



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚN MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VE VYBRANÉ ORGANIZACI

PROPOSAL FOR CHANGES OF MOTIVATIONAL PROGRAMME FOR EMPLOYEES IN A COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Daryna Tkachenko

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Kateřina Petrová

BRNO 2022

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Daryna Tkachenko**
Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Petrová**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Ekonomika podniku

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

Návrh změn motivačního programu ve vybrané organizaci

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě realizace analýzy stávajícího stavu motivačního programu pro zaměstnance navrhnout takové změny, které jsou žádoucí pro péči a udržení zaměstnanců, jenž podpoří žádoucí rozvoj zvolené organizace.

Základní literární prameny:

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

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

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

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

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

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá návrhem změn motivačního systému ve vybraném podniku. Tato práce se skládá ze tří částí: teoretické, analytické a návrhové. Teoretická část obsahuje základní pojmy, definice a postupy v dané oblasti. Analytická část zahrnuje popis vybrané společnosti a analýzu současného stavu motivačního systému. Návrhová část se skládá z vlastních návrhů zlepšení motivačního systému zaměstnanců ve vybrané společnosti na základě provedené analýzy.

Abstract

Bachelor's thesis is focused on the proposal of changes in a motivation system in the chosen company. This thesis is consisted of three parts: theoretical, analytical and proposal. The theoretical part contains basic terms, definitions, and procedures in this issue. The analytical part includes the description of the company and analysis of the current state of a motivation system. The proposal part is consisted of the author's own suggestions of improvement of the employees' motivation system in the company in consideration of performed analysis.

Klíčová slova

Motivace, zaměstnanecké benefity, spokojenost zaměstnanců, lidské zdroje

Key words

Motivation, employee benefits, employee satisfaction, human resource

Bibliografická citace

TKACHENKO, Daryna. *Návrh změn motivačního programu ve vybrané organizaci*. Brno, 2022. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143173>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Kateřina Petrová.

Poděkování

Děkuji své vedoucí práce paní Ing. Kateřině Petrové za odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování mé bakalářské práce. Dále dekuji pracovníkům společnosti COMFOR STORES a.s. za poskytnuté informace.

Obsah

Úvod.....	9
Cíle práce, metody a postupy zpracování.....	10
1. Teoretická východiska práce	11
1.1. Řízení lidských zdrojů	11
1.1.1. Lidské zdroje	11
1.1.2. Definice řízení lidských zdrojů	12
1.1.3. Cíle řízení lidských zdrojů	13
1.1.4. Činnosti řízení lidských zdrojů.....	13
1.2. Motivace.....	14
1.2.1. Motiv, stimul	15
1.2.2. Typy motivace	16
1.2.3. Zdroje motivace	17
1.2.4. Teorie motivace	18
1.2.5. Motivační typy lidí	21
1.3. Spokojenost zaměstnanců	23
1.4. Odměňování pracovníků	25
1.4.1. Systém odměňování.....	25
1.4.2. Celková odměna	26
1.4.3. Mzda	27
1.4.4. Zaměstnanecké benefity.....	28
1.4.5. Faktory ovlivňující systém odměňování	30
1.5. Shrnutí teoretické části.....	31
2. Analýza současného stavu	32
2.1. Představení společnosti Comfor Stores a.s.	32
2.1.1. Základní údaje o společnosti	32
2.1.2. Historie a současnost	32
2.1.3. Motto a cíl společnosti.....	33

2.1.4.	Organizační struktura.....	33
2.2.	Motivační program společnosti Comfor Stores a.s.....	35
2.2.1.	Finanční nástroje odměňování a motivování zaměstnanců.....	35
2.2.2.	Nefinanční nástroje odměňování a motivování zaměstnanců	36
2.2.3.	Ostatní nástroje motivování zaměstnanců.....	38
2.3.	Dotazníkové setření	40
2.3.1.	Demografické údaje	40
2.3.2.	Informace o vykonávané práci, pracovním prostředí, motivaci a odměňování	43
2.4.	Shrnutí výsledků provedené analýzy	60
3.	Vlastní návrhy na zlepšení motivačního systému společnosti.....	62
3.1.	Finanční návrhy zlepšení motivačního programu společnosti	62
3.1.1.	Sick days	62
3.1.2.	Příspěvek na dopravu.....	63
3.1.3.	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti	64
3.1.4.	„Pracovník roku“ s prémie.....	66
3.2.	Nefinanční návrhy na zlepšení stávajícího motivačního programu společnosti	67
3.2.1.	Organizace pracovní činnosti	67
3.2.2.	Pochvala	68
3.3.	Shrnutí návrhové části.....	69
	Závěr	71
	Použité zdroje	72
	Seznam grafů	75
	Seznam obrázků.....	76
	Seznam tabulek	77
	Seznam příloh.....	78
	Přílohy	79

Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na zkoumání problematiky motivování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Neoddělitelnou součástí systému motivování pracovníků je především jejich spokojenost.

V současné době spokojenost zaměstnanců představuje obrovský význam pro firmy a zaměstnavatele. Zaměstnanec, který je se svou prací spokojený a motivován, plní ji řádně, svědomitě a poctivě. Proto je velký důraz kladen na motivační systém ve firmách. Správně motivovaní pracovníci jsou schopni značně ovlivnit výsledky, kterých společnost dosahuje a zvýšit její potenciál a konkurenceschopnost na trhu. Díky vyváženému systému motivování jsou zaměstnavatelé a zaměstnanci spokojeni s vykonávanou prací, což výrazně snižuje fluktuaci lidských zdrojů ve společnosti. Jeden z aspektů úspěšného podniku je, že je obtížné získat pracovní místo, vzhledem k tomu, že zaměstnanci jsou se svou prací spokojeni a své zaměstnání opustit nechtějí.

Motivační systém ve firmách je dán finančními a nefinančními nástroji, např. mzda, zaměstnanecké benefity, zpětná vazba, pochvala atd. Vzhledem k velkým výhodám, které zavedení motivačního systému přináší, jsou podniky ochotni investovat své finanční prostředky a čas.

Pro analytickou část své bakalářské práce jsem vybrala společnost COMFOR STORES a.s., ve které zkoumám pracovní prostředí v oblasti motivačního systému metodou dotazníkového setření a osobních rozhovorů. Po zhodnocení výsledků analýzy, jsou v poslední části mé bakalářské práce zmíněné návrhy, které by mohly posloužit ku prospěchu společnosti.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout změny v systému motivování zaměstnanců, které by mohly sloužit ke zvýšení spokojenosti a motivace pracovníků, jejich loajality a snížení celkové fluktuace zaměstnanců na základě analýzy současného stavu společnosti COMFOR STORES a.s., která se věnuje prodeji výpočetní techniky.

K dosažení hlavního cíle práce, je nutno dosažení následujících dílčích cílů:

- zpracování literární rešerše dané problematiky v první části práce,
- popis analyzované společnosti,
- provedení analýzy interních dokumentů společnosti,
- vytvoření dotazníku pro analýzu stavu motivačního systému ve společnosti,
- analýza a vyhodnocení výsledků dotazníkového setření,
- zhodnocení aktuálního stavu ve firmě,
- navržení možných změn vedoucích ke zlepšení stávajícího motivačního systému.

Pro dosažení hlavního cíle této bakalářské práce je adekvátní použít různé metody výzkumu. V rámci heuristiky zdrojů je zpracována literární rešerše, jejímž podkladem jsou odborné texty a články. Obsahová analýza se zabývá rozborem interních dokumentů společnosti. V rámci empirické části jsou distribuovány dotazníky zaměstnancům firmy a použita metoda pozorování. Získaná data jsou podrobena důkladné analýze. V poslední části této práce a na základě získaných výsledků navrhuji změny, které by mohly vést ke zvýšení motivace a spokojenosti pracovníků a tím zvýšit jejich výkon a přispět k dosažení strategických cílů firmy.

1. Teoretická východiska práce

Tato kapitola se zaměřuje na teoretická východiska práce, která jsou zpracována na základě literární rešerše. Hlavním zdrojem slouží odborné texty a články. V této části bakalářské práce jsou definovány pojmy, konkrétně motivace, lidské zdroje a jejich řízení, systém odměňování pracovníků a také další pojmy související s danou problematikou. Literární rešerše je podkladem pro zpracování analytické části.

1.1. Řízení lidských zdrojů

„Účelné a účinné řízení a vedení lidí v organizaci vyžaduje, aby jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů byly uplatňovány jako systém, který směřuje k dosahování požadovaného výkonu lidí a k realizaci strategických cílů organizace“ (Šikýř, 2014).

1.1.1. Lidské zdroje

Termín lidské zdroje zatím nemůžeme brát jak zcela přesně definovaný a ustálený pojem. Různí autoři interpretují pojem lidské zdroje rozlišně. Můžeme jej vnímat jako znalosti i dovednosti, kterými jednotlivci disponují a následně uplatňují.

Za zakladatele teorie lidského kapitálu je považován Gerry Becker (1993), který definoval lidský kapitál jako schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace, která tyto schopnosti a dovednosti podněcuje uplatnit. Zároveň uvádí, že jednotlivci vnímají lidský kapitál jako investici na základě porovnání výnosů a nákladů. Podle Beckera (1993) výnosy představují například vyšší mzdy, lepší zaměstnání, kulturní vzdělanost, ale třeba i zlepšení zdraví. Nákladem tedy považuje hodnotu času (náklady ztracené příležitosti) a hodnotu výdajů na pořízení těchto investic. Podle zakladatele teorie lidského kapitálu velký význam mají znalosti a zdraví.

Pojem lidský kapitál v užším pojetí je vymezován jako:

- soubor znalostí, fyzických a intelektuálních,
- osvojené komunikační schopnosti,
- nezbytné manuální a praktické dovednosti,
- cíleně vytvářená motivace (Koschin, 2005).

Lidský kapitál však nemůžeme brát jen jako výsledek vzdělávání, ale zároveň se na něm podílí celá řada složek a faktorů, které vznikají v průběhu života každého jedince a do kterých patří:

- vzdělávání,
- vrozené schopnosti,
- rodinné prostředí,
- sociální prostředí (Koschin, 2005).

Pokud bychom chtěli změřit lidský kapitál, měli bychom všechny tyto vlivy brát v potaz. Nicméně ohodnotit vrozené schopnosti a rodinné a sociální prostředí nelze, proto tedy předpokládáme, že lidský kapitál je především výsledkem vzdělávání. Měřit můžeme pouze to, co je do jedince vloženo, tedy objem znalostí a dovedností. I přesto nelze měřit objem těchto znalostí a dovedností, proto můžeme vycházet alespoň z přibližné míry, např. délka vzdělávání (Koschin, 2005).

Osobně chápu pojetí lidských zdrojů jako souhrn určitých znalostí a dovedností, intelektuálního kapitálu a fyzické síly, kterými jedinci disponují a můžou je při vykonání určitých činností uplatnit.

Lidský kapitál je jedním z nejdůležitějších a zároveň nejdražších výrobních faktorů na trhu, proto je potřeba mít určitý systém, který obsahuje cíle a činnosti, které by následně mohly tento zdroj řídit. Takový systém se nazývá systém řízení lidských zdrojů.

1.1.2. Definice řízení lidských zdrojů

Stejně jako s pojmem lidské zdroje lze pojem řízení lidských zdrojů definovat odlišně. Existují různé definice od různých autorů.

Boxall a Purcell (2003) definovali řízení lidských zdrojů jako všechny činnosti související s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci.

Duda (2008) definoval pojetí řízení lidských zdrojů poněkud komplexněji, podle autora představuje část podnikového řízení, která obsahuje vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jakým způsobem probíhá získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, které se vztahují k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a zároveň jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního, sociálního a profesního rozvoje.

Mnohem komplexnější definici řízení lidských zdrojů zformuloval Watson (2010), ten vymezil koncepci řízení lidských zdrojů jako manažerský přístup k využívání úsilí, schopnosti a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce tím způsobem, který by mohl organizaci zajistit perspektivní budoucnost a prosperitu.

Podle Vojtoviče (2011) řízení lidských zdrojů je „*především složitý systém, filozofie, popřípadě méně patetická koncepce (soustava způsobů, hlavních principů, nástrojů, metod) řízení lidí v organizacích v souladu s těmi požadavky, které jsou podmíněny změnami v hospodářství, společnosti a v lidech.*“

Armstrong (2015) definoval pojetí řízení lidských zdrojů jako strategicky, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, který přispívá k rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci.

Osobně bych vymezila pojem řízení lidských zdrojů jako systém, který obsahuje určité cíle a činnosti vedoucí k naplňování stanovených cílů a slouží k uspokojování potřeb lidí, jak ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany zaměstnanců.

Už z jednotlivých definic vyplývá, že řízení lidských zdrojů je do značné míry složitý systém, který vyžaduje vymezení konkrétních cílů, kterých chce dosáhnout a také určité znalosti, dovednosti a schopnosti.

1.1.3. Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi cíle řízení lidských zdrojů řadíme:

- podpora dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace,
- přispívání k
- rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečení organizace talentovanými, kvalifikovanými a oddanými lidmi,
- usilování o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí (Armstrong, 2015).

Dyer a Holder (1988) vymezují cíl řízení lidských zdrojů jako zajištění potřebného počtu, požadovaných schopností, dovedností, očekávaného chování a také žádoucí oddanosti zaměstnanců. Guest (1987) formuluje cíl řízení lidských zdrojů jako dosažení strategického souladu, vysoké oddanosti, vysoké kvality a flexibility. Podle Boxalla (2007) posláním řízení lidských zdrojů je podpora životaschopnosti podniku pomocí nákladově efektivního a společensky přijatelného systému řízení pracovní síly.

Cílem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je přispívat tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Splnění daného cíle můžeme dosáhnout jen neustálým zlepšováním využívání všech zdrojů, které podnik má k dispozici (Duda, 2008).

1.1.4. Činnosti řízení lidských zdrojů

K dosažení všech stanovených cílů a úkolů řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů. Tyto činnosti umožňují podniku získávat, využívat a následně rozvíjet odpovídající počet motivovaných a zdatných lidí, pomocí kterých lze dosáhnout strategických cílů organizace (Duda, 2008).

Jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů zahrnují:

- vytváření a analýzu pracovních míst,

- plánování lidských zdrojů,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- péči o zaměstnance,
- využívání personálního informačního systému (Duda, 2008).

Osobně považuji motivování zaměstnanců za jednu z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů. Správně motivovaní zaměstnanci zlepšují pracovní výkon a tím dosahují lepších podnikových výsledků.

Proto se v této bakalářské práci zabývám zlepšením motivačního systému ve vybrané organizaci.

1.2. Motivace

Lokšová (1999) definuje motivaci jako souhrn činitelů, jejichž cílem je podněcovat, energizovat a řídit průběh chování člověka a jeho prožívání ve vztazích k okolnímu světu a k sobě samému.

Motivace projevuje ochotu lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Motivace odpovídá na otázku, proč jsou lidé aktivní a proč se chovají určitým způsobem (Šikýř, 2014).

Motivace tedy znamená proces, který ovlivňuje naše chování. Vše, co člověk dělal, dělá nebo udělá má určitý důvod. Z výše uvedeného vyplývá, že každý náš skutek má příčinu, která vysvětluje, proč jsme se zachovali tak, a ne jinak. Tedy aspekt, který nás nutí něco vykonat, nás žene dopředu a podněcuje, a dává určitý smysl našemu chování a můžeme jej vnímat jako motivaci. Jedním z charakteristických rysů motivace je její individuální diverzifikace. To znamená, že může být pro každého odlišná. Proto, aby bylo možné motivaci jednotlivců ovlivnit, je nutné porozumět základním aspektům lidského chování a rozhodování (Bedrnová a Nový, 1998).

„Motivace často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky. Kdykoli k ní dozrají lidé a podmínky, úspěšně konkuruje těmto primitivnějším nástrojům, a je-li citlivě užívána, vnáší do vztahu mezi lidmi důvěru a noblesu. Již ve své podstatě má vepsanu nutnost pochopení druhých lidí. Kdo od lidí potřebuje něco získat bez násilí, kdo je chce motivovat, je nucen přestat myslet jen na sebe“ (Plamínek, 2007).

„Motivace znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů. A činíte tak způsobem, aby při tom vše, co má být

vykonáno ve vašem zájmu nebo v zájmu nějakého celku, nemohlo zůstat nepovšimnuto. Aby tohle bylo možné, aby motivace nebyla ponížena na pouhou manipulaci, musíte zájmy druhých lidí chápat, rozumět jim. Motivace vás tedy nutí zajímat se o druhé“ (Plamínek, 2007).

Z jednotlivých definic vyplývá, že se jedná o proces, při kterém pomocí určitých nástrojů, hmotných nebo nehmotných, můžeme ovlivnit lidské chování a rozhodování, povzbudit je vykonávat práci a dosahovat určitých výsledků. Jedná se o proces vzájemně výhodný, při němž dochází k uspokojování zájmů všech stran.

1.2.1. Motiv, stimul

Motivace má rozličné zdroje, které se dělí na vnitřní (motivy, pohnutky) a vnější (incentivy, stimuly). Vnitřní motivaci můžeme vnímat jako odraz motivační struktury osobnosti, znamená to, že pramení z nás, našich potřeb, zájmů, schopnosti nebo postojů (Výrost a Slaměník, 2008).

Je zapotřebí si uvědomit rozdíl mezi motivací a motivem, i když spolu úzce souvisí. Dokonce můžeme říci, že jeden nemůže existovat bez druhého. Motivy jsou dispozice, motivace je proces, který se realizuje funkčním vztahem dispozice a podnětové situace. Tedy pojem motiv ukazuje na statistické hledisko a pojem motivace na procesuální (Nakonečný, 1973).

Motivem představujeme určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – podnět, pohnutku. Můžeme jej chápat jako psychologickou příčinu, nějaký důvod určitého chování nebo jednání člověka, který dává všem jeho činnostem psychologický smysl (Bedrnová a Nový, 1998).

Motivy dělíme na:

- **Biologické motivy** (primární, vrozené, sebezáchovné) - jedná se o fyziologické cyklické potřeby (potřeba kyslíku, potravy – hlad, žízeň).
- **Psychické motivy** (sekundární, získané) - vnitřní motivace, která se směřuje k uchování vnitřního řádu a k nastolení duševní pohody. Mezi tyto potřeby řadíme potřebu sebeurčení, stabilní osobní identity, řízení s vnitřními etickými standardy. Dále pak tendence vyhledávat novost a povyrázení, dokazovat si schopnost řešit problémy, překonávat překážky, řídit svůj vlastní život.
- **Sociální (kulturní) motivy** (sekundární, získané) - regulují mezilidské vztahy i jejich prožívání. Mezi tyto motivy patří potřeba dosažení úspěšného výkonu, potřeba vyhnout se neúspěchu (Studium-psychologie, 2021).

Stimul

Podle Dvořákové (2007) stimuly „jsou vnější síly, směřované vůči subjektu zvenčí v podobě příkazních požadavků, sankcí a podněcujících výzev“.

Stimul tedy můžeme chápat jako určitý nástroj, který pomáhá manažerům ovlivnit své zaměstnance. Představuje tedy popud ze vnějška, který má účinek na motivaci zaměstnanců. V podnicích jsou nejčastěji využívány ke zlepšení výkonů svých pracovníků. Zároveň může způsobit i opačný účinek, jako například motivační pokles, což se taky dá využít v konkrétních situacích. V obou případech je stimul efektivní a působivý pouze tehdy, pokud se nachází ve vzájemné shodě s motivačním profilem jednotlivce a situací, ve které se vyskytuje (Vysekalová, 1997).

1.2.2. Typy motivace

Armstrong (2007) rozlišoval motivaci na vnitřní a vnější.

Motivace vnitřní, jak už z názvu vyplývá, je takový druh motivace, který pramení přímo z nás, našeho nitra, duše a těla. Lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich zájmy, naplňuje, přináší spokojenost a vnitřní klid. Impulz, který vyvolává tento druh motivace může být například pocit autonomie (volnost konat), pocit důležitosti a kontroly, nebo možnost zdokonalení a seberozvoje (Armstrong, 2007).

Motivace vnější tedy vychází z vnějšího okolí. V práci nejčastěji představuje činnost managementu, která pomocí různých metod se snaží zvýšit výkonnost zaměstnanců. Příkladem tohoto druhu motivace může být profesní povýšení, benefity, odměny nebo pochvaly. Takové podněty ovlivňují naše chování, následné jednání a rozhodování. Vnější motivace je často velmi efektivní a účinná. Působí však obvykle kratší dobu než motivace vnitřní, protože motivace vnitřní pramení přímo z našeho nitra, je nedílnou součástí jednotlivce. Její účinky jsou tedy často mnohem hlubší a silnější než motivy, které vychází z vnějšku (Armstrong, 2007).

Dle Urbana (2017) patří k vnější motivaci to, co zaměstnanci za svou práci, pokud ji vykonávají správně a včas, od své organizace získávají.

Urban také rozlišuje motivaci hmotnou a nehmotnou.

Nehmotnou motivací se rozumí ta, která nepředstavuje materiální povahu. Nelze ji osahat ani vidět. Příkladem může být slovní ohodnocení, kritika, nebo zpětná vazba (Janišová a Křivánek, 2013).

„Význam nehmotných motivačních faktorů, ať již pochvaly, uznání, možnosti získávat nové zkušenosti či pracovat samostatně, bývá vedoucími i organizacemi podceňován. I tyto okolnosti

jsou však pro řadu zaměstnanců důležité, mimo jiné proto, že uspokojují potřeby, které penězi uspokojit nelze. Příkladem je potřeba zvýšit si své profesní sebehodnocení, tedy považovat sebe sama ve svém oboru za vysoce schopného a úspěšného, “seberealizovat se“ na základě uplatnění svých schopností apod.” (Urban, 2017).

Hmotná motivace je taková, na kterou si můžeme sáhnout. Rozumíme tím hlavně mzdu, odměny a bonusy, nejrůznější benefity a podobně (Janišová a Krivánek, 2013).

Mezi hmotnými faktory motivace převažují pochopitelně peníze, které můžeme využít k uspokojení nejrůznějších potřeb. Pro peníze, jakožto i další hmotné motivační faktory, platí, že jejich motivační účinek s rostoucím uspokojením potřeb zpravidla klesá. Proto možnost dalšího zvýšení příjmů už není tak motivující a lákavá (Urban, 2017).

1.2.3. Zdroje motivace

Podle Bedrnové a Nového (2002) jsou základními zdroji motivace: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Potřeby jsou základním zdrojem motivace. Představují prožívané nedostatky, které jsou pro jednotlivce důležité. Tyto nedostatky ne vždy můžeme odhalit a identifikovat. Potřebu vnímáme jako pocit napětí, který povzbuzuje snahu ho odstranit, což následně vede k zjištění činnosti, která vede ke zbavení tohoto pocitu a tím dojde k uspokojení potřeby (Bedrnová a Nový, 2002).

Návyk představuje konkrétní vzorec chování, který se projevuje u určitých činnostech, které již známe z minulosti. Návyky získáváme obvykle učením nebo opakováním stanovených činností. Nejlépe se osvojují takové návyky, které se shodují s našimi osobnostními vlastnostmi. Návyky mohou být jak pozitivní, tak i negativní. Mezi negativní návyky, se řadí zlozvyky, například alkoholismus, kouření apod. (Bedrnová a Nový, 2002).

Zájem představuje zvláštní druh motivu. Zájmy můžeme charakterizovat jako dlouhodobější zaměření jednotlivců na konkrétní oblast, která je uspokojuje. Zájmy přispívají k rozvoji a obohacení jedince. Předmět zájmu se může zaměřovat téměř na jakýkoliv druh činnosti. Předměty zájmu jsou velice různorodé. Mezi ně patří například zájmy kulturní, sportovní, výtvarné apod. (Pauknerová, 2012).

Hodnoty můžeme vnímat jako důležitost nebo význam, které přisuzujeme novým objektům, jevům nebo skutečnostem, se kterými se během svého života setkáváme. Hodnota má svůj konkrétní význam pro každého jednotlivce, což znamená že hodnota určuje věcem význam subjektivní, nikoli objektivní. Hodnoty jsou pojetím zcela individuálním a odlišným pro každého jedince, ovlivňují je vzdělávání, životní zkušenosti, zdary či naopak nezdary. Hodnotou můžeme

považovat vše, co má pro jednotlivce význam nebo čeho si váží. Hodnoty do značné míry ovlivňují chování a rozhodování jednotlivce. Na základě přisuzování hodnotám větší váhy, si jedinec stanovuje svůj systém hodnot, který slouží je jeho efektivním zdrojem motivace (Bedrnová a Nový, 2002).

Ideály jsou chápány jako konkrétní vzory či určité představy, kterých chceme dosáhnout nebo napodobit. Představují pro nás to, čeho si obzvlášť vážíme nebo čeho se nám nedostává. Používáme je jako návod, jakým způsobem bychom se měli chovat nebo jednat. Ideály pro každého jedince mají rozličné podoby, mezi ně řadíme například životní cíle, vlastnosti, určité představy životního stylu, tykající se jak pracovní, tak i osobní oblasti. Objevují se obvykle pod silným společenským vlivem (Pauknerová, 2012).

1.2.4. Teorie motivace

Existuje velké množství motivačních teorií, k jejichž vytvoření vedla snaha pochopit lidské chování. Jak je známo, naše činy byly a jsou ovlivňovány nejrůznějšími motivy. Z toho vyplývá, že výkon člověka nezávisí pouze na jeho schopnostech, dovednostech, nebo znalostech, ale také i na tom, jak moc je motivován. Jednotlivé teorie se snaží najít faktory, které ovlivňují chování a rozhodování i to, jak lidé reagují na okolní podněty a podmínky a co je motivuje k vyšším výkonům (Čopíková a kol., 2015).

Teorie instrumentality

Tato teorie vychází z předpokladu, že odměny nebo tresty jsou nejlepšími motivačními nástroji. Předpokládá se, že lidé budou motivováni k práci, pokud odměny nebo tresty budou přímo vázané na jejich výkon. Tato teorie je založena na systému kontroly a nerespektuje žádné jiné lidské potřeby. V dané teorii není zohledněna skutečnost, že systém kontroly může být ovlivněn vztahy mezi zaměstnanci (Armstrong, 1999).

Teorie zaměřené na obsah

Základem této teorie je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří stav nerovnováhy a napětí. K návratu rovnovážného stavu je zapotřebí najít cíl, který uspokojí tuto potřebu, a vybrat způsob chování, pomocí kterého bude dosaženo stanoveného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami (Armstrong, 1999).

Maslowova teorie potřeb

Jednou z nejznámějších motivačních teorií je Maslowova teorie potřeb nebo Maslowova teorie seberealizace. Spočívá v tom, že se lidé snaží uplatnit svůj potenciál na různých úrovních, aby dosáhli osobního růstu. Tyto potřeby Maslow rozdělil do pěti kategorií, jako jsou potřeby

fyziologické, potřeby bezpečí a jistoty, potřeby sociální, potřeba uznání a potřeba seberealizace (Urban, 2017).

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy (Armstrong, 1999).

Podle Maslowovy teorie k uspokojování potřeb vyšších úrovní nedojde bez uspokojování potřeb na nižších úrovních (Mládková a Jedinák, 2009).



Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle Urban 2017)

Herzbergova dvou-faktorová teorie

Tato teorie vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti jednotlivců. Autor došel k závěru, že pracovní spokojenost ovlivňují dvě zásadně odlišné skupiny faktorů: hygienické a motivační (Armstrong, 2015).

- **Hygienické faktory** jsou vnější faktory, jejichž nepřítomnost zapříčiní znatelnou nespokojenost u zaměstnanců a negativně ovlivní i jejich motivaci. Tyto faktory vnímají pracovníci jako samozřejmost, proto jejich příznivá povaha nevede ke spokojenosti, ani nezvyšuje motivaci. Příkladem těchto faktorů je pracovní prostředí, pravidelná výplata mzdy, pozitivní vztahy nebo jistota zaměstnání (Šikýř, 2014).
- **Motivační faktory** jsou faktory vnitřní a jsou opakem hygienických. Absence těchto faktorů nezbudí u zaměstnanců nespokojenost, ani spokojenost, a tedy neutrálně působí i na motivaci. Příznivá povaha těchto faktorů naopak vede ke spokojenosti a ke zvýšení

motivace. Patří sem například zvýšení pravomocí, nové zajímavé a odpovědné úkoly, profesní rozvoj v podobě povýšení, uznání apod. (Šikýř, 2014).

Podle Šikýře (2014) to znamená, že v praxi se zaměstnavatel musí nejprve snažit o dosažení příznivých pracovních podmínek, aby pracovníci nebyli nespokojeni a až poté usilovat o zvyšování motivace pracovníků k lepším výkonům.

Teorie ERG

Dle této teorie potřeby dělíme na existenční, vztahové a růstové. Existenční potřeby jsou ty, které se týkají materiálních statků. Příkladem jsou hlad a žízeň, a také plat, který je definován jako potřeba existenční. Další skupinou potřeb jsou vztahové. Tyto potřeby vychází z předpokladu, že člověk není samostatnou jednotkou a během svého života se potýká s mnoha dalšími lidmi. Základní charakteristikou je to, že uspokojení těchto potřeb závisí na procesu vzájemnosti. Poslední skupina jsou potřeby růstové, vychází ze snahy jednotlivce odlišit se od ostatních. Tento druh potřeb motivuje lidi k tomu, aby ve svůj prospěch, pomocí snahy a úsilí dosahovali vyšších cílů (Armstrong, 1999).

Teorie zaměřené na proces

V literatuře se lze setkat s označením kognitivní teorie. Tyto teorie kladou důraz kladen na psychologické procesy, které ovlivňují naši motivaci. Zabývají se třeba tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí (Armstrong, 2015).

Teorie očekávání

Teorie očekávání neboli Vroomova teorie očekávání, jinak také teorie Expektance. Podle této teorie motivace jednotlivce ovlivňuje jeho vnitřní očekávání v budoucnu tři elementy:

- Valence neboli hodnota – přesvědčení o tom, jak je cíl atraktivní.
- Instrumentalita – přesvědčení o tom, že daný cíl lze dosáhnout hlavně tím, že se budeme chovat určitým způsobem, který pro nás už bude předem stanovený.
- Expectance – přesvědčení o tom, že cíle lze reálně dosáhnout (Čopíková a kol., 2015).

„Autor toto pojetí očekávání definoval tak, že vždy, když člověk volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jeho chování ovlivněno nejen preferencemi, týkající se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že jsou tyto výsledky možné. Očekávání (jeho síla) je mentálním přesvědčením týkajícím se pravděpodobnosti, že po určitém činu či úsilí bude následovat výsledek. Motivace pracovníka na základě Vroomova modelu je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímatelný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb“ (Kociánová, 2010).

Jinými slovy motivace jednotlivce závisí na tom, jak moc chce daného cíle dosáhnout, jestli tohoto cíle je opravdu dosáhnout reálně a jestli věří tomu, že po jeho splnění dostane stanovanou odměnu.

Teorie cíle

Podle teorie cíle motivace jednotlivců bude vyšší v případě, kdy jim budou stanovené konkrétní individuální cíle, které budou akceptovatelné, i když jsou náročné, přičemž za svůj výkon jednotlivci vyžadují zpětnou vazbu. Definování cílů musí být jednoznačné a srozumitelné, důležité je, aby se jednotlivci podíleli na stanovení těchto cílů a přijali je, z důvodu dosažení úkolů, které se zadávají. Neméně důležitou je i zpětná vazba ze strany přímých nadřízených, která napomáhá udržovat a následně zvyšovat motivaci, která vede k dosažení lepších výsledků (Armstrong, 2015).

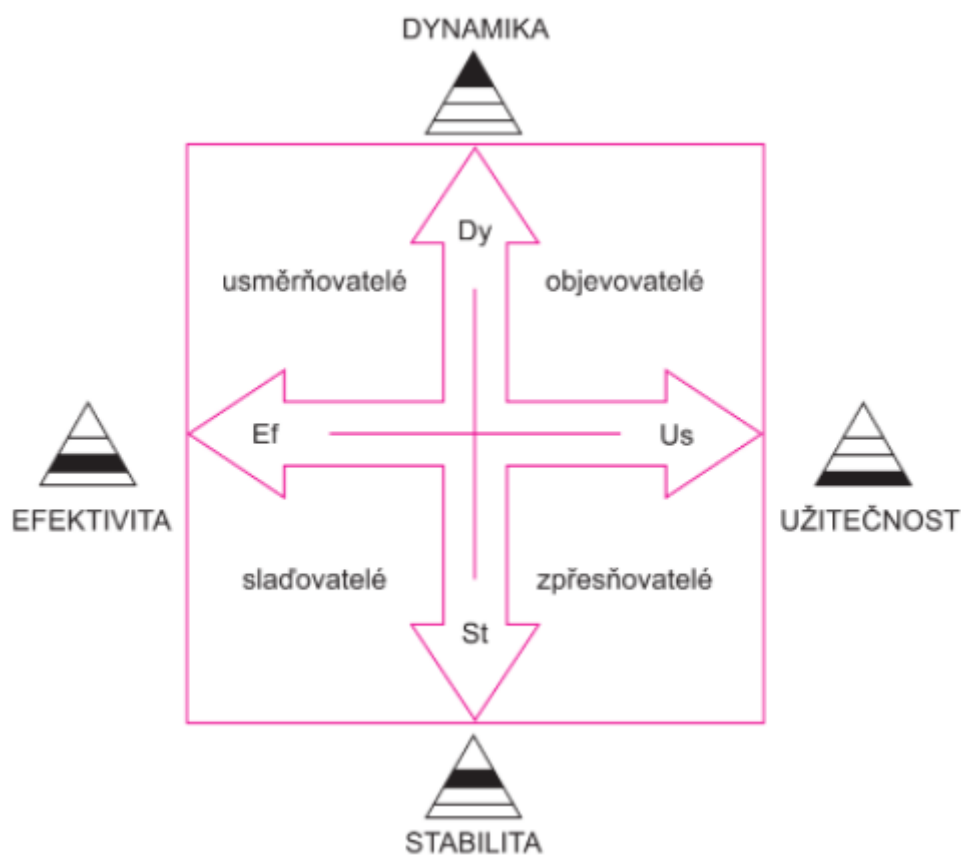
Teorie spravedlnosti

Tato teorie se zabývá vnímáním toho, jak se lidé chovají, je-li jednání v kolektivu na stejném úrovni. Autor věřil, že zaměstnanci, vykonávající srovnatelnou činnost, zpravidla porovnávají, jestli při stejném úsilí, schopnostech a výkonech (vstup) dostávají stejnou odměnu (vstup). Přičemž, jestli poměr vstup/vystup je nepříznivý, často považují odměnu jako nespravedlivou (Armstrong, 2015).

1.2.5. Motivační typy lidí

Plamínek (2015) rozlišuje čtyři motivační typy lidí, kde každý typ reaguje na určitý stimul. Mezi ně patří:

- objevovatelé,
- usměřňovatelé,
- slad'ovatelé,
- zpřesňovatelé.



Obrázek 2 Motivační typy lidí (Zdroj: Plamínek, 2015)

Objevovatelé

Jsou to lidé *“vymodelováni dynamickými preferencemi a zaměřením na užitečnost.”* V jednání se to obvykle projevuje značnou nezávislostí a samostatností. Objevovatelé nejvíc přitahuje zdolávání překážek a přijímání výzev. Charakteristickými vlastnostmi pro tento typ jsou netrpělivost, chtivost informací a neschopnost snášet, když je někdo řídí. Překonávání překážek vnímají objevovatelé jako soutěž se sebou, jako překonávání svých vlastních výkonných limitů. Když dosáhnou stanoveného cíle, místo toho, aby si tento pocit užili, hledají pro sebe další výzvu, především náročnější cíl. Svoboda je pro ně velice důležitá, proto nemají rádi přísnou kontrolu. Tento druh životního stylu může vést k fyzickému vyčerpání či ohrožení fyzického zdraví. Objevovatelé jsou stvořeni pro kreativní práci, ale spíše osamoceně než v kolektivu, protože společenské vztahy nejsou jejich silnou stranou. Při komunikaci velmi často používají výraznou řeč těla, která napomáhá k vyjádření jejich emocí a pocitů (Plamínek, 2015).

Usměrňovatelé *„jsou kombinací dynamických preferencí a zaměřením na efektivitu.“* Oni se nebojí riskantních aktivit a možnost ovlivnit chování a rozhodování jiných lidí je velice přitahuje. Usměrňovatelé se snaží dosáhnout co největší volnosti a neomezené možnosti pro sebe, baví je být středem pozornosti v kolektivu. Mají výborné přesvědčovací schopnosti a jakosti lídra a lehce se stanou vedoucími ve velkých skupinách. Pro usměrňovatele je charakteristickou vlastností

soutěživost a projevuje se to i ve vztazích mezi lidmi. Nerozumí si s objevovateli a mají tendenci je zesměšňovat. S ostatními motivačními typy u usměrňovatele obvykle problém nevzniká (Plamínek, 2015).

Slad'ovatelé se zaměřují na stabilitu a efektivitu. Tento typ je hodně významný pro potvrzování důležitosti sociálních vztahů pro zajištění stability a efektivy systémů. U slad'ovatelů se téměř vše točí kolem lidí, kolem mezilidských vztahů a kontaktů, kolem pocitového světa a spokojenosti. Stejně jako usměrňovatelé si překládají věcné podněty do jazyka vztahů, akorát systémy vztahů, který formují, mají velice odlišnou povahu. Typickým příkladem je vstřícnost a vysoce vyvinutá empatie, díky těmto jakostem umí dobře pochopit ostatní. Baví je komunikovat s lidmi, diskuse s nimi probíhá příjemně a klidně, rádi se ptají a vyslechnou odpověď, umí respektovat jiný názor bez jakýchkoliv problémů. Lidé typu slad'ovatele, jsou oporou sociální kultury. Vytváří mezilidskou komunikační síť. Snaží se, aby prostředí kolem nich bylo příjemné, lidské a chápající. Předpokládají, že jejich vstřícné chování se odmění v případě nepříjemností. Pokud k tomu nedojde, jsou z toho zklamáni (Plamínek, 2015).

Zpřesňovatele „jsou kombinací zaměření na užitečnost a stabilitu.“ Nechtějí dokonalé prostředí kolem sebe, jako slad'ovatele, ale chtějí být dokonalí sami. Svět vidí ve formě analyzovatelné, měřitelné, a především lépe uspořádatelné struktury. Typickými vlastnostmi jsou spolehlivost, pečlivost a přísnost na sebe i své okolí. Preferují dobrou organizaci práce, chtějí mít pořádek ve svých věcech a na svém pracovišti. Podle ně zadání, která dostanou, musí být srozumitelná, aby je následně precizně plnili. Komunikují chladně, hlavním cílem komunikace je získání či ověření dat. Své emoce skrývají velice dobře, proto je často označují za podivíny. Respektují pravidla a normy. Jsou obvykle loajální k firmám, institucím a rovněž ke svým šéfům. Své nadřízené vidí jako autoritu a respektují je bez ohledu na to, zda je mají rádi nebo nenávidí (Plamínek, 2015).

1.3. Spokojenost zaměstnanců

„Spokojenost s prací ukazuje, do jaké míry jsou pracovníci celkově spokojeni či nespokojeni se svojí prací a pracovním prostředím“ (Čopíková a kol., 2015).

Dle Armstronga (2007) pojetí spokojenosti s prací se především týká všech postojů a pocitů, které se vztahují k práci. Signály pracovní spokojenosti jsou pozitivní a příznivé postoje, a nespokojenosti naopak negativní a nepříznivé.

Bedrnová a Nový (2007) vysvětlují pojem pracovní spokojenosti třemi způsoby:

- Spokojenost, která vyjadřuje popis stavu. Lze si pod tím představit spokojenost zaměstnanců s prací, kterou vykonávají, a pracovními podmínkami. Jako kritérium

hodnocení práce se uvádí personální politiky organizace. Z tohoto hlediska lze uvést přímou úměrnost: čím větší je spokojenost zaměstnanců, tím lépe organizace o své pracovníky pečuje.

- Spokojenost, kterou vnímáme jako hnací sílu. Spokojenost zaměstnanců je vnímána jako podmínka efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. V tomto smyslu představuje spokojenost pracovníků uspokojení plynoucí z plnění své práce, pocitu naplnění a radosti z vlastního uplatnění.
- Spokojenost, kterou lze definovat jako překážku výkonu. V tomto případě spokojenost chápeme jako pocit uspokojení z dosažení nízkých cílů. Spokojenost můžeme interpretovat jako jev, který brzdí žádoucí pracovní výkon. Někteří lidé jsou, např. z povahy své osobnosti, se svou prací vždy spokojeni a nejsou inspirováni dosahovat vyšších výkonů a lepších výsledků. Tito lidé uspokojují své potřeby jinými způsoby.

Štikar (2003) dělí pracovní spokojenost, z psychologického pohledu, na dvě stránky: objektivní a subjektivní.

Objektivní stránka je dána pracovní výkonností, efektivitou, kvalitou výsledků pracovní činnosti apod. Subjektivní stránku tedy tvoří odraz práce a jejích podmínek, který prochází individuálním „filtrem“, hodnotovou orientací, aspirací a očekáváním, vztahujících se k vykonávané činnosti. Tyto dvě stránky jsou mezi sebou úzce propojené, ale příznivá kvalita jedné stránky nezaručuje automaticky stejnou kvalitu stránky druhé (Štikar, 2003).

Celkovou úroveň spokojenosti lze ovlivnit různými faktory, jak jsou faktory vnější a vnitřní. Vnější faktory, jak z názvu vyplývá, pramení z vnějška, což znamená že nejsou závislé na pracovníkovi. Mezi ně patří například finanční odměna, podmínky na pracovišti, pracovní postup a také samostatnou činnost. Do vnějších faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost, spadají především faktory osobní, jako věk, pohlaví, vzdělání, schopnosti, získané zkušenosti atd. (Štikar, 2003).

Kociánová (2010) považuje za faktory, zvyšující spokojenost zaměstnanců, především jasnou organizační strukturu, přesně definované cíle, které lze splnit, pracovní různorodost, větší autonomii, dobré vztahy mezi pracovníky atd. Za faktory, které naopak pracovní spokojenost snižují, považuje například časový stres, vysoký poměr nepředvídatelných pracovních vlivů, špatné vztahy mezi zaměstnanci, pracovní zátěž, velmi náročné a nesplnitelné pracovní úkoly apod.

Podle Urbana (2017) ovlivňuje ztrátu motivace a snížení spokojenosti zaměstnanců především chování jejich nadřízených. Tím se rozumí takový způsob jednání, kdy jsou zaměstnanci

nespravedlivě hodnocení nebo odměnění (nebo mají pocit, že hodnocení či odměna nejsou spravedlivě rozloženy) nebo nadřazení nedůvěřují schopnostem svých pracovníků. V konečném výsledku není důležité, jestli hodnocení či odměna jsou opravdu spravedlivými, protože účinek na pracovní motivaci a spokojenost je v obou případech stejný.

Osobně chápu pojetí spokojenosti zaměstnanců jako složitý proces, který lze ovlivnit různorodými faktory a který by měl, ve svém dokonalém tvaru, uspokojovat potřeby všech stran, které se na tomto procesu podílí. Spokojenost zaměstnanců by měla přinášet pocit naplnění a klidu a tím vést ke zlepšení pracovních výkonů a zároveň zvyšovat motivaci zaměstnanců.

1.4.Odměňování pracovníků

Urban (2017) ve své knize uvádí, že odměňování pracovníků se považuje za nejdůležitější, ale zároveň i nejnáročnější prostředek řízení zaměstnanců. Cílem odměňování je získávat a následně udržovat kvalitní pracovníky a také je stimulovat, aby to přineslo účinek ve formě zlepšení jejich pracovních výkonů a produktivity. Dalším neméně důležitým úkolem odměňování je náležitě a spravedlivě ohodnotit skutečný výkon zaměstnanců. Tím lze chápat diferenciaci mezd, která má odpovídat komplikovanosti a odpovědnosti různých pracovních pozic a konkrétních výsledku jednotlivců.

Armstrong (2009) řadí mezi cíle odměňování zaměstnanců tyto faktory:

- odměna by měla vycházet z vytvořené hodnoty,
- postupy v odměňování by měly být propojené s cíli podniku i s potřebami pracovníků,
- ohodnocené by mělo být vše, co je důležité z hlediska pracovního jednání a výsledků,
- přispívat k získávání a následnému udržování kvalitních zaměstnanců,
- zvyšovat motivovanost a oddanost pracovníků,
- vytvářet kulturu dosahování vysokých výkonů.

„Odměňování zaměstnanců je považováno za jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců a je rovněž nástrojem ovlivňování jejich pracovní výkonnosti. Vytvoření efektivního motivujícího spravedlivého a transparentního systému odměňování je jednou z nejnáročnějších výzev, se kterou si musí manažeři a personalisté kterékoli organizace úspěšně poradit“ (Čopíková a kol., 2015).

1.4.1. Systém odměňování

Šikýř (2014) ve své knize považuje systém odměňování zaměstnanců za proces spolupráce manažerů při hodnocení práce a podmínek, za kterých se tato práce vykonávala, a určování diferenciací v odměňování pracovníků podle náročnosti, odpovědnosti a pracnosti jednotlivých

činností a podle obtížnosti pracovních podmínek, oceňování zaměstnanců a určování diferenciací v odměňování pracovníků dle jejich výkonů, řízení pracovních nákladů, zajišťování, jak moc efektivní systém odměňování zaměstnanců je a jak se dodržují právní a vnitřní předpisy upravující odměňování pracovníků.

Podle Armstronga (2009) se systém odměňování zaměstnanců skládá z:

- strategie odměňování, která se především zaměřuje na dlouhodobý výhled společnosti. Podle této strategie je možné stanovit, co společnost bude dělat v jednotlivých oblastech odměňování pracovníků během několika let nebo až desetiletí;
- politiky odměňování, která stanovuje pokyny a návody kroků, které by měly být zrealizované v této oblasti;
- praxe odměňování, která vytváří stupně a sazby tarifních tříd nebo různé metody, jako je hodnocení práce, pomocí kterých se odměňování zaměstnanců realizuje;
- procesů odměňování, které se skládají ze způsobů, jakými je zrealizovaná politika odměňování.

1.4.2. Celková odměna

Manas a Graham (2003) definují celkovou odměnu jako souhrn všech typů odměn, jako jsou přímé a nepřímé, vnitřní a vnější, které plynou zaměstnanci z jeho pracovněprávního vztahu.

Podle Thompsona (2002) celková odměna zahrnuje tradiční prvky, které lze kvantifikovat, jako mzda/plat a zaměstnanecké bonusy, ale také navíc prvky nepeněžní a nehmotné, které nelze kvantifikovat, jako příležitosti ke vzdělávání, možnost získávání pravomocí a odpovědnosti, kariérní růst a seberozvoj, vnitřní motivace plynoucí z práce samé nebo kvalita pracovního života, které jsou pracovníkovi organizaci nabízené.

Už zmíněné tradiční prvky jsou zpravidla nazývané „transakční“ částí odměny a prvky nehmotné částí „relační nebo vztahovou“. Jestli tyto prvky dáme dohromady, dostaneme odměnu celkovou (Armstrong, 2009).

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Obrázek 3 Celková odměna (Zdroj: Armstrong, 2009)

Pojetí celkové odměny má celou řadu výhod. Mezi ne patří: schopnost značně ovlivnit motivaci a oddanost zaměstnanců, a to z důvodu slučování různých typů odměn, potom také zlepšení vztahů mezi pracovníky, díky optimálnímu využití jak transakčních, tak i vztahových odměn. Další výhodou je větší flexibilita v uspokojování potřeb jednotlivců, vztahová odměna může zaměstnance silněji upoutat k organizaci. Koncepce celkové odměny také přispívá ke zlepšení schopnosti řízení talentů. Znamená to, že organizace může získávat talentované a oddané zaměstnance a zároveň je bude moci udržet (Armstrong, 2009).

1.4.3. Mzda

Mzdu můžeme definovat jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (tzv. naturální mzda), kterou pracovník za svou práci dostane. Mzdu zaměstnancům vyplácí soukromá firma nebo podnikatel. Mzda a plat jsou zaměstnancům vypláceny podle náročnosti, obtížnosti a odpovědnosti vykonávaných činností, podle náročnosti pracovních podmínek, jejich pracovní výkonnosti a dosažených výsledků (Šikýř, 2016).

„Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce“ (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Plat je poskytován za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- stát,
- územní samosprávný celek,
- státní fond,
- příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,
- školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo
- regionální rada regionu soudržnosti, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Vedle pojmu mzda a plat je důležité také uvést pojem odměna z dohody.

„Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti“ (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

„Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli“ (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

„Zaměstnavatel je povinen v den nástupu do práce vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy, jestliže tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis. Dojde-li ke změně skutečností uvedených ve mzdovém výměru, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti“ (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

1.4.4. Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity obsahují širokou paletu různorodých služeb, sociálních péčí, požitků a věcí, které by jinak byly placeny zaměstnancem. Tyto výhody zaměstnavatel poskytuje svým pracovníkům za vykonanou práci nad rámec sjednané mzdy. Představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance (Dvořáková, 2007).

Šikýř (2016) definuje zaměstnanecké benefity jako dodatečná plnění peněžního či nepeněžního charakteru, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům navíc ke mzdě. Na rozdíl od Dvořákové, autor ve své knize uvádí, že zaměstnanecké výhody s pracovním výkonem nesouvisí, ani nestimulují pracovníky ke krátkodobému výkonu, jejichž poskytování rozlišuje jako součást péče o zaměstnance.

Koubek (2007) stejně jako Šikýř (2016) nepočítá, že zaměstnanecké benefity jsou vázány na pracovní výkon. Ten vymezuje zaměstnanecké bonusy jako formy odměn, které jsou poskytnuty zaměstnancům jenom za to, že pro organizaci pracují, ale zároveň uvádí, že občas při jejich poskytování berou v úvahu funkci, dobu zaměstnání, postavení pracovníka v organizaci a jeho zásluhy.

Zaměstnanecké benefity se často ve firmách vyjednávají kolektivně a následně jsou zakotveny ve vnitřních předpisech organizace a kolektivních smlouvách (Pelc, 2011).

Zaměstnanecké výhody představují součást personální politiky, nástroj personálního managementu a přispívají k loajalitě a udržení kvalitních pracovníků, a růstu motivace k pracovním výkonům a zároveň ke snížení fluktuace zaměstnanců. Přínosem zaměstnaneckých benefitů je úspora mzdových nakladů pro firmu, z důvodu jejich daňového zvýhodnění a

v některých případech plného osvobození od daně. U zaměstnance by měly tyto výhody vyvolat pocit sounáležitosti s firmou a stimulovat ho k lepším výkonům (Pelc, 2011).

Dle Janouškové a Kolibové (2005) je poskytování zaměstnaneckých benefitů motivováno ve většině případů:

- daňovými úsporami a úsporami z odvodu sociálního a zdravotního pojištění,
- možnosti získávat a následně udržovat nové zaměstnance,
- získáváním konkurenční výhody oproti zaměstnavatelům, kteří nevyužívají odměňování formou zaměstnaneckých benefitů,
- budováním dobrého jména firmy.

Zaměstnanecké benefity lze třídit z různých hledisek.

Z hlediska formy příjmu na straně zaměstnance členíme benefity na:

- peněžní – pracovníci obdrží příslušnou finanční částku. Tato forma zaměstnaneckých výhod se používá nejčastěji. Například se může jednat o příspěvek na dopravu, kulturu, rekreaci nebo sport ve formě peněžního příplatku apod.
- nepeněžní – představují bezplatné nebo zvýhodněné služby, které jsou zaměstnancům poskytnuté. Například home office, flexibilní pracovní doba atd. (Pelc, 2011).

Z věcného hlediska zaměstnanecké benefity můžeme třídit na:

- zdravotní benefity (např. poskytnutí zdravotní obuvi, dodatečná dovolená, očkování, léčebné poukazy, sick days apod.),
- benefity poskytované přímo na pracovišti (např. stravování v práci, stravenky, poskytnutí nápojů a snacků),
- důchodové benefity (např. příspěvek na životní pojištění a penzijní),
- benefity orientované na rozvoj a vzdělávání pracovníků (např. jazykové a vzdělávací kurzy, kurzy osobního rozvoje a sebepoznání),
- benefity pro volný čas (např. vstupy do různých sportovních a relaxačních zařízení, vstupenky na kulturní akce),
- finanční a platové benefity (např. prémie, 13.plat, příspěvek na dovolenou),
- benefity tykající se vybavení zaměstnance (např. hmotné statky, které zaměstnanec dostane od zaměstnavatele, ale může je využít i pro osobní potřebu – automobil, notebook, telefon atd.) (Macháček, 2010).

Pelc (2011) výše uvedené benefity doplňuje o benefity, zaměřené na sociální aspekty života pracovníků. Například půjčky pro zaměstnance v případě obtížných životních situací.

Z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele benefity dělíme na:

- finanční – jedná se o finanční benefity poskytnuté ze strany zaměstnavatele,
- nefinanční – finanční prostředky nejsou poskytovány ze strany zaměstnavatele (Pelc, 2011).

Podle způsobu poskytování členíme benefity na:

- plošné (fixní) – představují seznam určitých výhod, poskytovaných zaměstnavatelem. Zaměstnanci mohou využít všechny benefity, které zaměstnavatel poskytuje. Velkou nevýhodou tohoto způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů jsou náklady na pořizování bonusů, které zaměstnanci nevyužijí.
- flexibilní (cafeteria systém) – podle tohoto způsobu si zaměstnanci vybírají libovolné benefity na základě předem stanoveného finančního limitu. Nevýhodou této formy je administrativní náročnost.
- kombinace obou způsobů – tímto způsobem lze ušetřit administrativní náklady spojené s cafeteria u bonusů, které zaměstnanci preferují (Šikýř, 2016).

Zaměstnanecké benefity se původně objevovaly pouze ve velkých firmách. V současné době poskytují zaměstnanecké výhody i malé podniky, kvůli rostoucí poptávce po těchto benefitech (Macháček, 2010).

1.4.5. Faktory ovlivňující systém odměňování

System odměňování může ovlivnit celá řada faktorů. Mezi ně patří jak vnější, tak i vnitřní faktory. Příkladem vnějších faktorů může být konkurence, globalizace nebo změna demografických charakteristik (Armstrong, 2009).

K faktorům vnějším patří i samotná situace na trhu, platné zákony a předpisy. Mezi vnitřní faktory řadíme především podmínky na pracovišti, výkony jednotlivých zaměstnanců, výsledky jejich práce a další faktory související třeba s požadavky a úkoly jednotlivých pracovních pozic (Kociánová, 2010).

1.5. Shrnutí teoretické části

Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Vzhledem k tomu, že dána problematika je velice rozsáhlá, bylo zapotřebí jednotlivé pojmy definovat a objasnit. Pro lepší pochopení dalších kapitol jsou v teoretické části vymezeny pojmy lidské zdroje a jejich řízení, systém a činnosti.

Dále jsem se věnovala pojmu motivace, diferenciaci pojmů motiv a stimul, druhům motivací a jejímu členění, zdrojům motivace a motivačními typy lidí. V této kapitole jsou objasněny i motivační teorie, např. Maslowova teorie potřeb nebo Herzbergova dvou-faktorová teorie. V kapitole se věnuji definici pojetí spokojenosti zaměstnanců a v čem toto pojetí spočívá.

Následně jsem vymezila pojem odměňování pracovníků a zabývala jsem se i systémem odměňování. V rámci této kapitoly, která se zabývala odměňováním zaměstnanců, jsou definované pojmy celková odměna, mzda a zaměstnanecké benefity. Na závěr teoretické části bakalářské práce jsem vymezila faktory, které ovlivňují systém odměňování pracovníků.

2. Analýza současného stavu

V této části bakalářské práce představím společnost Comfor Stores a.s. a následně se zaměřím na pobočku v Brně, která je předmětem analýzy současného motivačního programu ve firmě a celkové motivace pracovníků. Ke zhodnocení aktuálního motivačního programu jsem použila ke sběru dat dotazníková setření mezi zaměstnanci společnosti.

2.1. Představení společnosti Comfor Stores a.s.



Poskládáme vaši IT domácnost

Obrázek 4 Logo společnosti Comfor Stores a.s. (Zdroj: Comfor, 2022).

2.1.1. Základní údaje o společnosti

Název: COMFOR STORES a.s.

Datum vzniku: 28.06.2002

Sídlo: Běly Pažoutové 742/1, Komín, 624 00 Brno

Právní forma: Akciová společnost

Základní kapitál: 2 000 000 Kč (200 ks kmenových akcií ve jmenovité hodnotě 10 000,-Kč.)

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

2.1.2. Historie a současnost

“COMFOR je síť prodejen s výpočetní technikou, která působí na českém trhu již od roku 1992. Původní síť prodejen nesla název ESCOM a v roce 1998 se definitivně přetransformovala na značku COMFOR a vznikla maloobchodní síť COMFOR, kterou znáte dnes. Prodejny sítě COMFOR najdete v nejvýznamnějších nákupních centrech a městech v celé České republice“ (Comfor, 2022).

V současné době se společnost Comfor Stores a.s. zabývá prodejem elektroniky, mobilního zařízení, příslušenství, počítačů, tabletů, notebooků a také her a elektra ve všech sférách. Poskytuje také nabídku periferie k PC, tabletům a mobilům, tedy veškerá doplňková zařízení, software i

hardware. Provozuje i offline verzi prodejny, tedy klasický kamenný obchod, kde provádí i servis zakoupených zařízení v prodejně a má také online a telefonickou podporu.

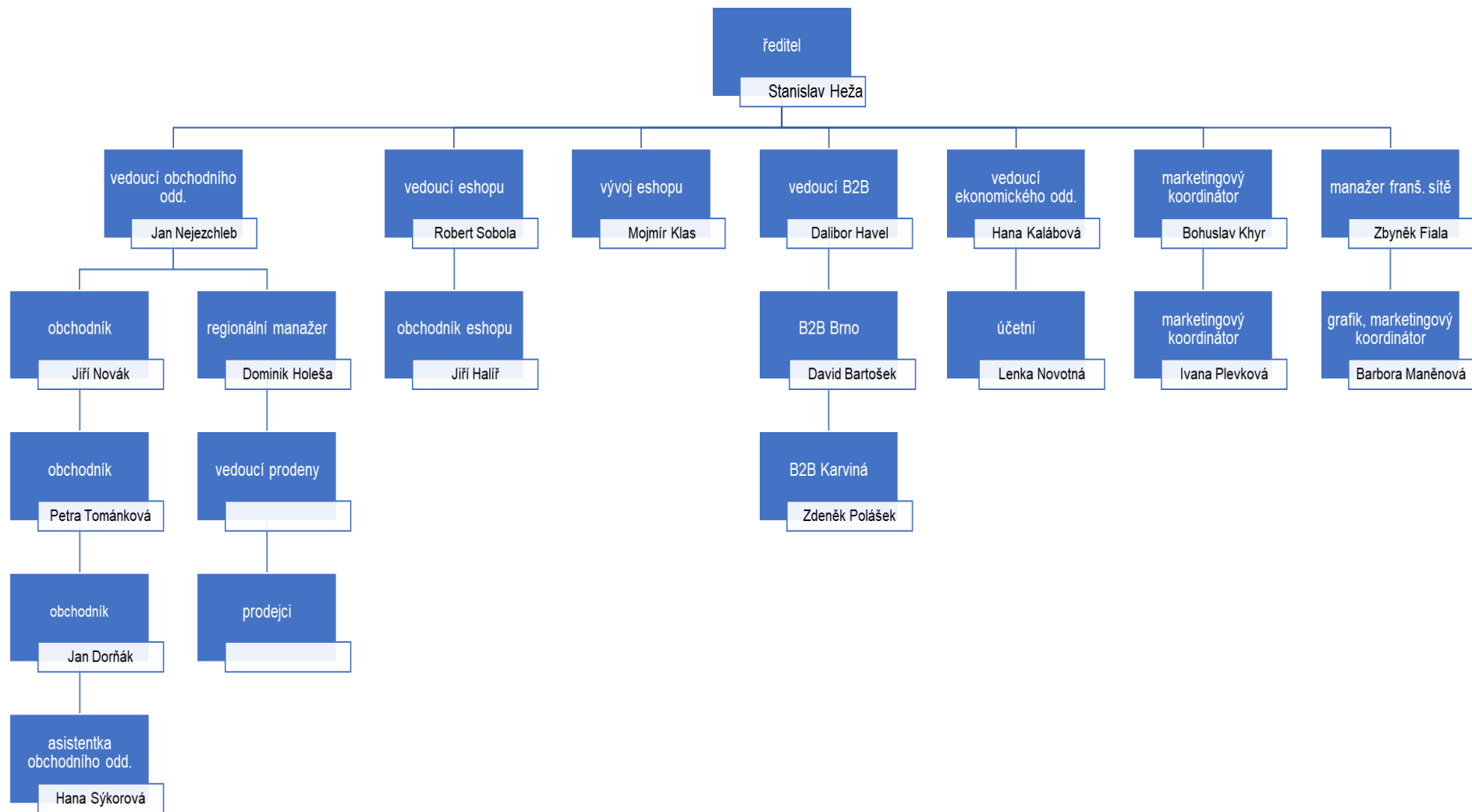
2.1.3. Motto a cíl společnosti

Motto podniku zní: „COMFOR – Poskládáme vaši IT domácnost“. Cílem společnosti je spokojený zákazník. Velký důraz je kladen na nadstandardní přístup k zákazníkům a na výběr kvalitního zboží, které je následně nabízeno zákazníkům na e-shopu a kamenných prodejnách.

2.1.4. Organizační struktura

Organizační struktura ve firmě podléhá Zákonu o obchodních korporacích, což znamená, že nejvyšším orgánem, který zodpovídá za vývoj a fungování společnosti, je valná hromada. Valné hromadě podléhá představenstvo, které je statutárním orgánem společnosti. Jednotlivé členy představenstva volí valná hromada. Dozorčí rada kontroluje činnost představenstva. Členy dozorčí rady volí valná hromada.

Jednotlivé procesy ve firmě jsou vybudovány a řízeny vzájemnou efektivní komunikací mezi odděleními prostřednictvím organizační struktury.



Obrázek 5 Organizační struktura COMFOR STORES a.s. (Zdroj: Údaje poskytnuté společností)

2.2. Motivační program společnosti Comfor Stores a.s.

Motivace hraje důležitou roli v pracovním výkonu zaměstnanců. Proto je nedílnou součástí každé firmy motivační program. K dosažení strategických cílů společnosti jsou jednotlivé výkony pracovníků, které musí být na nejvyšší úrovni, což znamená že motivační program ve firmě musí být takový, aby směřoval pracovníky k maximalizaci jejich výkonů.

Následující část bakalářské práce se věnuje současnému motivačnímu systému zaměstnanců v Brněnské pobočce společnosti Comfor Stores a.s., kterou jsem si zvolila pro zpracování analytické části bakalářské práce. K představení současného motivačního programu Brněnské pobočky firmy Comfor Stores a.s. jsem využila metodu analýzy dokumentů poskytnutých firmou, ve které jsou představeny jak finanční, tak nefinanční nástroje motivace a odměňování. Musím také uvést, že řada dalších nástrojů motivace a odměňování, které jsou zmíněny v následujících podkapitolách, byla analyzována na základě metody pozorování během školní praxe a také práce na DPČ v této společnosti. Tyto nástroje, které nejsou firmou definovány a popsány však představují velice silnou pohnutku ke zvýšení vnitřní motivace zaměstnanců a k dosažení nejlepších výkonů.

2.2.1. Finanční nástroje odměňování a motivování zaměstnanců

Společnost Comfor Stores a.s. má v interních dokladech stanovené odměny, které poskytuje svým zaměstnancům. V této podkapitole se budu detailně zabírat jednotlivými druhy odměn.

Pevná složka mzdy

Pevnou (fixní) složku mzdy tvoří pevně stanovená měsíční částka (hrubá mzda) dle pracovní smlouvy, která se pak navyšuje různými pohyblivými (variabilními) složkami mzdy, které závisí na pracovním výkonu, správném vykonání svěřených úkolů, dodržení termínů atd. Pevná složka mzdy představuje pro každého pracovníka odlišnou částku, která se liší dle jednotlivých pracovních pozic. Fixní měsíční částka se může měnit z důvodu nemoci, pracovní neschopnosti nebo čerpání dovolené. Tento typ odměňování nelze přímo považovat za nástroj motivování zaměstnanců. Jedná se o nástroj odměňování, který nezávisí na pracovním výkonu a nemění se při správném a včasném vyplnění svěřených úkolů. Avšak odehrává jednu z nejdůležitějších rolí při rozhodování, zda nastoupit do zaměstnání či nikoliv. Je považován za nástroj k udržení a získávání zaměstnanců. Pevná složka mzdy je přímo spojena s fluktuací zaměstnanců a celkovým počtem pracovníků (Comfor Stores a.s., 2022).

Pohyblivá složka mzdy

Pohyblivá neboli variabilní složka mzdy představuje měsíční částku, o kterou se zvyšuje pevná složka mzdy při splnění určitých, předem stanovených, podmínek. Odvíjí se od různých činnosti, pracovních úkolů a cílů, které je zapotřebí splnit. Představuje velice silný motivační nástroj, protože výše této složky a celkový výdělek přímo závisí na správném splnění předem stanovených cílů. Jednoduše říct: “ Pokud splním úkoly, dostanu navíc určitý výdělek” (Comfor Stores a.s., 2022).

Pohyblivá (variabilní) složka mzdy se odvíjí od:

- **Správného plnění svěřených úkolů** – pokud jsou veškeré pracovní činnosti splněny na 100 %, pracovník dostane navíc předem stanovenou určitou částku. Výše této částky se u různých pracovníků může lišit. Jako pracovník na DPČ dostávám 500 Kč měsíčně za správné splnění svěřených úkolů.
- **Včasného plnění svěřených úkolů** – pokud jsou veškeré svěřené úkoly splněny včas, pracovník dostane navíc předem stanovenou částku. Výše této částky se u různých pracovníků může lišit. Jako pracovník na DPČ dostávám 500 Kč měsíčně za včasné plnění svěřených úkolů.

Jsou i další činnosti, za které zaměstnanec může dostat peněžní částku navíc, závisí především na skutečnostech, dohodnutých v pracovní smlouvě a také na jednotlivých pracovních pozicích. Pohyblivá složka mzdy může být vyplacena měsíčně/kvartálně/ročně.

Odměňování práce přesčas se řídí Zákoníkem práce a Zákonem o mzdě.

Z výše uvedeného vyplývá, že pohyblivá složka mzdy představuje velice dobrý nástroj k motivování zaměstnanců ve společnosti. V případě, že zaměstnanci vykonávají svou práci svědomitě, obdrží určitý peněžní obnos navíc, což je stimuluje k dosažení stanovených cílů a k maximalizaci jejich výkonů (Comfor Stores a.s., 2022).

2.2.2. Nefinanční nástroje odměňování a motivování zaměstnanců

Tato podkapitola se zaměřuje na nefinanční nástroje odměňování pracovníků, kterých využívá společnost Comfor Stores a.s. Tedy na jiné formy odměňování, které společnost poskytuje svým zaměstnancům než peněžní.

Benefity

Benefity představují takový nepeněžní nástroj odměňování, který umožňuje zaměstnancům využívat různé služby nebo bonusy, které zaměstnavatel hradí celkově nebo částečně. Společnost Comfor Stores a.s. využívá následující benefity:

- **Příspěvek na stravování** – tento příspěvek hradí zaměstnavatel svým zaměstnancům. 55% hodnoty stravenky je placeno zaměstnavatelem, zbylých 45 % platí zaměstnanec samostatně.
- **Multisport karta s výhodným měsíčním paušálem** – tato karta představuje volnočasový zaměstnanecký benefit, který umožňuje zaměstnancům každodenní volný nebo zvýhodněný vstup do sportovních a relaxačních zařízení. Multisport benefit má velké množství partnerů po celé České republice. Zaměstnanec si může vybírat z různých nabízených aktivit. Multisport karta je vždy přidělena jednomu pracovníku a je registrována přímo na jméno.

Individuální benefity dle jednotlivých pozic:

- **Mobilní telefon** – dle potřeb jednotlivých pracovních pozic, společnost může svým zaměstnancům poskytnout mobilní telefon, který lze využívat i pro soukromé účely.
- **Hovorné** – dle potřeb jednotlivých pracovních pozic, společnost může svým zaměstnancům zaplatit v plné výši hovorné.
- **Datové služby** – dle potřeb jednotlivých pracovních pozic, společnost může svým zaměstnancům zaplatit v plné výši datové služby.

Notebook s možností jej využívat i pro soukromé účely

Každému pracovníku společnosti je poskytnut notebook, který především slouží pro vykonávání činnosti souvisejících s pracovním výkonem a ke splnění svěřených úkolů. Notebook lze používat i pro soukromé účely. Tento motivační nástroj slouží především pro uspokojování potřeb jednotlivých pracovníků a k dosažení vnitřního pocitu, že společnost myslí na své zaměstnanci a chce, aby měli zajištěno veškeré potřebné vybavení k vykonávání své práce.

Školení pro zvýšení kvalifikace

Pro všechny zaměstnance nabízí společnost možnost osobního rozvoje a seberealizace. Podnik tedy poskytuje svým pracovníkům možnost účastnit se různých školení a kurzů. Školení a kurzy jsou především potřebné k tomu, aby měli zaměstnanci přehled o různých změnách a novinkách v jejich oboru a také zajišťovaly neustálý rozvoj a rozšíření pracovních znalostí i dovedností. Osobní rozvoj představuje velice silný motivační nástroj, protože zaměstnanec má možnost zvýšit svoji kvalifikaci, nabýt nových dovedností a rozšířit svoji pracovní agendu, což mu v budoucnu umožní získat lepší finanční ohodnocení a dosáhnout povýšení.

Káva a čaj na pracovišti zdarma

Pro své zaměstnance společnost nabízí kávu a čaj na pracovišti zdarma. Nejedná se o silný motivační nástroj, ani nástroj odměňování, ale poskytnutí bezplatné kávy a čaje přispívá ke zlepšení nálady a celkových vnitřních pocitů. Zaměstnanec se cítí příjemně, má chvíli si odpočinout, dát si čaj nebo kávu a následně se pustit do práce. I tento benefit přispívá k dosažení lepších výsledků jednotlivých pracovníků a ke splnění strategických cílů společnosti.

Možnost využití Home-Office

Podnik nabízí svým zaměstnancům možnost využít Home-Office v různých situacích. Pokud pracovník není momentálně schopen vykonávat pracovní činnost přímo na pracovišti, umožní mu společnost využít Home-Office. Příkladem takové situace je nemoc, mateřská dovolená nebo dočasný pobyt zaměstnance mimo město či stát, kdy má pracovník zájem i nadále pokračovat v práci. Jedná se o velmi silný motivační nástroj, jelikož podnik podporuje snahu zaměstnanců pracovat a rozvíjet se.

2.2.3. Ostatní nástroje motivování zaměstnanců

Tato podkapitola je zaměřená na takové nástroje motivování pracovníků ve společnosti, které nejsou nikde přímo zmíněny, ale hrají důležitou roli v celkové motivovanosti zaměstnanců v podniku. Pro získání těchto motivačních nástrojů byla použita **metoda pozorování**.

Nástroje, které dále zmíním můžeme brát jako vnější nástroje, sloužící k motivování zaměstnanců v podniku, avšak do určité míry povzbuzují i motivaci vnitřní.

Zázemí podniku

Vybavení vnitřních prostor společností je především technologicky přizpůsobeno k pohodlnému vykonávání pracovních činností jednotlivých zaměstnanců. Jedná se o moderní a světlé kancelářské prostory s nábytkem, koberci, a adekvátním zastíněním. Kamenné obchody disponují prostorem pro zaměstnance, ve kterých se zaměstnanec může převléci, odpočinout a naobědvat se během přestávky. Na první dojem se může zdát, že zázemí společností není důležité v rámci motivace pracovníků. Zaměstnanci tráví převážnou část svého času v kancelářích a vnitřních prostorech podniku, tedy je důležité se zaměřit i na toto hledisko. Měli by se cítit dobře, aby mohli vykonávat svou práci v pohodlí a klidu, což vede k lepším výkonům pracovníků a k dosažení strategických cílů společnosti.

Technické vybavení společnosti

Společnost Comfor Stores a.s. poskytuje všem svým zaměstnancům veškeré vybavení, potřebné k vykonávání různých pracovních činností. Každý pracovník má k dispozici notebook, a také veškeré příslušenství potřebné k pohodlnému zpracování pracovních úkolů.

Kancelářské prostory jsou vybaveny moderními projektory a reproduktory, které pracovníci využívají k náhledu zakázek a kampaní během pravidelných pracovních meetingů a také i pro účely mimo meetingů.

Pro zaměstnance jsou předplaceny účty v mnoha užitečných programech, které slouží k usnadnění splnění svěřených úkolů a běžných pracovních činností. Příkladem jsou grafické redaktory, programy pro vytvoření mailingů a landing-page, IT programy, programy pro zpracování účetnictví atd.

I tyto nástroje lze považovat za motivující, protože i když pramení zevnějška, podněcují především vnitřní motivaci pracovníků. Zaměstnavatel usiluje o zajištění potřebného zázemí k plnohodnotné, avšak zajišťující co nejsnadnější práci svých zaměstnanců.

Spolupráce mezi zaměstnanci

Týmová spolupráce znamená práci v kolektivu lidí s různými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi. Členové kolektivu si navzájem pomáhají a překonávají překážky. Pro analyzovanou společnost je spolupráce mezi zaměstnanci velice důležitá, jelikož úkoly a cíle podniku se navzájem propojují mezi jednotlivými činnostmi. Neznamená to však, že by pracovníci pracovali společně na určitém zadání, ale každý zvlášť na svých úkolech, které by postupně navazovali na činnosti a účast dalších kolegů. Pokud by tedy někdo z kolektivu narazil na nějaký problém, je zapotřebí, aby se mohl obrátit na kompetentní osobu, která by s problémem pomohla.

Tento nástroj motivování pracovníků ve společnosti považuji za nesmírně důležitý, protože představuje u zaměstnanců jistotu, že se mohou v případě dotazů obrátit na osobu, která jim pomůže a poradí.

Atmosféra v kolektivu

Jedná se o nástroj motivace zaměstnanců, který úzce souvisí se spoluprací mezi zaměstnanci a představuje jeden z nejdůležitějších motivačních nástrojů. Atmosféra v kolektivu by měla být přátelská a příjemná, měla by podněcovat pracovníky k lepším výkonům, povzbuzovat je a energizovat. Pokud je přítomna příjemná atmosféra na pracovišti, zaměstnanci rádi chodí do práce, nevznikají konflikty mezi pracovníky. V případě, že je na pracovišti přítomna negativní atmosféra

a prostředí je nepřátelské, zaměstnanci by se navzájem nerozuměli a spolupráce by se vytrácela. Zároveň by klesala jejich vnitřní motivace a pracovní výkony.

Zpětná vazba

Neméně důležitým motivačním nástrojem je zpětná vazba. Hlavním úkolem zpětné vazby je většinou slovně ohodnotit nadřízeným vyplněný úkol svého podřízeného. Ohodnocení, respektive zpětná vazba, nemusí vždy být kladná.

Osobně považuji zpětnou vazbu za velice užitečný a důležitý nástroj motivování zaměstnanců ve společnosti. Vzhledem k tomu, že každý pracovník získává zpětnou vazbu od svého nadřízeného za vykonávání svěřených úkolů, může být vnitřně motivován zlepšit stávající stav, případně změnit to, co je vytýkáno. Velkou roli hraje vnitřní pocit zaměstnance a význam jeho práce, která jej podněcuje k neustálému zlepšování pracovních výkonů. V případě zpětné vazby pracujeme především s motivací vnitřní, která se řadí k nejsilnějším nástrojům motivace.

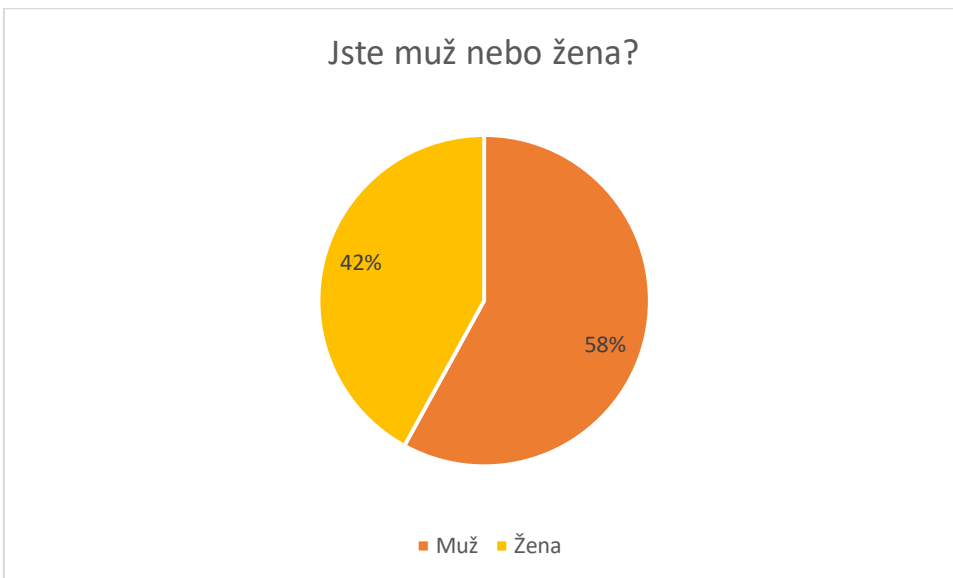
2.3. Dotazníkové setření

V příloze 1 je uveden dotazník, který obsahuje 28 uzavřených otázek s možností výběru právě vždy jedné odpovědi. Struktura dotazníku byla konstruována tak tak, aby byla pro zaměstnance srozumitelná a co nejjednodušší. Dotazník se zaměřuje především na problém pracovní motivace ve společnosti. K vyplnění dotazníků bylo vyzváno všech 29 zaměstnanců Brněnské pobočky společnosti Comfor Stores a.s. Obdržela jsem 12 vyplněných dotazníků, což představuje míru návratnosti 41,4 %. Dotazník byl vytvořen pomocí platformy Google Docs a byl distribuován pracovníkům prostřednictvím e-mailu. Zaměstnanci společnosti byli předem informováni o skutečnosti, že je dotazník zcela anonymní a dobrovolný a slouží jenom a pouze pro účely bakalářské práce. Limitem výzkumu je nízká míra návratnosti dotazníků vzhledem k vysokému nasazení zaměstnanců společnosti a nedostatku času.

2.3.1. Demografické údaje

U prvních otázek dotazníku jsem se zaměřila na obecné demografické údaje, jako je pohlaví respondentů, věk, vzdělání atd. Odpovědi umožňují získat přehled o profilu respondentů z dotazované společnosti.

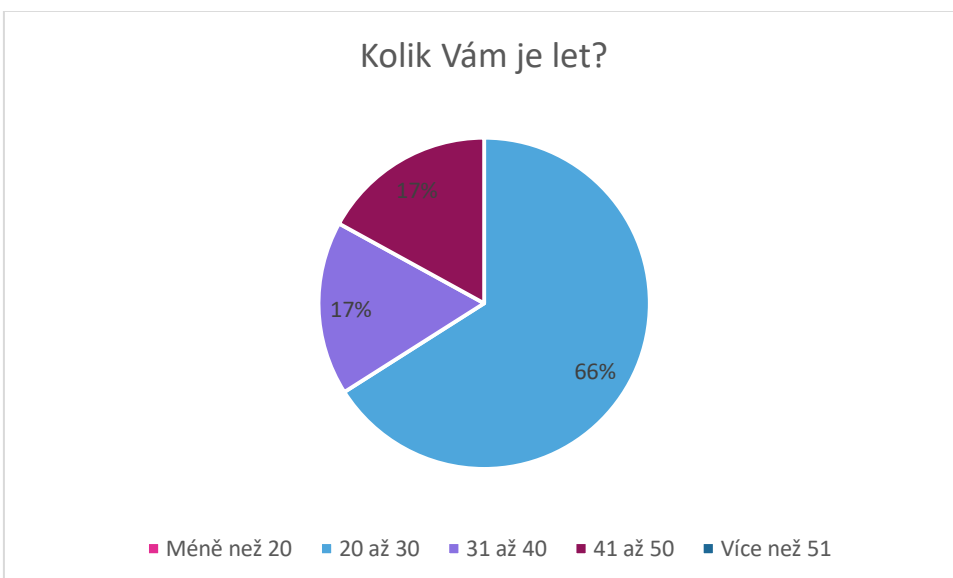
V první otázce jsem se zaměřila na pohlaví respondentů, kolik společnost zaměstnává mužů a žen. V případě společnosti Comfor Stores a.s. se nejedná pouze o maskulinní společnost vzhledem k faktu, že se na pracovišti vyskytuje 42 % žen.



Graf 1 Jste muž nebo žena? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf 1 znázorňuje podíl mužů a žen v Brněnské pobočce společnosti Comfor Stores. Ta zaměstnává 42 % žen a 58 % mužů.

Otázka 2 je zaměřená na věk respondentů. Ukazatel je velmi přínosný, jelikož je vhodné zajistit v kolektivu věkovou rozmanitost vzhledem k možnosti vzájemně si pomáhat a učit se při konání svých pracovních činností. Například lidé staršího věku mohou předávat mladším pracovníkům své zkušenosti, zkontrolovat odvedenou práci a popřípadě i poradit a učit je novým věcem. Mladší kolegové mohou starším pracovníkům pomáhat s prací s počítačem a s novými technologií, programy a vybavením.

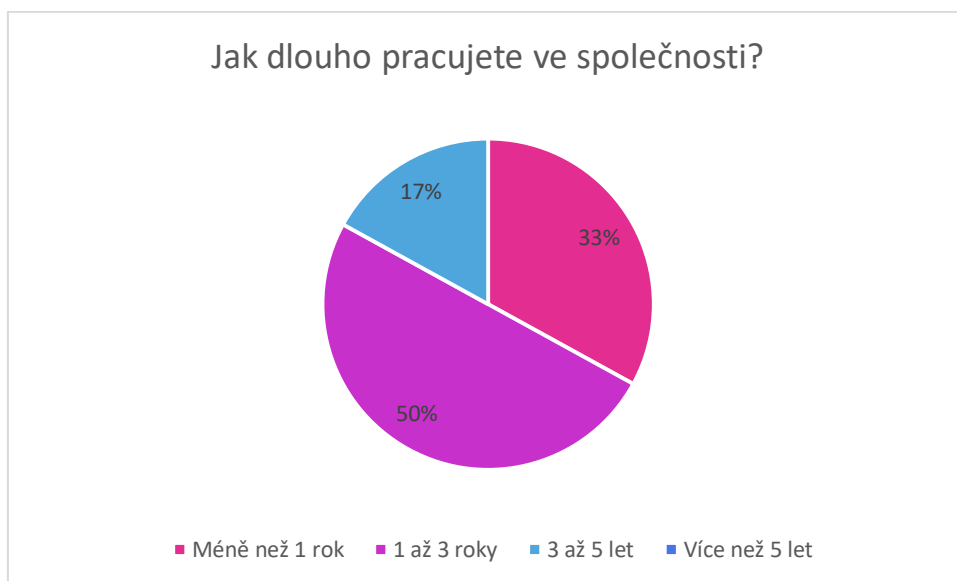


Graf 2 Kolik Vám je let? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu 2 jasně vyplývá, že v kolektivu převazují lidé mladšího věku (66 % respondentů je ve věkové kategorii 20 až 31 let), avšak i lidé poměrně staršího věku jsou součástí kolektivu (17 %

jsou lidé mezi 31 až 40 lety a dalších 17 % jsou mezi 41 až 50 lety), což odpovídá rozmanité věkové struktuře.

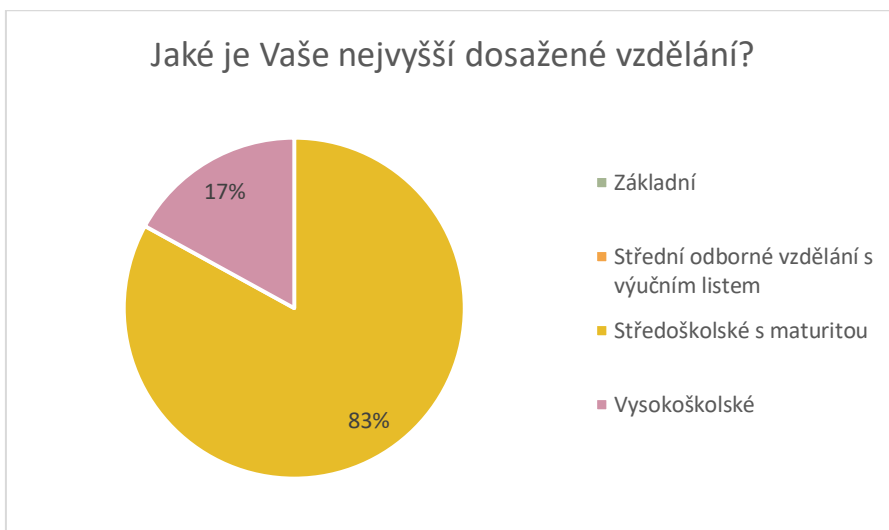
Otázka 3 se zaměřuje na dobu působení zaměstnanců ve společnosti. Na základě výsledků této otázky se zajímám o míru fluktuace pracovníků ve společnosti, zda je vysoká či nízká. Vzhledem ke zjištěné míře fluktuace je možné vyvodit, zda zaměstnanci pracují ve stálém kolektivu, popř. s nově příchozími zaměstnanci, nebo se často ocitají v situaci, kdy do firmy přichází stále noví pracovníci, které je zapotřebí zaškolit.



Graf 3 Jak dlouho pracujete ve společnosti? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu 3 vyplývá, že míra fluktuace zaměstnanců ve společnosti je průměrná. 33 % respondentů představují noví zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti méně než jeden rok, dalších 67 % jsou stálí zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují od 1 do 5 let, z toho 50 % 1 až 3 roky a 17 % 3 až 5 let.

V otázce 4 respondenti odpovídají na dotaz, jaké mají nejvyšší dosažené vzdělání. Tyto údaje jsou potřebné k tomu, abych zjistila, zda je pro společnost důležité mít ukončenou vysokou školu nebo postačí i střední škola s maturitou.



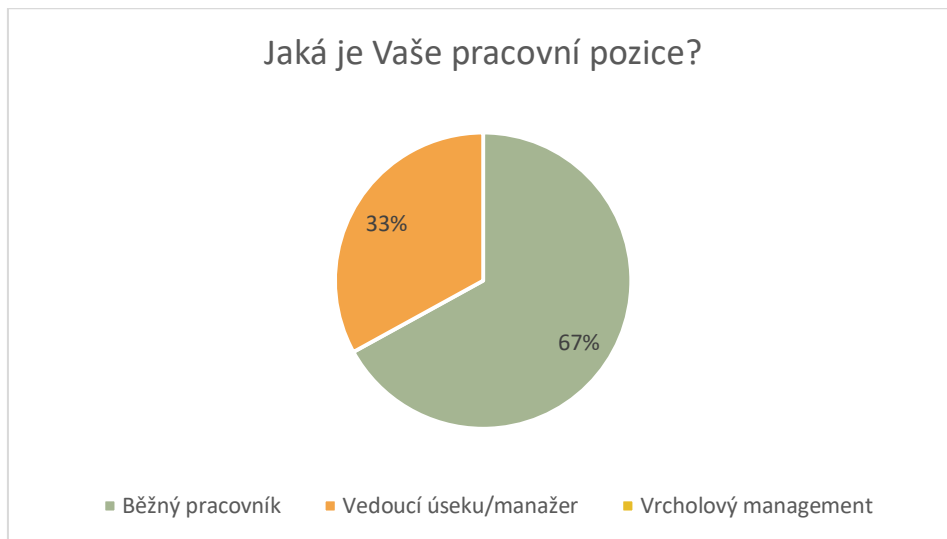
Graf 4 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (Zdroj: Vlastní vypracování)

Graf 4 ukazuje, že 83 % respondentů má ukončené středoškolské vzdělání s maturitou a zbylých 17 % má ukončenou vysokou školu. Výsledky poukazují na fakt, že pro společnost není důležité, jaké vzdělání pracovník má, ale aby správně a dobře vykonával pracovní úkoly a dosahoval veškerých stanovených cílů. Vzhledem k tomu, že 17 % respondentů představují absolventi vysokých škol, může to znamenat, že určité pracovní pozice vyžadují ukončené vysokoškolské vzdělání.

2.3.2. Informace o vykonávané práci, pracovním prostředí, motivaci a odměňování

V této sekci otázek zjišťují veškeré potřebné informace o pracovních činnostech zaměstnanců, o pracovním prostředí a, o formách motivace a odměňování. Výsledky odhalí, zda jsou zaměstnanci spokojeni s odměňováním.

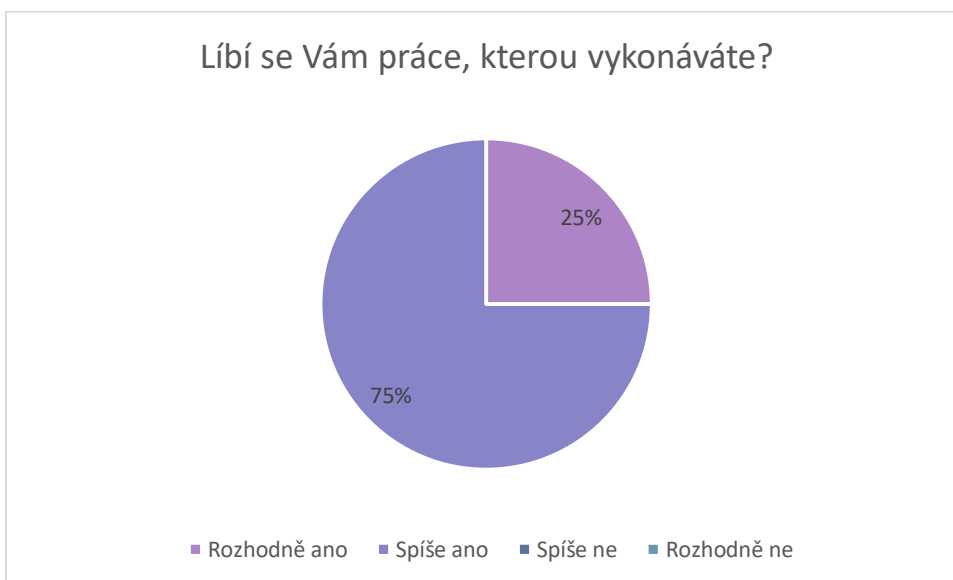
Otázka 5 je zaměřená na pracovní pozici respondentů dotazníku. Tyto údaje jsou potřebné k tomu, abychom měli přehled, zda respondenti mají odlišné pracovní pozice a abych následně mohla posoudit, jestli všichni zaměstnanci odměňování a motivování ve stejné míře.



Graf 5 Jaká je Vaše pracovní pozice? (Zdroj: Vlastní vypracování)

Z grafu 5 je zřejmé, že mezi poptávanými respondenty je 33 % zaměstnanců, kteří pracují jako vedoucí úseku nebo manažeři a dalších 67 % jsou běžní pracovníci.

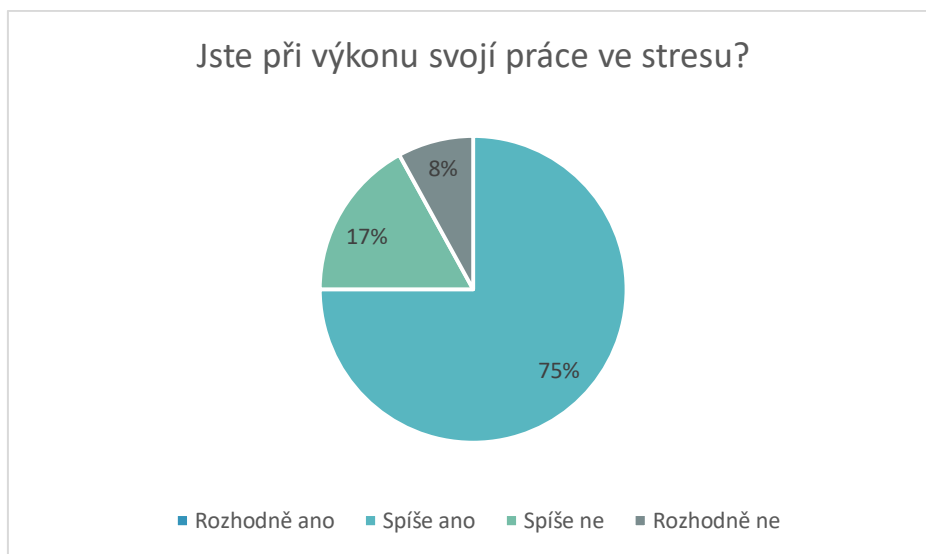
Otázka 6 se zaměřuje na atraktivitu pracovní pozice respondentů. Tato otázka velice úzce souvisí se zkoumaným problémem tedy pracovní motivací ve společnosti, která je považována za jeden z nejdůležitějších faktorů, ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že dostatečná motivovanost u pracovníků ovlivňuje jak spokojenost, tak i schopnost pracovníků dosahovat nejlepších výkonů a stanovených cílů.



Graf 6 Líbí se Vám vykonávat svou práci? (Zdroj: Vlastní vypracování)

Z výsledku uvedených v grafu 6 lze jednoznačně vyčíst, že 100 % respondentů uvedlo, že jsou spokojeni se svou prací ve společnosti Comfor Stores a.s. Tento výsledek ukazuje, že pokud jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací a jsou motivováni v této činnosti, dosahují vyšších výkonů a plní stanovené cíle.

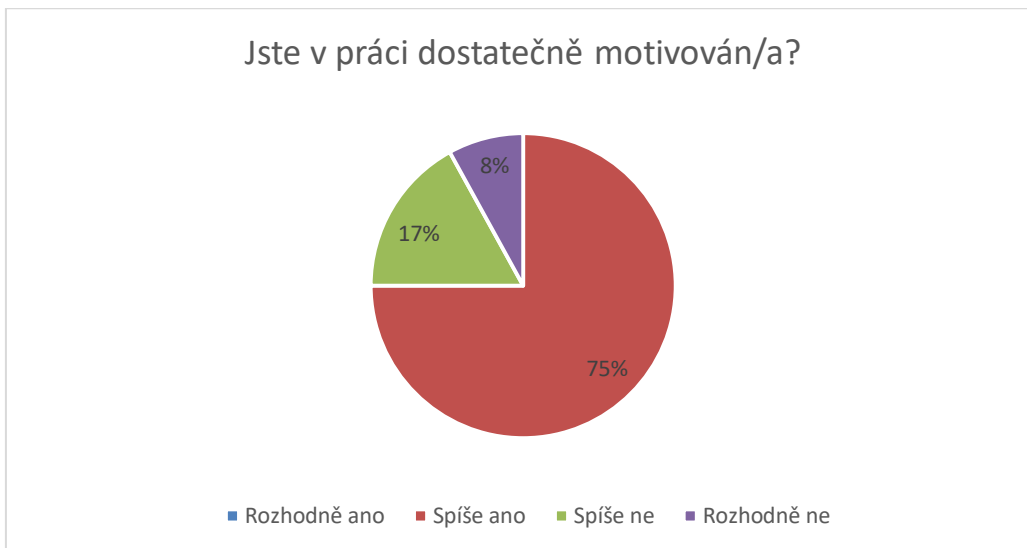
Otázka 7 se zaměřuje na problematiku stresu na pracovišti. V této otázce zjišťují, zda respondenti pociťují stres při výkonu své práce. Tento údaj do značné míry ovlivňuje nejen pracovní motivaci zaměstnanců, ale i jejich výkony. Jedním z cílů společností je redukce stresu na pracovišti.



Graf 7 Jste při výkonu svojí práce ve stresu? (Zdroj: Vlastní vypracování)

Graf 7 znázorňuje, že většina respondentů (až 75 %) jsou při výkonu svojí práce ve stresu a zbylých 25 % nepociťují stres na pracovišti (z toho 17 % stres spíše nepociťuje a 8 % rozhodně nepociťuje). Bohužel velké procento respondentů se nachází ve stresu během pracovní činnosti, což může do značné míry ovlivnit jejich výkony a motivaci. Stres může být vyvolán velkým tlakem na dodržování stanovených termínů ze strany vedení a požadavkem na vysokou úroveň kvality svěřených úkolů, špatnou atmosférou v kolektivu, nedostatkem znalostí a zkušeností, osobními problémy a spoustou dalších příčin. Jak už jsem zmiňovala výše, atmosféra v kolektivu je považována příjemnou a přátelskou, tedy lze teoreticky tuto příčinu odstranit. Nicméně by měl podnik zvážit zavést určitá opatření, která by úroveň stresu na pracovišti výrazně redukovala.

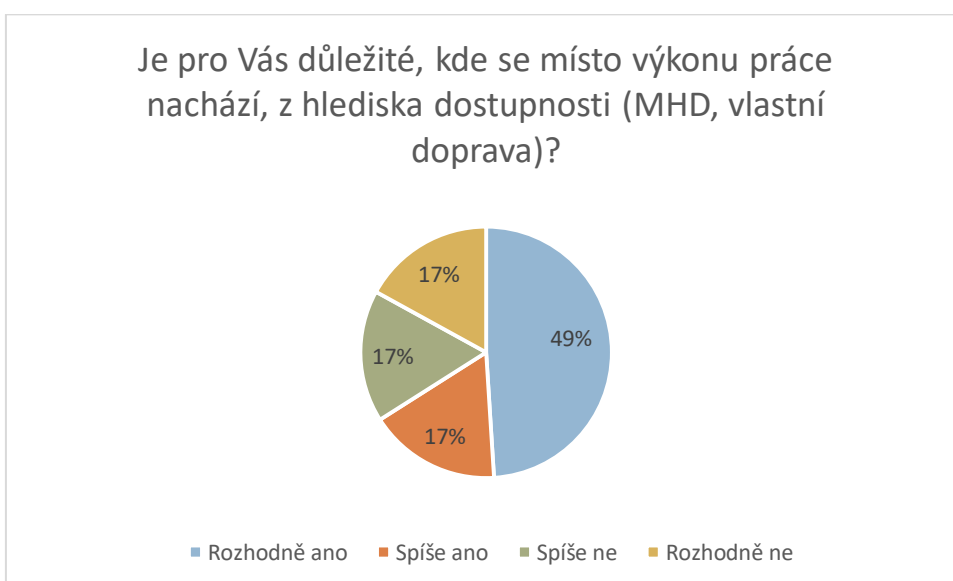
Otázka 8 se zaměřovala na motivovanost respondentů na pracovišti. Tato otázka je velice důležitá, jelikož úzce souvisí se zkoumaným problémem a dává jasnou odpověď na hlavní otázku této bakalářské práce.



Graf 8 Jste v práci dostatečně motivován/a? (Zdroj: Vlastní vypracování)

Z grafu 8 lze vyčíst, že 75 % respondentů je dostatečně motivováno, zbylých 25 % usoudilo, že nejsou dostatečně motivováni. Výsledek, který je zobrazen na grafu 8 mohou považovat za uspokojivý.

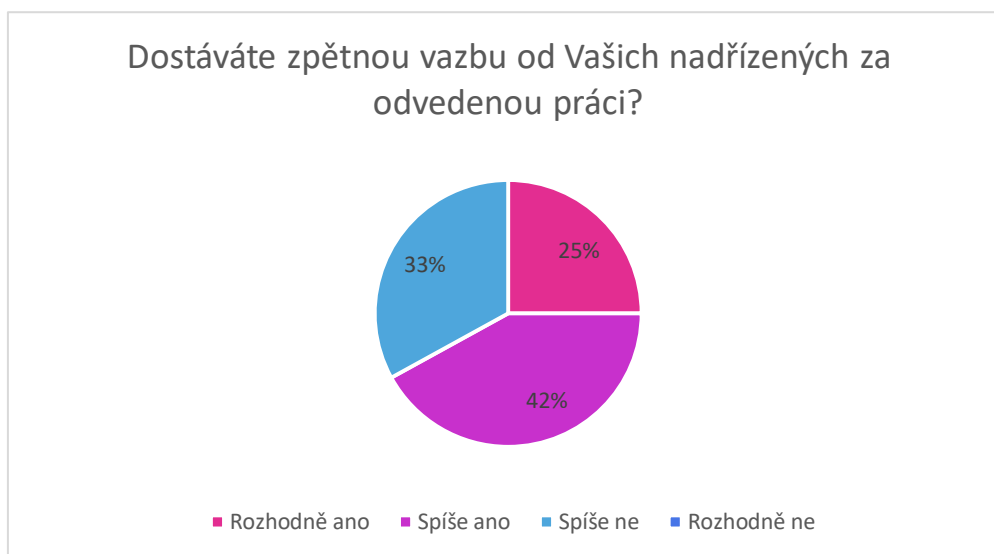
Otázka 9 je zaměřená na místo výkonu práce z hlediska dostupnosti. Tento údaj považuji za důležitý vzhledem ke zjištění, zda je dostupnost společnosti důležitým kritériem pro zaměstnance. Výsledky setření mohou vést k návrhu ke zlepšení motivačního systému společnosti formou nástroje odměňování (například příspěvku na dopravu), který by byl pro zaměstnance velmi užitečný. Jelikož čas, strávený dopravou na pracoviště ovlivňuje spokojenost pracovníka. V případě, že zaměstnanec tráví mnoho času dopravou na pracoviště, může být frustrován, což ovlivňuje celkovou pracovní motivaci a může do značné míry snižovat jeho pracovní výkon.



Graf 9 Je pro Vás důležité, kde se místo výkonu práce nachází, z hlediska dostupnosti (MHD, vlastní doprava)? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak jsem předpokládala, graf 9 znázorňuje, že většina respondentů (66 %) považuje za důležité, kde se místo výkonu práce z hlediska dostupnosti, nachází. Podnik by mohl reagovat na výsledky a zavést příspěvek na dopravu, jako nový benefit, který představuje nástroj odměňování a motivování zaměstnanců ve společnosti.

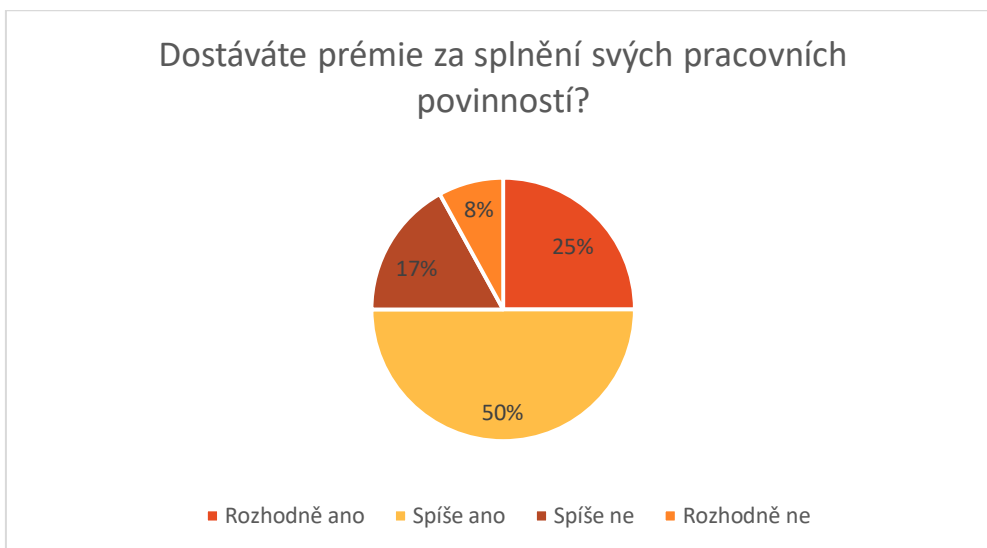
Otázka 10 se zaměřuje na problematiku zpětné vazby ve společnostech Comfor Stores a.s. Jak jsem zmiňovala výše, zpětná vazba je nezbytným nástrojem motivace pracovníků, který může do značné míry ovlivnit celkovou motivaci zaměstnanců. Pracovník obdrží od svého přímého nadřízeného zpětnou vazbu, slovně nebo písemně, což jej může povzbudit ke zlepšení stávajícího stavu. Zpětná vazba má přímý vliv na vnitřní pracovní motivaci jednotlivců.



Graf 10 Dostáváte zpětnou vazbu od Vašich nadřízených za odvedenou práci? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu 10 lze vyčíst, že 67 % respondentů dostává zpětnou vazbu od svých nadřízených ve společnostech Comfor Stores a.s. a zbylých 33 % zaměstnanců uvádí, že zpětnou vazbu spíše nedostávají. Tento výsledek lze považovat za dobrý, jelikož většina respondentů zpětnou vazbu dostává, avšak procento respondentů doposud neobdrželo zpětnou vazbu od svých nadřízených. Vzhledem k tomu, že četnost zaměstnanců, kteří nedostávají zpětnou vazbu je poměrně vysoká (34 %), podnik se měl zaměřit na problematiku zpětné vazby a kontrolovat, zda zaměstnanci od svých nadřízených dostávají komentář, pochvalu nebo výtku, slovné či písemné ohodnocení jejich práce.

Otázka 11 má za úkol vyjasnit, zda zaměstnanci dostávají prémie za splnění svých pracovních povinností. Tento údaj umožňuje odhalit, zda pracovníci dostávají nějakou formu odměňování přímo vázanou na jejich pracovní výkony. Tento způsob odměňování velice úzce souvisí s motivací zaměstnanců a podněcuje je k lepším výkonům a k dosahování vyšších cílů.



Graf 11 Dostáváte prémie za splnění svých pracovních povinností? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu 11 je zřejmé, že 67 % respondentů dostává prémie za splnění svých pracovních povinností, což je uspokojivý výsledek, jelikož většina respondentů prémie dostává. Zbylých 33 % prémie spíše nedostává nebo nedostává. Jak už jsem zmínila, tento druh odměňování je z pohledu pracovní motivace poměrně důležitý, a proto by měl podnik usilovat, aby všichni zaměstnanci prémie dostávali. Společnost by mohla zvyšovat produktivitu prostřednictvím vyšší motivace zaměstnanců a zároveň je povzbudit při dosahování vyšších cílů a lepších výsledků.

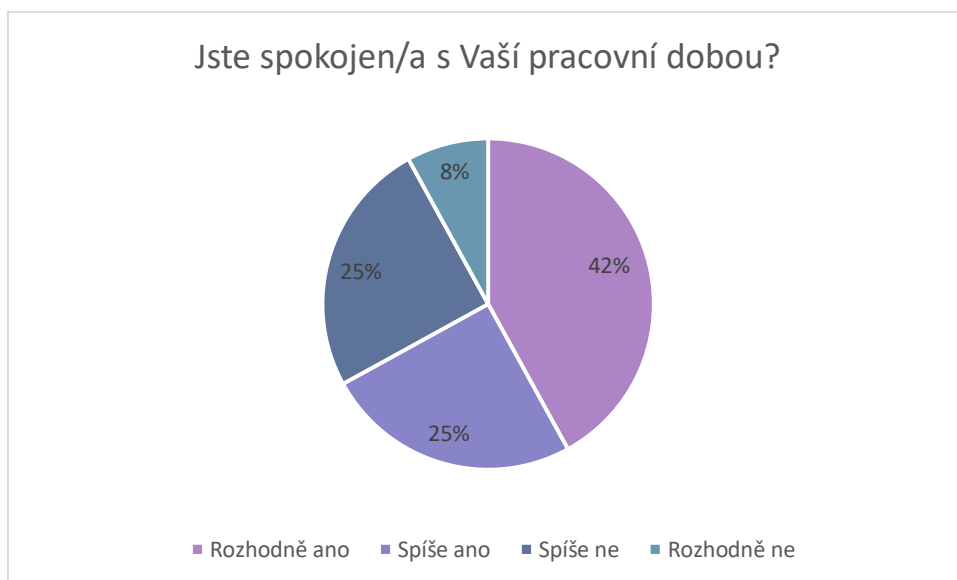
Otázka 12 se zaměřuje na to, zda zaměstnanci jsou spokojení s vybavením na pracovišti. Vybavení na pracovišti odehrává velmi důležitou roli. K maximalizaci výkonů pracovníků je zapotřebí, aby společnost zajistila vše potřebné k pohodlnému a snadnému vykonávání pracovních úkolů a cílů jednotlivců.



Graf 12 Jste spokojen/a s vybavením potřebným k výkonu práce na pracovišti? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf 12 zobrazuje, že téměř všichni respondenti jsou s vybavením na pracovišti spokojeni (92 %). Tento výsledek považuji za velice dobrý, protože nespokojenost se objevila pouze u 8 % respondentů, naopak většina respondentů žádnou nespokojenost nepocítuje. Společnosti bych doporučila, aby provedla průzkum u všech zaměstnanců, jestli jsou s vybavením, potřebným k výkonu práce na pracovišti, spokojeni a pokud ne, zjistit, co pracovníci požadují a snažit se o nápravu této situace.

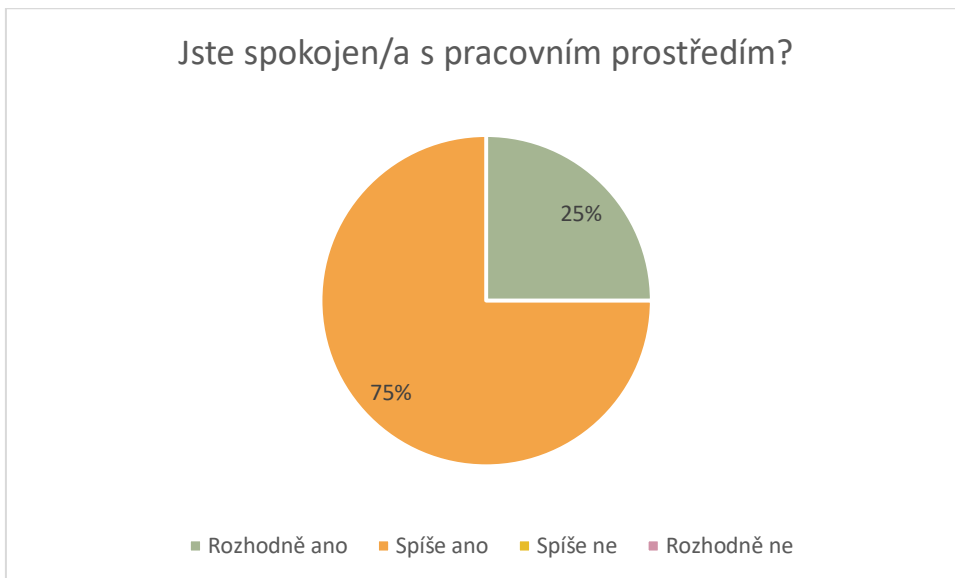
Otázka 13 je zaměřená na pracovní dobu zaměstnance a hlavně, jestli jsou spokojeni. Pracovní doba může přímo souviset s výkonem zaměstnanců, avšak ne vždy nadřízení nebo vedoucí jsou schopni ji ovlivnit. Společnost Comfor Srtores a.s. má standartní pracovní dobu bez nočních a odpoledních směn. Pracovní doba jednotlivých pracovníků se může lišit dle dohody s vedením společnosti.



Graf 13 Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf 13 nám ukazuje, že 67 % respondentů je s pracovní dobou spokojeni a zbylých 33 % nejsou spokojeni. Výsledek považuji za dobrý, nicméně bych společnosti doporučila, aby se zaměřila na pracovní dobu u nespokojených zaměstnanců, zda ji lze lépe přizpůsobit jejich požadavkům.

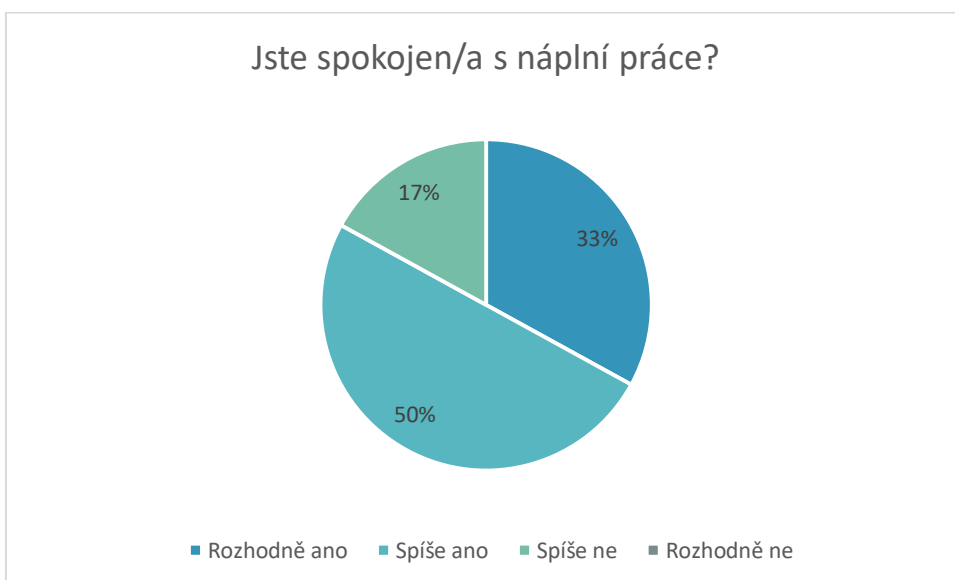
Otázka 14 zjišťuje, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím. Jak už jsem zmiňovala výše, pracovní prostředí a atmosféra se řadí k efektivním nástrojům pracovní motivace. Vnitřní klid a spokojenost se projevují na pracovních výkonech velmi výrazně. Pokud se pracovník cítí na pracovišti dobře a příjemně, dosahuje lepších výkonů a vyšších cílů než v opačném případě.



Graf 14 Jste spokojen/a s pracovním prostředím? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledek grafu 14 považuji za výborný, protože 100 % respondentů je s pracovním prostředím spokojeno, což jistě napomáhá v dosahování lepších pracovních výkonů a zajištění loajality ze strany zaměstnanců.

Otázka 15 se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců s jejich pracovní náplní. Jak už zmiňovala výše, spokojenost ovlivňuje pracovní motivaci a snahu v práci pokračovat. Náplň práce jednotlivých pracovníků by měla odpovídat jejich znalostem, zkušenostem a dovednostem.

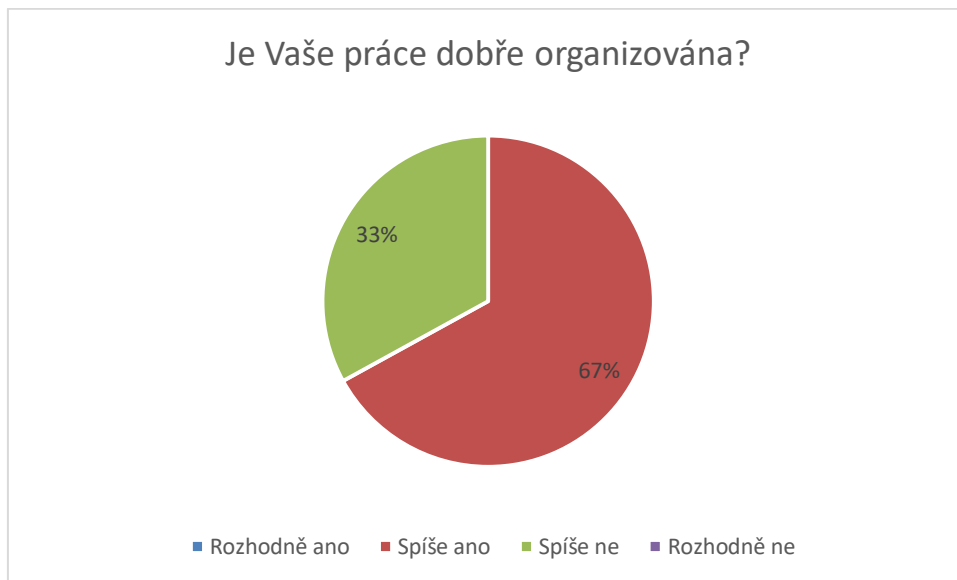


Graf 15 Jste spokojen/a s náplní práce? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu 15 vyplývá, že 83 % respondentů je spokojeno se svou pracovní náplní, zbylých 17 % naopak nejsou spokojeni. Tento výsledek je uspokojivý, vzhledem ke kladným odpovědím většiny respondentů. Avšak by se společnost měla zaměřit na náplň práce zaměstnanců, zda opravdu

vykonávají to, co mají stanovené ve smlouvě. Pokud by byl některý ze zaměstnanců se svou náplní práce nespokojený, podnik by měl přistoupit k nápravě situace.

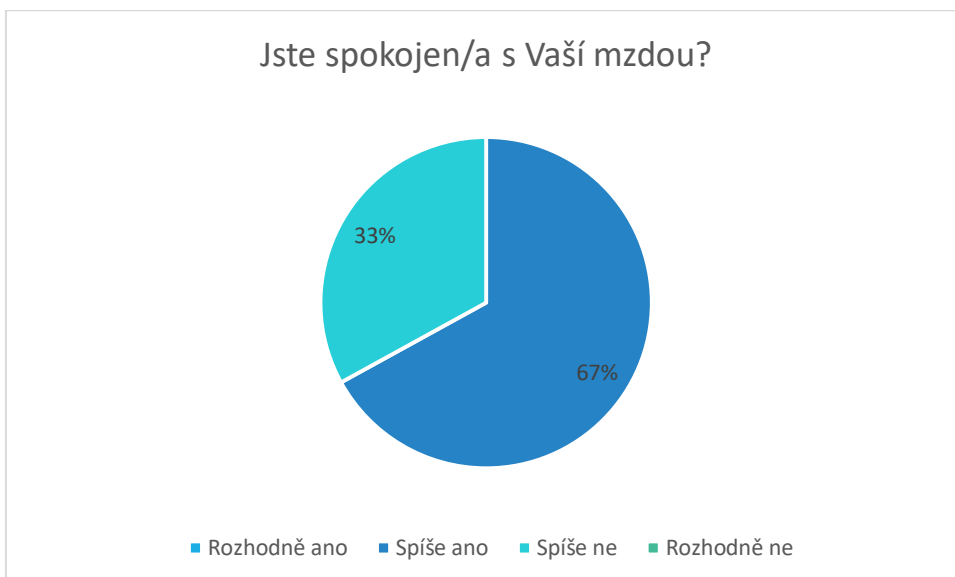
Otázka 16 se zabývá problematikou organizovanosti práce. Každý zaměstnanec by měl znát své pracovní cíle aby byla jeho práce dobře zorganizována. Vedoucí a nadřízení musí umět zajistit fungování svých úseků a oddělení tak, aby všichni zaměstnanci maximalizovali úsilí, vložené do vykonávání svých pracovních úkonů a neustále se zlepšovali a rozvíjeli se. Kolektiv musí představovat mechanismus, který je sestaven s různých součástí, které se navzájem doplňují.



Graf 16 Je Vaše práce dobře organizována? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf 16 ukazuje, že 67 % respondentů považuje svou práci za dobře zorganizovanou a dalších 33 % uvádí opak. I když většina respondentů se shoduje v tom, že jejich práce je dobře zorganizovaná, nelze tento výsledek považovat za dobrý. Společnost by se měla soustředit na organizaci své činnosti tak, aby maximalizovala své výkony. Organizování pracovních činností nevyžaduje žádné další náklady, pouze vyšší soustředění a spolupráci všech zaměstnanců. Správná organizace práce může být velmi prospěšná pro společnost.

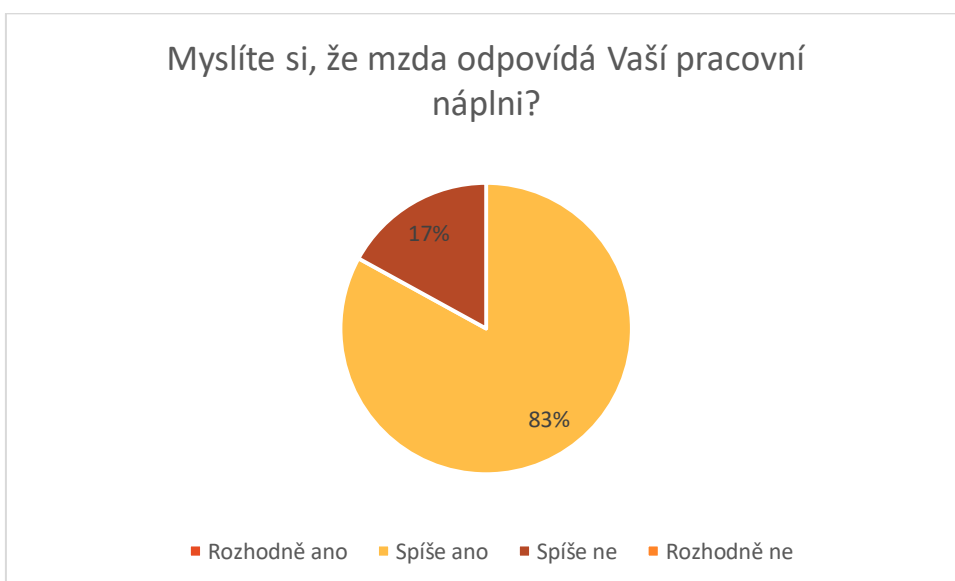
Otázka 17 se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců se mzdou. Jak jsem zmiňovala výše, fixní složka mzdy nepředstavuje přímý nástroj motivování zaměstnanců, avšak pohyblivá složka mzdy do značné míry ovlivňuje motivaci zaměstnanců.



Graf 17 Jste spokojen/a s Vaší mzdou? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu 17 vyplývá, že většina respondentů (a to 67 %) je spokojena se svou mzdou, zbylých 33 % naopak nejsou. Vzhledem k tomu, že většina osob usiluje o vyšší výdělky, můžeme považovat tento výsledek za poměrně dobrý. Podnik by mohl zvážit možnost navýšení mezd, popř. navýšení pohyblivých složek mzdy, které se vážou na pracovní výkony a úspěchy. Toto opatření by mohlo vést ke zvýšení pracovní motivace a vnitřní spokojenosti zaměstnanců. Avšak i tento výsledek je pro podnik uspokojující a v současné době navýšení mezd prioritou není.

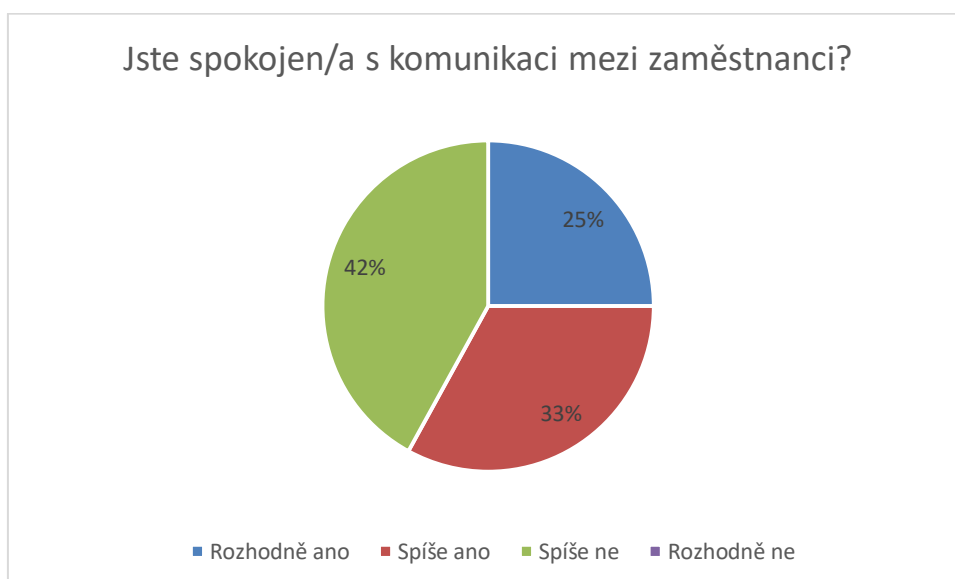
Otázka 18 je zaměřena na míře, zda mzda pracovníků odpovídá pracovní náplni. Tato otázka reflektuje korelaci mezi veličinou jako je finanční ohodnocení a pracovní výkon, resp. pracovní náplň. Výsledky pomohou odhalit, zda pracovníci dostávají dostatečné peněžité ohodnocení za svoji pracovní činnost a za úkoly, které ve svém zaměstnání vykonávají.



Graf 18 Myslíte si, že mzda odpovídá Vaší pracovní náplni? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu 18 je zřejmé, že u 83 % respondentů odpovídá mzda jejich pracovní náplni. Většina respondentů tedy dostává spravedlivé finanční ohodnocení. Na jejich výkonech se to projevuje tím, že vykonávají svou práci svědomitě a pečlivě, protože jsou za ni spravedlivě odměněni. Zaměstnanci jsou ve své práci motivováni vzhledem k jejich přesvědčení, že jsou za svou práci náležitě odměněni.

V otázce 19 jsem se zaměřila na spokojenost s komunikací mezi jednotlivými pracovníky. Vztahy mezi lidmi bývají často velice komplikované. Bohužel, v žádném kolektivu neexistuje 100 % souhra mezi všemi zaměstnanci společnosti. Komunikace je jedním z druhů mezilidských vztahů, proto zajistit 100 % bezchybnou a všem vyhovující komunikaci bývá nereálné. Dobré vztahy a komunikace na pracovišti však existují. Podnik by měl usilovat o vzájemné pochopení a porozumění mezi všemi členy kolektivu.



Graf 19 Jste spokojen/a s komunikací mezi zaměstnanci? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak lze vidět na grafu 19, většina respondentů (58 %) je s komunikací mezi zaměstnanci spokojena. Vzhledem k tomu, že komunikace a mezilidské vztahy jsou považovány za složité procesy, považují výsledek za velmi dobrý. Vhodným doporučením by mohlo být pro společnost organizování různých akcí a tréninků pro zaměstnance, kde by trávili čas neformálně a v přátelské atmosféře, poznali by se na přátelské úrovni.

Otázka 20 navazuje na otázku 19 a zjišťuje, jaké jsou vztahy na pracovišti. O tom, jak složité jsou vztahy mezi lidmi jsem se zmiňovala v otázce 19, protože komunikace je jedním z druhů mezilidských vztahů. V otázce 20 se budu zabírat otázkou, proč jsou vztahy mezi zaměstnanci až tak důležité. Abychom plnili naplánované úkoly a dosahovali všech strategických cílů řádně a včas, je zapotřebí, aby stejně řádně a včas fungovala všechna jednotlivá oddělení společnosti, proto si zaměstnanci musí navzájem rozumět, pomáhat a radit, což znamená že vztahy mezi zaměstnanci

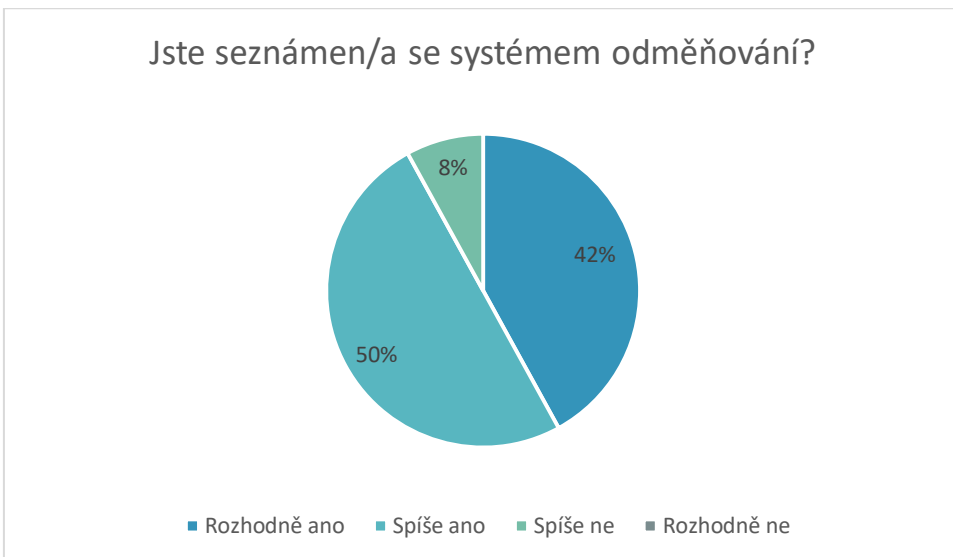
by měly být dobré a přátelské. Dalším aspektem je atmosféra na pracovišti, ovlivňující vnitřní klid a rovnováhu všech jednotlivých zaměstnanců, což znamená, že přímo ovlivňuje jejich pracovní výkony a pracovní motivaci, kterou v této bakalářské práci zkoumám.



Graf 20 Jaké jsou vztahy na pracovišti? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf 20 zobrazuje získaná data a výsledky jsou velmi pozitivní. 92 % respondentů považuje vztahy na pracovišti za dobré, z toho 42 % za velmi dobré a 50 % za dobré. Zbylých 8 % považuje vztahy na pracovišti za neutrální, což znamená, že jsem u této otázky nezaznamenala žádný záporný výsledek.

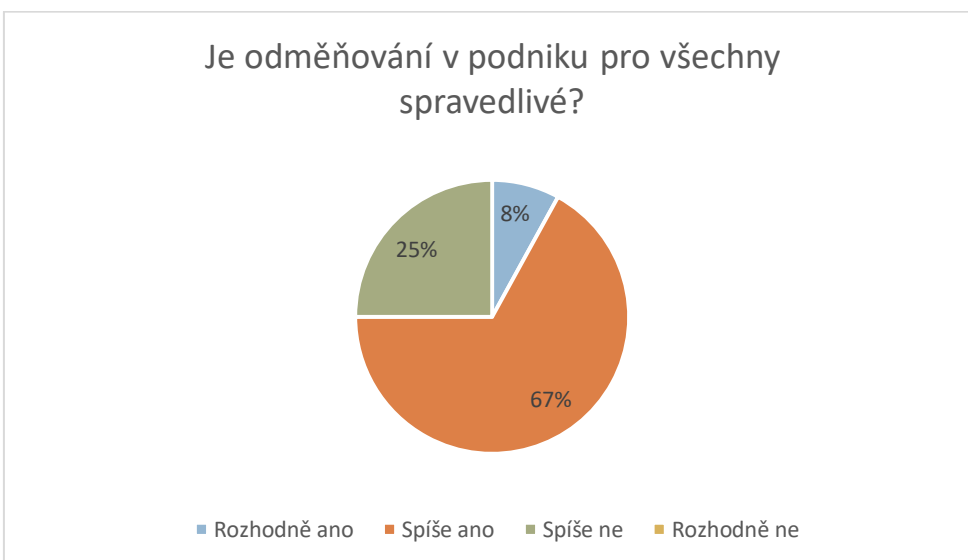
Otázka 21 se zaměřuje na seznámení se zaměstnanců se systémem odměňování. Otázka je poměrně zásadní, vzhledem k tomu, pokud pracovník není seznámen se systémem odměňování, není motivován k lepším výkonům. Každý zaměstnanec společnosti by měl být před podepsáním pracovní smlouvy seznámen s odměňovacím systémem a jednotlivými složkami odměňování, které může získat za vykonávanou práci.



Graf 21 Jste seznámen/a se systémem odměňování? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf 21 reflektuje výborné výsledky, 92 % respondentů je seznámeno se systémem odměňování a pouze 8 % udává, že není obeznámeno se systémem odměňování. Doporučením pro společnost by bylo provést důkladné setření, zda jsou opravdu všichni zaměstnanci jsou seznámeni s odměnami, které podnik nabízí a dle výsledku setření, pracovníky s nabízenými odměnami seznámit.

Otázka 22 má za úkol zjistit, jestli pracovníci považují odměňování v podniku spravedlivé pro všechny zaměstnance. Spravedlivost odměňování výrazně ovlivňuje pracovní morálku a vnitřní motivaci zaměstnanců. Uvedeme příklad: „Jirka dostává za stejnou pracovní činnost jakou vykonávám já vyšší odměnu a benefity než já, jaká je motivace vykonávat svou práci dobře?“. Z příkladu je zřejmé, že spravedlivost odměňování a hlavně to, jak ji zaměstnanci vnímají ovlivňuje do značné míry pracovní motivaci a výkon.



Graf 22 Je odměňování v podniku pro všechny spravedlivé? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu 22 vyplývá, že většina respondentů (a to 75 %) si myslí, že odměňování v podniku je napříč společností spravedlivé, což můžeme považovat za poměrně dobrý výsledek. Avšak 25 % respondentů uvedlo, že odměňování je nespravedlivé ve společnosti, což není zanedbatelné číslo. Tito zaměstnanci mohou ovlivnit celkový výkon kolektivu, protože jak už jsem zmiňovala výše, spravedlnost odměňování ovlivňuje pracovní morálku, motivaci a výkon. Doporučila bych podniku prozkoumat, zda nedochází ve společnosti k nějaké nespravedlnosti a popřípadě tento problém vyřešit.

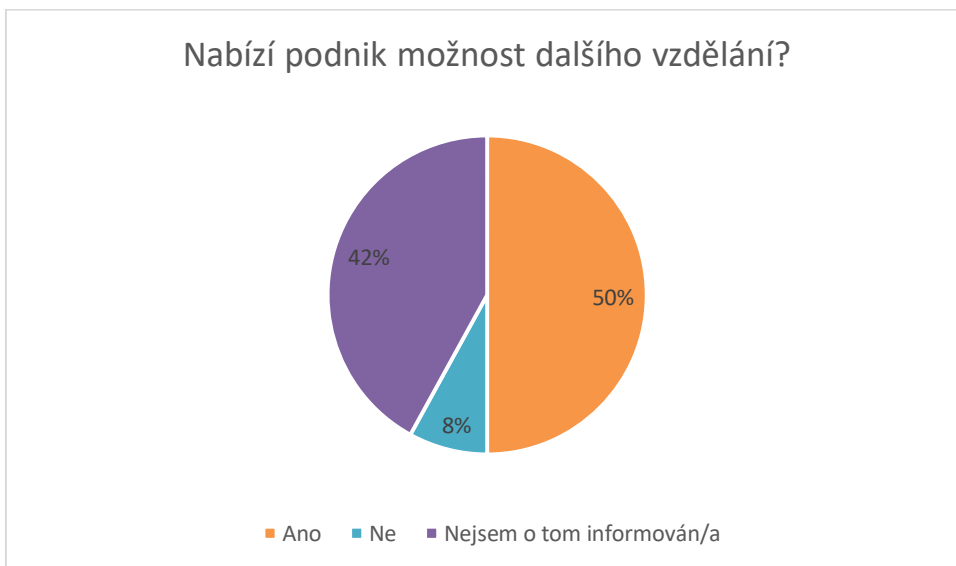
Otázka 23 se zabývá zaměstnaneckými výhodami a množstvím jejich čerpání, a především jsou-li zaměstnanci s těmito výhodami a množstvím jejich čerpání spokojeni. Zaměstnanecké benefity hrají velkou roli v pracovní motivaci a pracovních výkonech. Aby zaměstnanec pracoval dobře, byl spokojen se svým zaměstnáním, neustále se zlepšoval a rozvíjel, potřebuje společnost uspokojit jeho potřeby, nabídnout mu dostatečné finanční a nefinanční ohodnocení, dát mu najevo, že je pro společnost důležitý a že podnik má zájem si zaměstnance udržet.



Graf 23 Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami – možnostmi čerpání? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf 23 uvádí, že většina respondentů (konkrétně 67 %) je se zaměstnaneckými výhodami a množstvím jejich čerpání spokojena, což představuje poměrně dobrý výsledek. Zbýlých 33 % respondentů si myslí, že zaměstnanecké výhody a množství jejich čerpání dostatečné není a podnik není schopen uspokojovat potřeby této skupiny zaměstnanců, což se ve výsledcích projevuje na jejich výkonech a na pracovní motivaci, kterou je předmět bakalářské práce. Vzhledem k provedené analýze systému odměňování společnosti Comfor Stores a.s. považují současné benefity a odměny za nedostačující a doporučím podniku změny, které budou uvedeny v návrhové části bakalářské práce.

V otázce 24 jsem zjišťovala, zda společnost nabízí možnost dalšího vzdělávání, což je důležitou součástí motivace zaměstnanců, ale netýká se motivace, související s pracovním výkonem, a související se seberozvojem, seberealizací a rozvíjením svých schopností, znalostí a zkušeností, které se ve výsledcích v budoucnu projeví i na pracovních výkonech, a hlavně na jejich kvalitě. Na základě uvedených důvodů považuji možnost vzdělávání, kterou podnik nabízí, za investici, která mu v budoucnu dobře vyplatí.



Graf 24 Nabízí podnik možnost dalšího vzdělání? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu 24 lze vyčíst, že 50 % respondentů ví o možnostech vzdělávání, které podnik nabízí, dalších 8 % uvedlo, že společnost takovou možnost nenabízí a zbylých 42 % uvedlo, že o takové možnosti informování nejsou. Výsledek považuji za neutrální, spíše neuspokojující. I když 50 % respondentů odpovědělo, že podnik možnost dalšího vzdělávání nabízí, 42 % respondentů odpovědělo, že o takové možnosti neví, výsledky vypovídají o tom, že společnost takovou možnost opravdu nabízí, nicméně se nestaví svědomitě a zodpovědně, co se týká informovanosti o možnostech dalšího vzdělávání. Rozvoj a seberealizace zaměstnanců jsou důležité aspekty, které se projevují i na pracovní motivaci a jistotě pracovníků, zda ve společnosti chtějí i dál setrvat.

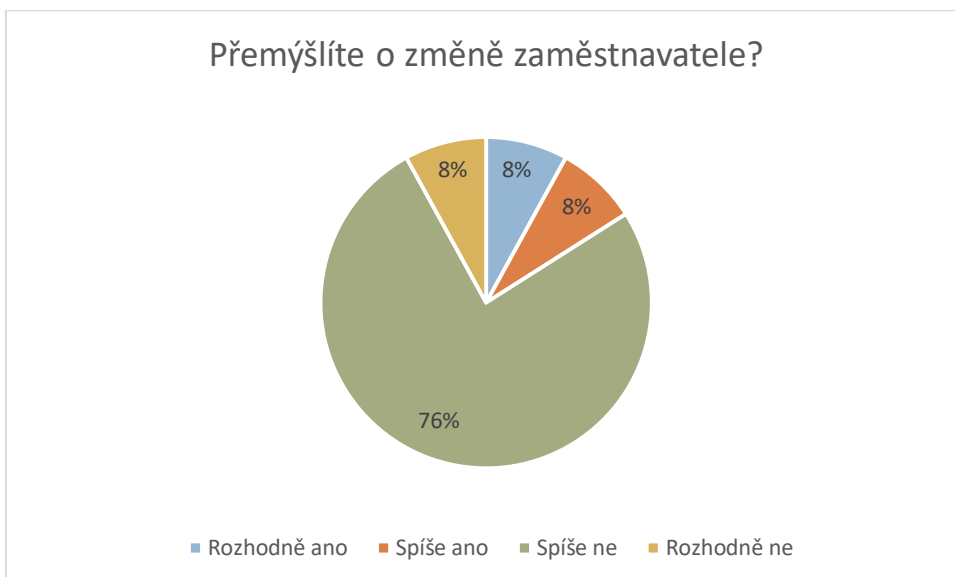
Otázka 25 se navazuje na otázku 24 a zjišťuje, zda se respondenti účastnili jakéhokoliv školení či kurzu ve společnosti.



Graf 25 Účastnil/a jste se někdy v podniku vzdělávacího kurzu/školení? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf 25 nám ukazuje, že celkem 75 % respondentů se školení nebo kurzu účastnilo, a zbylých 25 % uvedlo, že nemá zkušenost. Vzhledem k tomu, že kolektiv podniku je poměrně mladý, procento respondentů, které se jakéhokoliv vzdělávacího programu neúčastnilo, může být způsobeno tím, že ve společnosti pracují poměrně krátkou dobu. Avšak výsledek otázky 25 považují za dobrý, jelikož se většina respondentů vzdělávacího kurzu nebo školení účastnila. Společnost tedy nabízí možnosti dalšího vzdělávání a seberozvoje, nicméně tyto kurzy nejsou časté.

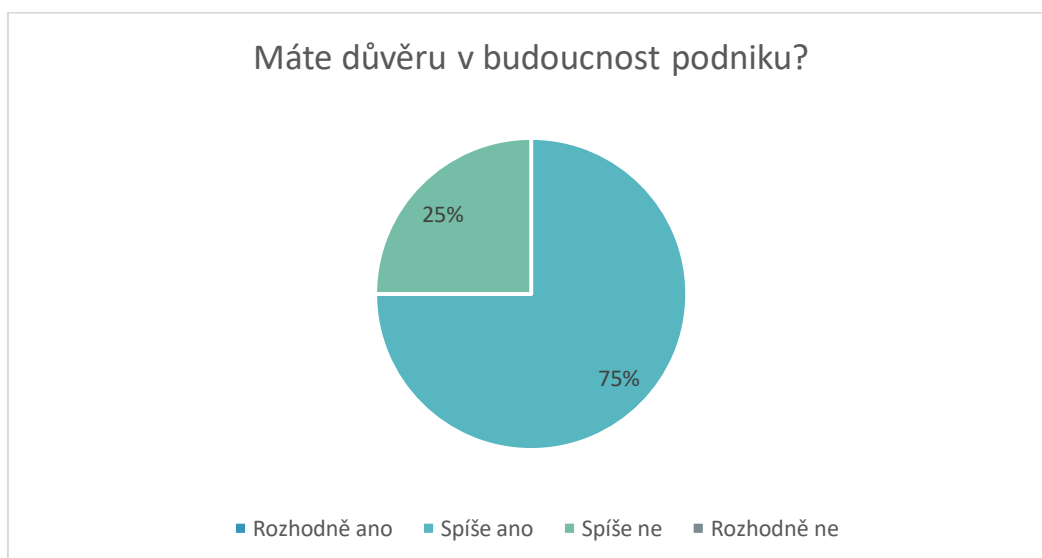
Otázka 26 má za úkol zjistit, zda respondenti přemýšlí o změně zaměstnavatele. Tato otázka úzce souvisí s problematikou pracovní motivace a odpovídá na další otázku „Jsou-li zaměstnanci dostatečně ve společnosti motivováni a odměňováni a chtěli by ve společnosti setrvat, uspokojuje podnik jejich potřeby?“ Lze říci, že existuje spousta dalších příčin, na základě kterých by pracovník opustil své zaměstnání, ale z praxe je obecně známo, že nejčastěji jsou zaměstnanci nespokojeni z důvodu nízké mzdy, benefitů, horších vztahů na pracovišti nebo neuspokojující pracovní náplně. Výsledky otázek 6 a 15 udávají, že respondenti svou práci mají rádi a jsou spokojeni s její náplní.



Graf 26 Přemýšlíte o změně zaměstnavatele? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu 26 vyplývá, že 84 % respondentů nepřemýšlí o změně zaměstnavatele a zbylých 16 % o změně přemýšlí. Výsledek, který lze vidět na grafu 26, považuji za výborný, jelikož téměř všichni respondenti neuvažují o změně zaměstnavatele, což znamená, že v současné době jsou v této práci spokojeni a motivováni v ní pokračovat i nadále. 16 % respondentů uvádí, že je rozhodně nespokojeno, popř. spíše a uvažují o změně zaměstnavatele. Jednou z příčin může být i nespokojenost se současným stavem probíhajících činností, což by měla společnost posoudit a vyvodit důsledky jejich nespokojenosti.

Otázka 27 zjišťuje, jestli respondenti mají důvěru v budoucnost podniku. Tato otázka zjišťuje, zda jsou zaměstnanci motivováni ve svém zaměstnání pokračovat a rozvíjet se. Pokud nemají důvěru v budoucnost podniku, nejsou motivováni vykonávat svěřené úkoly kvalitněji a rozvíjet své schopnosti, dovednosti a zkušenosti.



Graf 27 Máte důvěru v budoucnost podniku? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf 27 nám ukazuje, že většina respondentů (až 75 %) odpověděla, že důvěru v budoucnost podniku mají, zbylých 25 % odpověděli, že ne. Výsledek plynoucí z grafu 27 považují za dobrý, protože velké procento respondentů odpovědělo na otázku kladně.

Otázka 28 shrnuje veškeré předchozí otázky a uvádí celkovou spokojenost respondentů s jejich pracovním místem.



Graf 28 Jaká je Vaše celková spokojenost s pracovním místem? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu 28 je zřejmé, že až 92 % respondentů jsou momentálně se svým pracovním místem spokojeni, což představuje výborný výsledek, protože pouze 8 % respondentů není spokojeno se svým zaměstnáním. Z výsledku otázky pro společnost vyplývá, že by měla pokračovat se současným systémem motivování a odměňování a zvážit nové návrhy, které by systém vylepšily.

2.4. Shrnutí výsledků provedené analýzy

Z provedené analýzy a dotazníkového setření plyne, že současný motivační program společnosti Comfor Stores a.s. je pro zaměstnance spíše motivující a uspokojující. Zaměstnanci jsou ve většině případech spokojeni s pracovním prostředím, vztahy na pracovišti, pracovním vybavením a pracovní naplní.

Momentální spokojenost, avšak s objevující se mírnou tendencí k nespokojenosti, se objevila u nabízených pracovních benefitů a odměn. Společnost by měla vzít v úvahu komunikaci mezi jednotlivými pracovníky a organizaci činností na pracovišti.

Osobně považují za slabinu v systému motivování a odměňování společnosti nedostatek nabízených možností dalšího vzdělávání a rozvoje personálu. Z výsledků dotazníkového setření

vyplýnulo, že řada zaměstnanců není o možnostech vzdělávání informována, což souvisí i s neorganizovaností některých oddělení podniku.

Společnost by se měla zaměřit na nedostatky v systému motivování a odměňování zaměstnanců, které byly zjištěny na základě provedeného průzkumu. Tyto nedostatky způsobují nespokojenost zaměstnanců s pracovní činností a ovlivňují jejich výkony a pracovní morálku.

3. Vlastní návrhy na zlepšení motivačního systému společnosti

Tato část bakalářské práce je zaměřena na zlepšení současného stavu motivačního programu ve společnosti. Tyto návrhy byly vytvořené na základě interní analýzy, uskutečněné metodou pozorování a výsledků dotazníkového setření. Návrhy by měly zvýšit pracovní motivaci zaměstnanců společnosti, zlepšit jejich pracovní výkony a zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců.

3.1. Finanční návrhy zlepšení motivačního programu společnosti

Z výsledků analýzy je možné navrhnout takové změny, které povedou ke zlepšení motivačního programu ve společnosti a zvýšení spokojenosti pracovníků. V této podkapitole uvedu konkrétní návrhy, vedoucí ke zlepšení motivačního programu společnosti a vyžadující dodatečné finanční náklady.

3.1.1. Sick days

Sick days, neboli rekondiční volno, je benefit, respektive nástroj odměňování a motivování zaměstnanců, na základě kterého není pracovník nucen čerpat dovolenou, náhradní volno nebo být v pracovní neschopnosti. Pokud se zaměstnanec necítí dobře, může oznámit svému zaměstnavateli, že má zájem čerpat Sick days a zaměstnavatel mu tento den proplatí a není zapotřebí potvrzení od lékaře nebo jakýkoli jiný doklad.

Návrhem je tedy poskytnout zaměstnancům 5 Sick days ročně. Nevyužité Sick days by se nepřeváděly do dalšího roku, pokud by nebyly vyčerpány v příslušném kalendářním roce. Uvedené množství nabízených Sick days by bylo dostatečné a uspokojující pro zaměstnance. Uvedený počet Sick days je optimální vzhledem k faktu, že pokud je zaměstnancům nabízen vyšší počet tohoto benefitu, jeho významnost bývá podceňována a zaměstnanci využívají Sick days i v případech, kdy nejsou nemocní, aby nečerpali dovolenou. Jedná se o případy, kdy na pracovní den připadá statní svátek a zaměstnanci si chtějí prodloužit dny volna.

K zajištění efektivnosti využívání benefitu Sick days je zapotřebí předem stanovit určité podmínky. Konkrétně se může jednat o situaci, že na pracovišti by mělo být přítomno alespoň 75 % zaměstnanců. Prostřednictvím této podmínky budou vyloučeny situace, kdy by velký počet zaměstnanců žádal o čerpání benefitu Sick days, což by zřejmě znemožnilo efektivní konání pracovní činnosti a splnění stanovených úkolů a cílů.

Z důvodu lepšího porozumění uvádím konkrétní příklad. V neděli se konala oslava narozenin jednoho ze zaměstnanců společnosti, kam byli pozváni všichni pracovníci. Oslava končila pozdě v noci a všichni zaměstnanci by si chtěli čerpat Sick days.

Navrhuji, aby vedení společnosti určilo 5 až 6 zaměstnanců, kteří na pracovišti v následující den po oslavě jsou nezbytně nutní, a kromě standartního denního platu by dostali navíc smluvní příplatek nebo bonus. Nicméně považuji tento případ spíše za teoretický a myslím že pravděpodobnost nastání této situace je velice nízká.

Přibližné náklady na Sick days

Počet zaměstnanců brněnské pobočky společnosti Comfor Store a.s.	29
Přibližná průměrná hodinová mzda, odpovídající činnosti zaměstnanců	150,-
Počet odpracovaných hodin za jeden den	8
Počet dní čerpání Sick Days	5
Celkové náklady na Sick Days	174 000,-

Tabulka 1 Přibližné náklady na Sick days (Zdroj: Vlastní zpracování)

Přínosy benefitu Sick Days pro zaměstnance:

- Zvýšení spokojenosti.
- Zvýšený počet dní pracovního volna.
- Možnost využití nabízeného benefitu dle potřeby.
- Mzda zaměstnance se nezmění, kvůli krátkodobé pracovní neschopnosti.

Přínosy benefitu Sick Days pro zaměstnavatele:

- Zvýšení pracovní motivace zaměstnanců.
- Zvýšení loajality pracovníků.
- Zabránění šíření nemoci mezi zaměstnance.
- Optimalizace počtů dní zaměstnanecké dovolené bez převádění do dalšího roku.

3.1.2. Příspěvek na dopravu

Z výsledků dotazníkového setření vyplývá, že pro zaměstnance společnosti je důležité, kde se nachází místo výkonu práce. Z grafu 9 je zřejmé, že 66 % respondentů považuje lokaci místa výkonu práce za důležitou. Zaměstnanci si jsou vědomi, kolik času stráví na cestě do zaměstnání a jakou částku musí vynaložit na dopravu.

Mým návrhem pro společnost tedy je, aby přispívala pracovníkům na dopravu ve výši 500 Kč měsíčně. Příspěvek by byl určen všem zaměstnancům, kteří bydlí v rádiusu 30 km a dále od brněnské pobočky.

Společnost by o poskytnutí benefitu rozhodovala na základě místa bydliště zaměstnance, uvedeném v pracovní smlouvě. Pokud by zaměstnanec nepobýval v místě, uvedeném v pracovní smlouvě, o poskytnutí příspěvku na dopravu by jednal s vedením společnosti, respektive se svým nadřízeným, který by rozhodnul o nároku.

Vzhledem k tomu, že je velmi obtížné zjistit, v jakém rádiu od místa výkonu práce bydlí zaměstnanec, pro výpočet nákladů na příspěvek na dopravu společnosti budu vycházet z předpokladu, že všichni zaměstnanci společnosti budou dostávat příspěvek na dopravu.

Pro zaměstnance by to však znamenalo, že by příspěvek na dopravu společně se všemi dalšími příjmy, plynoucími ze závislé činnosti, podléhal zdanění dle §6 zákona o daních z příjmu.

Náklady na příspěvek na dopravu

Počet zaměstnanců brněnské pobočky společnosti Comfor Store a.s.	29
Měsíční hodnota příspěvku na dopravu	500,-
Celkové měsíční náklady na příspěvky na dopravu	14 500,-
Celkové roční náklady na příspěvky na dopravu	174 000,-

Tabulka 2 Náklady na příspěvek na dopravu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Přínosy příspěvku na dopravu pro zaměstnance:

- Zvýšení spokojenosti.
- Snížení nákladů na dopravu.
- Možnost využití nabízeného benefitu dle potřeby.

Přínosy příspěvku na dopravu pro zaměstnavatele:

- Zvýšení pracovní motivace zaměstnanců.
- Zvýšení loajality pracovníků.

3.1.3. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti

Z výsledků provedené analýzy vyplývá, že úroveň vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců je nedostačující. Vzhledem k tomu, že seberozvoj a realizace jsou nezbytné aspekty k zajištění motivace zaměstnanců, společnost by měla umožnit svým zaměstnancům další vzdělávání.

V současné době není zapotřebí účastnit se fyzicky školení a je možné využít i mnohem efektivnější formy školení, například účast na online kurzech a video přednáškách.

Návrhem je, aby společnost zakoupila roční licenci na největším českém online vzdělávacím portálu s videokurzy od špičkových lektorů Seduo.cz.

Portál Seduo.cz nabízí možnost online vzdělávání prostřednictvím online kurzů, přednášek a školení od profesionálů z praxe. Hlavními výhodami této formy vzdělávání a rozvoje personálu jsou dostupnost a flexibilita, rozmanitost i cena, která je levnější než školení na pracovišti.

Zaměstnanci mohou zhlédnout video přednášky, kurzy a školení ve volném čase. Lekce mohou být dlouhé, střednědobé a krátké. Střednědobé a krátké lekce si mohou zaměstnanci zhlédnout během pauzy nebo při cestě do práce hromadnou dopravou. Každý měsíc přibývají nové kurzy a zaměstnanci mají k dispozici nové materiály. Na výběr jsou různé kategorie kurzů a vzdělávacích programů z oboru marketing, obchodu, technologie, HR, osobního rozvoje, komunikace atd. Portál Seduo.cz nabízí kurzy na 3 týdny zdarma.

Náklady na licenci Seduo.cz

Počet zaměstnanců brněnské pobočky společnosti Comfor Store a.s.	29
Celkové náklady na roční licenci portálu Seduo.cz bez DPH	83 201,-
Sazba DPH	21 %
Celkové náklady na roční licenci portálu Seduo.cz včetně DPH	100 674,-

Tabulka 3 Náklady na licenci Seduo.cz (Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady zahrnují cenu roční licence portálu Seduo.cz pro 29 zaměstnanců. Vzdělávací programy probíhají online a nevyžadují žádné další náklady.

Přínosy vzdělávacího programu pro zaměstnance:

- Zvýšení spokojenosti
- Profesní rozvoj
- Osobní rozvoj
- Možnost využití nabízeného benefitů dle potřeby
- Možnost získání lepšího finančního ohodnocení
- Možnost kariérního růstu

Přínosy vzdělávacího programu pro zaměstnavatele:

- Zvýšení pracovní motivace zaměstnanců

- Zvýšení loajality pracovníků
- Zvýšení kvalifikace zaměstnanců
- Zlepšení pracovních výkonů
- Rozšíření pracovních a osobních dovedností zaměstnanců
- Snížení nákladů na uskutečnění fyzických školení a kurzů

3.1.4. „Pracovník roku“ s prémiei

Potřeba uznání je důležitá lidská potřeba, která vychází z Maslowovy teorie a nachází se ve vrchní části pyramidy potřeb. Uznání zvyšuje vnitřní pocity sebedůvěry a sebejistoty, povzbuzuje vnitřní motivaci a pomáhá maximalizovat pracovní výkony. Je důležité, aby podnik pomáhal svým zaměstnancům tuto potřebu realizovat.

Doporučením pro společnost je, aby zavedla systém vyhodnocení nejlepšího pracovníka roku, který by například obdržel prémiei na dovolenou nebo pro soukromé účely.

Systém by fungoval následujícím způsobem. Společnost by volila nejlepšího pracovníka roku na základě dosažených pracovních výkonů a cílů, nejlepších výsledků a prostřednictvím dotazníku nebo ankety mezi zaměstnanci. Po vyhodnocení by visela fotografie zaměstnance s nápisem „nejlepší pracovník roku“ na viditelném místě v kanceláři nebo na pracovišti. Vybraný nejlepší pracovník roku by obdržel prémiei, kterou by mohl využít dle svých potřeb.

Během vyhodnocení nejlepších pracovníků by společnost vzbudila zdravou konkurenci v kolektivu a motivovala by zaměstnance zlepšovat své výkony a dosahovat vyšších cílů. Zřejmě by se mohla objevit i nezdravá konkurence, která by mohla podniku naopak uškodit. Z výsledků dotazníkového setření ale plyne, že vztahy na pracovišti jsou dobré, proto považují možnost výskytu nezdravé konkurence za nízkou. Je vhodné, aby společnost neustálým pozorování a analýzou měsíčních pracovních výkonů hodnotila situaci a atmosféru na pracovišti.

Osobně si myslím, že tento nástroj odměňování a motivování pracovníků přinese především kladné výsledky pro celkovou motivovanost pracovníků, zlepší jejich výkonnost a zvýší loajalitu.

Náklady „lepšího pracovníka roku“

Počet „lepších pracovníků roku“ brněnské pobočky společnosti Comfor Store a.s.	1
Prémie za „nejlepšího pracovníka roku“	20 000,-
Celkové náklady na „nejlepšího pracovníka roku“	20 000,-

Tabulka 4 Náklady na „lepšího pracovníka roku“ (Zdroj: Vlastní zpracování)

Přínosy „nejlepšího pracovníka roku“ pro zaměstnance:

- Zvýšení spokojenosti
- Zvýšení sebedůvěry a sebejistoty
- Pocit uznání
- Lepší postavení v kolektivu
- Finanční prémie

Přínosy „nejlepšího pracovníka roku“ pro zaměstnavatele:

- Zvýšení pracovní motivace zaměstnanců
- Zvýšení loajality pracovníků v podniku
- Zdravá konkurence mezi zaměstnanci
- Zvýšení pracovních výkonů zaměstnanců
- Zlepšení kvality splněných úkolů
- Včasnější dosažení stanovených cílů

3.2. Nefinanční návrhy na zlepšení stávajícího motivačního programu společnosti

Tato podkapitola se zaměřuje na návrhy, vedoucí ke zlepšení motivačního programu společnosti a které nevyžadují vynaložení finančních nákladů, avšak zřejmě vedou ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců a ke zlepšení jejich pracovních výkonů.

3.2.1. Organizace pracovní činnosti

Jak vyplývá z výsledků dotazníkového setření, velké procento respondentů není spokojeno s organizací práce. Organizace pracovní činnosti hraje důležitou roli v pracovním procesu. Pokud je práce dobře zorganizována, je také dobře vykonána.

Proto bych společnosti doporučila optimalizovat současný proces organizace práce. Nejedná se o celkovou reorganizaci systému, ale pouze její části. Je zapotřebí organizovat pracovní činnost tak, abychom maximalizovali pracovní výkony a dosahovali všech stanovených cílů v termínu.

Doporučila bych podniku stanovit nejen strategické cíle, ale zřejmě i rozdělit je do dílčích podcílů. Stanovit si limity, co a kdy má být vykonáno, rozdělit úkoly do měsíčních, týdenních a denních bází, plnit rutinní pracovní úkoly, o kterých jsem se zmiňovala už výše.

Pro každého zaměstnance v podniku by byl vytvořen Time-management kalendář, který by obsahoval tyto body:

- Co je zapotřebí vykonat hned

- Co je zapotřebí vykonat dnes
- Co je zapotřebí vykonat zítra

Kalendář umožňuje rozdělit běžné úkoly, případně je delegovat.

Nadřízení by měli svým podřízeným zadávat úkoly včas a přesně stanovit cíle, kterých musí být dosaženo. Je tedy vhodné, aby byly úkoly zadávány s dostatečným časovým předstihem. Zaměstnanec by měl mít dostatek času k vykonání úkolu, popřípadě jeho změně a kontrole.

Přínosy organizace práce pro zaměstnance:

- Lepší pochopení stanovených cílů
- Jednodušší plnění běžných úkolů
- Zavedení organizovanosti v pracovní činnosti

Přínosy organizace práce pro zaměstnavatele:

- Zvýšení pracovní motivace zaměstnanců
- Dosahování vyšších pracovních výkonů zaměstnanců
- Včasnější dosažení stanovených cílů
- Přehlednost pracovní činnosti

3.2.2. Pochvala

Při provedení analýzy současného stavu motivačního programu ve společnosti už bylo zmíněno, že silnou stránkou současného programu je zpětná vazba. Jedním z důležitých nástrojů zpětné vazby je pochvala, o které bych se chtěla v této podkapitole rozepsat.

Řada zaměstnanců považuje pochvalu za velice důležitý motivační nástroj, který může někdy převažovat nad finančními nástroji. Pochvala je úzce spjata s uznáním. Pochvala a uznání zvyšují sebedůvěru a podněcují vnitřní motivaci pracovníků k lepším výkonům a vyšším cílům.

- Doporučila bych společnosti vzít v úvahu pochvalu jako důležitý nástroj motivování zaměstnanců, který podněcuje pracovníky k lepším výkonům a ke zvyšování kvality svěřených úkolů. Nadřízení by měli chválit své podřízené za splnění stanovených úkolů, za dodržení termínů, za dosažení cílů a také například za udržení pořádku na pracovišti, za kreativitu atd. Součástí zpětné vazby může být i kritika, popř. výtka za neuspokojivé plnění pracovních úkolů. Nadřízení by měli chválit zaměstnance na všech pracovních pozicích.

Několik zásad účinné pochvaly:

- Pochvala musí být zveřejněna
- Pochvala musí být adresná

- Pochvala musí být konkrétní (Jak chválit pracovníky, 2014).

Přínosy pochvaly pro zaměstnance:

- Zvýšení spokojenosti
- Zvýšení sebedůvěry a sebejistoty
- Pocit uznání
- Lepší postavení v kolektivu

Přínosy pochvaly pro zaměstnavatele:

- Zvýšení pracovní motivace zaměstnanců
- Zvýšení loajality k zaměstnavateli
- Zvyšování pracovních výkonů
- Včasnější dosahování stanovených cílů
- Zlepšení vztahů na pracovišti

3.3. Shrnutí návrhové části

Návrhová část bakalářské práce se zabývá zavedením změn ve stávajícím motivačním programu společnosti Comfor Stores a.s., které by mohly vést ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců a tím ke zvýšení jejich pracovních výkonů.

Navrhnula jsem následující změny a přínosy, které jsem detailně popsala v návrhové části bakalářské práce:

- Zavedení Sick Days
- Zavedení příspěvku na dopravu
- Zavedení programu pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Zavedení systému “ Nejlepší pracovník roku“
- Optimalizace organizace práce
- Pochvala, jako nástroj motivace

Celkové náklady, které společnosti vzniknou změnami v současnem motivačním programu

Celkový náklad na Sick Days	174 000,-
Celkové roční náklady na příspěvky na dopravu	174 000,-
Celkové náklady na roční licenci portálu Seduo.cz včetně DPH	100 674,-
Celkové náklady na „lepšího pracovníka roku“	20 000,-
Celkové roční náklady na změny v systému motivování zaměstnanců	468 674,-

Tabulka 5 Celkové náklady, které společnosti vzniknou změnami v současnem motivačním programu (Zdroj: Vlastní zpracování)

V případě přijetí mnou navrhovaných změn společností, celková výše nákladů, potřebných pro uskutečnění těchto změn, činí 468 674 Kč za rok.

Výše uvedené změny mohou kladně ovlivnit pracovní výkony zaměstnanců, přispět ke zlepšení kvality odvedené práce, zvýšit celkovou pracovní motivaci zaměstnanců a pozitivně ovlivnit jejich spokojenost s pracovním místem.

Závěr

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Motivace je jedním z nejdůležitějších nástrojů maximalizace a neustálého zlepšení pracovních výkonů jednotlivců. Adekvátně motivovaný zaměstnanec dosahuje mnohem lepších výsledků a cílů nežli zaměstnanec, který není ve svém zaměstnání dostatečně motivován. Motivace pracovníků souvisí s celkovou spokojeností. Je tedy zapotřebí, aby podnik využíval takový motivační program, který povede ke zvýšení spokojenosti, motivace a loajality zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce bylo na základě realizace analýzy stávajícího stavu motivačního programu pro zaměstnance navrhnout takové změny, které jsou žádoucí pro péči a udržení zaměstnanců, jež podpoří rozvoj zvolené organizace.

V teoretické části práce jsem vymezila pojmy, související s problematikou motivačního programu. Teoretická část vychází z literární rešerše odborných textů a článků a byla pravidelně doplňována na základě zpracování práce.

V praktické části bakalářské práce byla provedena analýza stávajícího stavu motivačního programu společnosti Comfor Stores a.s. prostřednictvím analýzy interních dokumentů, metody pozorování a dotazníkového setření mezi zaměstnanci podniku. Na základě výsledků analýzy vyplývá, že zaměstnanci považují současný motivační program za dostačující a spíše uspokojující. Výsledky odhalily nedostatky, na základě kterých byly stanoveny změny a opatření.

Návrhová část se zaměřila na vlastní doporučení a návrhy pro společnost, které pomohou zvýšit pracovní motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a loajalitu. Výše zmíněné návrhy a doporučení mohou přispět ke zlepšení výkonů zaměstnanců společnosti. Návrhy jsem rozdělila na finanční, tedy vyžadující vynaložení dodatečných nákladů, do kterých patří: zavedení Sick Days, příspěvek na dopravu, pořízení licence pro zaměstnance na vzdělávacím portálu Seduo.cz a také výběr „lepšího pracovníka roku“, a nefinanční, nevyžadující vynaložení dodatečných nákladů, u kterých jsem doporučila: optimalizaci organizace pracovní činnosti a zavedení pochvaly, jako účinného motivačního nástroje. U finančních nákladů byly spočítány celkové roční náklady.

Shrnutím uvedených informací v bakalářské práci o zkoumaném problému lze uvést, že dobře a správně motivovaný pracovník dosahuje lepších výkonů, neustále se rozvíjí a zlepšuje kvalitu svěřených úkolů, což přispívá k dosažení podnikových strategických cílů, vyšších zisků a neustálému zdokonalování. Program motivace zaměstnanců musí vždy podněcovat pracovníky ke zvýšení jejich vnitřní motivace a celkové spokojenosti a loajality k podniku.

Použité zdroje

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
- BECKER, G., S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Third Edition, Chicago: The University of Chicago Press, 1993, ISBN 0-226-04120-4.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-859-4357-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BOXALL, P. F. a J. PURCELL. Strategy and Human Resource Management. New York: Palgrave Macmillan, 2003. ISBN 03-337-7820-0.
- Comfor [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.comfor.cz/>
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- Jak chválit pracovníky?. *Homepage* [online]. Copyright © 2014 [cit. 09.04.2022]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/motivovani/jak-chvalit-pracovniky.htm>
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

- JANOUSHKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. Zaměstnanecké výhody a daně. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1364-0.
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOSCHIN, F. Kapitoly z ekonomické demografie. Praha: VŠE, 2005. 52 s. ISBN 80-245-0959-8.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LOKŠOVÁ, Irena a Jozef LOKŠA. Pozornost, motivace, relaxace a tvořivost dětí ve škole. Praha: Portál, 1999. Pedagogická praxe. ISBN 80-7178-205-x.
- MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. Management. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
- Motivace, motivy a jejich dělení. Studium psychologie [online]. Praha, 2021 [cit. 2021- 11- 29]. Dostupné z: [http://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12- motivace-deleni-motivu.html](http://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html)
- NAKONEČNÝ, M. Emoce a motivace. Praha: SPN. 1973.
- O nás | COMFOR.cz. *COMFOR.cz | poskládáme vaši IT domácnost* [online]. Copyright © 2018 COMFOR STORES a.s. [cit. 04.04.2022]. Dostupné z: <https://www.comfor.cz/o-nas>
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges, 2011. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.
- PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO, 2015. Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC, 2003. Psychologie ve světě práce. Vyd. 1. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

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

VOJTOVIČ, Sergej. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. Sociální psychologie. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka. Slovník základních pojmů z marketingu a managementu. Praha: Fortuna, 1997. ISBN 80-7168-504-6.

Vzdělávejte své zaměstnance jinak. Online. – Seduo.cz. *Online kurzy, semináře, odborná školení a firemní vzdělávání – Seduo.cz* [online]. Copyright © 1996 [cit. 04.04.2022].

Dostupné z: <https://www.seduo.cz/pro-zamestnavatele>

Seznam grafů

Graf 1 Jste muž nebo žena?	41
Graf 2 Kolik Vám je let?	41
Graf 3 Jak dlouho pracujete ve společnosti?	42
Graf 4 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	43
Graf 5 Jaká je Vaše pracovní pozice?	44
Graf 6 Líbí se Vám vykonávat svou práci?	44
Graf 7 Jste při výkonu svojí práce ve stresu?	45
Graf 8 Jste v práci dostatečně motivován/a?	46
Graf 9 Je pro Vás důležité, kde se místo výkonu práce nachází, z hlediska dostupnosti (MHD, vlastní doprava)?	46
Graf 10 Dostáváte zpětnou vazbu od Vašich nadřízených za odvedenou práci?	47
Graf 11 Dostáváte prémie za splnění svých pracovních povinností?	48
Graf 12 Jste spokojen/a s vybavením potřebným k výkonu práce na pracovišti?	48
Graf 13 Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?	49
Graf 14 Jste spokojen/a s pracovním prostředím?	50
Graf 15 Jste spokojen/a s náplní práce?	50
Graf 16 Je Vaše práce dobře organizována?	51
Graf 17 Jste spokojen/a s Vaší mzdou?	52
Graf 18 Myslíte si, že mzda odpovídá Vaší pracovní náplni?	52
Graf 19 Jste spokojen/a s komunikací mezi zaměstnanci?	53
Graf 20 Jaké jsou vztahy na pracovišti?	54
Graf 21 Jste seznámen/a se systémem odměňování?	55
Graf 22 Je odměňování v podniku pro všechny spravedlivé?	55
Graf 23 Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami – možnostmi čerpání?	56
Graf 24 Nabízí podnik možnost dalšího vzdělání?	57
Graf 25 Účastnil/a jste se někdy v podniku vzdělávacího kurzu/školení?	58
Graf 26 Přemýšlíte o změně zaměstnavatele?	59
Graf 27 Máte důvěru v budoucnost podniku?	59
Graf 28 Jaká je Vaše celková spokojenost s pracovním místem?	60

Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb	19
Obrázek 2 Motivační typy lidí.....	22
Obrázek 3 Celková odměna	26
Obrázek 4 Logo společnosti Comfor Stores a.s.	32
Obrázek 5 Organizační struktura COMFOR STORES a.s.	34

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přibližné náklady na Sick days	63
Tabulka 2 Náklady na příspěvek na dopravu	64
Tabulka 3 Náklady na licenci Seduo.cz	65
Tabulka 4 Náklady na „lepšího pracovníka roku“	66
Tabulka 5 Celkové náklady, které společnosti vzniknou změnami v současném motivačním programu	70

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vzor dotazníkové šetření

Přílohy

Příloha č. 1: Vzor dotazníkové šetření

Jmenuji se Daryna Tkachenko a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia „Ekonomika podniku“ na fakultě Podnikatelské. Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který poslouží jako součást bakalářské práce. Dotazník se zaměřuje na Motivaci a odměňování zaměstnanců. Dotazník je zcela anonymní. U každé otázky vyberte prosím vždy právě jednu odpověď. Děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.

1. Jste muž nebo žena?

- Muž
- Žena

2. Kolik Vám je let?

- Méně než 20
- 20 až 30
- 31 až 40
- 41 až 50
- Více než 51

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Méně než 1 rok
- 1 až 3 roky
- 3 až 5 let
- Více než 5 let

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední odborné vzdělání s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

5. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Běžný pracovník
- Vedoucí úseku/manažer
- Vrcholový management

6. Líbí se Vám vykonávat svou práci?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Rozhodně ne

7. Jste při výkonu svojí práce ve stresu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Jste v práci dostatečně motivován/a?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. Je pro Vás důležité, kde se místo výkonu práce nachází, z hlediska dostupnosti (MHD, vlastní doprava)?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

10. Dostáváte zpětnou vazbu od Vašich nadřízených za odvedenou práci?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11. Dostáváte prémie za splnění svých pracovních povinností?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

12. Jste spokojen/a s vybavením potřebným k výkonu práce na pracovišti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13. Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?

- Rozhodně ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Rozhodně ne

14. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15. Jste spokojen/a s náplní práce?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

16. Je Vaše práce dobře organizována?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

17. Jste spokojen/a s Vaší mzdou?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

18. Myslíte si, že mzda odpovídá Vaší pracovní náplni?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

19. Jste spokojen/a s komunikací mezi zaměstnanci?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

20. Jaké jsou vztahy na pracovišti?

- Velmi dobré
- Dobré

- Neutrální
- Špatné
- Velmi špatné

21. Jste seznámen/a se systémem odměňování?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

22. Je odměňování v podniku pro všechny spravedlivé?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

23. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami – možnostmi čerpání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

24. Nabízí podnik možnost dalšího vzdělání?

- Ano
- Ne
- Nejsem o tom informován/a

25. Účastnil/a jste se někdy v podniku vzdělávacího kurzu/školení?

- Ano
- Ne

26. Přemýšlíte o změně zaměstnavatele?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

27. Máte důvěru v budoucnost podniku?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

28. Jaká je Vaše celková spokojenost s pracovním místem?

- Velmi spokojen/a
- spokojen/a
- Neutrální
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a