stimulace.....	24
1.2.3 Stimulace a výkon .....	24
1.3 KREATIVITA .....	25
1.3.1 Podpora kreativity a inovace .....	26
1.4 HODNOCENÍ .....	26
1.4.1 Cíle hodnocení .....	27
1.4.2 Metody hodnocení.....	27
1.5 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ .....	28
1.5.1 Cíle řízení odměňování .....	28
1.5.2 Druhy odměňování.....	29
1.5.3 Zaměstnanecké výhody .....	34
<b>2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....</b>	<b>36</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	36
2.1.1 Předmět činnosti .....	36
2.1.2 Dodavatelé a odběratelé společnosti.....	37
2.1.3 Budoucí rozvoj společnosti .....	37
2.1.4 Organizační struktura společnosti.....	38
2.1.5 Odměny poskytované společností .....	41
2.2 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI .....	42
2.2.1 Dotazníkové šetření.....	42
2.2.2 Analýza dotazníku .....	44
2.2.3 Výsledek dotazníkového šetření .....	63
2.2.4 Řízený rozhovor s majiteli společnosti.....	66
<b>3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>70</b>
3.1 VÝMALBA PROSTORŮ KANCELÁŘÍ.....	70
3.2 ZAVEDENÍ STRAVENEK.....	71



3.3 ZAVEDENÍ PŘÍSPĚVKU NA PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ NEBO ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ .....	74
3.4 ZAVEDENÍ MOŽNOSTI VYUŽÍVÁNÍ SLUŽEBNÍHO MOBILNÍHO TELEFONU K SOUKROMÝM ÚČELŮM .....	78
3.5 ZAVEDENÍ TEAMBUILDINGU .....	81
3.6 ZAVEDENÍ MOŽNOSTI VYUŽÍVÁNÍ SLEV NA SPORTOVNÍ AKTIVITY .....	83
3.7 ZAVEDENÍ POCHVAL .....	84
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>85</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>88</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK .....</b>	<b>91</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>93</b>

## Úvod

Pět let od doby, kdy vypukla celosvětová krize, se změnilo mnohé. Ekonomika se postupně vzpamatovala, avšak původní výkonnosti stále ještě nedosáhla. Téměř ve všech regionech a podnikatelských oborech jsou stále ještě viditelné stopy krize. Společnosti již zbytečně nehýří penězi, ale naopak začaly více přemýšlet o tom, jak své náklady snížit. Původní snižování nákladů zasáhlo i zaměstnance společností. Nyní, v době kdy se podnikatelským subjektům opět začíná dařit, přemýšlí, kam své peníze investovat. Spousta z nich si již uvědomila, že jedna z nejlepších investic je investice do lidských zdrojů. Společnosti tím především investují do sebe. Zaměstnanci jsou podporováni finančními i nefinančními nástroji a v důsledku toho jsou motivováni k vyšším pracovním výkonům. Vyššími pracovními výkony se pak firmě odmění a ta může dále růst.

Oslovil jsem tedy společnost, která podniká v mém okolí s nabídkou zpracování diplomové práce s problematikou motivace zaměstnanců. Byl jsem velmi potěšen, že na moji nabídku přišla kladná reakce. Společnost zaměstnává celkem deset zaměstnanců a vlastní ji dva majitelé. Předmět činnosti, kterým se zabývá, je obchod a prodej zaměřený na zemědělské komodity. Pro společnost je v této diplomové práci navrhnut systém motivačních instrumentů, které mají za úkol zvýšení pracovního výkonu u jejich zaměstnanců.

V úvodní části této diplomové práce jsou upraveny teoretické prameny a pojmy zabývající se problematikou motivace, stimulace, kreativity, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tyto pojmy jsou dále využity jak v analytické části diplomové práce, tak i v návrhové části.

Ve druhé části diplomové práce jsou uvedeny základní údaje o společnosti a je zde také provedena analýza současného stavu.

Ve třetí části jsou již konkrétní návrhy pro zvýšení motivace a následně i výkonnosti ve společnosti. Jsou zde uvedeny i aspekty snižující stres zaměstnanců.

## **Vymezení problému a cíle práce**

Ve zkoumané společnosti v současné době neexistuje žádný soubor motivačních instrumentů. Zaměstnavatel tak nemá kromě mzdy nástroj, kterým by mohl motivovat své zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu. V diplomové práci je provedeno empirické šetření, pomocí kterého je zjištěn názor respondentů na společnost, její zázemí a motivační techniky, které se v ní používají. Pomocí řízeného rozhovoru se k problematice vyjádří i majitelé společnosti. Na základě výsledků těchto dvou šetření budou vypracovány návrhy, které společnosti pomohou zvýšit pracovní výkon jejich zaměstnanců.

## **Metody zpracování diplomové práce**

Při zpracování této diplomové práce bylo použito několik různých metod. V teoretické části jsem použil zejména metodu zmapování odborné literatury. Následně jsou zde z použité literatury uvedeny doslovné citace nebo parafráze. V analytické části je opět použita metoda zmapování písemných materiálů. V tomto případě jde však o firemní materiály poskytnuté společností. Zcela zásadní metodou pro zpracování této diplomové práce je však dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření se vyznačuje tím, že obsahuje předem stanovený soubor otázek. Tyto otázky jsou natištěny na papír a respondenti je vyplňují nejčastěji anonymním způsobem. V analytické části byla použita i metoda řízeného rozhovoru. Řízený rozhovor je tvořen na základě předem stanovených otázek, na které jsou většinou uvedeny i odpovědi. Rozhovor se může rozvinout i dále, jelikož některé otázky jsou otevřené.

# 1 Teoretická východiska práce

V první části mé diplomové práce jsou popsány základní pojmy a teorie zabývající se problematikou motivace, stimulace, kreativity, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tyto pojmy budou dále využity jak v analytické části diplomové práce, tak i v návrhové části.

## 1.1 Motivace

Téma motivace představuje stěžejní část mé diplomové práce. V této kapitole jsou uvedeny základní teorie a principy motivace. Informace jsou čtenáři předkládány systematicky od základních pojmů až po složitější principy a možnosti tvorby motivačního programu.

### 1.1.1 Motiv

Představuje určitou hybnou sílu či pohnutku, která vede jedince k dosažení určitého cíle. Je vysoce individuální jak po stránce síly, tak i po stránce druhu pohnutky. Každý jedinec má jiné priority a pohnutky. Pokud daný cíl je dosažen dochází k vnitřnímu naplnění. Motiv, ale může být i takový, u kterého se najde cílový stav jen stěží. Příkladem může být nutkání po četbě literatury. Je uspokojením přečtená jedna kniha nebo dvacet knih? Otázka motivace také spočívá v míře vysoké individuality. Je tedy možné motivovat tým zaměstnanců stejným způsobem, když má každého motivuje něco jiného? Dále je třeba si uvědomit, že člověk má v jeden okamžik soubor několika motivů. Tyto motivy mohou být stejného, podobného či zcela rozdílného směru. Dle Bedrnové se motivy, které působí stejným či podobným směrem posilují. Na druhou stranu motivy, které jsou si vzájemně protikladné se mohou vzájemně oslabovat.<sup>1</sup> Tuto úvahu považuji za velmi zdařilou a souhlasím s ní. Motivы určují směr a sílu chování člověka. Každý člověk má jedinečné cítění těchto motivů. Někdo reaguje více na sociální motivы jiní očekávají jiný druh motivu.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 242

<sup>2</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2010. s. 15

### 1.1.2 Motivace

Motivaci pociťuje každý člověk. Ovlivňuje nás jak v osobním, tak i v pracovním životě. Je fascinující i tím, že ji pociťujeme každý trochu jiným způsobem. To co je pro jednoho jedince motivující, může být pro jiného zcela demotivující až odpudivé. Vždy je nutné zjistit zda nedochází konfliktům při motivačním jednáním. Tento fakt by totiž mohl zaměstnance frustrovat či deprimovat.

Každý člověk je osobnost a má svoje názory a pocity. Není tedy překvapující, že každého motivují jiné věci. Pokud je manažer schopný a má k tomu potřebné nástroje může vyvolat něco jako davovou psychózu a motivovat tak více zaměstnanců najednou stejným způsobem.<sup>3</sup>

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnosti člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“<sup>4</sup>

„Motivací nazýváme vše, co přiměje člověka k činu.“<sup>5</sup>

Důležitým faktorem pro tyto vnitřní hybné síly je zapojení vůle a emoce. Pokud impuls, motiv není tak silný, abychom zapojili svou vůli pro dosažení cíle, pak motivace není dostatečná. Z tohoto vyplývá, že mít silný motiv, ještě neznamena, že jsme i adekvátně motivovaní.<sup>6</sup> Nemusíme přece jít ukrást auto, protože ho chceme a máme tedy silný motiv. Motivace pro vykonání krádeže je podstatně menší, jelikož si uvědomujeme rizika a sociální zábrany.

---

<sup>3</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2010. s. 18

<sup>4</sup> BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 241

<sup>5</sup> ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004. s. 21

<sup>6</sup> Tamtéž, s. 14

### 1.1.3 Znaky motivace

Při výběru zaměstnanců do společnosti hledají zaměstnavatelé mnohé. Nejprve se zaměří na informace v životopisu, případně na motivační dopis. Pokud jim osoba z tohoto pohledu vyhovuje, pak ji pozvou na pracovní pohovor. Zde kromě jiného hledají velmi podstatnou vnitřní touhu. Touto touhou je motivace a její znaky. Základními znaky motivace jsou energie člověka, houževnatost, rozhodnost či přesvědčivost. Dalšími znaky motivace mohou být vůle, orientace na výsledek, cílevědomost, nadšení nebo chuť do práce.<sup>7</sup>

Motivace se skládá ze tří složek<sup>8</sup>:

a) Dimenze směru

Motivace je zaměřena určitým směrem. Člověk se snaží vykonat činnost a postupuje jedním směrem a od ostatních směrů se odvrací. Směr si člověk může vybrat sám nezávisle. Pokud jsme v pozici manažera, pak je potřeba, abychom my zaměstnanci ukázali správný směr.

b) Dimenze intenzity

Člověk může být motivovaný správným směrem, ale je důležité, aby chtěl co nejintenzivněji dosáhnout i cíle. Pokud intenzita nebude dostačující, pak pravděpodobnost dosažení cíle malá. Jestliže člověk po něčem skutečně hluboce touží, pak je velká pravděpodobnost, že při správném nasměrování cíle dosáhne. Touhu opět jako manažeři můžeme ve svých zaměstnancích vzbudit a podporovat ji v průběhu práce vytyčeném cílu.

c) Dimenze stálosti

Jde ve skutečnosti o překonávání překážek, dílčích nezdarů a neúspěchů při snaze o dosažení určitého předem stanoveného cíle.<sup>9</sup> Armstrong zjednodušuje tuto dimenzi na časový interval po který člověk pokouší cíle dosáhnout.

---

<sup>7</sup> ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004. s. 15

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 219-220

<sup>9</sup> BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 241

### 1.1.4 Zdroje motivace

Aby bylo možné motivaci ovlivňovat, je nutné znát její zdroje. Je nutné pochopit, odkud přichází a proč člověk chce určité věci více než jiné. Nebo proč má určitá skupina jedinců velmi podobné touhy, které si přeje naplnit.<sup>10</sup>

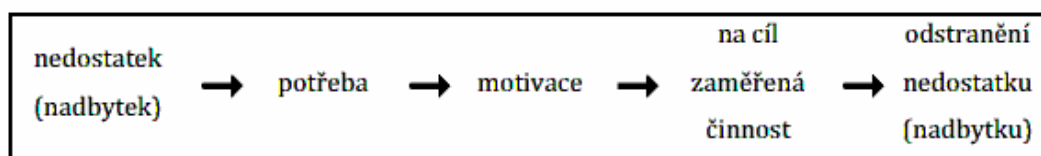
Základními zdroji motivace jsou:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.<sup>11</sup>

Z uvedených zdrojů motivace je zřejmé, že každý jeden z nich motivaci vytváří.

#### Potřeby

Potřeby jako zdroj motivace jsou chápány jako vnitřní stavy či napětí, které má člověk snahu odstranit. Mohou být dále rozděleny na primární a sekundární. Primárními potřebami jsou chápány především fyziologické potřeby. Jde tedy o základní potřeby jako je dýchání, hlad, únava atd. Potřeby sekundární jsou především sociální či společenské. Jedná se o potřebu navazovat vztahy, seberealizaci nebo vyjádření svých názorů vůči ostatním.<sup>12</sup>



**Obr. 1: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti<sup>13</sup>**

<sup>10</sup> BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 244

<sup>11</sup> Tamtéž, s. 244

<sup>12</sup> Tamtéž, s. 244

<sup>13</sup> Tamtéž, s. 245

## **Návyky**

Návyk jako zdroj motivace má každý člověk a získává jej v průběhu života. Jde o automatické pohnutky, které člověka ženou, aby konkrétní věc udělal v právě danou chvíli. Návyky se vytváří jak výchovou rodičů, tak i dalším působením na člověka například ze strany zaměstnavatele. Vyskytují se víceméně v každé činnosti, kterou člověk vykonává.<sup>14</sup>

## **Zájmy**

Zájem jako zdroj motivace je velmi široký a obecný pojem. Každý člověk má zájmy trochu jiné. Rozhoduje zde i o jak hluboký či široký zájem zde jde. Zájmy mohou být např. sportovní, sociální nebo technické. Pokud zaměstnavatel dokáže využít znalost zájmů u svých zaměstnanců, pak je možné zvýšit i jejich pracovní výkon. Například je velmi pravděpodobné, že člověk, který má rád sport bude soutěživý. V tomto případě je možné mu dle tohoto upravit i motivační plán.<sup>15</sup>

## **Hodnoty**

Hodnoty jako zdroj motivace má opět každý člověk nastaven trochu odlišně. V průběhu, života si každý sám vytváří tzv. žebříček hodnot a dle těchto preferencí si dále upravuje svoje rozhodování. Pokud použijeme jednodušší rozdělení hodnot, pak můžeme uvést například tyto: rodina, děti, nezávislost, peníze, láska, víra atd.<sup>16</sup>

## **Ideál**

Ideál jako zdroj motivace působit na člověka i tak, že mu přizpůsobí celý svůj život. Opět je vytvářen na základě sociální vztahů. Daný člověk může žít dle jeho životních cílů nebo dle toho jak si představuje, jak by měla fungovat jeho pozice ve společnosti.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 246

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 246

<sup>16</sup> Tamtéž, s. 246

<sup>17</sup> Tamtéž, s. 246



### 1.1.5 Motivace a výkon

Je důležité, aby zaměstnanec jež dostane za úkol vykonat určitý úkol měl dostatečnou motivaci. Pokud totiž zaměstnanec nemá adekvátní motivaci vůči výkonu, který má vykonat, je velmi pravděpodobné, že jej nesplní dle představ zadavatele úkolu. Tento vztah se dá vyjádřit dle vzorce:<sup>18</sup>

$$V = f(M * S)$$

kde V – úroveň výkonu

M – úroveň motivace

S – úroveň schopností

Výše uvedený vztah nicméně není zcela určující. Může totiž nastat situace, kdy je člověk přemotivován a kýžený výsledek se nedostaví. Naopak může být dokonce o mnoho horší než se očekávalo. Z tohoto plyne, že při přemotivování člověka může jeho výkonnost naopak klesat. Tento jev se často viděn například u sportovců. S osobní zkušeností tento stav znám s praxe i u jedinců, kteří musí v předem stanoveném časovém období prodat určité výrobky či služby.

Pro to, aby byla motivace a výkon v souladu je potřeba zadat i co nejvhodnějším způsobem i úkol. Pokud to je možné, pak je výhodnější úkol přizpůsobit člověku než, aby se člověk musel přizpůsobit úkolu. Zároveň člověk vnímá i to jakým způsobem mu je úkol zadán. Ovlivnit jeho přístup k plnění úkolu může pomocí zvolených slov, tónu, řeči těla nebo energie vložené do rozhovoru.<sup>19</sup>

Pro optimální výkon je třeba být ještě před započítím práce důkladně seznámen s cíli. Cíle musí být dosažitelné. Musí být dohodnuto jakými prostředky cíle dosáhneme. Při pracovním výkonu je potřeba dostávat průběžně zpětnou vazbu. Dále je nutné si

---

<sup>18</sup> BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 255

<sup>19</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2010. s. 17

předem stanovit jaká odměna případně zaměstnanci za splnění úkolu a zda bude pouze peněžita nebo je možnost i jiné odměny např. povýšení.<sup>20</sup>

### **1.1.6 Motivace a spokojenost**

Je mnoho faktorů, které ovlivňují zda je zaměstnanec v zaměstnání skutečně spokojený. Být motivovaný je důležité, ale nezaručuje to automaticky i spokojenost. Faktory, které mohou ovlivňovat zda je zaměstnanec spokojen mohou být vnější i vnitřní jako například zda pracuje v příjemném prostředí nebo jestli vůbec na práci stačí a má pro ni předpoklady. Je důležité, aby zaměstnanec byl schopen dosahovat předem stanovené výkony dlouhodobě. Pokud se mu to bude dařit je pravděpodobnější, že bude spokojen a více motivován k plnění dalších úkolů. Postupem času je třeba zadávat zaměstnanci i náročnější úkoly, aby měl motivaci se dále zlepšovat a prohlubovat své znalosti. Jak je však zmíněno výše, úkoly musí být splnitelné. Není vhodné, aby v rámci pracovních povinností přišlo k dlouhodobějšímu uspokojení zaměstnance. Hrozilo by, že nebude mít motivaci dále se zlepšovat a navíc by mohl rozšířit tzv. sociální nákazu. Svým chováním by negativně ovlivňoval ostatní kolegy a výkon celého oddělení by mohl klesnout.<sup>21</sup>

Spokojenost zaměstnanců mohou ovlivnit i další aspekty. Ke spokojenosti zaměstnance může přispět i to, bude-li mít možnost získat vyšší plat, dosáhnout povýšení, bude se cítit potřebný nebo získá větší zodpovědnost. Vše však vychází z nitra samotného člověka, protože každý má svá vlastní očekávání a potřeby.<sup>22</sup>

### **Zkoumání spokojenosti a motivace**

V praxi je třeba průběžně zjišťovat zda jsou zaměstnanci spokojeni a dostatečně motivováni ke své práci. Je nutné znát aktuální stav, aby bylo možné pro následující období připravit změny, pokud to tedy bude nutné. Po provedení změn je opět nutné získat od zaměstnanců zpětnou vazbu. Mnohdy se může stát, že změny, které by měli vést ke zlepšení pracovních podmínek, motivace nebo celkové spokojenosti

---

<sup>20</sup> ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 2008. s. 70

<sup>21</sup> BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 279

<sup>22</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 228

zaměstnanců mají opačný efekt. Zjišťování těchto jevů se nejčastěji provádí pomocí standardizovaného dotazování.<sup>23</sup>

Pomocí standardizovaného dotazování nejsme schopni zjistit přesné údaje jako je tomu u fyzických jednotek. Spíše při zjišťování spokojenosti zjistíme kvalitu prožitku. Obecně však jedinci odpovídají dle toho jak očekávají, že by skutečnost měla vypadat. Pro odstranění tohoto je potřeba vysvětlit, proč se je budeme dotazovat a jaké následky mohou mít přijatá zjištění. Využívá se především písemné dotazování, které je mnohem levnější a zároveň anonymní. Anonymita dodává odvalu pro vyjádření skutečných pocitů. Měření motivace je složitější, jelikož si ji člověk neuvědomuje v celé šíři. V některých případech je vhodnější varianty zjišťování formou pohovoru.<sup>24</sup>

### **1.1.7 Motivační profil**

Každý člověk má individuálně nastaveny motivační hnací síly. Motivační profil se utváří již od dětství. Někteří jsou hnáni motivací po úspěchu, penězích jiní například touží po uznání nebo lásce. Zároveň však jedince limituje, protože jej částečně svazuje. Pokud zaměstnavatel je schopen rozeznat jaký motivační profil má jeho zaměstnanec, pak má možnost mu lépe nastavit i motivační program.<sup>25</sup> Charakteristiky pro poznání motivačních profilů mohou být například tyto:

- orientace na vyhnutí se neúspěchu,
- orientace na úspěch,
- orientace na ekonomický úspěch,
- osobní orientace,
- atd.

### **1.1.8 Motivační teorie**

Proč jsou lidé motivováni více či méně při plnění určitých úkolů? Do jaké míry se jejich motivace dá ovlivňovat? Na tyto otázky se snažili najít odpověď odborníci z celého světa. V průběhu let přišli s několika teoriemi. Některé věci mají společné, ale

---

<sup>23</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 229

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 229-230

<sup>25</sup> BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 260

v některých se také značně liší. Pokud se podíváme na literaturu, která se těmito teoriemi zabývá, pak zjistíme, že i autoři si ztotožňují pouze s vybranými z nich.

### **Dvoufaktorová teorie motivace – F. Herzberger**

„Bývá též označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu. Je zde zřejmá podobnost s dříve zmíněnými potřebami vyhnoutí se neúspěchu a dosažení úspěchu.“<sup>26</sup> Pokud je pracovní nespokojenost versus pracovní spokojenost v nepříznivém poměru, pak je motivace ovlivněna negativně. Pokud však jsou v příznivém poměru zvýšení motivace nepřináší. Nicméně pokud přidáme k pracovní spokojenosti ještě kladnou motivaci, pak je se dostaví i příznivá pracovní motivace.<sup>27</sup>

Herzbergova teorie ukazuje, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Pokud jsme schopni zajistit dlouhodobou spokojenost zaměstnanců, pak je velmi pravděpodobné, že budou k práci motivovaní. Nicméně je známo mnoho případů, kdy i přesto, že zaměstnanci byli spokojeni jejich motivace k práci byla nízká.<sup>28</sup>

### **Teorie kompetence – R. W. White**

Dle autora je hlavním motivem člověk prokázat svou kompetentnost, způsobilost či schopnost a na základě těchto činností si získat respekt u ostatních členů týmu nebo lidí v okolí jedince. Projevuje se především v situacích kdy člověk má možnost využít svých předností a znalostí. Na základě těchto poznatků je důležité dodržovat následující. Nadřízený například manažer musí dávat zaměstnanci takové úkoly, aby mohl projevit své schopnosti. Mohou a postupně by i měli být náročnější, aby se mohl zaměstnanec dále zlepšovat. Pokud náročnost úkolu nastavena na správnou hodnotu, pak se dostaví vysoká motivace zaměstnanec tento úkol splnit. Nicméně nesmí být, takové, aby

---

<sup>26</sup> BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 269

<sup>27</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 227-228

<sup>28</sup> ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004. s. 57

zaměstnanec byl demotivován nebo frustrován náročností úkolu nebo jeho neschopností splnit ho.<sup>29</sup>

### **Teorie expektance – V. H. Vroom**

Autor se v této teorii nahlíží na pracovní motivaci opět z jiného pohledu než White, i když je zde vidět značná podobnost. Vroom ukazuje na skutečnost, že člověk se v průběhu života setkává s různými situacemi, které musí vyhodnotit a následně udělat rozhodnutí. Na základě těchto zkušeností, pak při podobné situaci očekává podobný výsledek. Dalo by se tedy nazývat tuto teorii i česky jako Teorii očekávání. Hlavní prvky této teorie jsou expektance a valence. Expektance je očekávání, pravděpodobnost, že daná skutečnost skončí předpokládaným výsledkem. Valence je hodnota výsledku jednání, že daná skutečnost skončí předpokládaným výsledkem. Problém nastane tehdy, pokud zaměstnanec nedostane očekávanou odměnu. Jeho motivace se následně sníží. Je proto vhodné se domluvit na podmínkách. Jaká bude odměna za jakou odvedenou práci.<sup>30</sup>

### **Teorie spravedlnosti – J. S. Adams**

Tato teorie vychází z kognitivistických teorií. Zaměstnanec se snaží neustále srovnávat svůj výkon či přínos ve společnosti ve které pracuje s ostatními zaměstnanci, kteří pracují na obdobné úrovni. Má potřebu srovnávat výstupy, které za danou práci dostává on a výstupy, které dostávají ostatní zaměstnanci. Nejčastěji sledované výstupy těchto zaměstnanců jsou peníze, možnost postupu na vyšší pracovní pozici, respekt ostatních, uznání nadřízeného nebo jeho celková náklonnost. V případě, že dle zaměstnance nejsou výstupy v rovnováze, pak se tuto situaci snaží napravit. Často je vidět zvýšená motivace zaměstnanců dostat se na úroveň jejich kolegů. Jindy je možnost vidět spíše frustraci z nemožnosti udělat změnu, zejména ve vztahu k nadřízenému.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 271

<sup>30</sup> ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004. s. 23

<sup>31</sup> BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 272

## **Teorie X a Y – D. McGregor**

McGregor dospěl k teorii, kdy srovnává dvě naprosto protichůdné představy o zaměstnancích. První představa je označena písmenem X a druhá písmenem Y. Odlišuje se tímto od předchozích teorií. McGregor při tvorbě této teorie čerpal od Maslowa a jeho hierarchie potřeb. Navíc však přijal myšlenku, že potřeby jednotlivce a organizace mohou být aspoň částečně společné.<sup>32</sup>

Představa typu X vyjadřuje člověka, který je přirozeně líný, nesamostatný, nechce se mu pracovat a je potřeba jej do práce tlačit. Za odvedenou práci očekává nejvyšší možnou peněžní odměnu.

Představa typu Y vyjadřuje člověka, který považuje za samozřejmé, že vydává energii při výkonu práce v zaměstnání. Je pro něj důležité mít zodpovědnost a cítit, že na něj zaměstnavatel spoléhá. Snaží se o postup na vyšší pracovní pozici a chce získat více zodpovědnosti. Peněžní odměna pro něj není hlavním motivem.<sup>33</sup>

Zajímavý názor na tuto teorii má i Plamínek, který ji poměrně zjednodušil a tvrdí, že některá práce zaměstnance baví a jiná ne. Pokud v práci nenajde nic zajímavého, co by ho bavilo, pak je velký problém jej motivovat. Vždy závisí na jeho osobnosti.<sup>34</sup>

## **Teorie cukru a biče – B. F. Skinner**

Teorie cukru a biče je jedna z nejstarších. Základním principem je stimulace jedince k výkonu jednou ze dvou metod. První metoda je stimulace v podobě vidiny odměny – cukr. Druhou metodou je stimulace v podobě strachu z následků při nesplnění úkolu - bič. V dnešní době je odměna i trest představovány jinými atributy. Odměna má často podobu peněžní či jinou benefitní výhodu. Trestem se rozumí vytýkáací dopis, odejmutí odměn nebo manažerské funkce a další. Teorie se musí volit dle aktuální

---

<sup>32</sup> ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004. s. 47

<sup>33</sup> BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 274

<sup>34</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2010. s. 17

situace. Neustálé opakování hrozby biče nebo naopak cukru se po určité době stává neúčinným.<sup>35</sup>

### Teorie motivace – A. Maslow

Maslow přišel ve své době s revoluční teorií, která změnila pohled mnoha manažerů. Základem této teorie je představa, že člověk je motivován především vnitřními potřebami. Naopak vnější podněty jej nemotivují dostatečně. Pokud člověk uspokojí jednu ze svých vnitřních potřeb, pak jej začne motivovat potřeba jiná. Uspokojená potřeba jej již dostatečně nemotivuje. Pro tuto teorii Maslow vytvořil i hierarchii potřeb. Adair upozorňuje na skutečnost kdy je často znázorněna grafická podoba Maslowovy teorie jako trojúhelník. Mnohem výstižněji se dá tato teorie vyjádřit způsobem uvedeným níže. Je zde názorně vidět, že fyziologické potřeby jsou omezené oproti potřebě seberealizace, která je prakticky neomezená. U trojúhelníkového zobrazení se zdají možnosti v omezení přesně opačné.<sup>36</sup>



**Obr. 2: Maslowova hierarchie potřeb<sup>37</sup>**

#### 1.1.9 Motivační program

Motivační program se vytváří na základě předchozích zkoumání a rozborů, které jsou provedeny v dané organizaci. Musí být zaměřen na pozitivní ovlivňování pracovních výsledků zaměstnanců jak v krátkodobém, tak zejména v dlouhodobém

<sup>35</sup> ADAIR. J. *Efektivní motivace*. 2004. s. 20

<sup>36</sup> Tamtéž, s. 30

<sup>37</sup> Tamtéž, s. 30

horizontu. Je založen na striktně dodržovaných pravidlech.<sup>38</sup> Může být nastaven pro odlišně pro různá oddělení tak, aby pro ně byla motivační a zajímavá. Pro stanovení vhodného motivačního programu je nutné postupovat po jednotlivých krocích:

- a) Analýza motivační struktury pracovníků – zjistit jejich spokojenost
- b) Stanovit krátkodobé i dlouhodobé cíle motivačního programu.
- c) Zpracovat charakteristiku současné výkonnosti zaměstnanců.
- d) Vymezit potencionální stimulační prostředky.
- e) Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování.
- f) Sestavení motivačního programu.
- g) Seznámení zaměstnanců s novým motivačním programem.<sup>39</sup>

## 1.2 Stimulace

Stimulace je další stěžejní částí této práce. Pokud je stimulace prováděna vhodným způsobem, pak je může výrazně ovlivnit motivaci a následně i výkon zaměstnance. Stimulaci by měli ovládat zejména manažeři, kteří chtějí pozitivně působit na motivaci svých podřízených.

### 1.2.1 Stimul

Stimulem je myšlen jakýkoliv podmět či impuls, který mění motivaci člověka. Stimul může být vnitřní a vnější. Vnitřním stimulem je jsou myšleny podněty, které se dějí v mysli člověka. Naopak, pokud přicházejí stimuly odjinud, než z vnitřních pohnutek člověka, pak se označují jako vnější.<sup>40</sup> Adair stimul chápe spíše jako pobídku. Dále může zvýšit zájem a podpořit člověka k uspokojení jeho potřeb.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 302

<sup>39</sup> Tamtéž, s. 305

<sup>40</sup> Tamtéž, s. 243

<sup>41</sup> ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004. s. 20

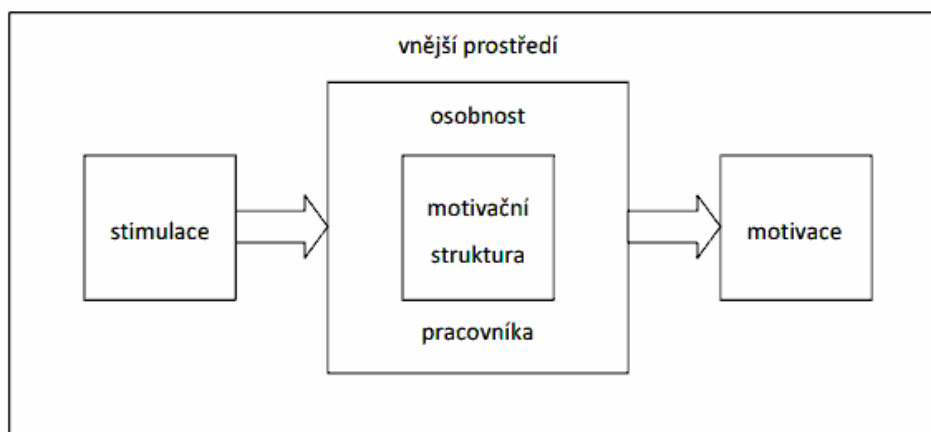


### 1.2.2 Stimulace

Mezi stimulem a stimulací zcela zásadní rozdíl. Stimulace totiž přichází z vnějšího prostředí. Působí na člověka a v důsledku tohoto působení mění kladně nebo i záporně jeho motivaci. Zde je rozdíl i proti motivaci. Motivace totiž přichází z nitra člověka. Při stimulaci na člověka působí jiný člověk a ovlivňuje tím jeho motivaci.<sup>42</sup> Stimulací vyvoláme zájem člověka o danou věc. Člověk následně vykoná aktivitu, kterou činnost vykoná.

### 1.2.3 Stimulace a výkon

Aby mohla být stimulace úspěšná, je nutné, aby jedinec byl připraven podnět přijmout. V motivační struktuře jedince se zobrazí jeho zkušenosti, znalosti i schopnosti získané během života. Nejdůležitější podmínkou pro stimulaci zaměstnance je znalost jeho osobnosti a motivačního profilu. Pokud je tato podmínka splněna, pak je možné stimulovat zaměstnance mnohem efektivněji. Je mnohem důležitější i efektivnější stimulovat zaměstnance dlouhodobě. Stimulace, která je pouze krátkodobá se časem stává neúčinná.<sup>43</sup>



**Obr. 3: Schématické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace<sup>44</sup>**

<sup>42</sup> BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 243

<sup>43</sup> Tamtéž, s. 289

<sup>44</sup> Tamtéž, s. 289

Stimulovat je potřeba každého zaměstnance trochu jiným způsobem. Je však důležité jej stimulovat i ohledem na to, k jakou činnost chceme, aby vykonal. Velmi často je třeba ovlivňovat tyto činnosti:

- a) Pracovní výkon
- b) Kreativitu
- c) Rozvoj osobnosti
- d) Spolupráci
- e) Odpovědnost

### 1.3 Kreativita

V současné době se stále častěji skloňuje slovo kreativita. Není to už jen podstatná část marketingových a vývojových oddělení. Naopak je nedílnou součástí náplní práce vedoucích pracovníků na všech úrovních a v drtivé většině odděleních. Nově se snaží vedoucí zaměstnanci vyvíjet tlak i na zaměstnance, kteří jsou v podřízených rolích. Být kreativní je pro manažera, který má stimulovat a motivovat své zaměstnance velmi důležité. Je potřeba nebýt při této činnosti monotónní. Po určité době by totiž tato činnost ztratila na efektivitě.<sup>45</sup>

Stejně tak je vhodné podněcovat své podřízené ke kreativitě. Pokud je to možné, mohou například dát zaměstnanci svobodu jakým způsobem může splnit zadaný úkol. Tímto stimulem může docílit mnohem větší motivace u zaměstnance. Ten nebude svázán konvencí a bude mít větší chuť k práci. Zároveň tímto jednáním může přijít na efektivnější způsob jak daný úkol vykonat a následně společnosti snížit náklady. Kreativita se označuje jako originalita či něco nového. Zároveň jejím druhým rysem je užitečnost.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> FRANKOVÁ, F. *Kreativita a inovace v organizaci*. 2011. s. 93

<sup>46</sup> Tamtéž

### 1.3.1 Podpora kreativity a inovace

Podpora kreativity a inovace by měla být ze strany manažerů podporována. Mělo by pro ně být osobní výzvou zaměstnance podněcovat k novým řešením. Je vícero možností jak tohoto dosáhnout.

#### Synergické vnější motivátory

Tyto motivátory spolu s vnitřními motivátory jsou schopny pomoci zaměstnanci lépe splnit úkol. Kreativní potenciál zaměstnanců se může naplno rozvinout, pokud mohou dělat práci, která je baví. Dalším krokem pro rozvoje je přizpůsobení pracoviště. Pracovní prostředí musí být podněcující a nerušící. Zároveň je vhodné, aby zaměstnanci mohli použít brainstormingový přístup a vyměňovat si své názory. Následně by jako další synergický motivátor měla přijít zpětná vazba v podobě odměny.<sup>47</sup>

#### Styl vedení

Kreativitu podporuje demokratický styl vedení. Zároveň je velmi důležité jasně stanovit cíle, kterých je potřeba dosáhnout. Tyto cíle musí být splnitelné a motivující. Je nutné zaměstnance s nastavenými cíli seznámit. Zaměstnanci by měli chtít tyto cíle překonat. Měli by být vedeni k tomu, aby sami řešili problémy a přicházeli s novými inovačními nápady. Manažer je tímto bude motivovat ke kreativnímu myšlení.<sup>48</sup>

V manažerů musí v rámci svých pracovních povinností neustále podporovat tvořivé myšlení, hledat netradiční řešení, dívat se na problematiku z jiného pohledu a být vstřícný k neobvyklým řešením. Musí mít odvalu přivést si do týmu silné individuality, které jsou schopny kreativního myšlení a využít jejich potenciál ve prospěch týmu.<sup>49</sup>

## 1.4 Hodnocení

Hodnocení zaměstnanců je základním prvkem pro zjištění zda v organizaci pracují zaměstnanci, kteří jí přinášejí odpovídající hodnotu. Dřívějších dobách zněla

---

<sup>47</sup> FRANKOVÁ, F. *Kreativita a inovace v organizaci*. 2011. s. 99

<sup>48</sup> Tamtéž, s. 208

<sup>49</sup> EVANGELU, J. E. a FRIDRICH, O. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. 2011. s. 13

otázka zda hodnotit či nehodnotit své zaměstnance. Aktuálně zní otázka jak je správně hodnotit? Hodnocení se zavádí za účelem zvyšování výkonnosti. Pokud je navíc prováděno vhodným způsobem, pak se stává i účinným motivačním prostředkem.

Bohužel je častějším jevem při hodnocení stres, demotivace a neprofesionální chování hodnotitele.<sup>50</sup>

#### **1.4.1 Cíle hodnocení**

Není jediný cíl, kterého se má dosáhnout. Úkolem hodnocení je soubor dílčích kroků. Jde o poznání současné výkonnosti. Poznat silné a slabé stránky zaměstnance, zjistit jaké má preference a následně jej motivovat. Na základě hodnocení upravit odměny. Zjistit potencial zaměstnance pro zvýšení výkonu a jeho rozvoj. Zjistit potřeby vzdělávání a nastavit kariérní plán.<sup>51</sup>

#### **1.4.2 Metody hodnocení**

Hodnocení může být systematické nebo nesystematické. Systematické hodnocení probíhá v pravidelných intervalech. Je předem definováno kdy, v jakém rozsahu, za jakým účelem a za jakých okolností proběhne. Probíhá písemnou formou. Nesystematické hodnocení probíhá v náhodných termínech. Jde spíše o hodnocení dle pocitu manažera. Zpravidla probíhá pouze ústně. Může být součástí každodenního pracovního vztahu kdy jsou hodnoceno dílčí plnění úkolů. Je vhodné pro usměřování a směřování zaměstnanců správným směrem v krátkodobém období. Během vyhodnocování je vhodné zaměstnance ocenit a povzbudit do další práce.<sup>52</sup>

#### **Hodnocení dle stanovených cílů**

Základem této metody je, že cíle musí být měřitelné a dosažitelné. Organizace by měla pro splnění úkolu vytvořit vhodné podmínky. Nejprve je třeba stanovit cíle a plán jak cíle dosáhnout. Následně je třeba vytvořit podmínky pro realizaci. Kontrola plnění cílů a zpětná vazba.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 11

<sup>51</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 2008. s. 60

<sup>52</sup> PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 12-13

<sup>53</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. s. 134

## **Hodnocení založené na porovnávání**

Po předem stanovené době se porovná výkonnost jednotlivých zaměstnanců. Na základě tohoto porovnávání se následně žebříček od nejvýkonnějších po nejhorší. Dle nejjednodušší varianty nastavíme odměny, tak aby odpovídaly žebříčku dle výkonnosti od nejvyšší po nejnižší. Složitější varianta vznikne rozdělením zaměstnanců do tří skupin. Nejlepší, průměrní, nejhorší. Nejlepší skupina dostává i nejvyšší odměnu. Výkonově horší zaměstnanci nejsou ohodnoceni, tak dobře. Vytváří se zde motivace být nejlepší a získat vyšší odměnu.<sup>54</sup>

## **Behaviorální hodnocení**

Při tomto druhu hodnocení jsou zaměstnanci hodnoceni za úspěšné pracovní chování. Je založeno na objektivitě. Výrazně se snižuje riziko chyb a zaujatosti hodnotitele. Stěžejními metodami jsou technika kritického incidentu, behaviorálně zakotvené hodnotící škály a behaviorálně observační škály.<sup>55</sup>

## **1.5 Řízení odměňování**

Řízení odměňování je soubor činností a procesů, vytvářejících celkovou politiku a strategii odměňování v příslušné organizaci. Základním principem je spravedlivé odměňování zaměstnanců dle toho jakou hodnotu přináší organizaci. Odměňování je zde myšleno jak peněžní, tak i nepeněžní formou. Nepeněžní forma odměňování může být obyčejná pochvala, přidělení dalších pravomocí a tedy i odpovědnosti nebo možnost dalšího vzdělávání.<sup>56</sup> Strategii odměňování ovlivňuje zákony, odborové organizace, struktura zaměstnanců nebo organizační postupy.<sup>57</sup>

### **1.5.1 Cíle řízení odměňování**

Cíl odměňování je ve své podstatě jednoduchý, ale je velmi těžké ho dosáhnout. Jde především o to, aby zaměstnavatel i zaměstnanec byli spokojeni. O tento stav se bohužel neúspěšně snaží většina společností. Systém odměňování by měl být

---

<sup>54</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 2008. s. 69

<sup>55</sup> Tamtéž, s. 69

<sup>56</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2007. s. 20

<sup>57</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. s. 320

zajímavým pro potencionální uchazeče o zaměstnaní. Zároveň by měl přilákat svou atraktivitou především, tak kvalitní uchazeče, jaké organizace potřebuje.<sup>58</sup> Jedním z cílů by mělo být nastavení spravedlivého systému kdy jsou zaměstnanci odměňováni za odvedenou práci, kvalitu, zkušenosti, schopnosti, loajalitu atd. Dále by organizace měla dát prostor zaměstnancům se dále vzdělávat. Tyto možnosti by měli pomoci zmenšit fluktuaci v organizaci a udržet kvalitní zaměstnance. Vhodné nastavení motivačního systému odměňování napomáhá zvyšovat výkonnost jednotlivců i celé organizace.<sup>59</sup> Důležitým cílem odměňování je ohodnotit správné věci, aby bylo zřejmé co je pro organizaci důležité a podporovat kulturu vysokého výkonu.<sup>60</sup>

Organizace, která plánuje nový systém odměňování si musí zodpovědět několik základních otázek. Za prvé je třeba si uvědomit čeho chceme pomocí nového systému dosáhnout. Za druhé, co vlastně zaměstnance motivuje? O jaké benefity mají zájem kromě peněžní odměny? Za třetí co vše ovlivňuje výše zmíněné? Vnější i vnitřní faktory.<sup>61</sup>

### 1.5.2 Druhy odměňování

Je mnoho druhů odměňování. V této části jsou uvedeny ty nejčastěji používané. Některé jsou postaveny na principu loajálnosti zaměstnanců ke společnosti. Jiné jsou více motivační a zaměřené na výsledek.

Zvolení vhodného druhu, formy odměňování v budoucnu ovlivní efektivnost organizace, motivaci zaměstnanců k podávání očekávaných výkonů, klima v organizaci nebo i fluktuaci zaměstnanců. Obecně lze říci, že pouze odměna závislá na výkonu je motivující. Ne vždy je však možné ohodnotit výkon exaktní formou. Proto je třeba brát v úvahu i druhy odměn, které vycházejí z jiných mzdových faktorů.<sup>62</sup>

---

<sup>58</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. s. 319

<sup>59</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 285

<sup>60</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2007. s. 20

<sup>61</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. s. 161

<sup>62</sup> Tamtéž, s. 287-288

## **Postup při stanovení odměňování**

Druhy odměňování založené na hodnocení výkonů zaměstnanců musí být nastaveny jako motivační. Zaměstnanec musí být seznámen s pobídkovým systémem. Pro tento druh odměňování musí být splněny následující požadavky:<sup>63</sup>

### **1) Stanovení cílů**

Proto, aby bylo možné zaměstnance motivovat a následně je spravedlivě odměnit je potřeba jim stanovit cíle, které by měli plnit. Tyto cíle musí být měřitelné a dosažitelné. Pro stanovení cílů nebo případně zjištění zda naše cíle jsou nastaveny dle výše zmíněného, je vhodné použít metodu SMART.

Dle metody SMART by měl být cíl:

S – specifický, konkrétní

M – měřitelný

A – dosažitelný

R – realistický, odpovídající

T – ohraničený v čase

### **2) Stanovení výše odměny**

Odměna za splnění nastavených cílů musí být dostatečně motivující. Je třeba nastavit takovou výši odměny, aby motivovala co nejvíce všechny zaměstnance. Právě toto je velmi obtížné, jelikož každý má hranici odměny, která ho bude motivovat nastavenou jinak, individuálně.<sup>64</sup>

### **3) Vyhodnocení cílů**

Vyhodnocení by mělo přijít co nejdříve po splnění úkolu nebo období kdy měl být úkol, cíl splněn.<sup>65</sup>

Je zřejmé, že pobídkové systémy odměňování jsou velmi motivující. Dáno je to zejména propojením výkonu s bonusovým ohodnocením zaměstnance. Nicméně je

---

<sup>63</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. s. 308

<sup>64</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2007. s. 290

<sup>65</sup> Tamtéž, s. 290

potřeba mít na mysli i to, že od určité míry přestává být tato forma mzdy hlavním motivem pro výkonnost zaměstnance.

„Systém odměňování není nic jiného než způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod zaměstnanců“<sup>66</sup>

### **Časová mzda**

Základní peněžní odměna je předem stanovená pevná část mzdy, kterou zaměstnanec dostane za odpracované hodiny nebo např. splněné úkoly. Její výše je stanovena buď individuálně, nebo na základě kolektivní smlouvy. Ovlivňuje ji mnoho faktorů jako je např. kvalifikace zaměstnance či povaha vykonávané práce.<sup>67</sup> V některých organizacích je ještě doplněna pobídkovou formou mzdy, která je však menší než časová. Časová mzda je většinou dle zaměstnanců chápána jako spravedlivý a srovnatelný systém odměňování.<sup>68</sup> Zároveň je pro ně srozumitelná. Pro organizaci je administrativně velmi levná a je jednoduché plánovat mzdové výdaje.<sup>69</sup>

### **Provizní mzda**

Tato metoda tvorby mzdy je vhodná především pro organizace, které chtějí ohodnotit obchodní činnost svých zaměstnanců. Je velmi motivující. Má zřetelnou souvislost s výkonem zaměstnance. Zaměstnanec většinou dostává určitou mzdu za odpracované hodiny. Tato část mzdy, pokud ji tedy vůbec zaměstnanec má v pracovní smlouvě sjednanou je v menší než druhá část mzdy. Druhá část mzdy je totiž složena z odměny za prodané množství výrobků, služeb či zboží. Pobídková část mzdy může být nastavena i předem stanoveným procentem z obrátu nebo zisku, který zaměstnanec vytvoří.<sup>70</sup>

### **Zásluhová mzda**

Odměna, kterou zaměstnanec může získat, pokud bude plnit určité předem stanovené cíle se nazývá zásluhová. Jde o složitější verzi provizního systému

---

<sup>66</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. s. 159

<sup>67</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2007. s. 25

<sup>68</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. s. 309

<sup>69</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. s. 334

<sup>70</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. s. 312



odměňování. Je často individuální a záleží na schopnostech zaměstnance, jestli cíle dokáže splnit. Do zásluhové odměny se promítá i přínos a dovednosti zaměstnance. Odměna může být složena z několika částí jako např. z plnění prodejních cílů, administrativní činnosti nebo z hodnocení konkrétního zaměstnance zákazníky.<sup>71</sup>

Velmi často je zásluhová odměna vypočítána z těchto čtyř kritérií:

- odměna dle výkonu
- odměna dle přínosu
- odměna dle délky zaměstnání
- odměna dle schopností<sup>72</sup>

### **Mzda za očekávané výsledky**

Tento druh odměňování je méně častým avšak dle mého názoru je pro mnoho pozic velice vhodnou možností. Organizace si sjedná se zaměstnancem určité množství práce v předem stanovené kvalitě. Zaměstnanec v této časově vymezené době dostává mzdu přesto, že společnosti odevzdá hotovou práci až na konci sjednaného termínu. Je možné se zaměstnancem domluvit i na průběžném odevzdávání částečně odvedené práce. Toto odměňování je například vhodné i pro obchodní pozice například v zemědělství, které je vysoce ovlivněno sezónností.<sup>73</sup>

### **Mzda dle schopností**

Zaměstnanci dostávají plat a k tomu odpovídající prémiovou složku, která se odvíjí od úrovně schopností při, kterých pracují teď i v budoucnosti. Výhodou této metody je možnost odměnit zaměstnance dle toho, co je schopen v rámci své pracovní činnosti udělat. Není závislý pouze na splnění daného např. prodejního cíle, jako je tomu u provizní mzdy. Mnohdy totiž není reálné ovlivnit, zda zaměstnanec může prodat předem stanovené množství výrobků. Při posuzování schopností můžeme sledovat, zda zaměstnanec dokáže řešit zákazníkovi či zaměstnavateli požadavky jako např. reklamace, vratky či technickou podporu lépe než jiní zaměstnanci. Vhodné tedy je

---

<sup>71</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2007. s. 25

<sup>72</sup> Tamtéž, s. 287

<sup>73</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. s. 312

platit prémiovou mzdu za to, že zaměstnanec své odborné vlastnosti využívá ne jen pro to, že je má.<sup>74</sup>

### **Mzda dle dovedností**

Organizace si při tomto druhu odměňování předem stanoví maticový systém. Čím více dovedností vztahující se k výkonu práce bude zaměstnanec mít, tím vyšší bude i jeho mzda. Řídící zaměstnanci musí být obezřetní zda jejich podřízení skutečně tyto dovednosti mají a využívají je. Může totiž nastat situace, kdy zaměstnanec umí vše, ale nic pořádně.<sup>75</sup>

Je zde zjevná podobnost s hodnocením podle schopností. Pro rozlišení je důležité nastavit správnou metodu uplatňování i používání kritérií pro následné hodnocení. Velmi často se používá u hodnocení zaměstnanců v průmyslu. Zavedení tohoto systému je finančně i časově nákladné. Je nutné ověřit zda daný zaměstnanec má požadované dovednosti. Pro následné získávání dovedností je třeba absolvování různých školení, kurzů a certifikací, které vytváří další náklady. Další nevýhodou je, že zaměstnanec bude muset projít školením z důvodu určité speciální činnosti. Školení může být velmi nákladné, ale tuto speciální činnost bude dělat pouze např. dvakrát ročně. Ale mzdu bude chtít vyplácen v průběhu celého roku. Je třeba si položit otázku zda je toto vhodné.<sup>76</sup>

### **Mzda dle přínosu**

Při hodnocení odměny dle přínosu je třeba brát v potaz, jakou hodnotu zaměstnanec společnosti přináší jak po stránce schopností, tak i schopnosti odborných přímo ovlivňujících výsledek, výkon. Je důležité zaměstnance zařadit do týmu, kde své schopnosti uplatní nejvíce.<sup>77</sup>

Tento druh mzdy je považován za motivační jak po stránce výkonnosti zaměstnanců, tak i rozvoji jejich schopností. Další výhodou je možnost udržení

---

<sup>74</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2007. s. 293

<sup>75</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. s. 313

<sup>76</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2007. s. 301

<sup>77</sup> Tamtéž, s. 294

kvalitních zaměstnanců, kteří získají další benefit v podobě rozvíjení svých schopností.<sup>78</sup>

Odměna podle přínosu je jednou z nejoblíbenějších metod odměňování a to i přesto, že se poměrně složitě hodnotí a řídí. Je založeno zejména na úsudku manažerů.

### **Mzda podle délky zaměstnání**

Jak už název napovídá, jedná se o ohodnocení, které je přiřknuto zaměstnanci za to, že ve společnosti pracuje určitou dobu. Zpravidla se hodnotí a mění na konci kalendářního roku. Výhodou je motivace zaměstnanců ve společnosti pracovat delší dobu za vidinou větší finanční odměny. Zpravidla se sníží fluktuace zaměstnanců a zvýší se jejich loajalita. Nevýhodou může být demotivace zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti kratší dobu, ale podávají stejné nebo ještě lepší výsledky než zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti déle, přesto budou brát menší mzdu. To, že bude zaměstnanec ve společnosti delší dobu, automaticky neznamená, že bude postupem času podávat lepší a lepší výsledky. Naopak se může stát, že se jeho rozvoj zastaví a bude stagnovat, ale jelikož bude ve společnosti pracovat dále, tak mu bude i zvyšována mzda. Dle mého názoru si tento druh odměňování momentálně v soukromé sféře mnoho příznivců nenajde. Nicméně v kombinaci s jiným druhem odměňování může odměňování podle délky zaměstnání být velmi vhodná varianta pro stabilizaci společnosti.<sup>79</sup>

### **1.5.3 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou dalším nástrojem jak přilákat kvalitní zaměstnance. Organizace se snaží mít pestrou škálu těchto různých benefitů. Tento trend je viditelný především u velkých společností a na trzích kde panuje velká konkurence nebo není dostatek kvalitních pracovníků. Nicméně i menší společnosti se snaží vytvořit pro své zaměstnance aspoň základní možnosti využívání benefitů. Benefity většinou nejsou závislé na výkonu, i když je možné v rámci splnění úkolů

---

<sup>78</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. s. 314

<sup>79</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2007. s. 302

apod. příspěvek na poskytované benefity zvýšit. Často jsou nastaveny v různé výši dle postavení zaměstnance v organizaci.<sup>80</sup>

Aby mohla organizace zjistit o jaké benefity mají zaměstnanci zájem je třeba, aby u nich provedla průzkum. Na základě tohoto průzkumu zjistí jejich preference. Zaměstnanci zpravidla požadují velmi různorodé benefity. Z tohoto důvodu mají organizace volitelný systém zaměstnaneckých výhod tzv. kafetéria systém. Výhodou je možnost zvolit si přesně ten benefit o který má zaměstnanec zájem. Pro organizaci z tohoto plyne nevýhoda ve vyšší administrativní zátěži.<sup>81</sup>

Pro organizace je poskytování benefitů výhodné i z hlediska možnosti zařazení do skupiny daňově uznatelných nákladů. Ideální případ nastane tehdy, kdy zaměstnanec má benefity osvobozeny od daně ze závislé činnosti a zároveň si zaměstnavatel o tyto poskytnuté benefity může snížit základ daně. Mezi nejpoužívanější benefity se řadí příspěvek na stravování, osobní automobil pro soukromé účely. Dále jsou to poukázky Relax pass, Flexi pass, Holiday pass nebo Ticket Medica a další.<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. s. 338-339

<sup>81</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. s. 322

<sup>82</sup> MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka daňového poradce*. 2010. s. 3-4

## 2 Analýza problému a současné situace

V této části diplomové práce je popsána společnost, pro kterou je tato práce zpracovávána. Uvedeny jsou podrobné informace o aktuálním stavu společnosti a plánovaném vývoji do budoucna. Dále jsou zde do hloubky analyzována data, které jsem ve společnosti získal.

### 2.1 Charakteristika společnosti

Společnost ABC, s.r.o.<sup>83</sup> byla založena současným jednatelem v roce 2007. Společnost se zpočátku zabývala pouze obchodní činností tj. nákupem a prodejem zboží a surovin. Jednalo se zejména o zemědělské komodity. V průběhu roku 2008 společnost započala i s výrobní činností, přesněji se zpracovatelskou činností. V rámci své obchodní činnosti v oleochemickém průmyslu začala společnost filtrovat použité rostlinné oleje. Tato činnost společnosti nabízí mnohem větší variabilitu jak s použitými oleji naložit.

#### 2.1.1 Předmět činnosti

Předmět činnosti společnosti ABC, s.r.o. je dle obchodního rejstříku následující soubor činností:

- zprostředkování obchodu a služeb
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- nakládání s odpady vyjma odpadů nebezpečných

Hlavním předmětem činnosti společnosti je stále zprostředkování obchodu a služeb. Portfolio komodit se kterými obchoduje se od založení společnosti rozrostla zejména na tyto:

- semena slunečnice a řepky olejně,
- sojové boby,
- ječmen, žito, réž,
- kukuřice,
- surový i rafinovaný slunečnicový, řepkový a sojový olej,

---

<sup>83</sup> Název společnosti je smyšlený. Společnost nedala souhlas se zveřejněním svého názvu.

- použitý rostlinný olej,
- metylester, g-fáze, mastné kyseliny, glycerin,
- pokrutiny a šroty.

Společnosti se každým rokem daří získávat nové zákazníky a rozšiřovat svoje portfolium nabízených služeb. Částečně je to způsobeno snahou vedení společnosti. Dalším důležitým aspektem této expanze jsou požadavky zákazníků, kteří se na společnost obracejí i s žádostí o jiné komodity než aktuálně nabízí. Jednatel společnosti se v tomto směru snaží být maximálně pružný a podněcuje své zaměstnance k co největší aktivitě.

### **2.1.2 Dodavatelé a odběratelé společnosti**

Společnost ihned od svého založení navázala poměrně úzké obchodní vztahy s několika tuzemskými i zahraničními společnostmi. Hlavní dodavatelé jsou v současné době z České a Slovenské republiky. V současné době usiluje společnost i o navázání kontaktů s dodavateli ze zemí východní části Evropy a Asie. Odběratelé společnosti jsou v rámci zemědělských komodit zejména v České republice. Co se týče oleochemických komodit není situace, tak jednoznačná. Stále sice převažují odběratelé z tuzemska, nicméně postupem času se společnost čím dál více zaměřuje na zahraniční partnery.

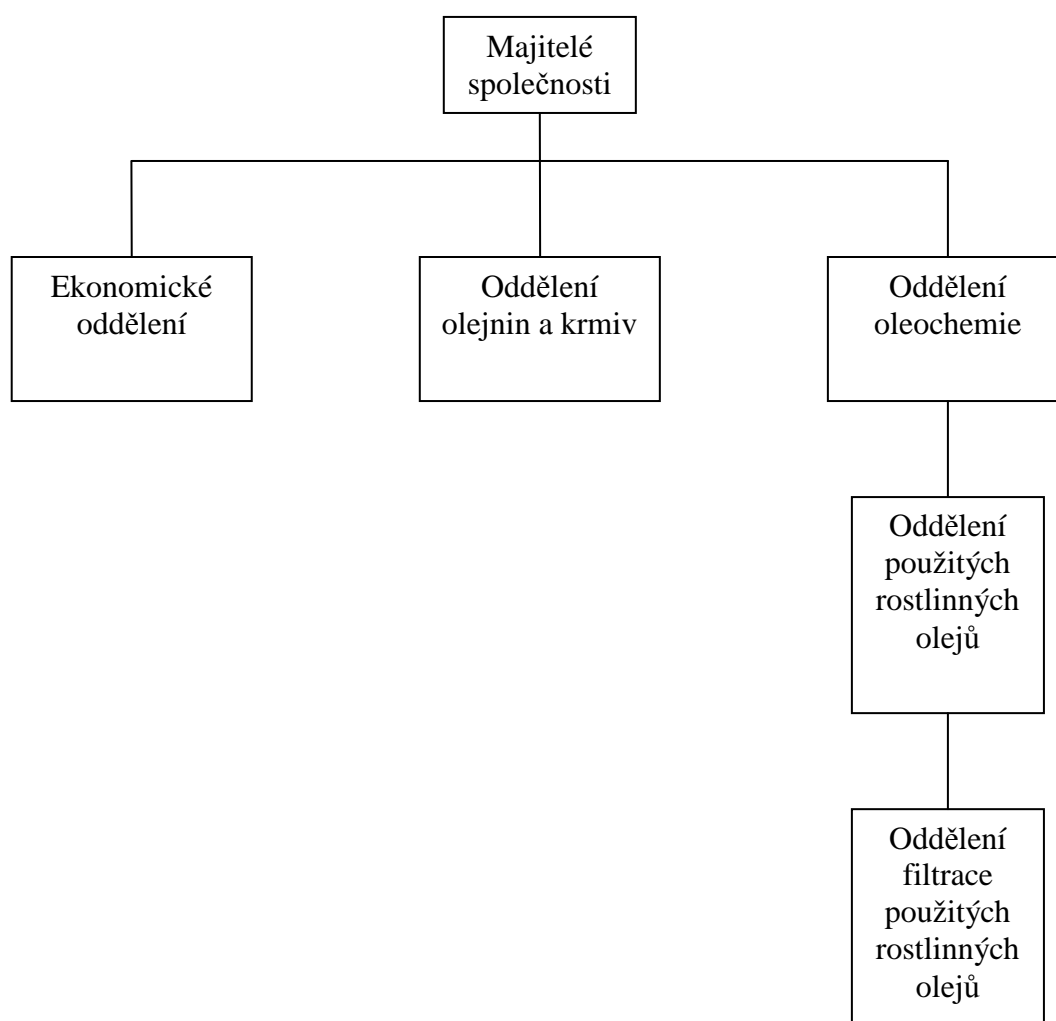
### **2.1.3 Budoucí rozvoj společnosti**

Společnost má v plánu se v následujících letech zaměřit více na výrobní činnost. V současné době se zabývá filtrováním a dalším čištěním použitých rostlinných olejů. Tuto činnost každým rokem rozšiřuje. I v budoucnu plánuje jednatel nakoupit další stroje a zvýšit kapacitu pro filtrování. Dalším článkem, který rozšíří výrobu bude lisování rostlinného oleje. Společnost by se ráda zaměřila na lisování za studena ze semen slunečnice, a to nejlépe v bio kvalitě. Tyto výrobky chce následně prodávat v různých sítích obchodů zaměřených zejména na zdravou výživu a bio potraviny. Významným krokem bude i rozšíření dodavatelsko - odběratelských vztahů se zahraničím. Společnost chce navázat obchodní vztahy zejména se společnostmi z východní části Evropy a Asie. Nicméně si je v současné době vědoma komplikací, které způsobuje nedostatečná skladovací kapacita zásobníku na rostlinné oleje. Je tedy

nutné vyřešit především logistiku a skladování. Stejně tak by společnost chtěla rozšířit i portfolio svých zahraničních odběratelů. Dobré zkušenosti má s odběrateli ze západní části Evropy.

#### 2.1.4 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je rozdělena do pěti oddělení, které zaštiťují dva majitele společnosti. Tři oddělení jsou obchodní, jedno je výrobní a jedno je ekonomické.



**Obr. 4: Organizační schéma společnosti<sup>84</sup>**

<sup>84</sup> Vlastní zpracování.

## **Oddělení olejin a krmiv**

Oddělení olejin a krmiv je zaměřeno pouze na nákup a prodej těchto komodit. Společnost v současné době nemá žádné vlastní zdroje, ze kterých by mohla tyto produkty získávat a dále prodávat. Zaměstnanci mají za úkol nakoupit za nízkou cenu komodity v co nejlepší kvalitě nebo v kvalitě požadované zákazníkem. Následně je jejich úkolem zboží prodat za co nejvyšší cenu. Společnost se zabývá zejména obchodem se semeny slunečnice a řepky olejné, sojových bobů, ječmene, žita, rži a kukuřice. Dále společnost obchoduje se slunečnicovými a řepkovými pokrutinami a šroty. Tyto suroviny jsou pro společnost prioritní. Proto se do obchodní činnosti v této oblasti – zejména nákupu velmi aktivně zapojují i majitelé společnosti. Pokud je však ze strany zákazníků přijat požadavek i na jiný druh obilniny či olejnin, pak se zaměstnanci snaží tuto komoditu zajistit. V tomto oddělení pracují dva zaměstnanci. Další náplň práce zaměstnanců je běžná agenda spojená s obchodní činností.

## **Oddělení oleochemie**

Oddělení oleochemie se skládá ze tří samostatných jednotek. Tyto jednotky spolu však úzce spolupracují. První jednotkou je oddělení rostlinných olejů a oleochemie. Toto oddělení má za úkol nákup a prodej surových i rafinovaných rostlinných olejů. Toto oddělení se zabývá i prodejem použitých rostlinných olejů, které má za úkol nakoupit oddělení použitých rostlinných olejů. Dále se zabývá obchodem s metylesterem, g-fází, mastnými kyselinami a glycerinem. Při obchodu s těmito surovinami klade společnost velký důraz na kvalitu. Nakupuje především u ověřených dodavatelů. V případě, že se vyskytne možnost spolupráce s novým dodavatelem, pak je nutné nejprve provést odběr vzorků, které následně otestuje akreditovaná laboratoř. V tomto oddělení pracují tři zaměstnanci. Společnost aktuálně neplánuje toto oddělení personálně rozšířit.

Pod oleochemické oddělení spadá oddělení použitých rostlinných olejů. Jak již z názvu vyplývá, úkolem tohoto oddělení je především nákup a přepracování, neboli filtrace použitých rostlinných olejů. Je mnoho druhů rostlinných olejů a při nákupu je nutné to zohlednit. Společnost má zájem pouze o rostlinné oleje. Nikoliv margaríny,



sádlo, strouhanku a jiné napodobeniny či nečistoty. V ideálním případě je možné nakoupit použitý olej ve velmi dobré kvalitě již přímo od dodavatele. Zaměstnanci společnosti se nicméně velmi často setkávají s nefér jednáním dodavatelů. Do oleje přidávají různé nečistoty, sádlo nebo dokonce vodu a snaží se tímto způsobem obohatit. Následná filtrace nečistot je velmi nákladná. Je tedy opět brán velký důraz na kvalitu nakupovaného zboží. Společnost se snaží vyjít dodavatelům vstříc a zásobí je barely. V těchto barelech je namontováno síto, přes které mohou svůj použitý olej rovnou procedit. Hrubé nečistoty zůstanou v sítu a do barelu steče pouze olej. V tomto oddělení společnost v současné době zaměstnává jednoho zaměstnance. Toto oddělení se velmi rychle rozvíjí a v budoucnu se plánuje jeho rozšíření. Rozšířeno bude v následujícím období o jednoho zaměstnance.

Další oddělení, které spadá pod oleochemii, je oddělení filtrace použitých olejů. Činnost tohoto oddělení je zejména ve filtraci, tj. odstraňování nečistot z použitých rostlinných olejů. Použité oleje jsou do společnosti přiváženy několikerým způsobem. První možností je příjem v malých nádobách a lahvích do 50-ti litrů. Zde je poměrně jednoduchá manipulace a ve většině případů je snadné rozpoznat kvalitu oleje a následně i určit druh filtrace. Druhou variantou jsou barely od 50-ti do jednoho tisíce litrů. Zde se při manipulaci již musí používat vysokozdvíhový vozík. Je zde hůře rozpoznatelná kvalita oleje a je tedy nutné postupovat při filtraci velmi opatrně. Třetí možnost příjmu oleje je dovoz cisternou. Zde je důležité odebrat několik vzorků pro ověření kvality. Společnost dlouhodobě spolupracuje s vybranými dopravci, kteří mají zkušenost s dopravou těchto olejů. Je tedy vždy vhodné komunikovat s řidičem, který zaměstnanci může pomoci určit kvalitu oleje. Ta totiž pozná již při nakládce zboží. Použitý olej je totiž velmi často znečištěn nebo smíchán s různými druhy sádla. Dále jsou oleje filtrovány a skladovány do doby expedice k zákazníkovi. Toto oddělení je stabilní a aktuálně vyhovuje potřebám společnosti. Pracují zde dva zaměstnanci. Majitelé neplánují do tohoto oddělení nábor nových zaměstnanců.

### **Ekonomické oddělení**

Ekonomické oddělení má za úkol zejména vést účetnictví, vystavovat faktury zákazníkům, kontrolovat platební morálku zákazníků a zároveň hlídat platební morálku

společnosti, atd. Dále se stará i o mzdové účetnictví. V tomto oddělení pracují dva ekonomové. Hlavní ekonom má za úkol pouze ekonomiku ve společnosti a s tím spojené účetnictví a výše zmíněné záležitosti. Asistent ekonoma pomáhá ekonomovi s příjmem a vystavováním faktur, nicméně má ještě jeden důležitý úkol. Stará se o logistiku ve společnosti. Veškeré požadavky, které se týkají jakékoliv dopravy ve společnosti musí proběhnout přes něj. Jde zde především o objednání kamionové dopravy, ale pokud je třeba, tak i různých nakladačů a menších dodávek. Zároveň se u něj žádá i o možnost využití firemního automobilu pro služební cestu. Toto oddělení majitelé společnosti neplánují v následujícím období rozšířit.

### **2.1.5 Odměny poskytované společností**

Společnost v současné době poskytuje zaměstnancům jako základní odměnu mzdu. Mzda je složena ze dvou částí. První část je pevně stanovená částka v podobě platového výměru, který není součástí pracovní smlouvy, ale je samostatnou přílohou. Druhou část mzdy tvoří motivační prémiová složka. Není však nijak ohraničená horní hranicí a záleží pouze na šikovnosti zaměstnance jak vysoká nakonec bude. U zaměstnanců, kteří se přímo nepodílí na zisku, je složena prémiová složka mzdy jiným způsobem. V ekonomickém oddělení, v oddělení použitých olejů a výrobě je prémiová složka mzdy řešena osobním ohodnocením. Osobní ohodnocení určují majitelé společnosti.

Na osobním ohodnocení v oddělení použitých olejů se podílí několik faktorů. Velmi důležitým faktorem je nakoupené množství oleje a akvizice u nových dodavatelů. Další faktor, který prémiovou složku mzdy ovlivňuje, je kvalita nakoupeného použitého oleje.

Osobní ohodnocení může dostat kterýkoliv ze zaměstnanců a to i ten, který je ohodnocen na základě dosaženého zisku. Pokud některý ze zaměstnanců přijde s doporučením jak zlepšit procesy, postupy či ziskovost ve společnosti, pak mu může majitel přidělit finanční odměnu.

Společnost v současné době nedisponuje žádným uceleným motivačním programem. Majitelé se však pro zaměstnance snaží každoročně pořádat vánoční večírek, kterého se zúčastňují všichni zaměstnanci. Jde o vyjádření poděkování za celoroční práci.

## **2.2 Empirické šetření ve společnosti**

Tato část diplomové práce se zabývá empirickým šetřením ve společnosti. Do tohoto šetření se aktivně zapojili jak majitelé společnosti, tak i všichni zaměstnanci. Empirické šetření bylo provedeno pomocí dotazníku, který byl předán k vyplnění zaměstnancům, a pomocí řízeného rozhovoru s majiteli společnosti. Všechny tyto činnosti byly vypracovány dle teoretických poznatků uvedených v diplomové práci a dle odborných konzultací s odborníkem na tento obor.

### **2.2.1 Dotazníkové šetření**

Po zvážení několika variant bylo dotazníkové šetření po konzultaci s odborníkem na tento obor provedeno tímto způsobem: Na základě výše uvedeného byl zpracován dotazník s celkovým počtem 45-ti otázek s tím, že byl rozdělen do čtyřech oblastí. Tento dotazník byl nejprve předán zkušebnímu vzorku, který měl poskytnout zpětnou vazbu. První zkušební vzorek byl složen ze dvou lidí. Tito lidé byly vybráni jako nezávislý vzorek. Nemají nic společného se zkoumanou společností. Tento vzorek byl využit zejména pro zpětnou vazbu v podobě srozumitelnosti otázek jejich formulace a nastavení optimálního počtu. Zpětná vazba od obou respondentů byla velmi podobná. V jejich komentářích se sjednotilo negativní hodnocení nad velkým počtem otázek. Dále měli připomínky ke srozumitelnosti otázek a jejich nejednoznačnosti. Některé otázky byly v dotazník uvedeny úmyslně několikrát v jiném znění. Záměrem mělo být zjištění zda respondenti budou odpovídat na otázky stejným způsobem nebo zda se jejich odpovědi budou lišit. I na toto testovaný vzorek upozornil.

S odkazem na zpětnou vazbu vzorku číslo jedna byl dotazník upraven na 25 otázek. Otázky již byly formulovány srozumitelněji a zároveň byly vypracovány ještě

konkrétněji pro zkoumanou společnost Následně byl opět předán testovacím vzorku číslo dvě. Tento vzorek byl složen ze dvou výše zmíněných respondentů a dále byl rozšířen ještě o další tři respondenty. Tito respondenti opět nemají nic společného se zkoumanou společností a ani se v průběhu posledních dvanácti měsíců neúčastnili žádného dotazníkové šetření obdobného typu. Dotazník jim byl poskytnut nezávisle na jiných respondentech a vždy jej vyplnili v mé přítomnosti. Měli dostatečnou časovou rezervu, aby se mohli zamyslet nad položenými otázkami. Zpětná vazba od respondentů byla oproti prvnímu vzorku velmi pozitivní. Počet otázek byl hodnocen pozitivně s tím, že se dal vyplnit v reálném čase bez zbytečného stresu. Srozumitelnost otázek byla také hodnocena pozitivně a pouze u dvou otázek byla změněna formulace na jasnou a srozumitelnou bez podmiňovacího způsobu. Význam otázky se neměnil, pouze formulace, která se tímto stala mnohem jasnější a přímější. Dále byl dotazník dle doporučení respondentů ještě rozšířen o tři otázky. Dvě z těchto otázek jsou formulovány jako podotázky. Respondenti na ně budou odpovídat v návaznosti na předešlou již zodpovězenou otázku. Tyto podotázky nebudou mít možnosti výběru, ale dají možnost respondentovi vyjádřit svobodný názor a zároveň konkrétněji, uvést příklady jeho pracovního života ve společnosti. Poslední otázka o kterou byl dotazník rozšířen se týkala statistického vyhodnocení. Dotazník má tedy v konečné fázi 28 otázek.

Dotazníkové šetření přímo ve zkoumané společnosti proběhlo po dohodě s jednatelem společnosti v měsíci dubnu. Byl sjednán den, kdy všichni zaměstnanci byli přítomni na svém pracovišti. Dotazník byl koncipován jako anonymní a tudíž se na něj respondenti nepodepisovali. Pro anonymní vyplnění dotazníku bylo důležité, aby měli respondenti dostatek prostoru a zejména soukromí. Z důvodu kapacity místnosti a dostatečnému prostoru pro respondenty se dle aktuální vytíženosti zaměstnanců vytvořily dvě skupiny. Tyto skupiny se postupně vystřídaly v místnosti, která byla pro vyplnění dotazníku vyhrazena.

První skupina respondentů byla složena ze 6-ti zaměstnanců. Před rozdělením dotazníků byli ústně seznámeni s pokyny pro vyplnění. Samotné dotazníky v úvodní části obsahovali tyto pokyny i v písemné formě. Zaměstnanci byli požádáni o to, aby se

s nimi ještě jednou seznámili a v případě nejasností mohli položit své dotazy. Žádné dotazy však neměli. Následně začali vyplňovat dotazník. Po celou dobu jejich práce na dotazníku jsem byl v místnosti přítomen. Respondenti mezi sebou nekomunikovali. V průběhu vyplňování mi mohli pokládat dotazy, pokud by narazili na nějakou pro ně nejasnou či nesrozumitelnou otázku. Žádný dotaz jsem však nezaznamenal. Před započítím vyplňování dotazníku jsem požádal respondenty, aby v případě, že ukončí vyplňování dříve než jejich kolegové, zůstali na svých místech až do té doby, než dokončí vyplňování i ostatní. Dále jsem je upozornil, aby nerušili své kolegy a využili čas ke kontrole svých odpovědí v dotazníku. Jakmile všichni respondenti dokončili vyplňování, odevzdali své dotazníky do mých rukou. Okamžitě poté je v místnosti vystřídala druhá skupina respondentů. Tato skupina byla složena ze čtyřech zaměstnanců. Postup byl stejný jako u první skupiny. Tímto způsobem se mi podařilo zajistit 100% účast všech zaměstnanců na dotazníkovém šetření.

### **Koncepce dotazníku**

Dotazník byl koncipován, tak aby zjistil aktuální stav zejména motivačních metod ve společnosti. Dále byl zkoumána i komunikace a míra stresu mezi zaměstnanci a jejich vedoucími. Dotazník byl rozdělen celkem do čtyřech jednotlivých částí, které na sebe navazovali. Těmito částmi byly:

1. Informace o pracovním prostředí
2. Informace o vedení společnosti
3. Informace o motivaci zaměstnanců
4. Informace o respondentech

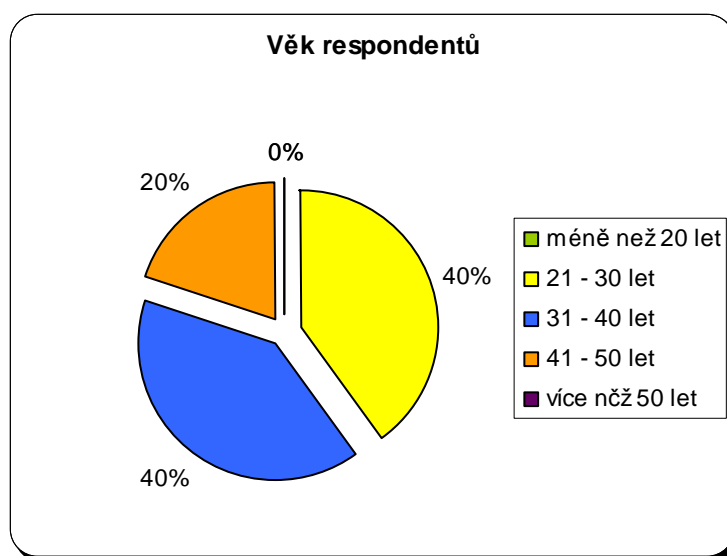
### **2.2.2 Analýza dotazníku**

V této části diplomové práce je podrobně analyzován dotazník, který zaměstnanci společnosti vyplnili. Dle jednotlivých částí, na které byl dotazník rozdělen je zde uvedeno vyhodnocení odpovědí, které respondenti zodpověděli.

## Informace o respondentech

Tato část dotazníkového šetření je zaměřena na sběr informací o respondentech. Jde o obecné informace, které poskytují základní informace o respondentech s tím, že dotazník byl koncipován jako anonymní.

Dotazník vyplnilo celkem deset respondentů. Díky dobré organizaci ve společnosti a vzájemné spolupráci to znamená, že návratnost dotazníku byla 100%. Z toho 20% respondentů bylo žen a 80% mužů. Šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci společnosti. Po kontrole dotazníků bylo zjištěno, že všechny byly vyplněny řádně a mohly být zařazeny do vyhodnocení.

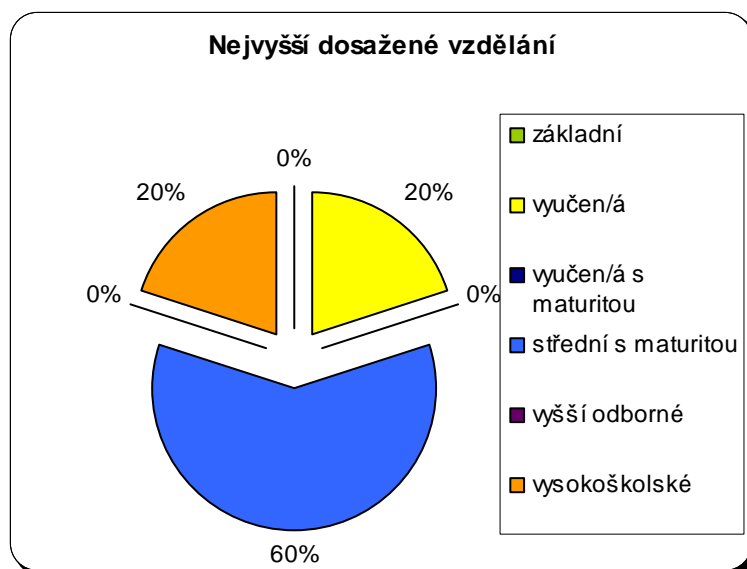


**Graf 1: Věk respondentů<sup>85</sup>**

Graf 1 zobrazuje rozložení věkového spektra respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Respondenti ve věkovém rozmezí od 21 do 30 let zastávají 40%, mezi 31 až 40 lety také 40% a mezi 41 až 50 lety zbylých 20% dotazovaných. Mezi respondenty nebyl nikdo ve věkovém rozmezí méně než 20 let ani v rozmezí více než 50 let.

<sup>85</sup> Vlastní zpracování.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno i na to, jak dlouho respondenti ve společnosti pracují. Následně vyšlo najevo, že ve společnosti pracuje pět a více let celkem 40% respondentů. Tři až pět let zde pracuje celých 20% respondentů. Období jeden až tři roky zakroužkovalo 40% respondentů. Nikdo z respondentů nezvolil možnost, že pracuje ve společnosti méně než jeden rok.



**Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů<sup>86</sup>**

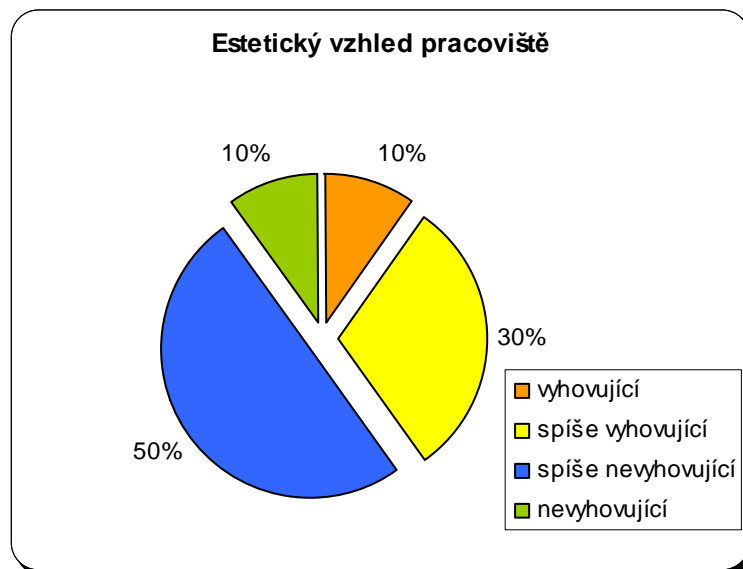
Graf 2 zobrazuje nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Nejvyšší zastoupení v dotazníkovém šetření mají respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou a to celých 60%. Vysokoškolsky vzdělaných respondentů se zúčastnilo celkem 20%. Stejně procento bylo i dotazovaných s výučním listem, a to 20%. Ve společnosti v současné době nepracují zaměstnanci se základním vzděláním, vyučení s maturitou ani s vyšším odborným vzděláním.

### **Informace o pracovním prostředí**

Tato část dotazníku je zaměřena především na pracovní prostředí. Respondenti zde mají možnost vyjádřit se jak k atmosféře, která na pracovišti panuje, tak i k jeho estetickému vzhledu. Zkoumány jsou i mezilidské vztahy. Všechny tyto otázky jsou velmi důležité a pro zpracování této diplomové práce podstatné. Na základě těchto

<sup>86</sup> Vlastní zpracování.

otázek je možné zjistit současné mezilidské vztahy a další faktory, které mohou negativně ovlivňovat motivaci zaměstnanců. Pokud jsou na pracovišti negativní faktory, pak tento stav může zvyšovat i stres jednotlivců nebo celého týmu.

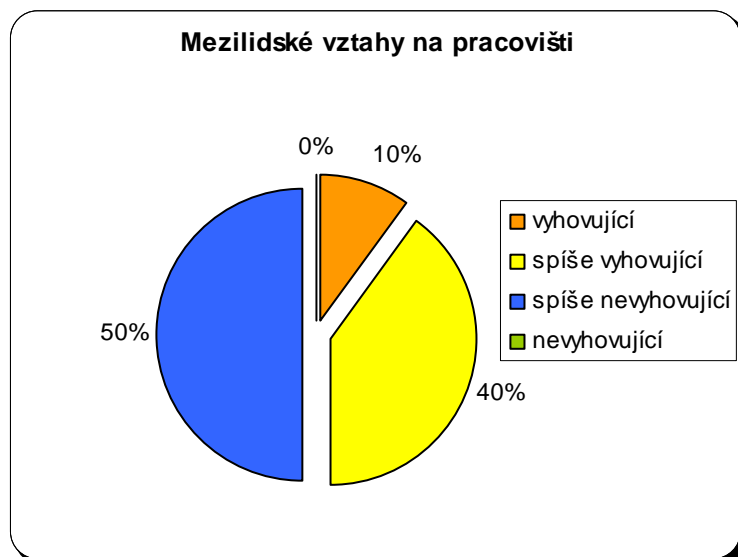


**Graf 3: Estetický vzhled pracoviště<sup>87</sup>**

Výsledné hodnocení estetického vzhledu pracoviště znázorňuje graf 3. Jako vyhovující ho označilo pouze 10% respondentů. Za spíše vyhovující jej označilo 30% zúčastněných. Nejvíce respondentů, a to celých 50% označilo estetický vzhled pracoviště jako spíše nevyhovující. Zbýlých 10%, kteří se účastnili dotazníku označilo možnost nevyhovující. Společnost má dle mého názoru vkusně zařízené kanceláře s poměrně novým vybavením. Postupně se kanceláře vybavují dle potřeb zaměstnanců. Na to téma jsem vedl rozhovor i se zaměstnanci a ti jsou víceméně spokojeni. Někteří pouze upozornili na praskliny na zdech a odřené rohy u některých stěn. Jinak si nestěžovali, spíš naopak. Spíše nevyhovující hodnocení 50% z nich mě tedy spíše překvapilo.

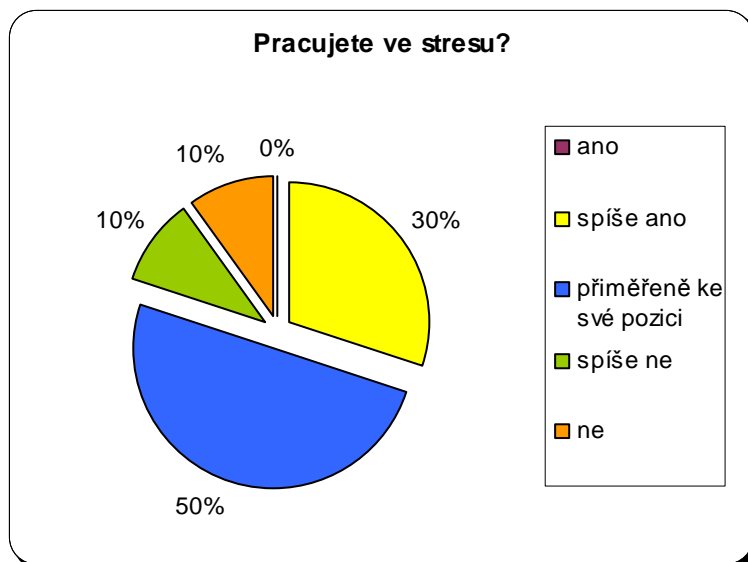
<sup>87</sup> Vlastní zpracování.





**Graf 4: Mezilidské vztahy na pracovišti<sup>88</sup>**

Graf 4 znázorňuje výsledné hodnocení jednotlivých respondentů v rámci mezilidských vztahu na pracovišti. Jako vyhovující je označilo 10% respondentů. Spíše vyhovující označilo mezilidské vztahy 40% procent zúčastněných. Nejvíce respondentů a to celkem 50% však označilo třetí možnost, která je nazvána spíše nevyhovující. Poslední, tedy čtvrtou možnost nazvanou nevyhovující neoznačil ani jeden z respondentů.



**Graf 5: Práce ve stresu<sup>89</sup>**

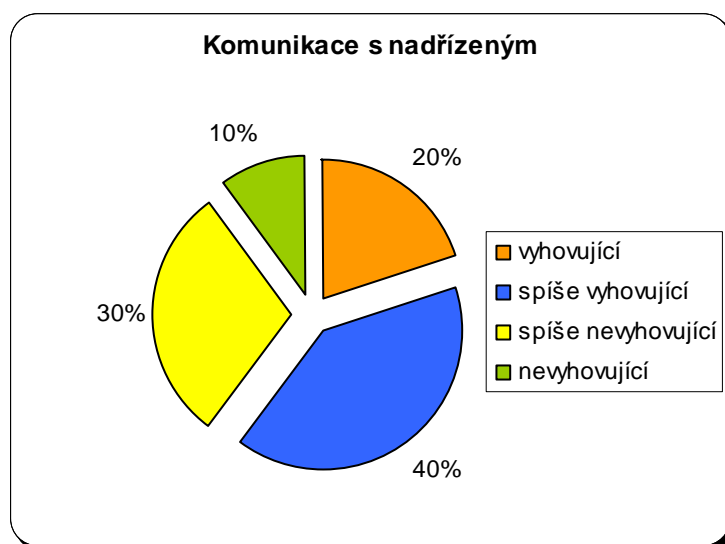
<sup>88</sup> Vlastní zpracování.

<sup>89</sup> Vlastní zpracování.

Zda respondenti pracují ve stresu zobrazuje graf 5. Předmětem činnosti společnosti je zejména obchod. V tomto oboru se dají očekávat poměrně stresující situace. Odpověď ano neoznačil ani jeden z respondentů. Spíše ano jako svou odpověď označilo celých 30% dotazovaných. Procentuálně nejčastěji označili respondenti možnost přiměřeně ke své pozici a to v 50% případů. Pouze 10% dotazovaných uvedlo, že spíše nejsou ve stresu. Vyloženě zápornou odpověď, která značí, že respondent dle jeho názoru není ve stresu označilo pouze 10% dotazovaných.

### Informace o vedení společnosti

Z této části dotazníku je možné od respondentů zjistit jak hodnotí komunikaci se svým nadřízeným. Zda dostávají pravidelně zpětnou vazbu ke svým výkonům a zda jsou seznámeni s děním ve společnosti. Zároveň je zde zkoumáno zda jsou na respondenty kladeny splnitelné nároky na pracovní výkon nebo třeba i to, zda nadřízený dokáže přijmout jejich připomínky při řešení problémů. Všechny tyto aspekty mohou ovlivnit zásadním způsobem motivaci zaměstnanců. Zároveň je mohou brzdit v kreativní činnosti. Toto může nastat především v případě, kdy by byly pravidelně jejich tvůrčí náměty bez odůvodnění neakceptovány.



**Graf 6: Komunikace s nadřízeným<sup>90</sup>**

<sup>90</sup> Vlastní zpracování.

V rámci dotazníkového šetření padla i otázka jak respondenti hodnotí komunikaci s nadřízeným. Jako vyhovující ji označilo 20% z nich. Možnost spíše vyhovující označilo 40% z dotazovaných, což bylo největší procento ze oproti všem ostatním. Třetí možnost spíše nevyhovující si vybralo celkem 30% respondentů. Poslední možností označovala komunikaci s nadřízeným jako nevyhovující. Celkem ji označilo 10% respondentů.

Otázka, která hodnotila komunikaci s nadřízeným měla ještě jednu doplňující podotázku. Její konkrétní znění bylo následující: Co jmenovitě Vám na komunikaci s nadřízeným vyhovuje či nevyhovuje? Bylo totiž vhodné od respondentů jmenovitě zjistit co přesně jim na komunikaci vadí nebo naopak vyhovuje.

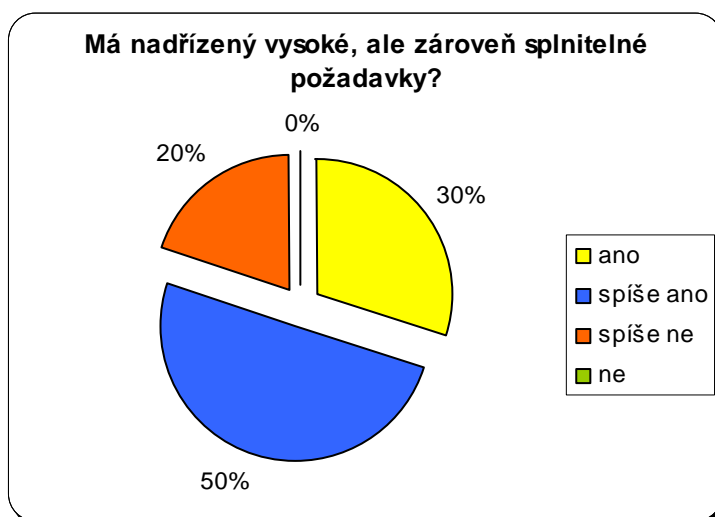
Odpovědi byly velmi podobné. Pokud respondenti hodnotili to, co jim vyhovuje, pak především oceňovali následující: Jejich nadřízený umí přijmout jejich názor, připomínky či dokonce výhrady k práci nebo úkolu, který jim zadal. Dokáže s nimi komunikovat a vysvětlit jim proč a z jakého důvodu se daná věc musí udělat. Velmi kladně hodnotili i to, že je dokáže podpořit v práci. Zejména když se naskytne problém, je ochotný bez zbytečného odkladu responsořům pomoci. Dále kvitovali pochopení nadřízeného ohledně možnosti přijít do práce o hodinu později či odejít o hodinu dříve pokud si nutně potřebují vyřídit osobní záležitosti.

Nicméně celkem 40% procent zaměstnanců uvedlo, že jim komunikace s nadřízeným spíše nevyhovuje nebo vůbec nevyhovuje. Pokud uváděli konkrétní důvody, pak se uváděli následující: Respondenti zejména uváděli, že jim vadí absence pochval za dobře vykonanou práci. Dalším uváděným důvodem nespokojenosti bylo to, že s nimi nadřízený nekomunikuje dostatečně.



**Graf 7: Zpětná vazba od nadřízeného<sup>91</sup>**

Zda nadřízený pravidelně hodnotí své podřízené se zaměřuje graf 7. Zpětnou vazbu na své výkony dostává dle názoru respondentů jednoznačně pouze 10% z nich. Odpověď spíše ano na zpětnou vazbu označilo 50% respondentů. Ostatní vybírali ze záporných možností. 30% respondentů se vyjádřilo, že spíš nedostávají zpětnou vazbu. Zbýlých 10% se vyjádřilo tak, že zpětnou vazbu nedostávají vůbec.

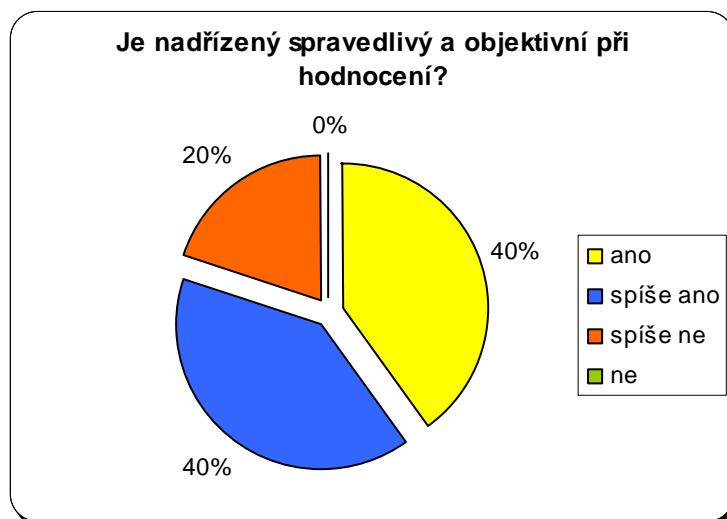


**Graf 8: Požadavky nadřízeného<sup>92</sup>**

<sup>91</sup> Vlastní zpracování.

<sup>92</sup> Vlastní zpracování.

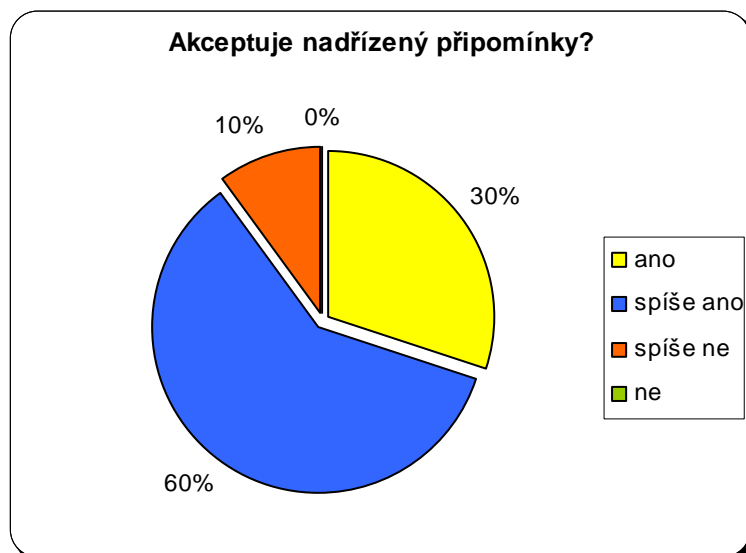
Významný ukazatel zobrazil graf 8. Je velmi důležité, aby nároky, které klade nadřízený na zaměstnance, byly splnitelné. V jiném případě se může dostavit poměrně záhy demotivace. Respondenti v 30% odpověděli, že jsou nároky na ně kladeny vysoké, ale i splnitelné. Dalších 50% s tímto spíše souhlasí. Jen 20% dotázaných odpovědělo, že spíše nesouhlasí. Velmi pozitivní je, že žádný z dotazovaných neoznačil odpověď, že nesouhlasí. Dle jejich vyjádření jsou ve společnosti nastaveny cíle reálně.



**Graf 9: Hodnocení od nadřízeného<sup>93</sup>**

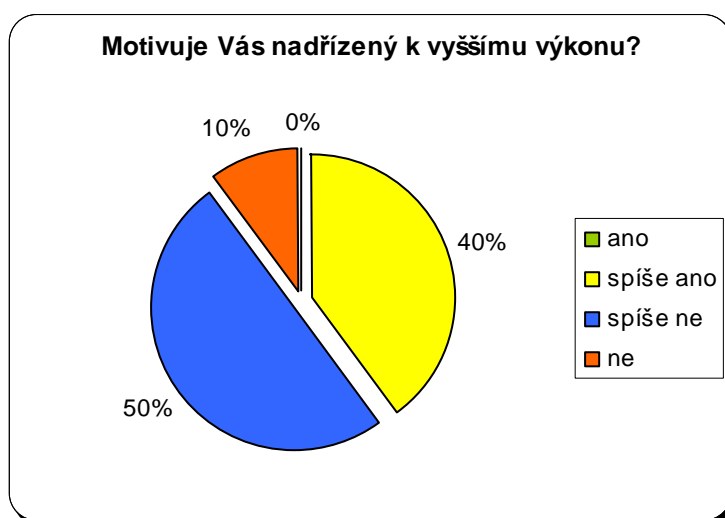
Graf 9 vyjadřuje názor respondentů zda cítí, že oni nebo jejich kolegové jsou spravedlivě a objektivně ohodnoceni svým nadřízeným. Opět je velmi pozitivní, že 40% respondentů označilo kladnou odpověď. Dalších 40% s nimi spíše souhlasí a pouze 20% z nich odpovědělo, že spíše ne. Vyloženě negativně neodpověděl ani jeden respondent. Je to poměrně příjemné zjištění, jelikož i zpětnou vazbu hodnotilo většinové množství respondentů pozitivním způsobem. Z tohoto tedy vyplývá, že zpětná vazba je poskytována pravidelným způsobem. Navíc, pokud ji nadřízený provede, pak dokáže být dle většinového vyjádření spravedlivý a objektivní.

<sup>93</sup> Vlastní zpracování.



**Graf 10: Akceptace připomínek<sup>94</sup>**

Odpověď na otázku zda akceptuje nadřízený připomínky je na první pohled z grafu 10 jasná. Celých 30% respondentů odpovědělo, že ano. Dalších 60% uvedlo, že spíše ano. Pouze 10% označilo odpověď spíše ne. Žádný z respondentů neoznačil zcela zápornou odpověď. Tento výsledek tedy reflektuje názor respondentů, který vyjádřili v odpovědi, kde měli uvést co oceňují na komunikaci s nadřízeným. Jako největší pozitivum uvedli právě konstruktivní komunikaci a jeho otevřenost vůči připomínkám. Na připomínky reaguje a vysvětlí proč se daný úkol musí udělat nařízeným způsobem.



**Graf 11: Motivace nadřízeným<sup>95</sup>**

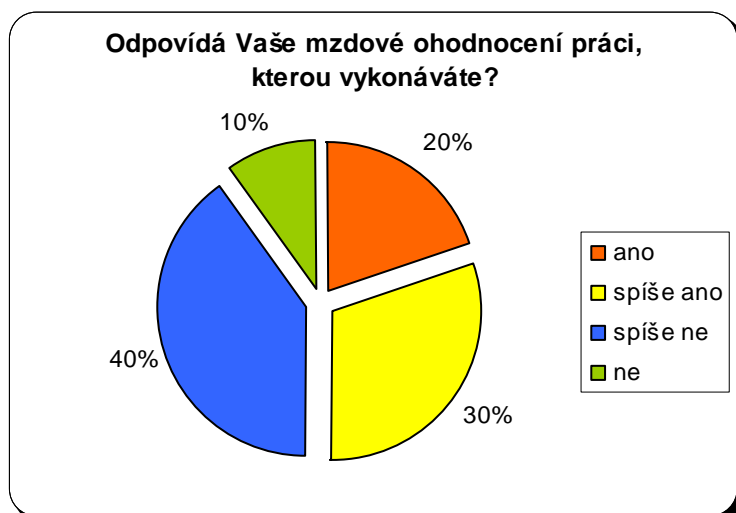
<sup>94</sup> Vlastní zpracování.

<sup>95</sup> Vlastní zpracování.

Na otázku zda nadřízený respondenty motivuje k vyššímu výkonu se zaměřil graf 11. Žádný z respondentů neoznačil jednoznačně kladnou odpověď ano. Spíše ano už označilo celkem 40% respondentů. Zápornou odpověď spíše ne označilo dokonce 50% respondentů. Zcela zápornou odpověď ne označilo 10% respondentů.

Otázka, která hodnotila komunikaci s nadřízeným měla ještě jednu doplňující podotázku. Její konkrétní znění bylo následující: Jakým způsobem Vás motivuje? Bylo totiž vhodné od respondentů jmenovitě zjistit čím je nadřízený motivuje.

Respondenti v odpovědích zmínili, že jejich motivace spočívá především v peněžní odměně. Ví totiž, že pokud dobře splní úkol či se jim povede v rámci měsíce nadmíru dobře, pak je nadřízený odmění mimořádnou odměnou. Jiní ocenili i povzbuzování k práci při plnění úkolu.

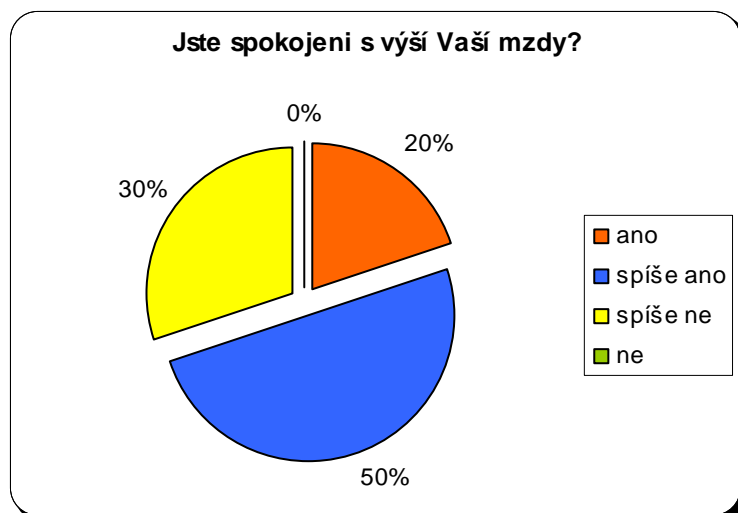


**Graf 12: Mzdové ohodnocení k povaze práce<sup>96</sup>**

Mzdové ohodnocení vůči povaze vykonávané práce zobrazuje graf 12. Tento graf spíše vyjadřuje vnímání respondentů tohoto atributu. Není totiž zcela jasné, zda si uvědomují jaké mzdy se v daném oboru vyplácejí. Dalším specifikem je i poloha společnosti. Její sídlo je na jižní Moravě, kde je poměrně velká nezaměstnanost. Mzdy se navíc liší dle jednotlivých krajů. Všichni respondenti na tuto otázku odpověděli.

<sup>96</sup> Vlastní zpracování.

Zcela kladnou odpověď označilo 20% respondentů. Spíše ano odpovědělo 30% respondentů. Nejvíce respondentů označilo odpověď spíše ne a to ve 40% případech. Zcela záporně se vyjádřilo 10% dotazovaných. Při součtu kladných a záporných odpovědí je tedy zřejmé, že polovina dotázaných respondentů si myslí, že jejich mzda odpovídá povaze jejich práce a naopak druhá si myslí, že by měli být ohodnoceni ještě lépe.

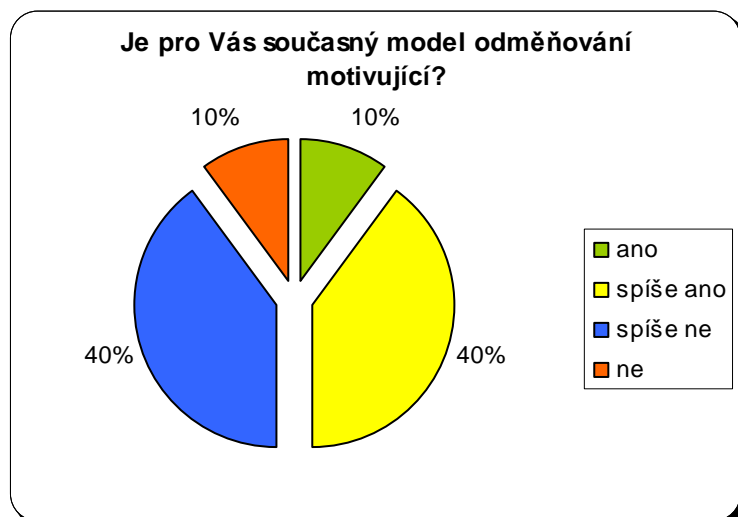


**Graf 13: Spokojenost s výší mzdy<sup>97</sup>**

Graf 13 vyjadřuje spokojenost zaměstnanců s výší jejich mzdy. Respondenti byli požádáni o důkladné zamyšlení nad touto otázkou. Velmi často se totiž stává, že člověk na tuto otázku automaticky odpoví, že spokojen není. Každý chce totiž více peněz a nebo se cítí podhodnocen, což částečně dokazuje i předchozí graf 12. Respondenti se měli u této otázky zamyslet i nad tím jak jsou spokojeni v výší mzdy, když vezmou v úvahu v jakém regionu pracují. Taktéž měli vzít v potaz zda by se přestěhovali mimo region, pokud by jim byla nabídnuta mzda, kterou si v současné době u společnosti představují. Po vyhodnocení dotazníků je zjevné, že zcela spokojený s výší své mzdy je 20% respondentů. Celých 50% je spíše spokojeno. Nicméně 30% respondentů si představuje svoji mzdu vyšší a tudíž spíše nejsou spokojeni. Pozitivním faktorem je, že žádný ze zúčastněných není nespokojen s výší své mzdy.

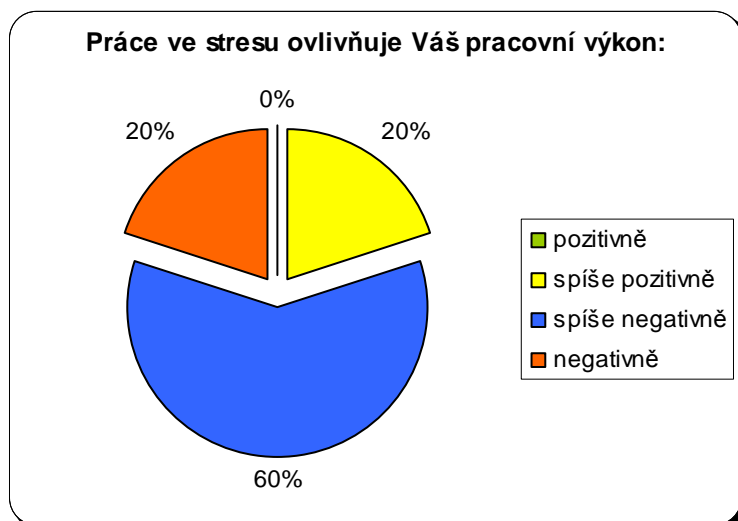
<sup>97</sup> Vlastní zpracování.





**Graf 14: Motivační odměňování<sup>98</sup>**

Graf 14 zobrazuje zda se respondenti cítí být dostatečně motivováni současným systémem odměňování. Výsledek šetření je z pohledu čísel neutrální. Dle mého názoru však dopadlo špatně. Pouze 10% respondentů se cítí být současným systémem motivováno. Dalších 40% se vyjádřilo, že se spíše cítí být motivováni. Nicméně celých 40% procent respondentů se cítí být spíše nemotivováno současným systémem odměňování. Bohužel 10% respondentů se necítí motivováno vůbec. Z tohoto vyplývá, že celých 50% respondentů se necítí být dostatečně motivováno.

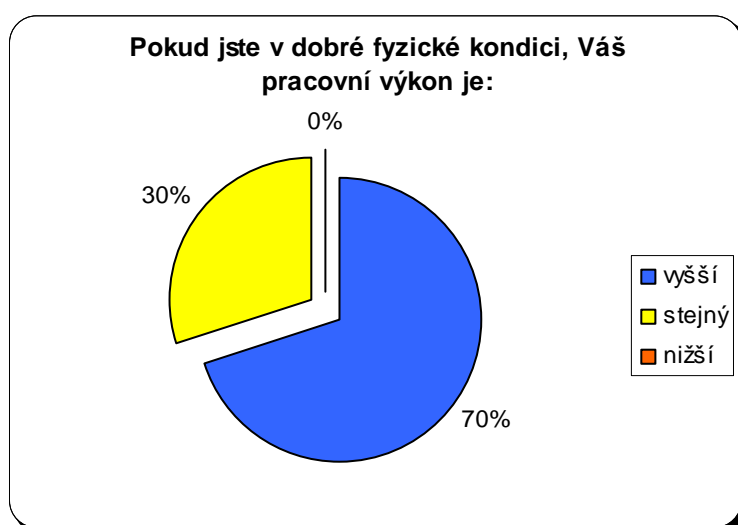


**Graf 15: Ovlivnění výkonu stresem<sup>99</sup>**

<sup>98</sup> Vlastní zpracování.

<sup>99</sup> Vlastní zpracování.

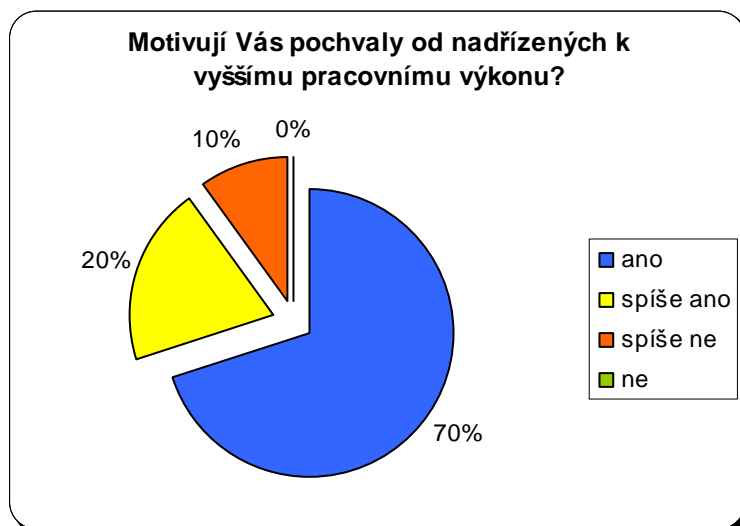
Jestli a jakým způsobem ovlivňuje pracovní výkon respondentů stres znázorňuje graf 15. Stres může na některé respondenty působit pozitivním způsobem. Je mnoho lidí, kteří ve stresu a pod tlakem podávají nejlepší výkony. Nicméně velmi častým jevem je spíše zhoršení výkonů. Jednoznačně pozitivní vliv stresu na pracovní výkon neoznačil ani jeden z respondentů. Spíše negativním vlivem jej označilo 20% z nich. Nejčastěji volili respondenti spíše negativní vliv a to v 60% případů. Vyloženě negativní působení na pracovní výkon označilo 20% zúčastněných.



**Graf 16: Pracovní výkon ovlivněný fyzickou kondicí<sup>100</sup>**

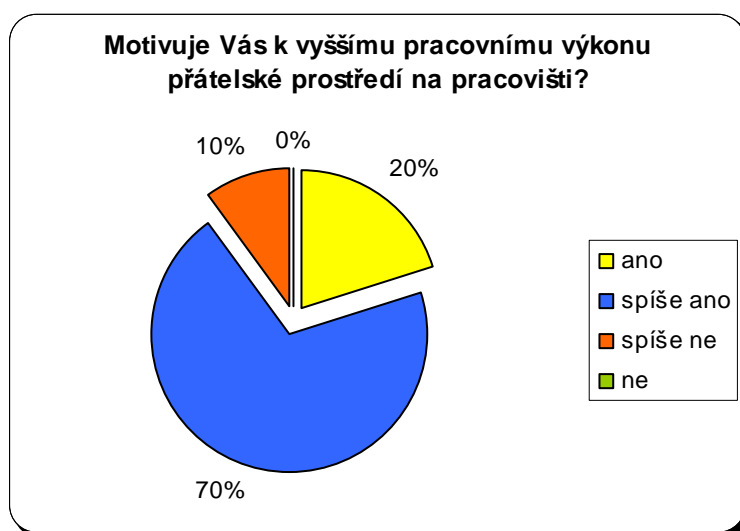
Zda ovlivňuje dobrá fyzická kondice pracovní výkon zobrazuje graf 16. Pokud člověk cvičí, pak se mu v těle vyplavují endorfiny a cítí se mnohem lépe. Respondenti tento fakt svým výběrem odpovědi potvrdili. Drtivá většina z nich a to 70% odpověděla, že pokud jsou v dobré fyzické kondici, tak podávají vyšší pracovní výkon. Stejný pracovní výkon odvádí 30% respondentů. S dobrou fyzickou kondicí žádný z respondentů neodvádí nižší výkon.

<sup>100</sup> Vlastní zpracování.



**Graf 17: Pochvaly a motivace<sup>101</sup>**

Jak působí pochvaly na respondenty s v návaznosti na jejich pracovní výkon zobrazuje graf 17. Většina respondentů, a to celých 70% odpovědělo zcela pozitivně s tím, že je pochvaly motivují. Spíše pozitivně bere pochvaly 20% z nich. Pouze 10% zúčastněných odpovědělo, že je pochvaly spíše nemotivují. Ani jeden z respondentů neoznačil zcela negativní odpověď.

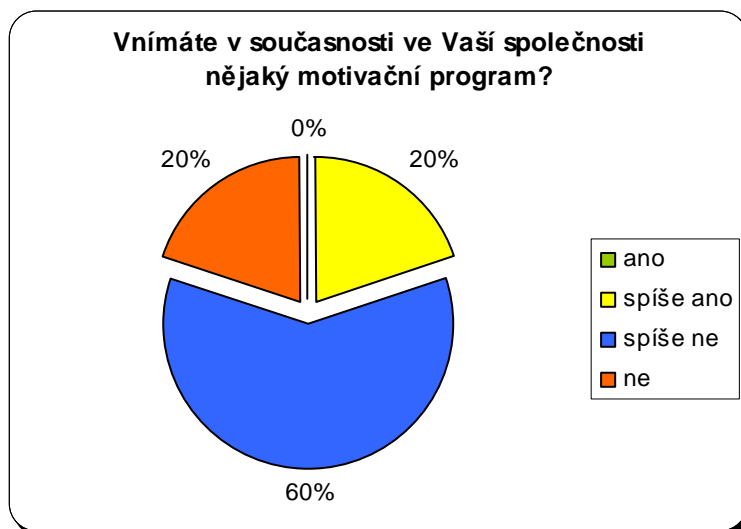


**Graf 18: Přátelské prostředí a motivace<sup>102</sup>**

<sup>101</sup> Vlastní zpracování.

<sup>102</sup> Vlastní zpracování.

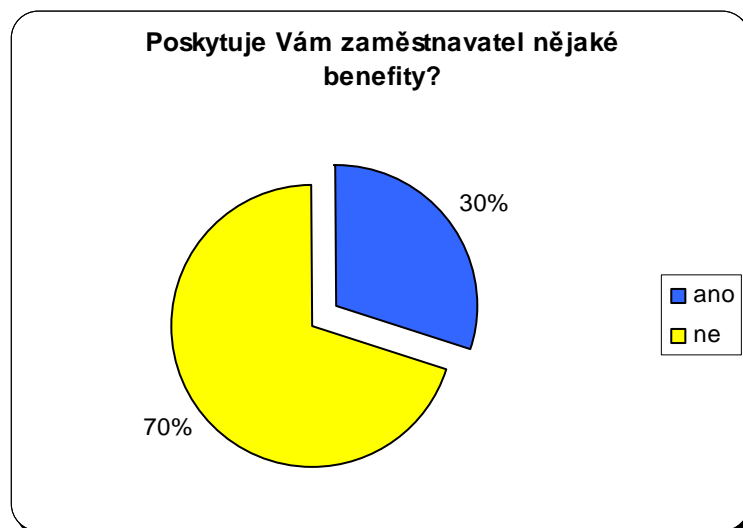
Na grafu 18 je zobrazen názor respondentů na otázku zda je přátelské prostředí motivuje k vyšším výkonům. Jednoznačně kladnou odpověď uvedlo 20% z nich. Možnost spíše ano vybralo drtivých 70% respondentů. Negativní odpověď spíše ne vybralo 10% respondentů. Zcela zápornou odpověď neoznačil ani jeden z respondentů.



**Graf 19: Motivační program ve společnosti<sup>103</sup>**

Zda ve společnosti funguje nějaký motivační program hodnotili respondenti v rámci jedné z otázek. Výsledek zobrazuje graf 19. Žádný z respondentů nezakroužkoval odpověď ano. Spíše ano vybralo celkem 20% s respondentů. Nejvíce respondentů vybralo odpověď spíše ne. Dalších 20% z nich dokonce označilo zcela zápornou odpověď a dle nich ve společnosti v současnosti není žádný motivační program.

<sup>103</sup> Vlastní zpracování.



**Graf 20: Poskytované benefity<sup>104</sup>**

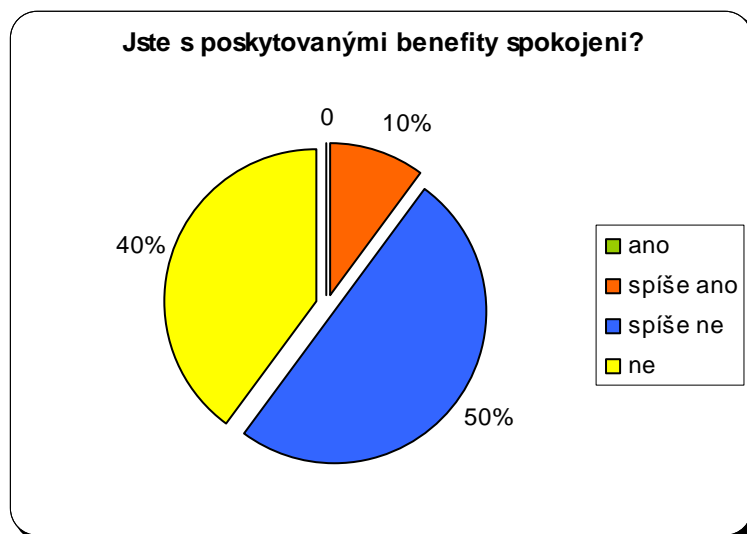
Z grafu 20 je patrné, že se respondenti v odpovědích poměrně ve velkém procentu rozcházel. V 70% případů označili odpověď ne, takže vyjádřili názor, že společnost jim neposkytuje žádný druh benefity. Zbýlých 30% procent respondentů uvedlo, že jim společnost benefity poskytuje.

I z vlastní zkušenosti vím, že je tato otázka chápána zaměstnanci velmi nejednoznačně. Mnoho zaměstnanců si neuvědomuje, že jim jsou benefity poskytovány. Zároveň je však i mnoho takových, kteří si myslí, že jim společnost nějaký druh benefity poskytuje, ale ve skutečnosti tomu tak není. I proto byl koncipován dotazník tak, že pokud respondenti uvedli na otázku zda jim společnost poskytuje nějaký druh benefity odpověď ano, tak měli napsat jmenovitě o jaké benefity se jedná.

Zápornou odpověď označilo 70% respondentů. Všichni respondenti uvedli i písemnou formou benefit, který jim dle jejich názoru společnost poskytuje. Ve většině případů byl uváděn služební telefon s tím, že jej mohou používat pro soukromé účely. Jako další benefit byla ve dvou případech uvedena volná pracovní doba. Další benefity respondenti neuvédli. Ani jeden z uváděných benefitů však společnost zaměstnancům neposkytuje. Možnost přijít do práce později či odejít dříve po domluvě s nadřízeným si však respondenti kladně hodnotili v předešlých odpovědích. Neznamená to však, že

<sup>104</sup> Vlastní zpracování.

mají volnou pracovní dobu. Služební telefon pro soukromé účely taktéž nemají dovoleno užívat. Nicméně se tak dle jejich vyjádření ve velkém měřítku děje.

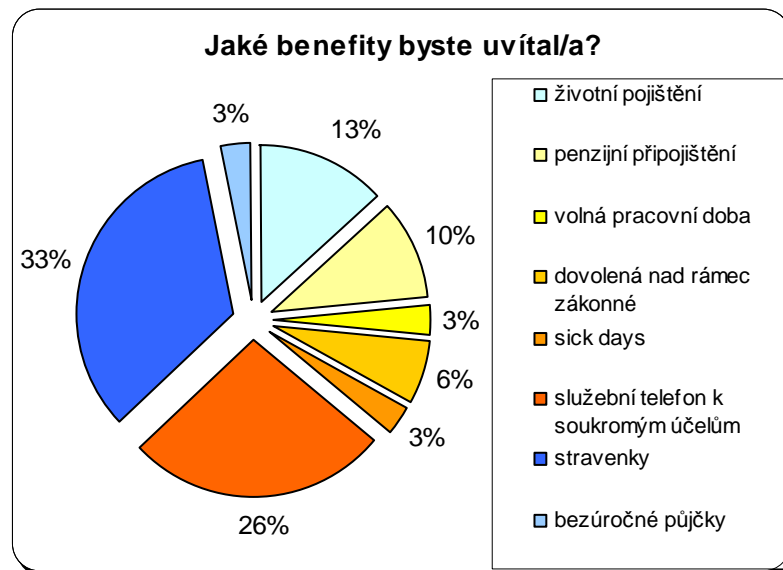


**Graf 21: Spokojenost s poskytovanými benefity<sup>105</sup>**

V návaznosti na graf 20 kde bylo zjištěno jaké benefity společnost respondentům dle jejich názorů poskytuje uvádí graf 21 jestli jsou s nimi i spokojeni. Vyloženě spokojeno je dle výsledků dotazníku 0% respondentů. Dalších 10% je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 50% respondentů, což je největší procento. Zcela nespokojeno je 40% respondentů. Je tedy patrné, že s poskytovanými benefity je nespokojeno 90% respondentů.

---

<sup>105</sup> Vlastní zpracování.



**Graf 22: Volba benefitů<sup>106</sup>**

Respondenti se také mohli vyjádřit k tomu o jaké benefity by měli zájem. Vybráno bylo celkem osm benefitů, které by jim byl ochoten zaměstnavatel za určitých podmínek poskytnout. Respondenti mohli označit maximálně tři druhy benefitů a pokud jim nějaký benefit chyběl, pak jej mohli dopsat na další řádek. Největší zájem projevili respondenti o stravenky. Tuto možnost označilo celých 33% z nich. Dále vyjádřili velký zájem a to v podobě 26% o benefit v podobě služebního telefonu, který by zaměstnanci mohli používat k soukromým účelům. Další benefity již měli podstatně menší procentuelní zastoupení. Třetím nejvíce zastoupeným benefitem je životní pojištění, které označilo 13% respondentů. Jen o 3% méně bylo zastoupeno penzijní připojištění. Velmi podobné procentuelní zastoupení následně měla dovolená nad rámec zákonné, sick days, volná pracovní doba a bezúročné půjčky. Poslední možností kdy se mohli respondenti vyjádřit bylo napsání benefitu, který nebyl uveden v seznamu. Vyjádřilo se pouze mizivé procento respondentů. Uvedli, že by měli zájem o služební automobil, který by mohli používat k soukromým účelům.

<sup>106</sup> Vlastní zpracování.

### **2.2.3 Výsledek dotazníkového šetření**

Dotazníkového šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci společnosti. Návratnost dotazníků byla 100%. Zároveň byl rozdělen do čtyř částí. První část byla zaměřena na informace o pracovním prostředí. Druhá část obsahuje otázky týkající se informací o vedení společnosti. Třetí část klade otázky ohledně motivace zaměstnanců a poslední čtvrtá část je zaměřena na informace o respondentech.

#### **Informace o pracovním prostředí**

V rámci první části, která se týkala zjištění informací o pracovním prostředí vyplynulo následující. Respondenti uvedli, že vzhled pracoviště není zcela vyhovující pro to, aby odváděli maximální pracovní úsilí. Neutrálním způsobem ohodnotili i mezilidské vztahy na pracovišti. Pozitivní na tomto faktu je, že žádný z respondentů neohodnotil vztahy jako zcela nevyhovující. Zároveň je však potřeba si uvědomit, že společnost má menší počet zaměstnanců a tudíž by měli mít i lepší pracovní vztahy. V rámci jejich náplně práce totiž mezi sebou úzce spolupracují. Dále respondenti v mírné většině uvedli, že pracují ve stresu.

#### **Informace o vedení společnosti**

V druhé části respondenti uváděli informace o vedení společnosti. Komunikaci mezi nimi a nadřízeným hodnotili většinou pozitivním způsobem. Konkrétně ocenili vstřícný přístup a podporu při řešení problémů s tím, že nadřízený umí přijmout jejich názor, připomínky či dokonce výhrady k práci nebo úkolu, který jim zadal. Dokáže s nimi komunikovat a vysvětlit jim proč a z jakého důvodu se daná věc musí udělat. Velmi kladně hodnotili i to, že je dokáže podpořit v práci. Zejména když se naskytne problém je ochotný bez zbytečného odkladu respondentům pomoci. Dále kvitovali pochopení nadřízeného ohledně možnosti přijít do práce o hodinu později či odejít o hodinu dříve, pokud si nutně potřebují vyřídit osobní záležitosti.

Nicméně celkem 40% procent zaměstnanců uvedlo, že jim komunikace s nadřízeným spíše nevyhovuje nebo vůbec nevyhovuje. Pokud vyjádřili konkrétní důvod, pak uváděli následující. Respondenti zejména uváděli, že jim vadí absence



pochval za dobře vykonanou práci. Dalším uváděným důvodem nespokojenosti bylo to, že s nimi nadřízený nekomunikuje dostatečně.

Velmi zajímavé bylo vyhodnocení otázek na zpětnou vazbu a hodnocení výkonu nadřízeným. Větší procento respondentů totiž uvádělo, že zpětnou vazbu od nadřízeného dostává pravidelným způsobem. Také pokud jde o hodnocení výkonu nadřízeným, pak jejich hodnocení bylo v drtivé většině kladné. Z tohoto tedy vyplývá, že zpětná vazba je poskytována pravidelným způsobem. Navíc, pokud ji nadřízený provede, pak dokáže být dle většinového vyjádření spravedlivý a objektivní. Lze tedy usoudit, že pravidelná zpětná vazba opravdu poskytována je a respondenti jsou s ní spokojeni. Jako velmi pozitivní dopadlo i vyjádření respondentů, zda má jejich nadřízený vysoké, ale zároveň splnitelné požadavky na pracovní výkon. Téměř všichni jsou po této stránce s nadřízeným spokojeni. Pouze menší procento uvedlo, že není zcela vše tak, jak by si přáli.

Dalším pozitivním faktem komunikace mezi nadřízeným a podřízeným zcela jistě je, že dle respondentů je nadřízený schopen akceptovat jejich připomínky. S tím, že většinu problémů nebo úkolů je možné koncepčně řešit bez unáhlených závěrů. Jako největší pozitivum uvedli právě konstruktivní komunikaci s nadřízeným a jeho otevřenost vůči připomínkám. Na připomínky dokáže zareagovat a případně vysvětlit proč se daný úkol musí řešit nařízeným způsobem. Na druhou stranu je zarážející hodnocení, kdy respondenti měli vyjádřit svůj názor na to, zda je nadřízený motivuje k vyššímu výkonu. Nadpoloviční většina označila, že motivováni k vyššímu výkonu nadřízeným víceméně nejsou nebo zcela nejsou. Respondenti v odpovědích zmínili, že jejich motivace spočívá především v peněžní odměně. Ví totiž, že pokud dobře splní úkol či se jim povede v rámci měsíce nadmíru dobře, pak je nadřízený odmění mimořádnou odměnou. Někteří ocenili i povzbuzování k práci při plnění úkolu. Je tedy zjevné, že nadřízení respondenty nemotivují. Pozitivní motivace by mohla zvýšit výkonnost zaměstnanců. Zároveň by mohli být i spokojenější.

## **Informace o motivaci zaměstnanců**

Třetí část dotazníku byla nejobsáhlejší. Zjišťovala se zde motivace zaměstnanců. Nejprve respondenti odpovídali na otázky týkající se jejich platu. Hodnocení spíše vyjadřuje obecné vnímání respondentů ohledně mezd. Není totiž zcela jasné zda si uvědomují jaké mzdy se v daném oboru vyplácejí. Dalším specifikem je i poloha společnosti. Její sídlo je na jižní Moravě kde je poměrně velká nezaměstnanost. Mzdy se navíc liší dle jednotlivých krajů. Respondenti byli požádáni o důkladné zamyšlení nad těmito otázkami. Velmi často se totiž stává, že člověk na tuto otázku automaticky odpoví, že spokojen není. Každý chce totiž více peněz a nebo se cítí podhodnocen. Respondenti se měli u této otázky zamyslet i nad tím jak jsou spokojeni v výši mzdy, když vezmou v úvahu v jakém regionu pracují. Taktéž měli vzít v potaz zda by se přestěhovali mimo region, pokud by jim byla nabídnuta mzda, kterou si v současné době u společnosti představují. Na otázku zda odpovídá mzdové ohodnocení respondentů práci, kterou vykonávají odpověděli neutrálně. Je nutné si uvědomit, že na obdobných pozicích jsou v jiných regionech zaměstnanci ohodnoceni lépe a tudíž se respondenti cítí částečně podhodnoceni. Jsou však i regiony, kde by jejich ohodnocení bylo i nižší. Zřejmé je toto tvrzení hned na další otázce, kde respondenti v převážné většině uvedli, že jsou spokojeni s výší jejich mzdy. Velmi zajímavě se vyjádřili respondenti i v případě, kdy hodnotili současný systém odměňování. Pro některé motivující je a naopak pro jiné není. Poměr byl rozdělen přesně na dvě poloviny. Současný systém odměňování je nastaven, tak že mzda je rozdělena na dvě části. První je pevně stanovena platovým výměrem, který není součástí pracovní smlouvy. Druhá část je vyplácena na základě odvedené práce a podílu na zisku, který byl vytvořen. Bylo zjištěno, že tento systém je dostatečně motivující, ale není podpořen žádným jiným druhem odměny či motivace. V současné době je to znatelný nedostatek. Společnosti totiž nabízejí zaměstnancům různé benefity, kafetérie či na míru tvořené balíčky, které je motivují k vyšším výkonům. Respondenti si toto uvědomují, a požadují tedy i jiný druh odměny.

Motivace byla zkoumána i z jiného pohledu než z naturálního. Spíše negativním způsobem ovlivňuje pracovní výkon a potažmo i motivaci respondentů stres. Někteří z respondentů však odpověděli, že je stres motivuje. Může tomu takto do určité míry

být. Je však nutné zabránit velkému tlaku, který by pak působil kontraproduktivně. Obchodní pozice jsou obecně spojeny se stresem. Vždy je však možné zaměstnancům pomoci a čas v zaměstnání jim zpříjemnit. Respondenti se dokonce vyjádřili tím způsobem, že jejich výkon ovlivňuje fyzická kondice. Většina dokonce uvádí, že jejich výkon je vyšší, pokud je jejich fyzická kondice dobrá. Téměř všichni respondenti shodně uvedli, že je jednoznačně motivují pochvaly od nadřízených a přátelské prostředí na pracovišti.

Respondenti se téměř ve všech případech vyjádřili, že v současné době ve společnosti neregistrují žádný motivační program. Dále se vyjádřili k poskytovaným benefitům. Benefity jim dle jejich názoru společnost neposkytuje. Někteří z nich sice uvedli některé druhy benefitu jako jsou služební telefon k soukromým účelům nebo volnou pracovní dobu, ale ani jeden z těchto benefitů společnost ve skutečnosti neposkytuje. S tím souvisí i hodnocení těchto benefitů. Drtivá většina je hodnotí nedostatečně, jelikož si uvědomují jejich neexistenci. Respondenti na závěr vyjádřili i svůj názor o jaké benefity by měli případně zájem. Víceméně všichni vyjádřili zájem o stravenky a služební telefon k soukromým účelům. Poměrně jednoznačně mají zájem i o životní pojištění a penzijní připojištění.

### **Informace o respondentech**

Čtvrtá část dotazníku byla zaměřena na zjištění základních informací o respondentech. Ženy mají ve společnosti 20% podíl z celkového počtu zaměstnanců. Ve společnosti pracuje pět a více let celkem 40% respondentů. Tři až pět let zde pracuje celých 20% respondentů. Období jeden až tři roky zakroužkovalo 40% respondentů. Dle dotazníkového šetření mají největší zastoupení respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou a to celých 60%. Vysokoškolsky vzdělaných respondentů se zúčastnilo celkem 20%. Stejné procento bylo i dotazovaných s výučním listem, a to 20%.

#### **2.2.4 Řízený rozhovor s majiteli společnosti**

Pomocí řízeného rozhovoru, který má předem jasně stanovené a definované otázky jsem zpovídal majitele společnosti. Tato sociální metoda byla zvolena jelikož je

velmi precizní a lze tak získat velmi přesné výsledky. Tento rozhovor jsem nejprve otestoval na jednom vzorku, který je ve vedoucí pozici a řídí tým o počtu 12 lidí. Po připomínkách, které od něj zazněly a na základě mé zkušenosti byli otázky mírně upraveny. Tuto upravenou variantu jsem opět otestoval na vzorku. Vzorek se opět skládal z jednoho člověka. Na základě zpětné vazby byla mírně upravena struktura otázek a dvě otázky byly přeformulovány a položeny jednoznačněji. Rozhovor probíhal tak, že jsem se dotazovaného ptal a odpovědi rovnou zapisoval do připraveného dotazníku přímo já sám. Zpětná vazba byla velmi pozitivní. Struktura otázek i jejich srozumitelnost byla v pořádku. Rozhovor s každým z majitelů probíhal zvlášť.

Rozhovor byl rozdělen do pěti částí. První čtyři části byly koncipovány jako uzavřené. Poslední část sloužila jako rekapitulace odpovědí a doplnění na základě vyjádření majitelů. První část se zabývala prostředím ve společnosti. V druhé části byli kladeny otázky tak, aby vyjádřili svůj názor na zaměstnance společnosti. Třetí část obsahovala otázky ohledně motivování jejich podřízených. Čtvrtá část byla pro majitele lehce překvapivá, jelikož se museli vyjádřit ke společnosti z pohledu zaměstnanců.

Při hodnocení prostředí ve společnosti se zjišťoval názor jak na estetický vzhled, tak i na atmosféru na pracovišti. Majitelé shodně hodnotili atmosféru na pracovišti jako velmi dobrou. Velmi podobně se vyjádřili i k estetickému vzhledu. Mezilidské vztahy jsou dle jejich názoru spíše neutrální a byli by rádi pokud by se zlepšily. Chtěli by, aby společnost tzv. táhla za jeden provaz jako jeden muž. Při otázce na stres u jejich zaměstnanců reagovali opět shodně. Označili je jako odpovídající k jejich k jejich pozicích. Dle jejich názoru na obchodních pozicích musí zaměstnanec počítat s tím, že na něj bude vyvíjen tlak a bude ve stresu.

V druhé části byli kladeny otázky, které byly zaměřeny na zaměstnance. Spíše pozitivně hodnotili komunikaci mezi zaměstnanci a jimi jako nadřízenými. Závažnější komunikační problémy dle jejich názoru neexistují. Od zaměstnanců si údajně pravidelně zjišťují informace ohledně jejich pracovní činnosti a zajišťují si tím dostatečnou zpětnou vazbu. Velmi jednoznačně se vyjádřili i k otázce požadovaných výkonů kladených na zaměstnance. Jejich požadavky jsou do velké míry splnitelné.

Zároveň doplnili tuto otázku i tím, že malé cíle nemají smysl. Zároveň jsou si vědomi, že absurdně vysoké cíle by neměly smysl a naopak by působily demotivačně. Při hodnocení zaměstnanců se snaží být spravedliví, i když uznávají, že je to někdy dost složité. Pokud mají zaměstnanci připomínky ke svěřenému úkolu, pak si je spíše vyslechnou. Zároveň však dodávají, že to automaticky neznamená, že je vždy přijmou. Věcné a konstruktivní debatě se nebrání. Na otázku, zda motivují své zaměstnance, odpověděli jednoznačně ano. Jejich motivace spočívá především v peněžní odměně, která zaměstnancům připadne pokud budou odvádět kvalitní práci.

Třetí část je zaměřena na motivační nástroje, které používají směrem ke svým zaměstnancům. Mzdové ohodnocení zaměstnanců je dle jejich hodnocení odpovídající. Argumentovali především tím v jakém regionu se nachází. Panuje zde vysoká nezaměstnanost a nízká míra mezd. Chápu, že zaměstnanci by chtěli zvýšit mzdu, ale zároveň jsou si vědomi svých finančních možností. V návaznosti na tuto otázku se vyjádřili i k odměňovacímu systému, který je zaveden ve společnosti. Mzdu mají zaměstnanci složenou ze dvou částí. První část tvoří pevná složka mzdy, která je sjednána v rámci platového výměru, který není součástí pracovní smlouvy. Druhá část je vyplácena na základě odvedené práce a podílu na zisku, který byl vytvořen. Systém je tedy nastaven dostatečně motivačně. Dále odpověděli i na otázku zda zaměstnanci pracují ve stresu lépe nebo hůře. Dle jejich názoru není vyloženě jednoznačná odpověď. Každý jedinec má nastavenou odolnost vůči stresu jinak. Do určité míry působí stres pozitivně. Pokud je však na zaměstnance vytvářen přílišný tlak, tak si uvědomují, že může ovlivnit motivaci i výkonnost zaměstnanců negativně. Naprosto jednoznačně se vyjádřili na otázku jak ovlivňuje fyzická kondice pracovní výkon zaměstnanců. Z jejich vlastní zkušenosti si myslí, že pokud se cítí jedinec fyzicky dobře, pak i roste jeho pracovní výkon. Majitelé se domnívají, že přátelské prostředí na pracovišti může společnosti pomoci k dalšímu rozvoji a zejména ke kolektivní práci. I proto by byli rádi pokud by jak už bylo výše zmíněno zaměstnanci tzv. táhli za jeden provaz jako jeden muž.

Majitelé měli dále hodnotit motivační program ve společnosti. Uvedli, že aktuálně žádný motivační program ve společnosti není. Nicméně mzda zaměstnanců je

nastavena motivačním způsobem, který je popsán výše. Jsou si však této situace vědomi a rádi by tuto skutečnost změnili, což je pozitivní. Velmi podobná situace je i na straně poskytovaných benefitů. V současné době žádný druh benefitu není zaměstnancům poskytován.

Ve čtvrté části se zaměstnavatelé museli vžít do role svých zaměstnanců a měli říci, co by si představovali za benefity. Zde mohli zvolit z mnoha možností, ale zároveň měli i určitou svobodu slova. Prvním spontánním přáním byl 13. plat a týden dovolené navíc. Zde se však oba zamysleli s tím, že to bohužel není v jejich finančních možnostech. Začali tedy přemýšlet o reálných možnostech. Rádi by měli příspěvky na penzijní připojištění nebo životní pojištění. Dále se jim líbily stravenky a bezúročné půjčky. Velmi je zaujala volná pracovní doba o které chvíli polemizovali s tím, že by to u nich nebylo možné praktikovat dlouhodobě, ale pouze v některých předem smluvených dnech. Sick days nebo případně dovolenou nad rámec zákonné v rozmezí jednoho až dvou dnů by údajně za určitých okolností mohli akceptovat. Jako zaměstnanci by si toto přáli. Jako zaměstnavatelé si však uvědomují náklady s tím spojené. V současné době to dle nich není úplně aktuální téma, ale do budoucího období možnost tohoto benefitu nevyloučili.

Poslední část rozhovoru sloužila pro shrnutí názorů a případné připomínky jak k dotazníku, tak i k dalším tématům, které by majitelé rádi rozebrali. Zcela zásadní byl fakt, že se shodli na tom, že společnost nemá žádný koncepční motivační program, který by mohl pozitivně ovlivnit motivaci zaměstnanců. Tento fakt chtějí oba majitelé změnit.

### **3 Vlastní návrhy řešení**

Cílem této diplomové práce je zpracování konceptu motivace a stimulace, který pozitivním způsobem ovlivní výkonnost a angažovanost zaměstnanců. V této části jsou uvedeny návrhy, pomocí nichž bude možné tento cíl splnit. Návrhy jsou zpracovány na základě poznatků získaných v teoretické a analytické části. Informace potřebné k objektivnímu vyhodnocení současného stavu ve společnosti poskytli zaměstnanci i majitelé společnosti.

#### **3.1 Výmalba prostorů kanceláří**

Dotazníkové šetření se zabývalo i otázkou, zda jsou zaměstnanci spokojeni s estetickým vzhledem pracovního prostředí. Kanceláře jsou vkusně zařízeny, takže mě výsledek překvapil. Výsledek byl lehce záporný. Při následném zjišťování co se zaměstnancům nelíbí mi bylo sděleno, že jsou vidět praskliny na zdech a některé rohy jsou uražené. Téměř žádné jiné poznámky mi nesdělili. S technickou výbavou kanceláří byli spokojeni. Stejně tak i s výbavou odkládacích prostor nebo třeba se židlemi. Problémové dle jejich názoru jsou návštěvy obchodních partnerů. Pokud jsou pozváni na schůzku, pak je vhodné, aby se společnost prezentovala základními atributy. Jeden z nich je i estetický vzhled pracoviště. Vzhled pracoviště může ovlivnit pohodu zaměstnance. Pokud bude pracovat na pracovišti, kde se nebude cítit komfortně nebo pokud bude mít obchodní schůzku a bude přemýšlet nad tím, zda na partnera nezapůsobí špatně vzhled pracoviště, pak bude zcela zbytečně ve stresu. Více než polovina respondentů také uvedla, že pracuje ve stresu. Je to samozřejmě způsobeno obchodními pozicemi, na kterých pracují. Obchod obecně provázejí stresové situace. Je tedy vhodné se zaměřit i na snížení stresu. Navíc 80% respondentů uvedlo, že jejich pracovní výkon při velkém stresu klesá a jsou demotivováni. Majitelé společnosti si uvědomují míru stresu, kterou musí jejich zaměstnanci snášet. Nicméně ji považují za adekvátní jejich pracovní pozici. Pokud má některý se zaměstnanců problémy, snaží se mu vyjít vstříc a pomoci mu.

## **Ekonomické zhodnocení návrhu**

Cenu výmalby a opravy jednotlivých prasklin a rohů jsem konzultoval s místním živnostníkem, který se živí jako malíř. Budovu, kde společnost sídlí velmi dobře zná, jelikož má přátelské vztahy s jednatelem společnosti a její sídlo několikrát navštívil. Celkové náklady na výmalbu vyčíslil na 20 000Kč a to včetně opravy poškozených rohů u některých stěn. Jde o jednorázovou investici, která by měla vydržet několik let. Společnost tak získá reprezentativní prostory. Zároveň se zlepší pracovní prostředí pro zaměstnance. Zvýší se jejich spokojenost a sníží stres. V důsledku toho mohou být více motivováni k odpovídajícím pracovním výkonům.

## **3.2 Zavedení stravenek**

Stravenky jsou jedním z nejoblíbenějších benefitů, který svým zaměstnancům společnosti poskytují. Stejně tak je o ně největší zájem i ze strany zaměstnanců. Tento obecný stav potvrdilo i dotazníkové šetření prováděné ve společnosti. Ze všech benefitů, které jim byly nabídnuty, respondenti mají o tento benefit největší zájem. Stravenku může zaměstnanec uplatnit ve všech restauracích kde je akceptují. Dále je možno je použít na nákup potravin v obchodech či supermarketech, kterými jsou akceptovány. Zaměstnavatel si může zvolit libovolnou nominální hodnotu stravenek. Obecně se stravenky poskytují v hodnotě od 50Kč výše.

Poskytnutím příspěvku na stravování v podobě stravenek získá společnost další motivační nástroj vůči zaměstnancům. Zároveň zvýší i jejich spokojenost. Zaměstnanci budou moci využít stravenky v místních restauračních zařízeních v době oběda. Samozřejmě je mohou využít i v obchodech, kde si za ně mohou koupit potraviny. Je pouze jejich svobodná volba jak je využijí.

Výhody pro zaměstnance:

- ve výsledku získají větší hodnotu než při poskytování peněžní odměny
- velký výběr restauračních zařízení
- stravenkami mohou platit i v obchodech
- získají různé slevy



## Výhody pro zaměstnavatele

- zvýšení motivace zaměstnanců
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců
- zajištění stravování pro zaměstnance
- daňově uznatelný náklad
- minimální administrativa
- minimální náklady se zavedením



**Obr. 5: Stravenka**<sup>107</sup>

Stravenky bude poskytovat společnost Sodexo Pass Česká republika a.s., která je lídrem v motivačních řešeních nejen v české republice. Platnost jimi poskytovaných poukázek je 16 měsíců od jejich emise. Nabízí je od 50 Kč s tím, že další hodnoty poukázek jsou stupňovány vždy po 5 Kč. Stravenky budou do společnosti doručovány Českou poštou. V rámci různých promoakcí jsou často ke stravenkám přikládány i různé slevové kupony, které mohou zaměstnanci využít. Sodexo zaručuje velmi rychlé dodání těchto poukázek. Posílá je druhý den po jejich objednání. Zásilku je možné sledovat pomocí internetových stránek České pošty a mít tedy přehled o jejím stavu. Sodexo zároveň zákazníka upozorňuje o termínu doručení i sms zprávou. Půjde tedy o ověřenou a spolehlivou společnost.

<sup>107</sup>Sodexo.cz. *Stravenka Gastro Pass*. [online].[cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://cz.benefit.sodexo.com/stravenky/gastropass>

## **Ekonomické zhodnocení návrhu**

Tento benefit poskytuje výhodu jak zaměstnavateli, tak i zaměstnancům. Na straně zaměstnanců vzniká sice příjem z poskytnutého příspěvku od zaměstnavatele, nicméně tento příjem je nepeněžní a tudíž je dle zákona o dani z příjmu osvobozen od daně. Pro zaměstnavatele je poskytnutí příspěvku na stravné daňově uznatelným výdajem. Z celkového příspěvku si může uplatnit do daňových nákladů 55% z ceny poskytnuté stravenky. Maximálně daňově uznatelný příspěvek na stravování je 55,30 Kč. Tento údaj vychází ze vztahu 70% ze 79 Kč.

Příspěvek na stravování v podobě stravenek by zaměstnanci dostávali zpětně za odpracovaný měsíc. Za každý jeden odpracovaný den by dostali jednu stravenku. Cena stravenky je odvozena od cen menu, které nabízejí místní restaurace a restaurace v blízkém okolí. Menu s polévkou a hlavním jídlem se zde nabízí do 70 Kč. Některé restaurace k tomuto menu dávají jako bonus ještě sklenku čaje či jiného nápoje. Stravenky budou tedy v nominální hodnotě 70 Kč. Společnost je bude poskytovat všem svým zaměstnancům. Z hodnoty tohoto příspěvku si zaměstnavatel může jako daňově uznatelný náklad odečíst 55%. Zaměstnanci se naopak zvýší jeho reálný příjem po přijetí stravenky, než kdyby mu zaměstnavatel poskytl ve stejné výši peněžní odměnu.

Pokud budeme předpokládat 20 pracovních dní v měsíci a za každý tento odpracovaný den bude zaměstnanci náležet 70 Kč stravenka, pak zaměstnanec dostane měsíčně stravenky v hodnotě:  $70 \text{ Kč} \times 20 \text{ pracovních dní} = 1400 \text{ Kč}$ .

V tabulce níže jsou uvedeny náklady jak zaměstnance, tak zaměstnavatele na tento nový benefit.

**Tab. 1 Náklady na příspěvek stravování na 1 zaměstnance<sup>108</sup>**

	<b>Příspěvek zaměstnance (45%)</b>	<b>Příspěvek zaměstnavatele (55%)</b>	<b>Celkem</b>
<b>Měsíčně (Kč)</b>	630	770	1 400
<b>Ročně (Kč)</b>	7 560	9 240	16 800

Jelikož ve společnosti pracuje 10 zaměstnanců, pak celkové roční náklady zaměstnavatele na stravenky činí:  $10 \times 9\,240 \text{ Kč} = \mathbf{92\,400 \text{ Kč}}$ . Zaměstnavatel si vydaných prostředků může uplatnit celých 55% jako daňově uznatelný náklad. Výdaj se navíc nepočítá do sociálního a zdravotního pojištění.

Tyto výpočty jsou poměrně jednoduché a časově nenáročné. Je však potřeba určit ve společnosti člověka, který se o tuto administrativu bude starat. Po konzultaci majiteli společnosti za toto bude zodpovídat asistent ekonoma. Jeho úkolem bude každý měsíc zajistit potřebný počet stravenek pro jednotlivé zaměstnance. Bude tedy muset zjistit, kolik dní každý z nich odpracoval. K těmto informacím má snadný přístup, jelikož se podílí na přípravě mzdových podkladů. Stravenky následně objedná u společnosti Sodexo, která tento druh benefitu zajišťuje.

### **3.3 Zavedení příspěvku na penzijní připojištění nebo životní pojištění**

Dalším velmi oblíbeným benefitem je příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění. Není tedy překvapivé, že o tento druh benefitu respondenti projeví velký zájem v rámci dotazníkového šetření. Tyto benefity poskytují výhody oběma zainteresovaným stranám. Jeho zavedením si společnost vytvoří další motivační nástroj, kterým může pozitivně působit na zaměstnance. Jelikož o tento benefit mají zaměstnanci velký zájem, pak lze předpokládat, že po jeho zavedení se zvýší i jejich spokojenost.

Pro zaměstnavatele, který poskytne příspěvek na úhradu penzijního připojištění a životního pojištění je tento příspěvek osvobozen od daně z příjmů. Nově od roku 2013

---

<sup>108</sup> Vlastní zpracování.

je to až do výše 30 000 Kč v součtu za oba druhy pojištění. Zaměstnanec si navíc může i sám přispívat určitou částkou a získat tak větší příspěvek od státu. Celou výši tohoto příspěvku si může zařadit do daňového přiznání dle jednotlivých druhů pojištění. Příspěvek nevchází do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

Penzijní připojištění nabízí jednu z možných variant jak si nastřádat a zároveň zhodnocovat finanční prostředky určené pro výplatu v penzi. Zhodnocení je poskytováno dvěma způsoby. Pokud klient pošle na svůj účet penzijního připojištění určitou předem stanovenou částku, tak dle této výše této částky dostane i příspěvek od státu. Dále jsou jeho nastřádané finanční prostředky zhodnocovány úrokovou sazbou, kterou zjistí u instituce, u které má připojištění sjednáno. Účastník tohoto pojištění musí být starší 18 let a příspěvek od státu bude dostávat pouze na jednu uzavřenou smlouvu.

**Tab. 2 Výše státního příspěvku u penzijního připojištění<sup>109</sup>**

<b>Příspěvek účastníka (v Kč)</b>	<b>Státní příspěvek (v Kč)</b>
100 - 299 Kč	0
300 - 999 Kč	90 + 20% z částky nad 300
1000 a více	230

Následné čerpání finančních prostředků, které pojištěnec nastřádal za dobu trvání pojistné smlouvy může provést těmito způsoby:

- Starobní penze – může být vyplacena jednorázově nebo ve formě měsíční renty. Nárok na výplatu vzniká dosažením 60-ti let pojištěnce.
- Výluhová penze – nelze vybrat celou částku, ale pouze určité sjednané procento z naspořené částky. Nárok na výplatu vzniká po 15 letech placení penzijního připojištění a je možné pouze u smluv sjednaných před rokem 2013.
- Invalidní penze – je vyplácena doživotně v případě přiznání plného invalidního důchodu. Nárok na ni vzniká po zaplacení 60-ti měsíčních úložek.
- Pozůstalostní penze – je vyplácena oprávněné osobě v případě smrti pojistníka. Nárok vzniká po 36-ti měsíčních úložkách

<sup>109</sup> Vlastní zpracování.

- Odbytné – vyplácí se bez připsaných příspěvku od státu. Nárok vzniká po 12-ti měsíčních úločkách.

**Životní pojištění** kryje nenadále životní události, které se mohou zaměstnanci stát. Pojistitel se ve smlouvě zavazuje k tomu, že uhradí určenou peněžní částku pojištěné osobě v případě úrazu nebo trvalých následků přímo pojištěnému nebo oprávněné osobě. Zaměstnanec je povinen hradit pravidelné měsíční úhrady, ke kterým se ve smlouvě zavázal. V průběhu trvání pojistné smlouvy si výši úhrady může v určitém rozmezí měnit.

Životní pojištění může být:

- rizikové – nejčastěji se používá pro zajištění úvěru. Nelze uplatnit v daňovém přiznání,
- kapitálové – kombinuje ochranu zdraví s možností spoření. Lze uplatnit v daňovém přiznání,
- smíšené – komplexní zajištění rizik. Lze uplatnit v daňovém přiznání.
- investiční – vyšší míra zhodnocení úspor s vyšší mírou rizika investované částky. Lze uplatnit v daňovém přiznání,
- důchodové – cílem je především zvýšit životní standart v penzi.

Pro nárok na daňové zvýhodnění u příspěvku zaměstnavatele u životního pojištění je nutné splnit následující podmínky:

- pojistná smlouva je sjednána pro zákonem stanovená pojistná rizika (pojištění pro případ smrti nebo dožití, pojištění pro případ dožití),
- zaměstnanec je pojistníkem i pojištěným,
- smlouva je uzavřena minimálně na pět let a minimálně do roku, v jehož průběhu dosáhne pojištěný 60 let věku,
- oprávněnou osobou dle zákona o pojistné smlouvě č. 37/2004 Sb., § 51 nesmí být zaměstnavatel.<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup>TŮMA, O. *Zaměstnavatelé si můžou z daní odečíst vyšší příspěvky na penzjko a životní pojištění. Přidají vám?* [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.penzize.cz/penzijni-pripojisteni/248729-zamestnavatele-si-muzou-z-dani-odecist-vyssi-prispevky-na-penzjko-a-zivotni-pojisteni-pridaji-vam>.

Zaměstnanec si může odečíst ze základu daně úhrnnou částku příspěvků, které během roku poslal na životní pojištění. Od základu daně si může dle zákona o dani z příjmu odečíst až 12 000 Kč.

Daňové zvýhodnění pro zaměstnance poskytuje i penzijní připojištění. Ze základu daně si mohou odečíst zaplacené příspěvky během roku nad 12 000 Kč. Celkem si tedy mohou snížit daňový základ až o 12 000 Kč. Ročně by však museli naspořit 24 000 Kč.

Výhody pro zaměstnance:

- ve výsledku získají větší hodnotu než při poskytování peněžní odměny,
- zvýšení životního standartu v penzi,
- pokrytí nenadálých životních situací.

Výhody pro zaměstnavatele:

- zvýšení motivace zaměstnanců,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- zvýšení společenské odpovědnosti,
- zajištění svých zaměstnanců na stáří,
- daňově uznatelný náklad.

### **Ekonomické zhodnocení návrhu**

Pro zaměstnavatele, který poskytne příspěvek na úhradu penzijního připojištění a životního pojištění je tento příspěvek osvobozen od daně z příjmů. Nově od roku 2013 je to až do výše 30 000 Kč v součtu za oba druhy pojištění.

**Tab. 3 Náklady na zavedení příspěvku penzijního připojištění a životního pojištění<sup>111</sup>**

	<b>Příspěvek na 1 zaměstnance (Kč)</b>	<b>Příspěvek na všechny zaměstnance (Kč)</b>
<b>Měsíčně</b>	300	3 000
<b>Ročně</b>	3 600	36 000

V tabulce 3 jsou vyčísleny náklady na tyto příspěvky, přičemž každý zaměstnanec bude mít nárok na 300 Kč příspěvek/ měsíc. Pro společnost je výhodné, že se jedná o daňově uznatelný náklad. Výdaj se navíc nepočítá do sociálního a zdravotního pojištění a je osvobozen od daně z příjmu.

Příspěvek nebude vyplácen automaticky. Je založen na svobodné vůli zaměstnanců. Pokud nemají ani jeden druh pojištění, tak si jej nutně nemusí zřizovat. Je pouze na nich, zda o příspěvek mají nebo nemají zájem. Jako jedinou podmínku si zaměstnavatel stanovil jeden odpracovaný rok ve společnosti. V současné době ve společnosti pracují déle než jeden rok všichni zaměstnanci. Odpovědnost za tento poskytovaný benefit bude mít asistent ekonomy. Bude kontrolovat nárok na vyplacení benefitu u nových zaměstnanců a řešit agendu se stávajícími zaměstnanci. Příspěvek bude vyplácen pouze na jeden druh pojištění. Pokud mají zaměstnanci zřízené oba dva produkty, pak si budou muset rozmyslet na který chtějí od zaměstnavatele příspěvek.

### **3.4 Zavedení možnosti využívání služebního mobilního telefonu k soukromým účelům**

Společnost v současné době zaměstnancům nedovoluje využívat služební telefony k soukromým účelům. Z dotazníkového šetření však vyplynulo, že někteří zaměstnanci tento zákaz nerespektují. Tato skutečnost je ovlivněna zejména dvěma faktory. Prvním je ten, že majitelé tento zákaz považují za samozřejmý a zaměstnancům jej nepřipomínají. Druhým faktorem je neexistující kontrola dodržování tohoto zákazu.

---

<sup>111</sup> Vlastní zpracování.

Zaměstnanci jsou na zákaz soukromých telefonátů z firemního čísla upozorněni pouze v době, kdy do společnosti nastupují. Malé procento zaměstnanců se dokonce domnívalo, že telefon k soukromým účelům mohou používat, protože je to jeden z benefitů, které jim společnost poskytuje. Je však nutné připomenout, že drtivá většina zaměstnanců si zákaz uvědomuje.

Mým návrhem tedy je, aby společnost poskytla zaměstnancům v rámci jednoho z benefitů telefon i k soukromým účelům. Služební telefon mají ve firmě v současné době všichni zaměstnanci, kteří pracují na obchodních pozicích. Dále má k dispozici služební telefon hlavní ekonom. Jeden společný telefon je i na pracovišti filtrovaných olejů. Tento telefon však zůstává na dílně a je určen pro pohotovostní komunikaci dělníků s nadřízenými. Jde tedy celkem o osm telefonů z nichž sedm je velmi využívaných a jeden je využíván méně. Cenové rozpětí paušálních poplatků za mobilní telefony je od 362 Kč do 1649 Kč. Nejlevnější druh tarifu mají k dispozici na pracovišti filtrovaných olejů. V rámci tohoto tarifu je 50 minut a 50 sms do všech sítí. Tarif za 799Kč má k dispozici hlavní ekonom. Obsahuje 200 minut do všech sítí, neomezený počet textových zpráv do všech sítí a internet o objemu 600 MB. Nejdražší druh tarifu využívají zaměstnanci na obchodních pozicích. Jeho cena je 1649 Kč. Poskytuje jim však výhodu neomezeného volání a sms do všech sítí. Navíc mohou použít i internet, který je v objemu 1,2 GB.

Na telekomunikačním trhu se v poslední době udála řada změn, která vyústila v cenovou válku mezi operátory. Společnost má tedy poměrně dobrou vyjednávací pozici a může si vybrat služby, které potřebuje za mnohem výhodnější ceny než dříve. Návrh počítá s tím, že služební telefon dostane každý ze zaměstnanců. Do společnosti tedy přibudou další dva mobilní telefony. Dostanou je zbývající dva zaměstnanci. A to asistent ekonoma a dělník, který pracuje na oddělení filtrovaných olejů. Pokud bude třeba řešit nějaký problém mimo pracovní dobu nebo pracoviště, pak budou všichni mít u sebe telefon pomocí kterého se mohou spojit. Společnost tím získá větší možnosti při řešení problémů.



## Ekonomické zhodnocení návrhu

Společnost bude mít deset mobilních telefonů s tarify. Společnost bude muset koupit dva mobilní telefony, které budou zanedbatelnou částkou v rozpočtu. Cena za kus bude 500 Kč. Celkové výdaje tedy budou 1000 Kč. Pro dva zaměstnance na pracovišti filtrovaných olejů a pro asistenta ekonoma budou zřízeny tarify za 399 Kč. Tyto tarify obsahují neomezené volání a sms v rámci firmy dalších 100 minut do ostatních sítí. Dalších sedm tarifů bude shodně za 691 Kč. Je to dáno tím, že se snížila cena neomezeného tarifu, a tudíž se cena těchto tarifů snížila z původních 1649 Kč na výše uvedených 691 Kč. Jde o neomezené volání a sms do všech sítí. Tarif obsahuje i internet s možností stažení až 1,5 GB dat.

**Tab. 4 Náklady na využívání mobilního telefonu před zavedením motivačního programu<sup>112</sup>**

	Počet tarifů (v ks)	Cena tarifu/měsíc (v Kč)	Cena tarifů/rok (v Kč)
	1	362	4 344
	1	799	9 588
	6	1 649	118 728
<b>Celkem</b>		11 055	<b>132 660</b>

**Tab. 5 Náklady na využívání mobilního telefonu po zavedení motivačního programu<sup>113</sup>**

	Počet tarifů (v ks)	Cena tarifu/měsíc (v Kč)	Cena tarifů/rok (v Kč)
	3	399	14 364
	7	691	58 044
<b>Celkem</b>		6 034	<b>72 408</b>

Z tabulek je patrné, že společnost s touto změnou sníží své náklady na telekomunikační služby téměř o 50%. V peněžním vyjádření jde o 60 252 Kč. Zaměstnanci společnosti tedy dostanou benefit, o který dle výsledků dotazníkového

<sup>112</sup> Vlastní zpracování.

<sup>113</sup> Vlastní zpracování.

šetření velmi stáli. Touto skutečností budou velmi potěšeni. Mohou tak ušetřit své soukromé finance a vložit je do jiné činnosti dle své volby. Zaměstnavatel bude také velmi potěšen. Výrazně sníží své náklady, ale zároveň poskytne zaměstnancům nový benefit. Zaměstnanci s neomezenými tarify budou moci používat své mobilní telefony neomezeným způsobem i v soukromém životě. Zbylí tři zaměstnanci, kteří mají levnější tarif mohou taktéž používat telefon i k soukromým účelům. Budou však mít stanoven limit na maximální útratu 500 Kč – vč. firemních i soukromých hovorů. Pokud tento limit překročí budou muset vykázat své soukromé hovory od firemních a částku uhradit ze své mzdy.

### **3.5 Zavedení teambuildingu**

Zavedení teambuildingových akcí pomůže společnosti vylepšit mezilidské vztahy na pracovišti. Teambuildingové aktivity zlepší i komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci. Mezilidské vztahy i komunikace totiž ve společnosti není ideální. V rámci dotazníkového šetření totiž respondenti označili tyto dva body jako spíše neutrální. Někteří z respondentů je dokonce hodnotili negativním způsobem. Majitelé společnosti se taktéž vyjádřili ohledně komunikace a mezilidských vztahu neutrálním způsobem. Vyjádřili však touhu tento stav změnit. Přáli by si, aby zaměstnanci více drželi při sobě a spolupracovali. Vylepšení komunikace s tímto úzce souvisí.

První teambuilding navrhuji zorganizovat spíše jako sportovně relaxační záležitost. Zaměstnanci společnosti jsou energičtí lidé. Jistě tedy ocení, když spojí lehoučce sportovní činnost s příjemným posezením. Zaměstnanci půjdou do místní restaurace, která je spojena s bowlingem. Po domluvě s majiteli společnosti bude možné tuto akci uspořádat v odpoledních hodinách i v rámci pracovní doby. V rámci programu budou hrát bowling a budou mít k dispozici občerstvení v podobě nealkoholických a v mírném množství i alkoholických nápojů. Samozřejmě si budou moci objednat i jídlo, desert a průběžně další menší pochutiny. K dispozici budou mít dvě bowlingové dráhy. Rozpočet na tuto akci bude ve výši 5 000 Kč. Cena bowlingu i občerstvení není velká. V případě, že by tento rozpočet nestačil a zaměstnanci si přáli například nějaké menší občerstvení navíc, pak je zaměstnavatel ochoten na místě rozpočet mírně navýšit.

Zaměstnanci však o tomto vědět nebudou. Tento vstřícný krok byl domluven již v předstihu. Pokud by k této situaci skutečně přišlo, nezkazí to atmosféru a účel akce. Zaměstnanci tento vstřícný krok velmi ocení. Navíc uvidí, že jejich zaměstnavateli nejsou lhostejní. Ten jím tím vyjádří i vděk za jejich práci. Bowling je dobrý v tom, že zaměstnanci budou vyvíjet sportovní aktivitu a zároveň se u ní bavit. Předpoklad je, že někteří tento sport ještě nehráli. O to zábavnější však může společně strávený čas být. Zaměstnanci zkusí novou aktivitu u které je předpoklad, že mezi sebou budou hodně komunikovat. Ti, kteří už bowling hráli mohou nováčkům poradit. Půjde spíše o zábavu než o velký sportovní výkon. Zaměstnanci se uvolní a přestanou myslet na běžné starosti spojené s pracovní činností. Odbourají tím stres a budou se cítit více v uvolnění. Zaměstnanci budou i více motivovaní a budou se těšit na další akce. V rámci této činnosti se mohou i blíže poznat a vytvořit lepší pracovní kolektiv. Následně mohou chodit na podobný druh akcí společně po spontánní domluvě.

### **Ekonomické zhodnocení návrhu**

Na první teambuilding bude vyhrazeno 5000 Kč. Tato částka bude spotřebována na občerstvení a na pronájem bowlingové dráhy. Další teambuildingy doporučuji konzultovat přímo se zaměstnanci. Dát jim na výběr z několika možností, aby dělali především činnosti, které je baví. Je možné využít i specializovaných agentur, které se pořádáním teambuildingových akcí zabývají. Tyto akce jsou následně zaměřeny na téma, které si zvolí zaměstnavatel. Může to například být zlepšení komunikace a soudržnosti, atd. Teambuilding je pak veden profesionálem, který zaměstnance v průběhu akce provádí a koučuje je. Je však potřeba uvést, že teambuilding pořádaný agenturou je výrazně dražší. Jeho cena se pohybuje od 10 000 Kč výše. Spíše bych tedy doporučoval stanovit roční limit na tyto akce a z něj čerpat. Teambuilding může být například na lanovém centru, kdy si zaměstnanci zkusí navzájem si důvěřovat, jistit se a pomáhat si. Možností je mnoho. Vše již záleží na vzájemné komunikaci a nadšení provozovat společné akce.

### **3.6 Zavedení možnosti využívání slev na sportovní aktivity**

Ve společnosti pracují velmi energičtí lidé. Možná i právě proto z dotazníkového šetření vyplynulo, že jejich pracovní výkon ovlivňuje jejich momentální fyzická kondice. Většina respondentů cítí, že jejich pracovní výkon do určité míry roste s jejich fyzickou kondicí. Majitelé společnosti se v rámci řízeného rozhovoru, který s nimi proběhnul, k tomuto také vyjádřili. Dle jejich názoru je dobrá fyzická kondice předpokladem pro kvalitně strávený den, a to ať už v práci nebo doma. Uvědomují si také, že sportem se velmi dobře odbourává stres. Zaměstnanec se může odreagovat od problémů, které má v práci nebo i v soukromém životě. Jejich názor je nejspíše ovlivněn i tím, že jsou oba sportovně založeni.

Na základě výše zmíněných poznatků jsem se majitelům položil dotaz, zda by byli ochotni finančně přispívat svým zaměstnancům na určité sportovní aktivity. Možnost příspěvků na sport je nadchla. Zároveň se jim líbila i představa, že by zaměstnanci společně trávili čas i mimo práci a vytvořili tak lepší kolektiv. Aktivně se do tohoto návrhu zapojili a zaměstnancům vyjednali slevu 20% na všechny aktivity v místním sportovním areálu. V areálu se nachází posilovna a tenisové kurty. Dále jsou zde vedeny různé druhy aktivit jako je spinning, jóga, aerobik nebo zumba. Tuto slevu mohou zaměstnanci využít nezávisle na sobě. Jako bonus dostane každý z nich ještě jeden voucher, aby mohl do areálu přivést jednoho svého známého, který bude mít první vstup zdarma.

#### **Ekonomické zhodnocení návrhu**

Společnost na tento druh benefitu vynaloží zcela zanedbatelné náklady. Slevu pro zaměstnance vyjednal jednatel společnosti u svého obchodního partnera. Ten dle jejich domluvy bude chtít profitovat na dalších zákaznících, kteří přijdou spolu se zaměstnanci. Zaměstnanci totiž jako bonus dostanou jeden voucher na volný vstup do areálu pro jednu osobu. Nákladem se tedy jeví soukromí čas jednatele, který slevu domluvil.

### **3.7 Zavedení pochval**

Jako jeden z motivačních a zároveň stimulačních nástrojů je dle mého názoru vhodné zavést pochvaly zaměstnanců. Majitelé společnosti tvrdí, že své zaměstnance dokáží ocenit. Nicméně co se týče pochval, tak je moc nevyužívají. Spíše se je snaží povzbudit nebo motivovat finančním způsobem. Což je samozřejmě pozitivní, ale ne vždy je to to nejlepší řešení. V dotazníkovém šetření totiž vyjádřilo celých 90% respondentů názor, že je velmi motivuje, pokud jsou svým nadřízeným pochváleni. Pokud však měli hodnotit zda jsou za svoji dobře odvedenou práci pochváleni, pak jejich odpovědi byly záporné. Z mého pohledu je tedy velmi důležité zavést pochvaly zaměstnanců. Pochválit zaměstnance můžou nadřízení jak v soukromí, tak i před ostatními členy týmu. Pokud to udělají v soukromí například v kanceláři jednatele, pak jistě zaměstnanec ocení jeho osobní přístup. V rámci těchto pochval doporučuji rovnou zhodnotit i pracovní výkony zaměstnance. Zaměstnanci si dle dotazníkového šetření cení toho, že nadřízený umí být při hodnocení spravedlivý. Zaměstnavatel tedy zhodnocení může provést u této příležitosti. Pochvala před ostatními členy týmu zaměstnance může být velmi motivující. Může to pro něj být poměrně velkým stimulem pro získání elánu do další práce a získání motivace svůj úspěch znovu zopakovat. Pochvala by však neměla být na všedním pořádku. Musí pořad znamenat jisté ocenění práce. Bylo by špatné, kdyby se po čase stala terčem recese. Zaměstnanec, který dostane ať už jakoukoliv pochvalu, navíc získá i hrdost, která mu pomůže získat sebevědomí do další práce. Pokud budou zaměstnanci chváleni může to podpořit i jejich kreativní činnost. Budou se více snažit, aby se jim podařil nějaký druh invence či akvizice u nového zákazníka. Budou se snažit přijít s novými nápady a zlepšit výkonnost společnosti i svou kreativní činností. Následně pak budou očekávat uznání.

#### **Ekonomické zhodnocení návrhu**

Náklady na tento benefit jsou zanedbatelné. Je to ideální nástroj jak zaměstnance motivovat k další kvalitně odvedené práci. Společnost navíc na tuto činnost nebude muset vynaložit ani korunu ze svého rozpočtu. Majitelé si však budou muset uvědomit kdy chválit a najít na tuto činnost i čas. Zejména, pokud půjde o určité zhodnocení práce v soukromí mezi nimi a zaměstnancem.

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo na základě poznání relevantních teoretických pramenů motivace a stimulace, analyzovat současnou situaci v konkrétní organizaci a podat návrhy na zlepšení řešené oblasti se záměrem zvýšit výkonnost a angažovanost členů organizace.

Diplomová práce je rozdělena do tří oddělených částí. V první části jsou uvedeny teoretické prameny, pojmy a teorie zabývající se problematikou motivace, stimulace, kreativity, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tyto pojmy jsou dále využity jak v analytické části diplomové práce, tak i v návrhové části.

Ve druhé části diplomové práce jsou uvedeny základní údaje o společnosti a je zde také provedena analýza současného stavu. Analýza proběhla ve dvou fázích. První část se skládala z dotazníkového šetření u zaměstnanců. Druhá část proběhla pomocí řízeného rozhovoru s majiteli společnosti. Dotazník, který byl předán k vyplnění zaměstnancům, byl nejdříve předán k testování dvěma vzorkům a na základě jejich zpětné vazby byla zpracována jeho konečná verze. Řízený rozhovor určený jednatelům společnosti byl taktéž nejprve otestován na jednom vzorku. Dotazníkového šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci společnosti. Návratnost dotazníku byla taktéž stoprocentní. Řízeného rozhovoru se zúčastnili také oba majitelé společnosti.

Ve třetí části jsou již konkrétní návrhy pro zvýšení motivace a následně i výkonnosti ve společnosti. Jsou zde uvedeny i aspekty snižující stres zaměstnanců. První návrh se týká estetického vzhledu kanceláří. Respondenti vyjádřili negativní názor na aktuální estetický vzhled pracoviště. Návrh zahrnuje celkovou výmalbu kanceláří a s tím i opravu poničených rohu u zdí. Zaměstnanci tím odbourají zbytečný stres zejména při návštěvách obchodních partnerů. Zvýší se i komfort kanceláří.

Stravenky jsou jedním z nejoblíbenějších benefitů, který svým zaměstnancům společnosti poskytují. Tento obecný stav potvrdilo i dotazníkové šetření provedené ve společnosti. Stravenku může zaměstnanec uplatnit v restauracích nebo obchodech. Stravenky budou poskytovány v nominální hodnotě 70 Kč. Tento benefit poskytuje

výhodu jak zaměstnavateli, tak i zaměstnancům. Poskytnutím příspěvku na stravování v podobě stravenek získá společnost další motivační nástroj vůči zaměstnancům. Zároveň zvýší i jejich spokojenost.

Dalším nově zaváděným benefitem je příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění. Tento benefit opět poskytuje daňové zvýhodnění pro obě zainteresované strany. Jeho zavedením si společnost vytvoří další motivační nástroj, kterým může pozitivně působit na zaměstnance. Jelikož o tento benefit mají dle dotazníkového šetření zaměstnanci velký zájem, pak lze předpokládat, že po jeho zavedení se zvýší i jejich spokojenost. Příspěvek bude vyplácen zaměstnancům, kteří ve společnosti pracují déle než jeden rok a bude vyplácen pouze na jeden druh pojištění. Jeho výše je stanovena na 300 Kč.

Zaměstnanci budou mít také k dispozici služební telefony, které budou moci využívat k soukromým účelům. Na telekomunikačním trhu v současné době proběhlo mnoho změn a v současné době je možné získat výhodnější ceny tarifů. Společnost tedy výrazně sníží své náklady, ale zároveň poskytne zaměstnancům nový benefit. Zaměstnanci s neomezenými tarify budou moci používat své mobilní telefony neomezeným způsobem i v soukromém životě. Zbylí tři zaměstnanci, kteří mají levnější tarif mohou taktéž používat telefon i k soukromým účelům. Budou však mít stanoven limit na maximální útratu 500 Kč – včetně firemních i soukromých hovorů.

Mezilidské vztahy i komunikace totiž ve společnosti není ideální. Někteří z respondentů je totiž hodnotili v dotazníkovém šetření negativním způsobem. Majitelé společnosti se taktéž vyjádřili touhu tento stav změnit. Zavedení teambuildingových akcí pomůže společnosti vylepšit mezilidské vztahy na pracovišti. Teambuildingové aktivity zlepší i komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovní výkon zaměstnanců ovlivňuje jejich momentální fyzická kondice. Majitelé společnosti tedy zaměstnancům vyjednali slevu 20% na všechny aktivity v místním sportovním areálu. V areálu se nachází posilovna a tenisové kurty. Dále jsou zde vedeny různé druhy aktivit jako je spinning,

jóga, aerobik nebo zumba. Sportem se velmi dobře odbourává i stres. Zaměstnanec se navíc může odreagovat od problémů, které má v práci nebo i v soukromém životě.

V dotazníkovém šetření vyjádřilo celých 90% respondentů názor, že je velmi motivuje, pokud jsou svým nadřízeným pochváleni, ale zároveň si myslí, že nejsou chváleni dostatečně. Je tedy velmi důležité zavést pochvaly zaměstnanců. Pochvala před ostatními členy týmu zaměstnance může být velmi motivující. Může to pro něj být poměrně velkým stimulem pro získání elánu do další práce a získání motivace svůj úspěch znovu zopakovat. Pochvala může v zaměstnanci evokovat i kreativitu a invenci při plnění dalších úkolů

Cílem této diplomové práce bylo zvýšit motivaci a stimulaci zaměstnanců se záměrem zvýšit jejich výkonnost. Výše uvedené návrhy jsou pro zaměstnance nejen velmi motivační, ale navíc vycházejí z jejich přání, které vyjádřili v rámci dotazníkového šetření. Některé z návrhů navíc zaměstnancům pomohou částečně i snížit stres, který ve své práci zažívají. Cíl práce je tedy splněn.



## Seznam použitých zdrojů

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [3] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [4] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ a kol., I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [6] BĚLINA, M. a kol. *Pracovní právo*. 4. doplněné a přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 575 s. ISBN 978-80-7400-186-4.
- [7] BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, 2010, 128 s. ISBN 978-80-247-3001-1.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [9] EVANGELU, J. E. a FRIDRICH, O. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. Praha: Grada Publishing, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-3927-4.
- [10] FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, 2011, 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.

- [11] HŮRKA, P. a kol. *Pracovní právo*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2011. 559 s. ISBN 978-80-7380-316-2.
- [12] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [13] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [14] MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [15] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-802-247-2042-5.
- [16] PLAMÍNEK, J. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. 2. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 178 s. ISBN 978-80-247-2593-2.
- [17] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [18] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [19] Sodexo.cz. *Stravenka Gastro Pass*. [online].[cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/stravenky/gastropass>.
- [20] TŮMA, O. *Zaměstnavatelé si můžou z daní odečíst vyšší příspěvky na penzijko a životní pojištění. Přidají vám?* [online].[cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/penzijni-pripojisteni/248729-zamestnavatele-si-muzou-z-dani-odecist-vyssi-prispevky-na-penzijko-a-zivotni-pojisteni-pridaji-vam>.

## **Zákony a vyhlášky**

- [21] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.
- [22] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, v platném znění.
- [23] Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
- [24] Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

## Seznam obrázků, grafů a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti.....	14
Obr. 2: Maslowova hierarchie potřeb .....	22
Obr. 3: Schématické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace.....	24
Obr. 4: Organizační schéma společnosti.....	38
Obr. 5: Stravenka .....	72

### Seznam grafů

Graf 1: Věk respondentů.....	45
Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	46
Graf 3: Estetický vzhled pracoviště .....	47
Graf 4: Mezilidské vztahy na pracovišti .....	48
Graf 5: Práce ve stresu .....	48
Graf 6: Komunikace s nadřízeným .....	49
Graf 7: Zpětná vazba od nadřízeného .....	51
Graf 8: Požadavky nadřízeného .....	51
Graf 9: Hodnocení od nadřízeného .....	52
Graf 10: Akceptace připomínek.....	53
Graf 11: Motivace nadřízeným .....	53
Graf 12: Mzdové ohodnocení k povaze práce .....	54
Graf 13: Spokojenost s výší mzdy .....	55
Graf 14: Motivační odměňování.....	56
Graf 15: Ovlivnění výkonu stresem.....	56
Graf 16: Pracovní výkon ovlivněný fyzickou kondicí.....	57
Graf 17: Pochvaly a motivace.....	58
Graf 18: Přátelské prostředí a motivace.....	58
Graf 19: Motivační program ve společnosti .....	59
Graf 20: Poskytované benefity .....	60
Graf 21: Spokojenost s poskytovanými benefity .....	61

Graf 22: Volba benefitů .....	62
-------------------------------	----

## **Seznam tabulek**

Tab. 1 Náklady na příspěvek stravování na 1 zaměstnance .....	74
Tab. 2 Výše státního příspěvku u penzijního připojištění .....	75
Tab. 3 Náklady na zavedení příspěvku penzijního připojištění a životního pojištění ....	78
Tab. 4 Náklady na využívání mobilního telefonu před zavedením motivačního programu .....	80
Tab. 5 Náklady na využívání mobilního telefonu po zavedení motivačního programu.	80

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazník

## **Příloha 1: Dotazník**

Dobrý den,

jmenuji se Martin Horák a obracím se tímto na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na motivaci zaměstnanců ve Vaší společnosti. Dotazník je zcela anonymní a proto se na něj prosím nepodepisujte. Analýza tohoto dotazníku bude uvedena pouze v mé diplomové práci a nebude tedy v žádném případě nikde jinde uveřejněna. Vyplněním tohoto dotazníku uvedete Váš názor na dění ve společnosti a na základě tohoto Vám může Váš zaměstnavatel pozitivně upravit pracovní podmínky. Odpovídejte prosím po pečlivém uvážení.

Při vyplnění dotazníku postupujte následovně. Po přečtení otázky zakroužkujte Vámi vybranou odpověď. Pokud si odpověď rozmyslíte, pak ji škrtněte a vedle toho napište velkým tiskacím písmenem vybranou odpověď.

Předem Vám děkuji za spolupráci a čas.

### **I Informace o pracovním prostředí**

- 1) Jak hodnotíte celkovou atmosféru na pracovišti?
  - a) vynikající
  - b) velmi dobrá
  - c) normální
  - d) špatná
  - e) velmi špatná
  
- 2) Jak hodnotíte estetický vzhled pracoviště?
  - a) vyhovující
  - b) spíše vyhovující
  - c) spíše nevhovující
  - d) nevhovující
  
- 3) Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti?
  - a) vyhovující
  - b) spíše vyhovující
  - c) spíše nevhovující
  - d) nevhovující
  
- 4) Pracujete ve stresu?
  - a) ano
  - b) spíše ano
  - c) přiměřeně ke své pozici
  - d) spíše ne
  - e) ne

## II Informace o vedení společnosti

- 5) Jak hodnotíte komunikaci mezi Vámi a Vaším nadřízeným?
- a) vyhovující
  - b) spíše vyhovující
  - c) spíše nevhovující
  - d) nevhovující
- 6) Co jmenovitě Vám na komunikaci s nadřízeným vyhovuje či nevhovuje?
- .....
- .....
- .....
- .....
- 7) Poskytuje Vám nadřízený pravidelnou a objektivní zpětnou vazbu?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
- 8) Má Váš nadřízený vůči Vám vysoké, ale zároveň splnitelné požadavky na pracovní výkon?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
- 9) Je Váš nadřízený spravedlivý a objektivní při hodnocení svých podřízených?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
- 10) Akceptuje nadřízený Vaše připomínky?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
- 11) Motivuje Vás nadřízený k vyššímu výkonu?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne



12) Jakým způsobem Vás motivuje? (odpovězte v pouze v případě, že jste na předchozí otázku odpověděli možností ano nebo spíše ano)

.....  
.....  
.....  
.....

### **III Informace o motivaci zaměstnanců**

13) Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

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

14) Jste spokojen s výší Vaší mzdy?

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

15) Je pro Vás současný model odměňování dostatečně motivující?

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

16) Upřednostňujete jako mimořádnou odměnu jiný benefit než finanční pokud by byl vyšší než finanční ohodnocení?

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

17) Jakým způsobem ovlivňuje práce ve stresu Váš pracovní výkon?

- a) pozitivně
- b) spíše pozitivně
- c) spíše negativně
- d) negativně

18) Pokud jste v dobré fyzické kondici, Váš pracovní výkon je:

- a) vyšší
- b) stejný
- c) nižší

- 19) Motivují Vás pochvaly ze strany nadřízených k většímu pracovnímu nasazení?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
- 20) Motivuje Vás k vyššímu pracovnímu nasazení přátelské prostředí na pracovišti?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
- 21) Vnímáte v současné době ve Vaší společnosti nějaký motivační program?
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
- 22) Poskytuje Vám zaměstnavatel nějaké druhy benefitů?
- a) ano
  - b) ne

Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ano, pak jmenujte jaké:

.....  
 .....  
 .....

- 23) Jste s těmito benefity spokojen/a? (na tuto otázku odpovězte pouze v případě, že jste na otázku č.21 odpověděl/a kladně)
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
- 24) Jaké benefity byste uvítal/a? (můžete vybrat maximálně 3 možnosti)
- a) životní pojištění
  - b) penzijní připojištění
  - c) volná pracovní doba
  - d) dovolená nad rámec zákonné dovolené
  - e) sick days (1 – 2 dny nemocenské dovolené, kdy není nutné donést neschopenku)
  - f) služební telefon k soukromým účelům
  - g) stravenky
  - h) bezúročné půjčky
  - i) další:.....  
 .....  
 .....

#### **IV Informace o respondentech**

25) Kolik je Vám let?

- a) muž
- b) žena

26) Kolik je Vám let?

- a) méně než 20
- b) 21 – 30
- c) 31 – 40
- d) 41 – 50
- e) více než 50

27) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je?

- a) základní
- b) vyučen/á
- c) vyučen/á s maturitou
- d) střední s maturitou
- e) vyšší odborné
- f) vysokoškolské

28) Ve společnosti pracujete?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 3 – 5 let
- d) 5 a více let