



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH ZMĚN KONCEPTU MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE ZVOLENÉM PODNIKU

PROPOSAL FOR MOTIVATION SYSTEM CONCEPT CHANGES IN THE SELECTED COMPANY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Adam Hlavatý

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Adam Hlavatý</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2016/17

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

## **Návrh změn konceptu motivačního systému ve zvoleném podniku**

### **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:**

Hlavním cílem předkládané závěrečné práce je na základě provedené analýzy stávajícího stavu zkoumaného problému ve společnosti navrhnout žádoucí změny konceptu motivačního systému.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 13. vydání. Praha: Grada, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-8-7179-893-4.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity a daně. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 199 s. ISBN 978-80-7478-000-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Předmětem této práce je návrh zlepšení motivačního systému společnosti Fontana s. r. o. na základě analýzy toho stávajícího. Teoretická část vysvětluje základní poznatky z oblasti motivace a motivačních teorií a slouží jako východisko pro zpracování empirické části práce. Praktická část je zaměřena na analýzu a zhodnocení motivačního systému společnosti. Součástí analýzy je dotazníkové šetření. V závěru jsou na základě získaných dat vypracovány návrhy na zlepšení motivačního systému: finanční odměny, příspěvky na dopravu, sick days aj.

## **Abstract**

The subject of this bachelor thesis is a recommendation to improve motivational system in Fontana R ltd. on the basics of the current. Theoretical part enlightens basic knowledge of motivation and motivational theories and stands as a starting point for the empirical part of the thesis. The result of this thesis is a suggestion of improvement for the company: financial rewards, transport allowance, sick days etc.

## **Klíčová slova**

Personální řízení, motivace, systém odměňování, zaměstnanec, zaměstnanecké benefity, efektivita

## **Key words**

Personnel management, motivation, reward system, employee benefits, efficiency

### **Bibliografická citace**

HLAVATÝ, A. *Návrh změn konceptu motivačního systému ve společnosti Fontana R, s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 814 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně, dne 31. května 2017

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí práce doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za odborné vedení a praktické připomínky, které přispěly k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji společnosti Fontana R s. r. o. za poskytnuté informace a konzultace a děkuji všem zaměstnancům společnosti za jejich spolupráci.

## **OBSAH**

ÚVOD .....	10
1 CÍL a METODIKA PRÁCE .....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
2.1 Vymezení základních pojmů .....	13
2.1.1 Personální řízení .....	13
2.1.2 Řízení lidských zdrojů .....	13
2.1.3 Motivace .....	14
2.1.4 Motiv .....	16
2.1.5 Stimul a stimulace .....	16
2.2 Zdroje motivace .....	17
2.3 Základní teorie motivací .....	18
2.3.1 Maslowova teorie potřeb .....	19
2.3.2 Teorie X a Y .....	21
2.3.3 Herzbergerova dvoufaktorová teorie motivace pracovního jednání .....	22
2.3.4 Faktor motivace u generace Y .....	23
2.4 Dělení podle typů lidí .....	24
2.5 Odměňování zaměstnanců .....	28
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI .....	30
3.1 Základní informace o společnosti Fontana R, s.r.o. ....	30
3.1.1 Princip fungování čističky odpadních vod .....	31
3.1.2 Nabízené produkty a služby .....	32
3.2 Organizační struktura společnosti .....	34
4 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ .....	35
4.1 Cíle šetření .....	35



4.2	Zvolené metody provedení šetření .....	35
4.3	Rozhovor – stávající motivační systém.....	35
4.4	Dotazníkové šetření.....	38
4.4.1	Zkoumaný vzorek .....	38
4.4.2	Popis vzorku .....	39
4.4.3	Výsledky dotazníkového šetření.....	41
4.5	Shrnutí dotazníkového šetření.....	55
5	NÁVRHY ZLEPŠENÍ.....	56
5.1	Finanční odměňování zaměstnanců .....	56
5.2	Mimomzdové odměňování zaměstnanců.....	57
5.2.1	Příspěvky na dopravu.....	57
5.2.2	Sick days .....	59
5.2.3	Výuka cizích jazyků.....	60
5.2.4	Dotované sportovní a kulturní akce .....	61
5.3	Nefinanční motivace .....	63
5.3.1	Utuzování vztahů .....	63
5.3.2	Pochvala a uznání .....	64
	ZÁVĚR .....	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY a PRAMENŮ .....	68
	SEZNAM GRAFŮ .....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	72
	SEZNAM TABULEK .....	73
	SEZNAM PŘÍLOH.....	74

## ÚVOD

Předmětem této bakalářské práce je motivace zaměstnanců a její vliv na pracovní výkon. Každý člověk má svou vnitřní motivaci jako hnací sílu pro své činy. Právě tato síla je hlavním zdrojem jeho chuti konat práci.

*„Kam míří vaše pozornost, tam směřuje vaše energie a tam se objeví i výsledky.“*

- Kanadský trenér **Harv Eker**

V zájmu každého zaměstnavatele je vzbudit ve svých zaměstnancích tuto přirozenou motivaci. Vhodně zvolený motivační systém je základním předpokladem k produktivitě podniku. Jeho návrh se tak stává náročným, ale klíčovým úkolem. Úspěšný motivační systém musí respektovat a co nejlépe uspokojovat všechny rozličné motivační faktory svých adresátů. Důležité je zachovat ekonomickou efektivitu, uspokojit co nejvíce zaměstnancových potřeb s co nejnižšími náklady.

*„Ukažte mi systém odměňování jakékoli společnosti a já vám řeknu, jak se chovají její lidé.“*

- Americký businessman **B. Charles Ames**

Motivovaný pracovník je spokojený ve svém zaměstnání a tvoří základ soudržného kolektivu. Pro společnost je loajalita jejich zaměstnanců velmi cenným úspěchem. Právě proto je toto téma stále aktuálnější a pro společnosti je důležité se mu věnovat. Vhodně zavedený systém motivace pomáhá zvyšovat efektivitu výroby i atraktivitu podniku na trhu.

V práci se zabývám motivačním systémem společnosti Fontana R, s.r.o. Tato česká společnost se sídlem v Brně už přes dvacet let poskytuje pracovní místa lidem z celého kraje. Právě v ní jsem provedl analýzu současného systému a spokojenosti zaměstnanců. Pro šetření jsem použil metody anonymního dotazníkového průzkumu.

Cílem mé práce je na základě teoretických znalostí a výsledků analýzy navrhnout způsoby zlepšení stávajícího motivačního systému. Tyto návrhy poskytnou základ pro implementaci vylepšení do chodu firmy.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem bakalářské práce je návrh změn a vylepšení současného motivačního systému podniku Fontana R s. r. o. Vedlejším cílem je analýza současného systému motivace zaměstnanců k zjištění jejich nedostatků. Návrh změn motivačního systému je vypracován na základě průzkumu provedeného mezi zaměstnanci zmiňované společnosti.

Pro dosažení hlavního cíle jsou stanoveny dílčí cíle:

- 1) Analýza současného motivačního systému.
- 2) Návrh změn, který povede ke zlepšení stávajícího systému motivace zaměstnanců.

Tato práce je rozdělena do tří částí: teoretické, analytické a návrhové.

V první části jsou pomocí rešerše odborné literatury stanovena teoretická východiska motivace a motivačních systémů podniků.

V druhé části je použita metoda analýzy firemních dokumentů a popisu současného stavu. Také bude použita kvalitativní metoda empirického výzkumu ve formě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, jejímž cílem je zjištění míry efektivity a spokojenosti s nynějším motivačním systémem podniku. Dotazníkové šetření je provedeno formou osobního předání papírového formuláře.

Data získaná dotazníkem jsou zpracována metodou relativní četnosti, analýza závislostí je vyjádřena pomocí kontingenčních tabulek a grafů. Výsledky jsou okomentovány slovním hodnocením.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První kapitolou této práce je vymezení teoretického základu znalostí týkajících se stimulace, motivace, jejích teorií a dalších informací, které významně ovlivňují řízení lidských zdrojů. Znalost a pochopení základních principů o fungování motivace zaměstnanců jsou nezbytnými předpoklady pro zvýšení zaměstnancovy spokojenosti v pracovním prostředí.

### 2.1 Vymezení základních pojmů

Pro správné uchopení problematiky je vhodné definovat základní pojmy jako je personální řízení, řízení lidských zdrojů, motiv, motivace, stimul a stimulace.

#### 2.1.1 Personální řízení

Personální řízení zahrnuje vše týkající se lidí pracujících ve společnosti. Do hlavních činností spadajících do personálního řízení patří zajišťování personálních služeb a poradenství, vedení managementu k realizaci personální politiky a strategie, a formulování a přijímání těchto strategií do chodu organizace. Cílem personálního řízení je optimální využití potenciálu lidí k dosažení cílů organizace, vytváření vhodných předpokladů a podmínek pro vykonávání práce i motivování pracovníků k rozvoji osobnímu i společnosti<sup>1</sup>.

#### 2.1.2 Řízení lidských zdrojů

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako *"strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích"*.

Cíly řízení lidských zdrojů jsou podle Armstronga:

- Zabezpečení a rozvoj pracovníků – předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí,

---

<sup>1</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2012. s. 9

- Ocenění pracovníků – zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí,
- Vztahy – vytvářet prostředí, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy mezi managementem a pracovníky<sup>2</sup>.

Důležitou součástí úspěšného řízení lidských zdrojů je motivace zaměstnanců, kterou se budu dále věnovat v následujících kapitolách.

### 2.1.3 Motivace

Motivace je klíčovým prvkem personalistiky a pracovní výkonnosti zaměstnanců obecně. Je to pomyslná síla, která aktivuje, směřuje a udržuje lidské chování. Právě prostřednictvím je dosahováno vysokých výkonů. Dobře motivovaní lidé jsou připraveni navíc vynaložit dobrovolné úsilí, tedy více, než se od nich očekává<sup>3</sup>.

Hartl a Hartlová definují pojem motivace jako „*proces usměrňování, udržování a energetizace chování, která vychází z biologických zdrojů*“<sup>4</sup>. Motivační síla podle nich vzniká působením vnější i vnitřní stimulace a její kognitivní interpretace. Stimulace mohou být jak fyziologické, jako je hlad, žízeň, sex, sebezáchova, nebo mohou být psychologické, například touha uspět<sup>5</sup>.

#### Rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací

*"Vnější motivace se týká opatření, která podnikáme, abychom lidi motivovali. To zahrnuje jak odměny (zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení), tak tresty (disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky)"*<sup>6</sup>.

Podle Ludwiga<sup>7</sup> je nepříjemné a demotivující pracovat na činnostech, které se zdají bezvýznamné či bezpředmětné – proto k nim jedinec cítí nechuť. Aby byl přiměn

<sup>2</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2015. s. 217

<sup>3</sup> tamtéž

<sup>4</sup> HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 2015. s. 328

<sup>5</sup> HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. 2010. s. 320

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2015. s. 219

<sup>7</sup> LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace*. 2013. s. 47

na nich pracovat, byly vymyšleny nástroje vnější motivace: odměny a tresty, cukry a biče. Tyto vnější stimuly potom mají jedince přimět k činnostem, které by sám nedělal. Tento princip má ale však několik zásadních úskalí. Protože člověk nedělá to, co sám vnitřně chce, nevyplavuje se mu v mozku tolik dopaminu. Látka, která kromě spokojenosti také výrazně ovlivňuje kreativitu, paměť a schopnosti se učit.

**Vnitřní motivace** naopak přichází z vnitra organismu, resp. jedince, jako je hlad, žízeň, hladina hormonů, ale též cíl, plán, představa, tužba.<sup>8</sup>

*"Vnitřní motivace se projevuje, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná, a že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie (volnost v jednání a rozhodování), možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, podobně jako příležitost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry"*<sup>9</sup>.

### **Dimenze směru motivace**

Podle autorky Bedrnové<sup>10</sup> působí motivace současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích.

- Dimenze směru - Tato dimenze motivaci člověka orientuje či zaměřuje určitým směrem, nebo také může naopak od jiných směrů odvracet, odvádět. Charakterizovat ji můžeme obraty "rád bych to a to", "chci to a to", "toužím po tom", aj. Nebo v opačném směru "nezajímá mne to", "nechci dělat to a to", "nechci se zabývat tím a tím".
- Dimenze intenzity - určuje sílu motivace, kterou je člověk tlačěn k cíli, vyjadřuje stupeň odhodlání. Charakterizovat bychom ji mohli obraty "docela bych chtěl", "chci", "hodně po tom toužím" apod.
- Dimenze stálosti (vytrvalosti, persistence) - Vyjadřuje míru odhodlání a schopností jedince překonávat (ať už vnitřní nebo vnější) překážky stojící v cestě k dosažení cíle. Čím vyšší je persistence, tím urputněji pokračuje

---

<sup>8</sup> HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. 2010. s. 320

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2015. s. 218

<sup>10</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. 2012, s. 363

jedinec za splněním cíle, překonávajíc překážky a nehledě na dílčí nezdary či neúspěchy.

#### 2.1.4 Motiv

*"Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu - popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl"<sup>11</sup>.*

Pojem "motiv" má hodně blízko s pojmem "cíl". Obecným cílem každého motivu je pocit nasycení neboli dosažení určitého finálního psychického stavu. Motiv můžeme dělit na dvě základní skupiny: cílové neboli terminální, a instrumentální. U cílového motivu přetrvává motiv tak dlouho, dokud není dosažen pocit vnitřního uspokojení z naplnění cíle motivu. Pokud však jde o motivy, jimž nelze dost dobře přiřadit určitý cílový stav, a tedy se jedná o konstantní naplňování cíle, jedná se o instrumentální motiv. Mezi tyto bychom mohli zařadit zájem člověka o určitou oblast, např. literaturu<sup>12</sup>.

Obecně platí, že motivy orientované stejným nebo podobným směrem se navzájem podporují a zesilují, zatímco motivy protikladné se mohou navzájem oslabovat a tím narušovat či dokonce znemožňovat motivovanou činnost<sup>13</sup>.

#### 2.1.5 Stimul a stimulace

Podle autorky Bedrnové je důležité odlišit pojmy stimulace a stimul od pojmů motivace a motiv – přestože se z psychologického hlediska striktně nerozlišuje, z manažerského hlediska je to nezbytné. Bedrnová stimulaci definuje takto: *"Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým*

---

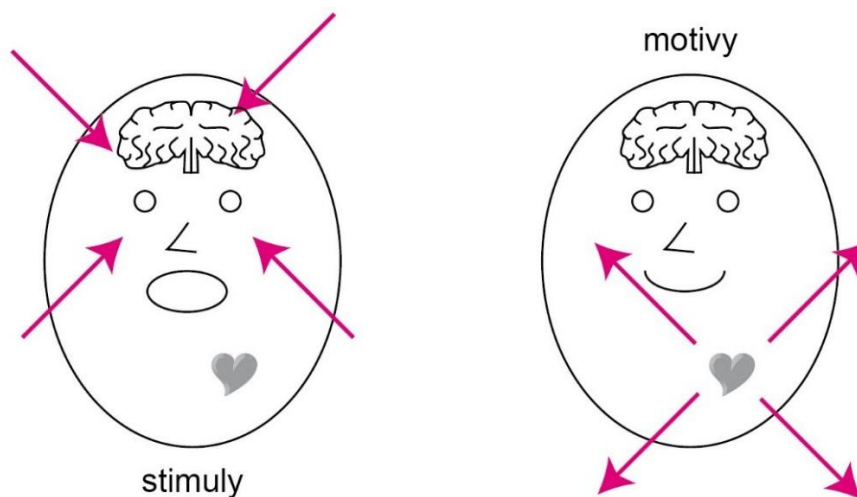
<sup>11</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. 2012. s. 363

<sup>12</sup> Tamtéž.

<sup>13</sup> Tamtéž, s. 364



změnam jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace." Základní rozdíl lze tedy spatřovat ve faktu, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, zatímco motivace zevnitř. Nejčastější stimulací je aktivní jednání jiného člověka<sup>14</sup>.



Obr. 1: Rozdíl mezi stimulem a motivem.<sup>15</sup>

Podle Plamínka je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze vzniká obvykle z některé z těchto dvou příčin: buď je její splnění spojeno s vlivem zvenčí přicházejících hodnot – tedy stimulací např. v podobě finanční odměny, nebo je kladný vliv ke splnění úlohy stvořen v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat<sup>16</sup>.

## 2.2 Zdroje motivace

Zdrojem motivací může být pro každého člověka něco jiného. Bedrnová ve své publikaci<sup>17</sup> vymezila pět základních zdrojů motivace: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

<sup>14</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. 2012. s. 364

<sup>15</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2010. s. 14

<sup>16</sup> Tamtéž.

<sup>17</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. 2012. s. 365-370

1. **Potřeby** jsou základním zdrojem motivací, společným pro lidi i ostatní živočichy. Základní potřeby autorka dělí na primární (fyziologické, biologické, viscerogenní) a sekundární (sociální, společenské, psychogenní).
2. Pravidelné automatizované činnosti se stávají našimi **návyky**. Tyto vznikají ve všech oblastech lidské činnosti, a to nejen jako nezáměrný produkt frekventovanějších činností, ale i jako vědomě vytvořené. Návyky jsou tak výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka.
3. **Zájmy** představují zaměření člověka na určitou oblast (sociální, přírodní, technické, aj.), související s motivací coby hnací silou odpovědnou za jedincovo zacílené jednání. Zájem můžeme chápat taktéž jako zvláštní typ motivu.
4. **Hodnota** může být pro každého jedince něčím jiným – záleží na okolnostech života člověka. Obecně se ale jako hodnoty považuje rodina, zdraví, práce, přátelství, vzdělání, společenský status, peníze, svoboda, úspěch, sláva aj.
5. **Ideálem** rozumíme představu něčeho pozitivně hodnoceného, co pro jedince představuje cíl jeho snažení, metu, které chce dosáhnout. Jako ideál lze považovat představu určitého stylu života, chování, sociálního postavení.

### 2.3 Základní teorie motivací

V průběhu historie vznikly mnohé teorie o vlivu motivace a stimulů u lidí, přistupující k těmto pojmům různými způsoby. V současné době není žádná teorie pracovní motivace obecně přijímaná, některé jsou dnes ale známější a uznávanější než jiné.

### 2.3.1 Maslowova teorie potřeb

Tato teorie spadá pod teorie zaměřené na obsah, tedy teorie potřeb. Americký autor Abraham Harold Maslow tuto teorii<sup>18</sup> definoval v roce 1943 a dnes je jednou z nejznámějších motivačních teorií.

Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida, nebo také Maslowova hierarchie potřeb. Ten obsahuje pět základních skupin potřeb, seřazených hierarchicky od nejdůležitějších po nejméně důležité. S uspokojením určité úrovně potřeb klesne její význam a nastupuje další, vyšší potřeba<sup>19</sup>.

1. Fyziologické potřeby – jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Mezi tyto patří potřeba vody, potravy, vzduchu, slunce, spánku a dalších věcí, které jsou nezbytně nutné k přežití. V praxi se může jednat o poskytnutí ochranných pomůcek a odstraňování rizik na pracovišti.
2. Potřeby jistoty a bezpečí – znamenají zajištění stabilních jistot, případně zákonů, neexistenci nebezpečí či ohrožení. Toto může zajistit dobrá perspektiva společnosti.
3. Potřeba sounáležitosti – znamená potřebu někam patřit, být součástí vyššího celku. Tuto potřebu v podnikovém prostředí naplňují dobré vztahy na pracovišti – budované například kulturními či teambuildingovými<sup>20</sup> akcemi.
4. Potřeba uznání – potřeba dosažení úspěchu, bohatství, slávy, což může poskytnout například odměna nebo pochvala.
5. Potřeba sebeaktualizace a seberealizace – je potřeba vědění, porozumění, estetiky. V podniku se jedná o dobře organizovanou a smysluplnou práci, která pro něj dává smysl a vnitřně ho naplňuje<sup>16,21</sup>.

---

<sup>18</sup> MASLOW, Abraham Harold. *O psychologii bytí*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2014, 317 s. ISBN 978-80-262-0618-7.

<sup>19</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2003. s. 40

<sup>20</sup> Společenské aktivity většinou sportovního charakteru s účelem posílení sociálních vazeb mezi členy kolektivu.

<sup>21</sup> ŠMAHAJ, Jan. *Hierarchie potřeb Abrahama Harolda Maslowa* [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://pfyziolfup.upol.cz/castwiki/?p=1386>



Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb<sup>22</sup>.

Maslow navíc rozlišuje mezi tzv. deficitní a tzv. růstovou motivací. Při neuspokojení deficitních motivů může dojít k fyzickým nebo psychickým poruchám, zvláště v případě fyziologických potřeb. V případě růstové motivace toto riziko neplatí, protože člověk uspokojil všechny základní potřeby nutné k životu. Může si tedy dovolit „luxus“ v podobě uspokojení vyšších, k životu nepotřebných potřeb<sup>23</sup>.

Dvořáková ale ve své publikaci<sup>24</sup> upozorňuje na často vznášené pochybnosti o možnosti uplatnění této teorie v motivační praxi vzhledem k vysoké míře obecnosti při zkoumání motivů lidského jednání. Podle ní však zkušenosti prokázaly, že přináší řadu cenných podnětů, jejichž respektování či nerespektování může ovlivnit účinnost motivačních procesů. Někdy opomíjeným základním předpokladem pro využití poznatků o struktuře potřeb v manažerské praxi je nutnost chápat strukturu potřeb jako dynamický

<sup>22</sup> Maslowova pyramida potřeb [online]. [cit. 2015-12-18]. Dostupné z: [http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova\\_pyramida/](http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/)

<sup>23</sup> DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. 2005. s. 27

<sup>24</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 2007. s. 169

jev, tedy vnímat změny struktury a váhy jednotlivých potřeb v celkové struktuře potřeb jednotlivce.

### 2.3.2 Teorie X a Y

V polovině dvacátého století se začala pozornost manažerů zaměřovat na nové způsoby vedení lidí. Místo postihů převážně hmotné motivace zaměstnanců systémem odměn a trestů se začalo více dbát na humanistickou stránku člověka, jeho vnitřní seberealizaci a osobní rozvoj, což má pozitivní vliv na jeho přirozenou motivaci k práci<sup>25</sup>.

Teorii X a Y zformuloval roku 1960 americký profesor managementu Douglas McGregor jako střet dvou přístupů člověka k práci.

- Teorie X (někdy též „teorie cukru a biče“) představovala do té doby obecně převažující pohled na řízení lidí v organizacích tvrdící, že má člověk ve svém nitru od narození nechuť k práci, a proto je nutné ho k práci pobízet či nutit pod pohrůžkou trestu. Dobře odvedenou práci je naopak potřeba finančně odměnit. Podle této teorie je člověk nesamostatný a vyžaduje trvalé vedení a dohled.
- Teorie Y vznikla jako humanitární protikladný pohled na věc: předpokládá, že je pracovní činnost a odpovědnost za ni pro člověka stejně přirozená jako třeba odpočinek nebo hra. Pro motivování je podle této teorie lepší člověku vnuknout představu důležitosti a užitečnosti jeho práce, dát možnost kreativity či lepší seberealizace<sup>26</sup>.

S postupným ekonomickým technologickým a kulturním vývojem lidské společnosti se ukazuje, že stále větší část populace odpovídá spíše typu Y. Je proto nutné přizpůsobit motivační a odměňovací mechanismy, které jsou často stále nastavené podle typu X<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2003. s. 5

<sup>26</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. 2012. s. 389

<sup>27</sup> Tamtéž

### 2.3.3 Herzbergerova dvoufaktorová teorie motivace pracovního jednání

V duchu humanistického směru motivačních teorií formuloval v r. 1959 Frederik Herzberger svou dvoufaktorovou teorii pracovní motivace. V ní rozdělil faktory ovlivňující pracovní jednání do dvou skupin na motivační faktory (satisfaktory a motivátory) a hygienické faktory (činitele neuspokojení a frustrátory)<sup>28</sup>.

Tab. 1: Příklady motivátorů a frustrátorů<sup>29</sup>

Motivátory (vnitřní motivační faktory)	Frustrátory (vnější hygienické faktory)
Prožitek úspěchu	Platové podmínky
Uznání okolím	Pracovní podmínky
Získání zodpovědnosti	Mezilidské vztahy
Možnost vzestupu	Jistota zaměstnání
Smysluplná náplň práce	Politika vedení

Podle Herzbergera je na prvním místě smysl práce. Tvrdí, že pokud se nepodaří na pracovišti uspokojit individuální potřeby a motivy v pracovní oblasti, je pak práce brána jako břemeno zdržující člověka od jiných činností. Člověk se potom snaží jen natolik, aby si udržel zaměstnání, ale hlubší motivace chybí. Taktéž Herzberger odmítá

<sup>28</sup> DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. 2005. s. 28

<sup>29</sup> *Teorie pracovní motivace* [online]. [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: [https://wikisofia.cz/index.php/Teorie\\_pracovni\\_motivace#Herzbergerova\\_dvoufaktorov.C3.A1\\_teorie\\_pot.C5.99eb](https://wikisofia.cz/index.php/Teorie_pracovni_motivace#Herzbergerova_dvoufaktorov.C3.A1_teorie_pot.C5.99eb)

nové strategie, kterými jsou např. systematické střídání pracovního místa či rozšíření pracovní náplně, a je pouze pro obohacení náplně práce<sup>30</sup>.

#### 2.3.4 Faktor motivace u generace Y

Generaci Y tvoří mladí lidé narozeni v rozmezí let zhruba 1980-1990. Podobně jako předchozí generace, i tato je ovlivněna svou dobou. Lidé narozeni v tomto období vyrůstali v relativním světovém klidu ve stabilní ekonomické situaci ovlivněné rozšířenou globalizací a nástupem nových technologií, zejména internetem. To má u generace Y za důsledek rozdíly ve vnímání pracovních příležitostí – je optimističtější a sebevědomější ve své budoucnosti, je schopna často měnit zaměstnání a nechybí jí chuť k interakci. Zároveň se ale může projevovat arogance, lenost, nezodpovědnost, rozmazlenost či nedostatek respektu ke svému zaměstnání<sup>31</sup>.

Členové generace Y si na rozdíl od generace X více cení volného času. Chtějí více dovolené a nejsou tolik ochotni pracovat přesčas. Práce už pro ně neznamena do jisté míry smysl života, ale jen jako prostředek k získání více peněz k zaplacení účtů a útratám za volnočasové aktivity. Proto je pro ně důležitá výše finančního ohodnocení i projevy uznání ve společnosti. Stále nicméně kladou důraz na smysluplnost vykonávané práce. Generace Y si nejvíce cení získaných zkušeností z různých oblastí působení firmy a pracovní vzdělání<sup>32</sup>.

K motivování generace Y je tedy potřeba přistupovat jinak – její členové chtějí pracovat ve společnosti s možnostmi dlouhodobého rozvíjení, vzdělávání a získávání zkušeností z různých oblastí fungování společnosti. Mají zájem o dobrou firemní kulturu a spravedlivou odměnu.

---

<sup>30</sup> DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. 2005. s. 28, 29

<sup>31</sup> KUMAR, Rajiv. *Engaging millennials in workplace wellness*. *Benefits magazine*. 2015, (4), 5.

<sup>32</sup> *Generation Y: powerhouse of the global economy: Restless generation is a challenge—and a huge opportunity—for employers* [online]. In: . s. 18 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-consulting-hc-generationy-snapshot-041509.pdf>

V průběhu historie vzniklo mnoho rozličných teorií a názorů o původu a síle motivace člověka k práci. Ty nejstarší vznikaly už před tisíci lety a dodnes se mi zdají být užitečné i z dnešního manažerského pohledu. Postupem času vznikaly a dodnes vznikají další teorie, reflektující změny pracovního trhu i celkového vnímání lidství.

Mnou vybrané motivační teorie jsou i pro svou nadčasovost a srozumitelnost i těmi všeobecně dobře známými. Vzorce zmíněných teorií vidám i v běžném světě. Ta Maslowova dle mého názoru nejlépe popisuje změnu chování a vnímání ve vývoji od zvířete v člověka; Teorie X a Y zase vystihuje problémy motivace v moderním pracovním prostředí. Modernější Herzbergerova dvoufaktorová teorie je dnes běžně rozeznávána jako jedna z věcí, na kterou se každý manažer či personalista musí soustředit. Je zřejmé, že aktuální nástup generace Y přináší novou problematiku motivace, na níž se trh musí přizpůsobit.

## 2.4 Dělení podle typů lidí

Pro přesnější určení vhodného způsobu motivace určitého pracovníka lze použít dělení podle typů osobnosti. Jakmile porozumíme jeho charakterovým vlastnostem, zařadíme ho podle nich do jedné ze čtyř skupin. Každá skupina se vyznačuje charakteristickými rysy, díky čemuž můžeme pracovníkovi jednodušeji přiřazovat úkoly či ho motivovat. Taktéž se pravděpodobně zvýší kooperace efektivita práce zaměstnanců ve stejné skupině<sup>33</sup>.

Charles Handy vymezil typy analytik, ředitel, přátelský typ, společník podle dvou základních kritérií:

- být úspěšný a dosáhnout dominantního postavení,
- potřeba zajímat se o druhé.

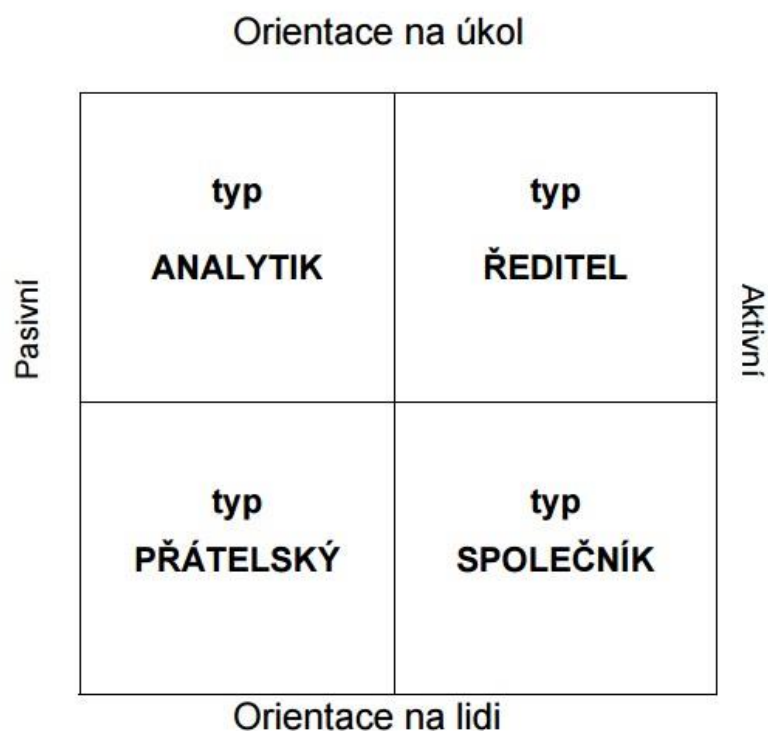
---

<sup>33</sup>JINDRA, Jaroslav a Martina ŠVANDOVÁ. *Abeceda managementu – Motivace, stimulace pracovníků* [online]



Tyto typy se dají popsat určitými charakterovými vlastnostmi.

- **Analytik** – zdrženlivý, spíše samotářský člověk, zaměřený na fakta. Rád pracuje s čísly a dokumenty, je úkolově orientovaný. Není příliš ambiciózní, ale pracuje vytrvale, samostatně a pečlivě.
- **Ředitel** – vysoce ambiciózní, produktivní, rychlý, přímočarý a rozhodný. Má rád efektivitu, přesnost, řád a zaměřuje se na výsledky. Mohou ale inklinovat k agresivitě, netrpělivosti a uspěchanosti.
- **Přátelský typ** – nejde mu o dosažení vedoucího postavení, ale o pomáhání druhým. Pracuje pomalu, soudržně s ostatními. Je oporou v týmové práci. Je přizpůsobivý, spolehlivý a příjemný. Ve společnosti se příliš neprosazuje.
- **Společník** – je taktéž zaměřen na spíše mezilidské vztahy, je však důraznější a rychlejší. Ostatní v týmu povzbuzuje, strhává, motivuje. V zájmu rychlého splnění úkolu je však nedbalý.



Obr. 3: Rozdělení typů lidí podle Handyho.<sup>34</sup>

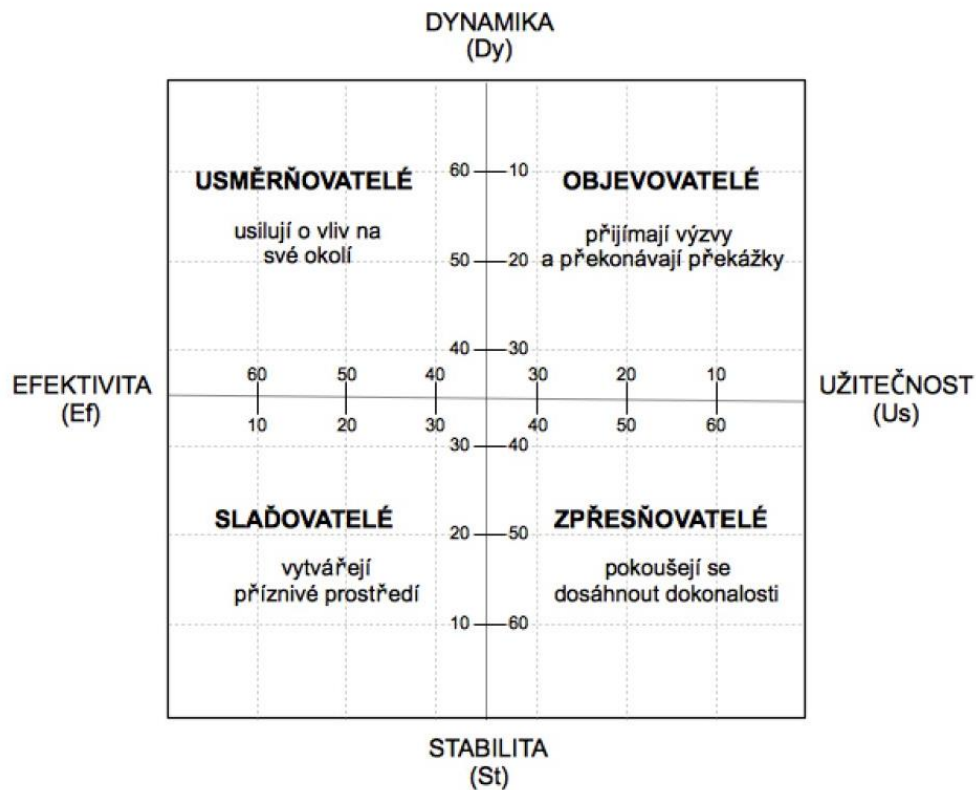
Jiné rozvržení do skupin ve své publikaci<sup>35</sup> nabízí Jiří Plamínek. Tento autor je pro své dostupné a srozumitelné publikace oblíbený mezi českými manažery.

- Objevovatelé – tvořiví, hledají nové souvislosti, přichází s originálními myšlenkami. Své výzvy zpravidla vyhledávají mezi věcmi a výsledky.
- Usměřovatelé – rádi uplatňují svůj vliv na jiné lidi, udávají tón ve společnosti a preferují roli lídrů. Nesnesou kritiku a neradi přiznávají chybu. Umí bojovat, ale i vážit silného soupeře.

<sup>34</sup>JINDRA, Jaroslav a Martina ŠVANDOVÁ. *Abeceda managementu – Motivace, stimulace pracovníků* [online]

<sup>35</sup> Plamínek, J.: *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. 2008. s. 28

- Sladovatelé – inklinují k vytváření příznivých vztahů mezi lidmi. Jejich síla je v empatii a emocionální inteligenci. Výsledky a věci je tolik nezajímají.
- Zpřesňovatelé – vystupují racionálně a snaží se podat perfektní výkon. Mají analytické myšlení a dotahují věci do konce. Emoce skrývají ve svém nitru.



Obr. 4: Rozdělení typů lidí podle Plamínka.<sup>36</sup>

\* \* \*

Schopnost vhodně rozpoznat typ lidí z pohledu motivace a pracovního charakteru pomáhá lepšímu rozvržení složení pracovních skupin, způsobu jednání či vhodnějšímu přiřazení pracovní pozice. Podle toho se dají také lepším způsobem rozvrhnout navrhované benefity pro rozdílné skupiny.

<sup>36</sup> Plamínek, J.: *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. 2008. s. 28

Podle mě je ale přesné určení nad rámec schopností obvyklého manažera a do hry také vstupují jiné faktory, neviditelné na první pohled. Proto bych těmto metodám nepřikládal příliš vysoký význam při reálném chodu společnosti.

## 2.5 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je jedním ze základních zdrojů jejich motivace k pracovnímu výkonu. Tato záležitost je ale často dost komplikovaná, a i přes pozornost zaměstnanců i zaměstnavatelů ne vždy zcela jasná. Oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování je jedním z nejdůležitějších faktorů harmonických vztahů ve firmě<sup>37</sup>.

Tradičně se za odměnu považuje mzda nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi jako kompenzace za vykonanou práci. V moderním pojetí personalistiky se však chápe odměňování poněkud širěji a zahrnují se do něj i metody nepeněžního odměňování<sup>38</sup>.

Mezi nejběžnější formy nepeněžního odměňování patří.

- Zaměstnanecké benefity
  - Příspěvky na stravování
  - Penzijní a životní připojištění
  - Poskytnutí pracovního ošacení
  - Příspěvky na dopravu
  - Možnost použití firemního majetku pro osobní účely
  - Odběr zboží a služeb zaměstnavatele za výhodnější cenu
  - Příspěvky na kulturu, sport a rekreaci
  - Zdravotní péče
  - Dárky a půjčky zaměstnancům
- Kariérní výhody
  - Povýšení

---

<sup>37</sup> KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2011. s. 156.

<sup>38</sup> Tamtéž.

- Pověřování důležitými úkoly
- Pověřování vedením lidí
- Pověřování školením nových pracovníků
- Vzdělávání pracovníka
- Lepší prostředí
  - Formální pochvala
  - Dobré a přátelské vztahy na pracovišti
  - Rozmanitá a zajímavá práce
  - Příjemný styl vedení lidí v podniku
  - Pozvání na slavnostní oběd či večeři<sup>39</sup>

\* \* \*

V teoretické části své práce jsem souhrnně vysvětlil základní pojmy z oboru manažerské personalistiky a řízení lidských zdrojů, jejich základní charakteristiky a cíle. Vysvětlil jsem pojmy motivace a stimulace zaměstnanců i jejich zdroje. Pro lepší náhled na různorodost tématu jsem popsal základní teorie o principech motivace a jejich rozdíly mezi nimi, rozdíly v rozdělování typů lidí podle charakteru. Pochopení tohoto teoretického základu mi posloužilo jako výchozí bod pro vypracování analytické a návrhové části této práce.

---

<sup>39</sup> MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 2013.

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

V této části popíší detaily společnosti Fontana R s. r. o. a současnou podobu jejího motivačního systému. Analýza současného stavu mi poskytne základ pro pozdější návrh změn a zlepšení.

#### 3.1 Základní informace o společnosti Fontana R, s.r.o.

Společnost Fontana R, s.r.o. (dále jen „Fontana R“ nebo jen „společnost“), je český podnik založen r. 1990 zaměřený na specializovanou výrobu zařízení pro čistírny odpadních vod. Společnost v současné době sídlí v centru Brna a její výrobní prostory se nachází v Říčanech u Brna.<sup>40</sup>

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Brně. Základní identifikační údaje o společnosti jsou vypsány v tabulce 1.

Tab. 2: Základní identifikační údaje o společnosti (Zdroj: <sup>41</sup>)

<b>Datum zápisu:</b>	26. března 1993
<b>Obchodní jméno</b>	FONTANA R, s.r.o.
<b>Sídlo</b>	Brno, Příkop 843/4, 60200
<b>Právní forma</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Základní kapitál</b>	3 100 000 Kč
<b>Jednatel společnosti</b>	Ing. Miloš Pokorný
<b>IČO</b>	47911972
<b>DIČ</b>	CZA7911972
<b>Předmět podnikání</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení</li><li>• Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona</li></ul>

<sup>40</sup> Kontakt. Fontana R [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.fontanar.cz/kontakt.php>

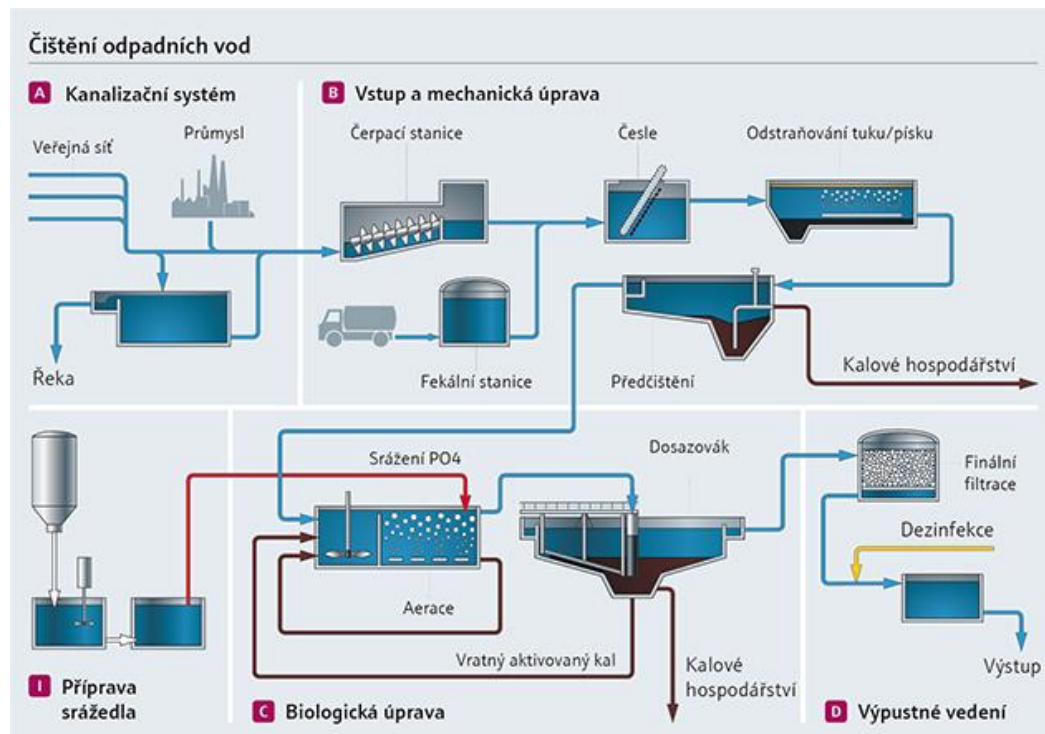
<sup>41</sup> Justice.cz [online]. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx?justice.cz>

### 3.1.1 Princip fungování čističky odpadních vod

Proces proměny odpadní vody zpět na vodu pitnou vyžaduje několik kroků. Zejména se jedná o:

1. mechanické předčištění,
2. separaci a praní písku,
3. terciální dočištění,
4. doprava, lisování a praní shrabků,
5. regulace, hrazení, měření průtoku,
6. doprava a hygienizace kalu.

Princip čištění odpadních vod je graficky znázorněn na obrázku č. 5.



Obr. 5: Princip fungování čističky odpadních vod.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> <http://www.cz.endress.com/cs/Endress-Hauser-group/odborne-znalosti-z-prumyslu/water-and-wastewater/water-wastewater-portfolio/wastewater-treatment>

Čištění vody je zdlouhavý a náročný proces, který prochází mnoha stádii. K jeho úspěšnému zvládnutí je proto potřeba kvalitní a moderní technické vybavy.

Společnost Fontana R vyrábí a dodává zařízení pro všechny stupně tohoto procesu. Její katalog nyní čítá 41 základních modelů zařízení třízených v sedmi skupinách podle typu procesu.

### **3.1.2 Nabízené produkty a služby**

Společnost vyrábí zařízení pro čističky odpadních vod. Disponuje vlastní výrobní i montážní linkou, poskytuje odborný servis, dodávky veškerých požadovaných náhradních dílů a nabízí technickou asistenci při výběru vhodného zařízení pro konkrétní čistírenský provoz<sup>43</sup>.

Společnost díky svému pružnému konstrukčnímu systému umožňuje vypracování výrobní dokumentace během velmi krátké doby. Vždy jsou respektována přání zákazníka, jak technická, tak termínová. Přestože je více než 80 % zakázek atypických kvůli různým požadavkům řešení, společnost Fontana R si nenárokje cenové příplatky za zakázkovou výrobu. Společnost je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9007:2009 na vývoj, výrobu a servis zařízení pro čistírny a úpravny vod<sup>44</sup>.

Strategií společnosti je použití moderních prvků a postupů, které v kombinaci s krátkou dodací dobou umožňují kromě prodeje na tuzemském trhu i export zařízení do mnoha zahraničních zemí, mj. zejména do Ruska, Bulharska, Litvy a Slovenska<sup>45</sup>. Výrobní sortiment je postupně rozšiřován a výrobky zdokonalovány díky získaným zkušenostem a novým technologiím<sup>46</sup>.

---

<sup>43</sup> O firmě. Fontana R, s. r. o. [online]. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.fontanar.cz/o-firme.php>

<sup>44</sup> Tamtéž

<sup>45</sup> Interní dokumenty společnosti (xls) [cit. 2016-03-11] Dostupné z <http://www.fontanar.cz/db/seznam.php>

<sup>46</sup> Tamtéž



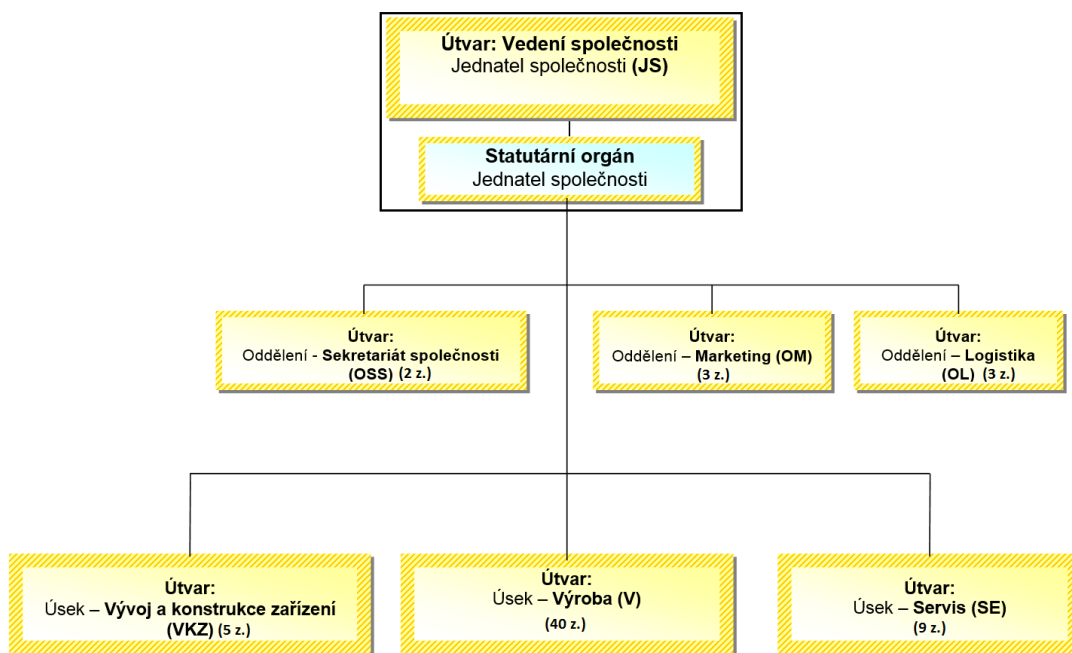
Tab. 3: Množství dodaných výrobků (Zdroj: <sup>47</sup>)

<b>VYBRANÉ REFERENCE DODANÝCH VÝROBKŮ</b>		
Typ a název výrobku	Výrobky vyrobené v roce 2014	Výrobky vyrobené od vzniku společnosti
Mechanické předčištění	239	2603
Separace a praní písku	25	407
Doprava, lisování a praní shrabků	87	555
Regulace, hrazení a měření průtoku	324	1902
Doprava kalu	28	226
Terciální dočištění	21	129
Ostatní	29	63
	<b>753</b>	<b>5885</b>

<sup>47</sup> Reference. Fontana R [online]. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.fontanar.cz/db/seznam.php>

### 3.2 Organizační struktura společnosti

Společnost využívá liniově štábní struktury. Je rozdělena do šesti útvarů ve dvou úrovních, které všechny podléhají přímo jednatele společnosti. Toto řešení umožňuje kombinaci přímého vedení majitelem společnosti a rychlé delegování rozhodnutí. V závorkách je uveden počet zaměstnanců každého útvaru



Obr. 6: Organizační struktura společnosti.<sup>48</sup>

<sup>48</sup> Interní dokumenty společnosti

## **4 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ**

V této kapitole přiblížím cíle, metody a výsledky šetření provedeného pomocí rozhovoru s ředitelem zkoumané společnosti a dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci firmy.

### **4.1 Cíle šetření**

Cílem empirického šetření bylo získání informací o míře spokojenosti zaměstnanců společnosti se současným motivačním systémem a nabízenými benefity. Taktéž byla zjišťována spokojenost a míra motivace nefinančními motivátory. Pomocí analýzy dat získaných šetřením se budu snažit najít slabá místa v současném systému a poté navrhnout vylepšení. Získané informace slouží i jako zpětná vazba pro majitele společnosti.

### **4.2 Zvolené metody provedení šetření**

Pro provedení empirického výzkumu jsem zvolil metody rozhovoru a dotazníku mezi zaměstnanci firmy. Volný nestrukturovaný rozhovor byl veden s ředitelem zkoumané společnosti p. Pokorným, v březnu r. 2016, v prostorech sídla společnosti v Brně. Získaná data slouží jako základ pro analýzu současného stavu motivačního systému ve společnosti. Pro získání dat o spokojenosti se systémem motivace přímo od zaměstnanců jsem zvolil kvantitativní výzkumnou metodu dotazníkového šetření, jež mi poskytne získání primárních dat.

### **4.3 Rozhovor – stávající motivační systém**

Společnost Fontana R. spol. s r. o. zaměstnává v současné době 75 zaměstnanců, z nichž 55 pracuje ve výrobní sekci. Společnost klade důraz na správné a přirozené posilování pracovní motivace v zaměstnancích. Proto nabízí nejen zaměstnanecké benefity, ale i řadu nefinančních motivátorů a příjemné pracovní prostředí. Zaměstnanecké výhody jsou ve firmě přístupné všem, některé z nich dokonce i zaměstnancům na rodičovských dovolených, se kterými je po celou dobu udržován intenzivní kontakt a většina z nich se velmi časně vrací formou spolupráce na dohody či zkrácené pracovní úvazky.

Společnost v současné době nabízí široké spektrum zaměstnaneckých výhod s cílem ocenit u zaměstnanců jejich loajalitu. Výkonové prémie, půlroční odměny, prodlouženou dovolenou, dárek k životnímu jubileu, poskytnutí příspěvku na stravné, bezplatná možnost komplexních lékařských prohlídek u firemního lékaře včetně očkování, poskytnutí drobných služeb za zvýhodněnou cenu. Zaměstnanci ve vedoucích pozicích získávají více benefitů než zaměstnanci výroby. Jde zejména o služební automobil či služební notebook.

### **Třináctý plat**

Třináctý plat je jeden z nejvýznamnějších finančních benefitů, který společnost svým zaměstnancům nabízí. Vztahuje se na všech 75 zaměstnanců a mezi zaměstnanci je také tento benefit všeobecně dobře přijímán a těší se velké oblibě, všichni zaměstnanci ho považují za motivující prvek a dobře také hodnotí jeho poskytování.

Při průměrné mzdě 24.000 Kč společnost vynakládá na tento benefit zhruba 1,8 milionu Kč. I přes tento relativně vysoký náklad společnost věří, že se vzhledem k oblibě a účinnosti vyplatí tento benefit poskytovat.

### **Prémiové odměny**

Speciální finanční bonusy a odměny se opět vztahují na všechny zaměstnance, je však rozdíl ve frekvenci vyplácení, což reflektuje i zamýšlený záměr motivačního faktoru tohoto benefitu. Zaměstnancům ve výrobním oddělení jsou prémie vypláceny každý měsíc, zatímco vedoucím a ostatním pozicím jsou prémie vypláceny jednou za čtvrt roku.

Odpovídá to pracovnímu, motivačnímu i finančnímu rozdílu profilu zaměstnance pracujícího ve výrobě oproti zaměstnanci ve vedení či vývoji. U prvně zmíněných jde o udržení výkonnosti a pravidelné doplňování motivace, u těch druhých jde o odměňování až podle dlouhodobějších výsledků společnosti.

### **Prodloužená dovolená**

Všech 75 zaměstnanců se může těšit populárnímu benefitu dvou dnů dovolené nad rámec standardní normy, jež činí dvacet dní ročně. Jde o důležité posilování hygienického faktoru motivace zaměstnanců.

### **Bezplatné očkování**

Tento benefit je dalším zajímavým způsobem, jak svým zaměstnancům ulevit finanční náklady v běžném soukromém životě. Přestože je očkování často relativně drahou záležitostí a je dostupný všem zaměstnancům, tento benefit využívá pouze 18 z nich. Průměrně tento benefit vyjde společnost ročně na částku okolo třinácti tisíc korun. Náklady na poskytování tohoto benefitu v průběhu let kolísají, výrazně se totiž každý rok mění typ očkování i počet zájemců o něj.

### **Dopravní služby, zapůjčení vozidla**

Protože výroba sortimentu společnosti vyžaduje převoz velkých i malých součástí a zabývá se servisními službami svých výrobků, disponuje vlastním vozovým parkem s celým spektrem osobních i nákladních automobilů. Toho společnost využívá pro relativně levné a přesto účinné a oblíbené motivační účely jako benefit.

Zaměstnanec má po domluvě předem nárok na zápůjčku dopravního prostředku z vozového parku společnosti pro osobní účely, např. při příležitosti stěhování nebo převozu větších předmětů, které by ve svém vozidle nepřevezl. Spotřebované palivo si zaměstnanec využívající tento benefit platí sám, společnost nabízení tohoto benefitu stojí pouze amortizace vozidla.

### **Servis vozidla**

Kvůli minimalizování nákladů na údržbu vozidel společnost provádí menší opravy a výměnu pneumatik ve vlastní dílně v areálu výrobních budov. Zaměstnanci si mohou v této dílně vyměnit pneumatiky svého vozidla dvakrát ročně, čehož v loňském roce využilo patnáct z nich.

## **Dotované stravování**

Nejrozšířenější benefit v České republice je uplatňován taktéž ve společnosti Fontana R. Je nabízen a využíván všemi zaměstnanci jako forma mimomzdové odměny. Zpravidla jsou vydávány kupony v hodnotě 75 Kč na každý pracovní den.

### **4.4 Dotazníkové šetření**

Základem získání dat pro návrh zlepšení již zavedeného systému byl provedený výzkum ve formě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Tento průzkum byl proveden souběžně s provedením rozhovoru. Dotazník byl předán v tištěné formě všem zaměstnancům společnosti, návrat byl proveden anonymně. Obsahuje 21 uzavřených otázek a cílí na přesné a zřejmé zhodnocení současného systému zaměstnancem. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 2.

#### **4.4.1 Zkoumaný vzorek**

Z celkem 75 zaměstnanců byl dotazník předán všem 75. Návratnost byla 62 dotazníků, což odpovídá 83 %. Data byla zpracována pomocí statistické metody deskriptivní četnosti znázorněné grafy, korelace byly zkoumány pomocí kontingentních tabulek a grafů. Dotazníkem získaná data jsem zpracoval všechna, do kontingenčních grafů jsem vybral jen ty, které mi přišly zajímavé.

#### 4.4.2 Popis vzorku

Tato kapitola zahrnuje demografické údaje zkoumaného vzorku.

##### 1) Složení vzorku z pohledu pohlaví a pracovní pozice

Tab. 4: Složení vzorku z pohledu pohlaví a pracovní pozice (Zdroj: <sup>49</sup>)

Počet / Pohlaví	Sekretariát, Marketing, Logistika	Výroba	Vývoj, Servis	Celkový součet
Muž	2	35	14	51
Žena	6	5	0	11
<b>Celkový součet</b>	<b>8</b>	<b>40</b>	<b>14</b>	<b>62</b>

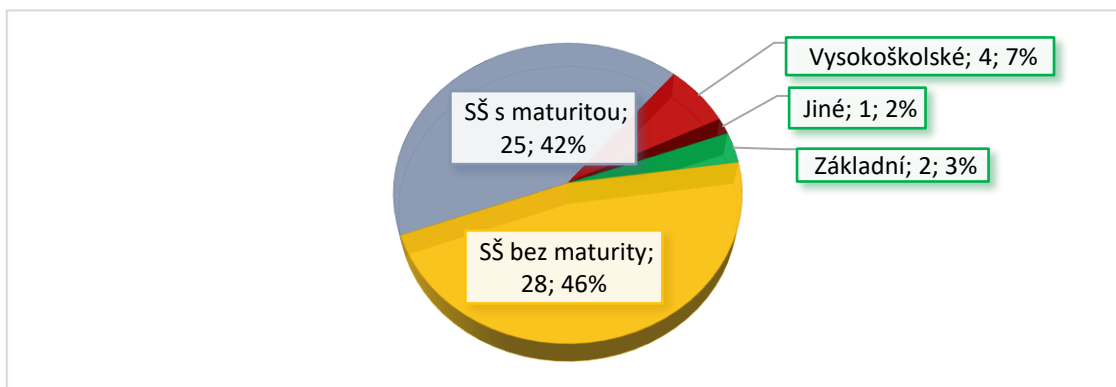
V personálním obsazení společnosti jasně dominují muži, tvoří celých 83 % personálu. Tento fakt je dán především nadpolovičním podílem pracovníků ve výrobě (viz graf 2), případně vývoji a servisu, což jsou technicky náročné činnosti vyžadující odbornou způsobilost. Proto tyto pozice obsadí spíše muži s odborným vzděláním a praxí, což zapříčiňuje výraznou genderovou nerovnost v rámci společnosti.

Při rozdělení podle pracovního zařazení jednoznačně převažují pracovníci ve výrobě, kteří tvoří 65 % zaměstnanců společnosti a tvoří tak její největší část. Následují servisní pracovníci a pracovníci ve vývoji, kteří tvoří 23 % pracovní síly společnosti. Oddělení marketingu, logistiky a sekretariát společnosti dohromady zaměstnávají jen 7 lidí, což je 12 % pracovníků.

---

<sup>49</sup> Vlastní zpracování.

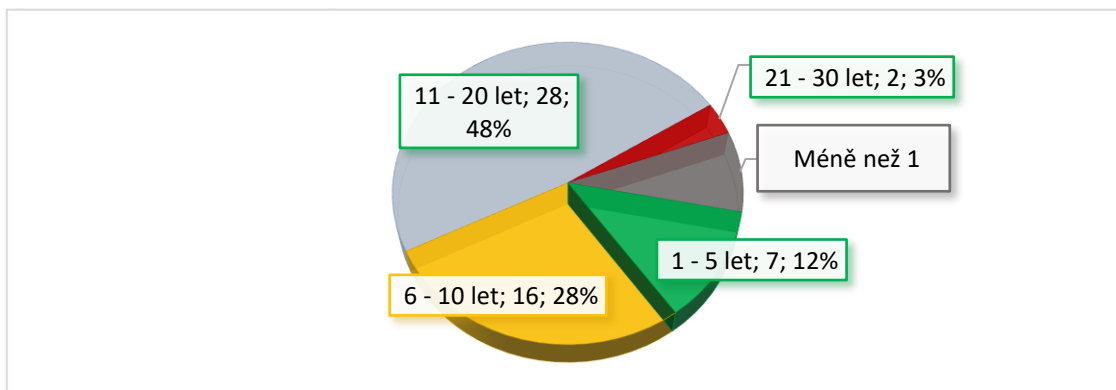
## 2) Nejvyšší dosažené vzdělání



Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání.<sup>50</sup>

Struktura vzdělání zaměstnanců opět odráží vysoký podíl výroby, která je podmíněna odborným řemeslným výcvikem a s ním spojenou manuální zručností. Proto tvoří největší podíl pracovníků absolventi střední školy bez maturitní zkoušky (46 %) následováni středoškoláky s maturitou (42 %). Čtyři vysokoškoláci (7 %) působí na vedoucích pozicích. Jen dva zaměstnanci dosáhli pouze základního vzdělání.

## 3) Délka pracovního vztahu se společností Fontana R



Graf 2: Délka pracovního vztahu se společností Fontana R.<sup>51</sup>

Téměř polovina (48 %) zaměstnanců pracuje ve firmě Fontana R déle než 11 let, 28 % z nich pak déle než 6 let. To vypovídá o značné loajalitě personálu a nízké fluktuaci. Zčásti lze tento fakt jistě odůvodnit tím, že technicky náročná a specializovaná výroba vyžaduje kvalifikované a zkušené pracovníky, zčásti stabilním postavením na trhu.

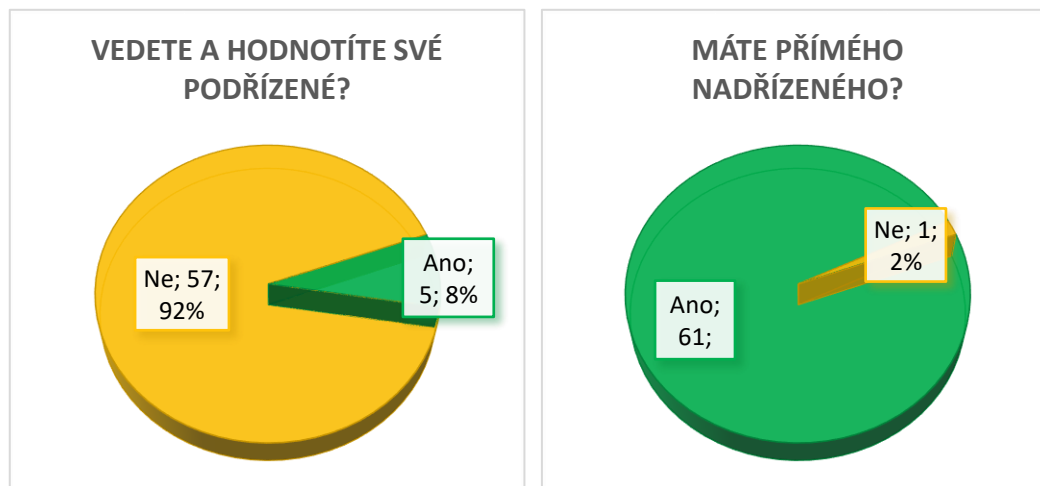
<sup>50</sup> Vlastní zpracování

<sup>51</sup> Vlastní zpracování



Poměrně nízký počet čerstvých posil (pouze 9 % zaměstnanců pracuje ve firmě kratší dobu než 1 rok) naznačuje pomalý růst společnosti.

#### 4) Poměr hierarchie



Graf 3: Vedete a hodnotíte své podřízené? Máte přímého nadřízeného?<sup>52</sup>

Uspořádání společnosti se drží tradičního pyramidového schématu bez organizačních experimentů, kdy je většina zaměstnanců (92 %) vedena poměrně malým managementem. Opět se zde odráží vysoký podíl pracovníků ve výrobě, kteří mají jasně přiřazené úkoly, a není proto třeba strukturu organizace nijak komplikovat.

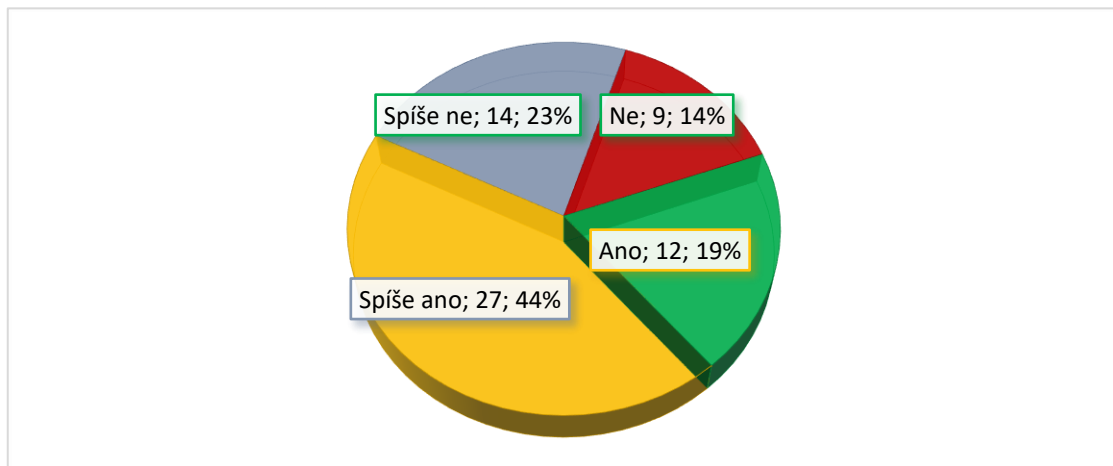
#### 4.4.3 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola zahrnuje výsledky analýzy dotazníkového šetření.

---

<sup>52</sup> Vlastní zpracování

## 1) Spokojenost s výší stávající mzdy

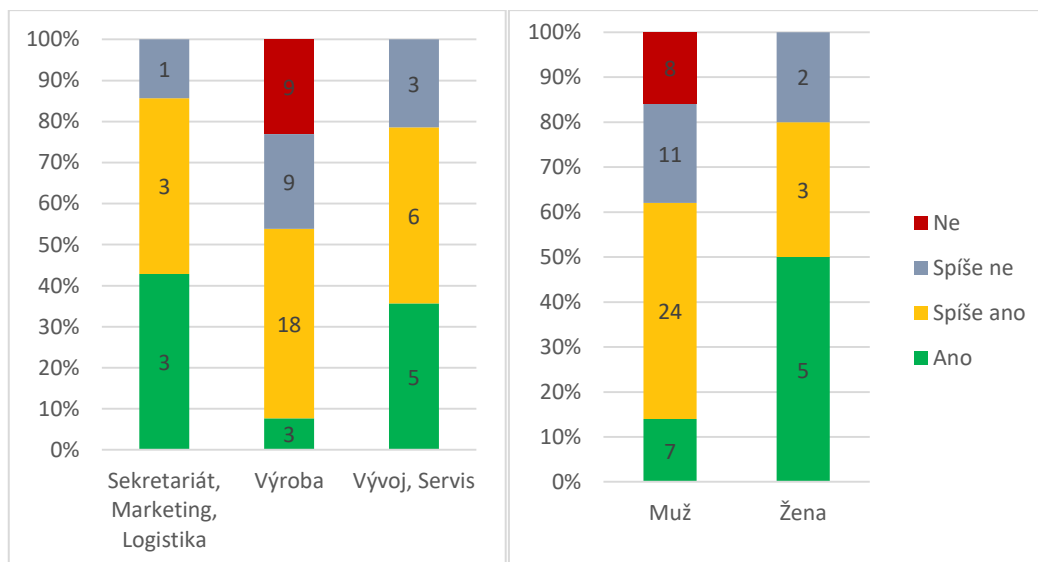


Graf 4: Jste spokojen(a) s výší Vaší stávající mzdy?<sup>53</sup>

Z odpovědí na první položenou otázku ve znění: „*jste spokojen(a) s výší Vaší stávající mzdy?*“ vyplynulo, že více než dvě třetiny zaměstnanců jsou spokojeny se stávající výší mzdy. Tento fakt je možnou příčinou věrnosti a loajality zaměstnanců k firmě (viz graf 4). Vyloženě nespokojených je 14 % zaměstnanců, což je poměrně nízký podíl. Spokojenost s výší mzdy také zřejmě zapříčiňuje 13. plat poskytovaný zaměstnavatelem.

---

<sup>53</sup> Vlastní zpracování

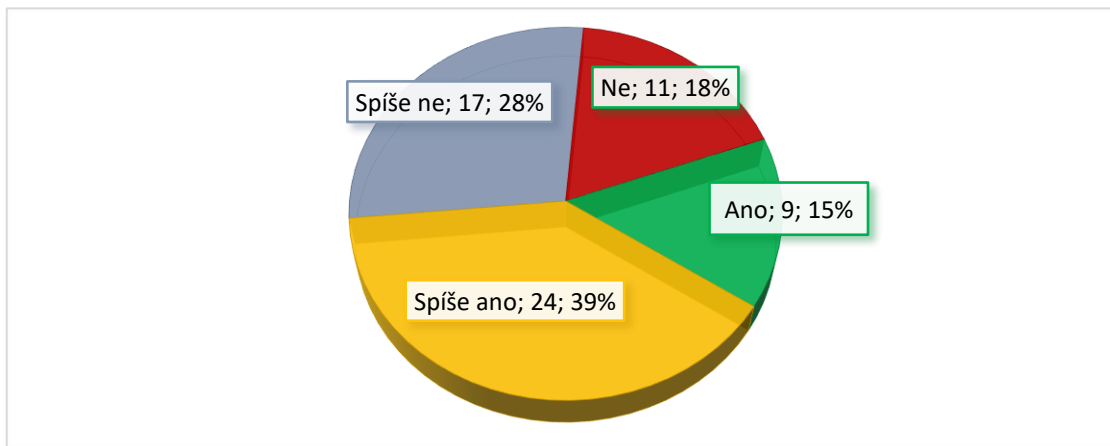


Graf 5: Spokojenost s výší stávající mzdy podle oddělení a podle pohlaví.<sup>54</sup>

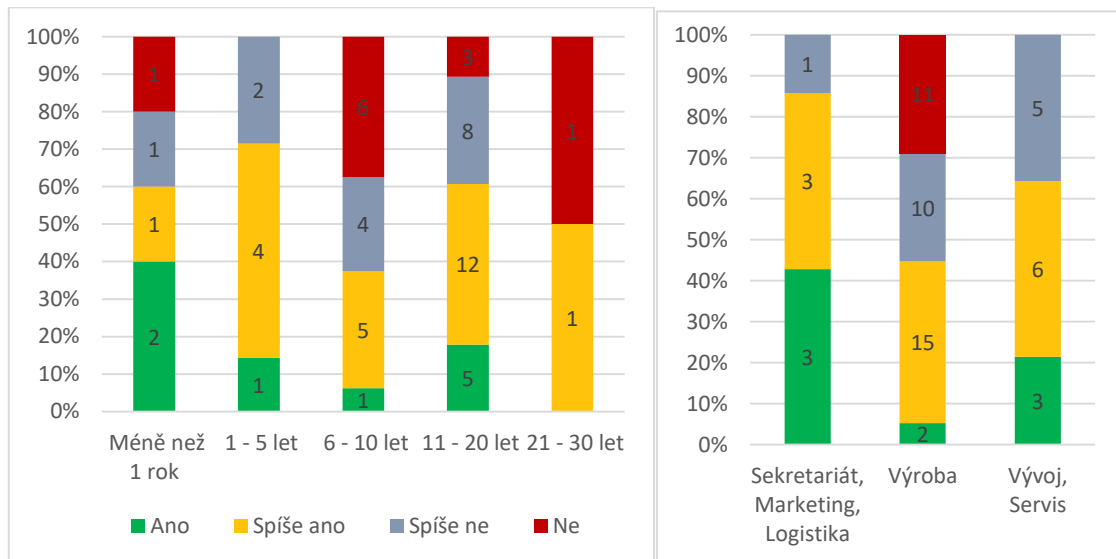
Z pohledu na konkrétnější demografický profil respondentů jasně vyplývá, že pracovníci vyloženě nespokojení s výší své mzdy jsou muži zaměstnaní ve výrobě. Zde je obecně spokojenost nižší než ve zbývajících dvou odděleních. Je to dáno objektivně nižšími mzdami manuálně pracujících dělníků oproti pracovníkům marketingu nebo logistiky. Příčinou je jejich nižší vzdělání a kvalifikace. Ženy jsou s výší své mzdy spokojenější než muži, pouze dvě (20 %) jsou spíše nespokojeny. Oba grafy potvrzují, že většina zaměstnanců je se mzdou spokojena.

<sup>54</sup> Vlastní zpracování

## 2) Míra motivace současným modelem odměňování



Graf 6: Je pro Vás stávající model odměňování dostatečně motivující?<sup>55</sup>



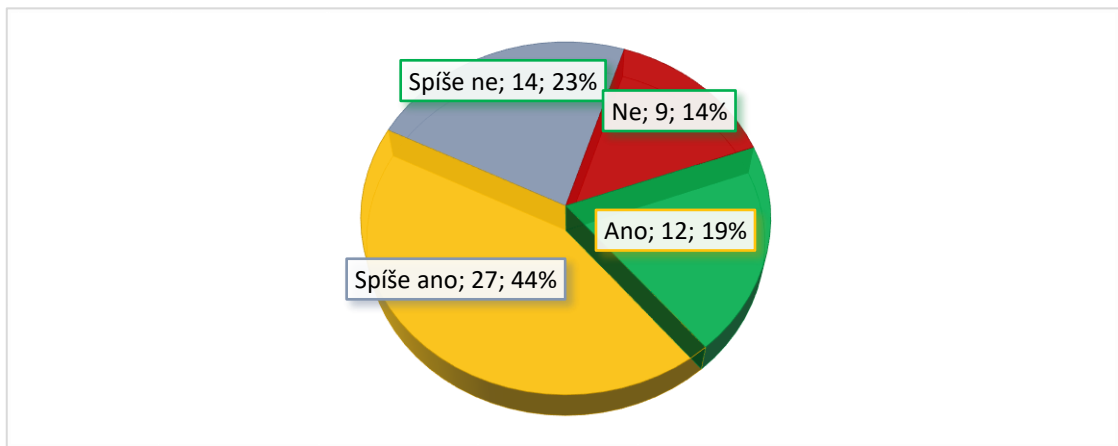
Graf 7: Míra motivace současným modelem podle délky pracovního vztahu a oddělení.<sup>56</sup>

Za motivující označilo současný systém odměňování 15 % respondentů, za spíše motivující 39 %. Nejspokojenější jsou pracovníci na sekretariátě, v marketingovém a logistickém oddělení a ve vývoji a servisu. Zajímavé je, že největší podíl spokojených a spíše spokojených zaměstnanců je mezi nováčky a pak mezi lidmi pracujícími ve firmě přes 10 let. Všechny 18 % vyloženě nespokojených zaměstnanců pracuje ve výrobě a z větší části jsou to lidé, kteří ve firmě působí déle než 6 let. Spíše nespokojených je 28 % respondentů.

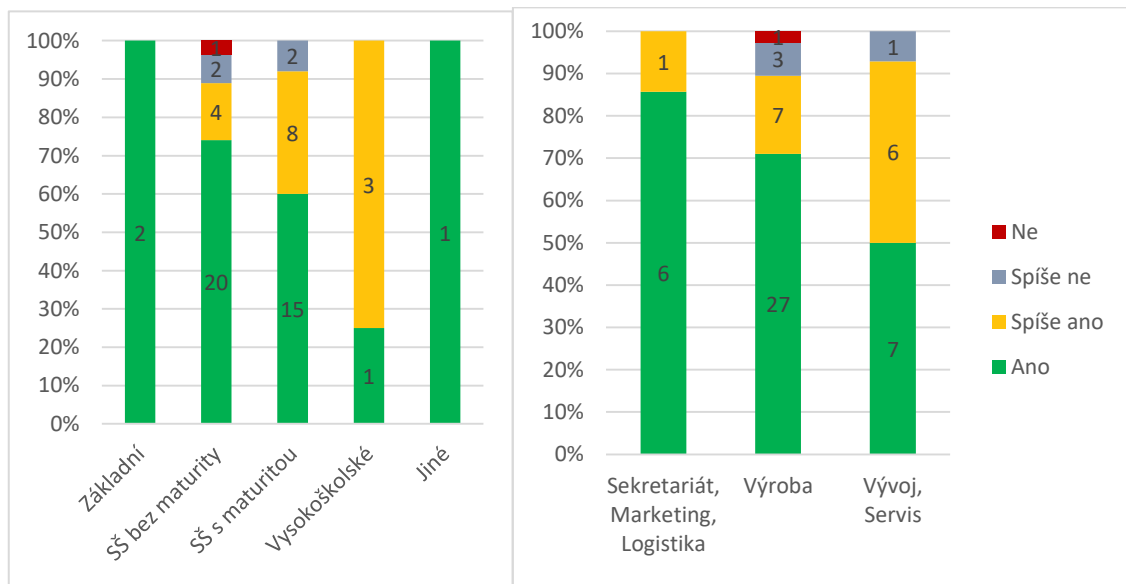
<sup>55</sup> Vlastní zpracování

<sup>56</sup> Vlastní zpracování

### 3) Preference způsobu odměňování



Graf 8: Preferujete finanční odměnu nad jiným druhem ocenění?<sup>57</sup>



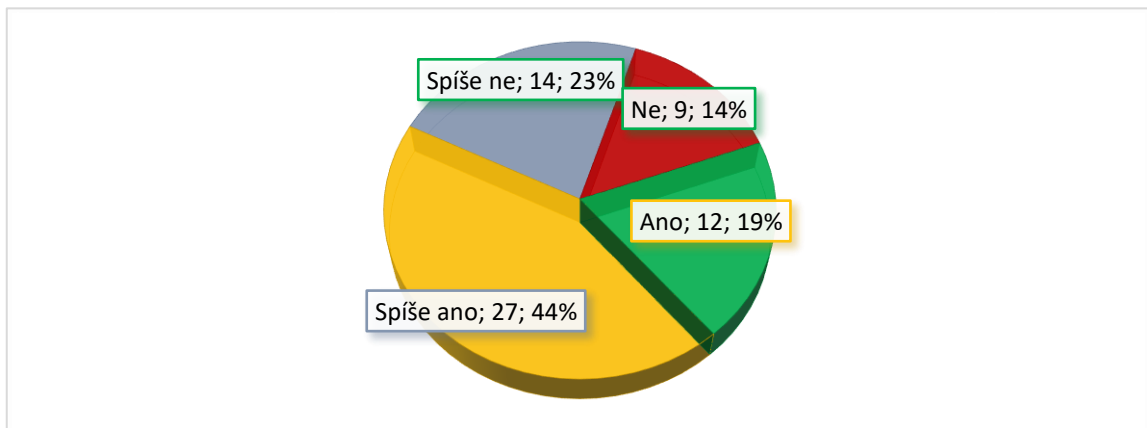
Graf 9: Preference způsobu odměňování podle vzdělání a pozice.<sup>58</sup>

Naprostá většina zaměstnanců buď zcela upřednostňuje finanční odměnu před jinou formou ohodnocení (19 %) nebo ji spíše preferuje (44 %). Zcela preferují finanční odměnu pracovníci se základním vzděláním. Výsledek odpovídá zaměření i stáří společnosti, která se drží tradičních způsobů odměňování i podnikové kultury.

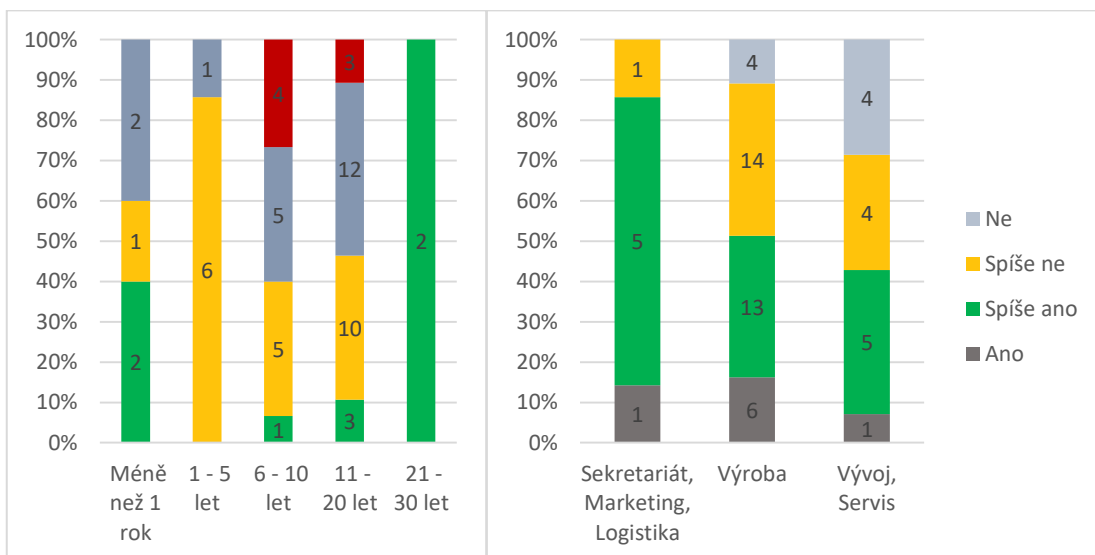
<sup>57</sup> Vlastní zpracování

<sup>58</sup> Vlastní zpracování

#### 4) Závislost výše mzdy dle výsledku hospodaření společnosti jako benefit



Graf 10: Uvítal(a) byste, kdyby byla část Vaší stávající mzdy závislá na výsledku hospodaření?<sup>59</sup>



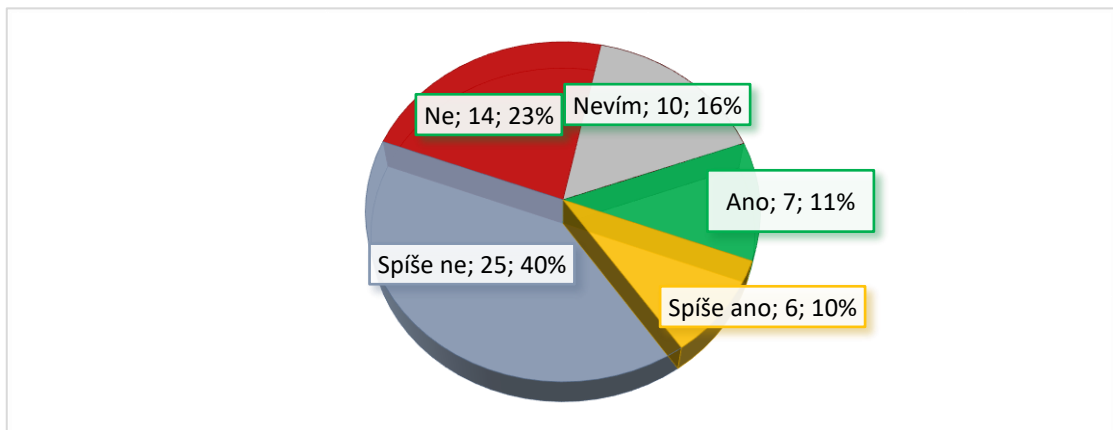
Graf 11: Zájem o výši mzdy závislé na výsledku hospodaření podle počtu odpracovaných let a pozice.<sup>60</sup>

Na otázku odpovědělo 19 % respondentů ano a 44 % spíše ano. Ukazuje to na zájem o motivující ohodnocení, které se odvíjí se od celkového úspěchu společnosti, stejně jako víru v její další růst a vývoj. O takto podmíněnou odměnu mají zájem především zaměstnanci sekretariátu, marketingu a logistiky. Spíše ne odpovědělo 23 %, zcela záporně pak 14 % respondentů. Jedná se především o pracovníky vývoje, servisu a výroby. Důvodem může být preference pevně dané a jisté mzdy, jejíž výše není podmíněna vnějšími faktory.

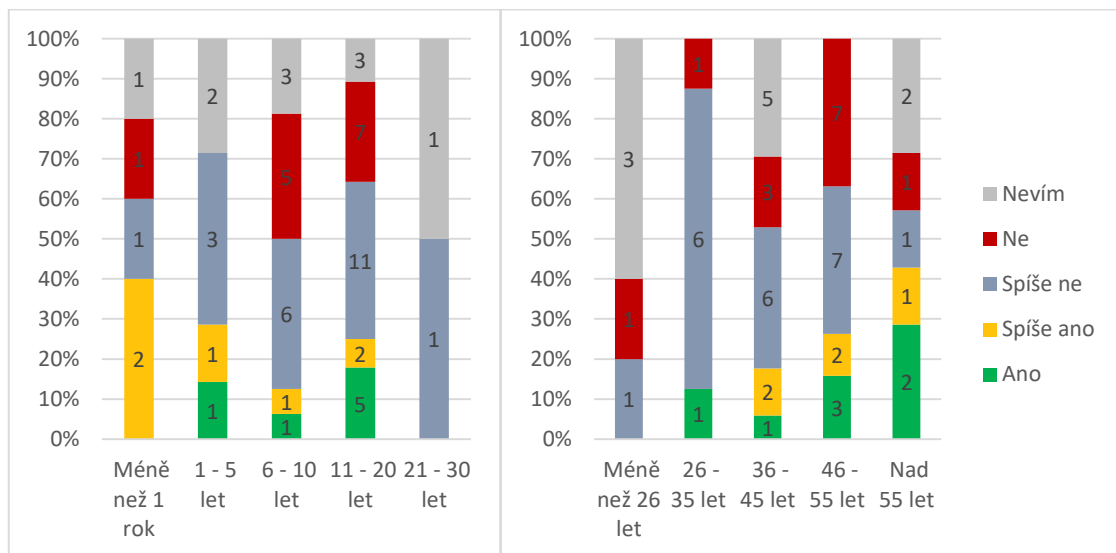
<sup>59</sup> Vlastní zpracování

<sup>60</sup> Vlastní zpracování

## 5) Vidina Možnosti kariérního postupu



Graf 12: Máte možnost profesního růstu ve společnosti?<sup>61</sup>



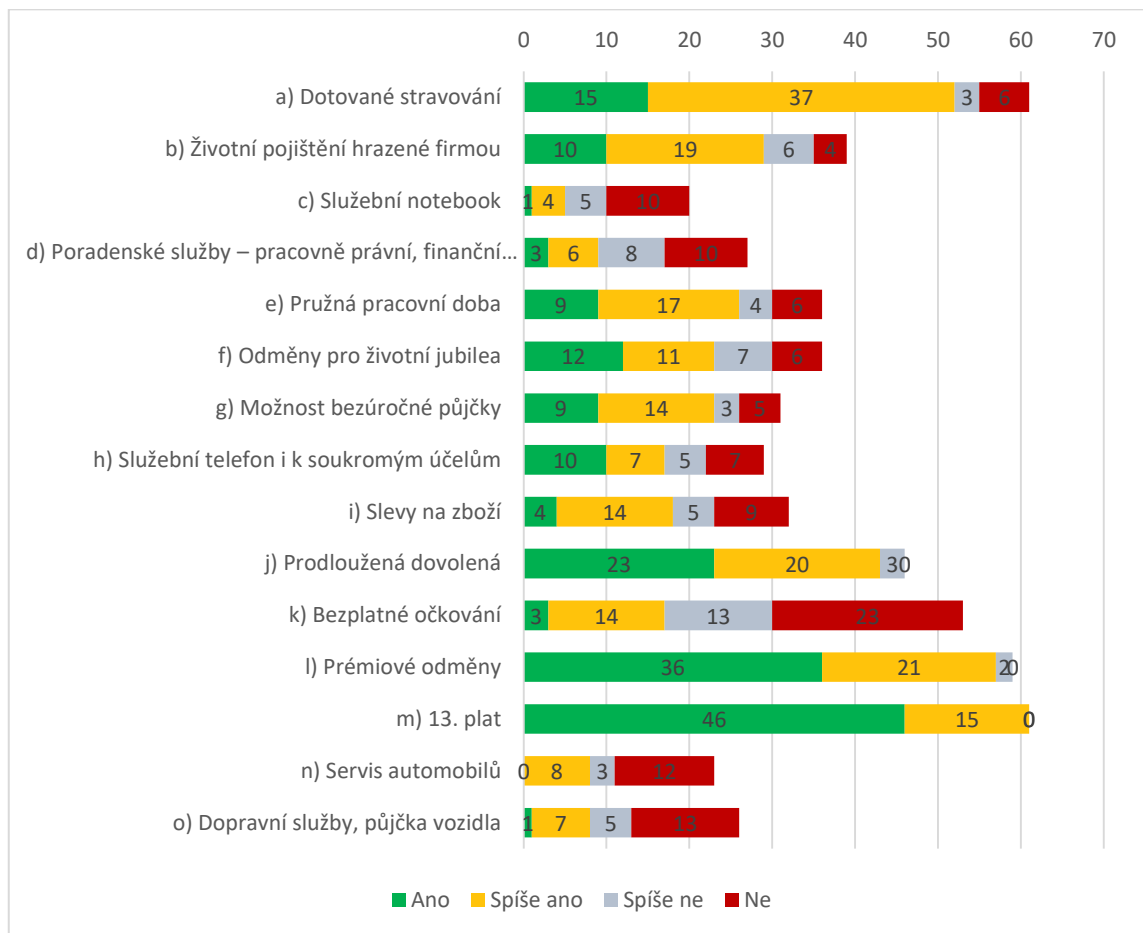
Graf 13: Názor na možnost kariérního postupu dle délky pracovního vztahu a věku.<sup>62</sup>

Na otázku odpovědělo zcela kladně 11 % dotázaných, spíše kladně 10 %. Zajímavé je, že kladné odpovědi korelují s rostoucím věkem respondentů. Naprostá většina zaměstnanců společnosti nevidí možnost profesního růstu. Celkem 23 % respondentů si myslí, že ve firmě nemá žádnou možnost kariérního postupu, 40 % že tuto možnost spíše nemá. Lze předpokládat, že nejmenší očekávání kariérního růstu mají manuálně pracující zaměstnanci ve výrobě. Odpovědět na otázku nedokázalo 16 % dotázaných.

<sup>61</sup> Vlastní zpracování

<sup>62</sup> Vlastní zpracování

## 6) Míra motivace současně poskytovanými benefity



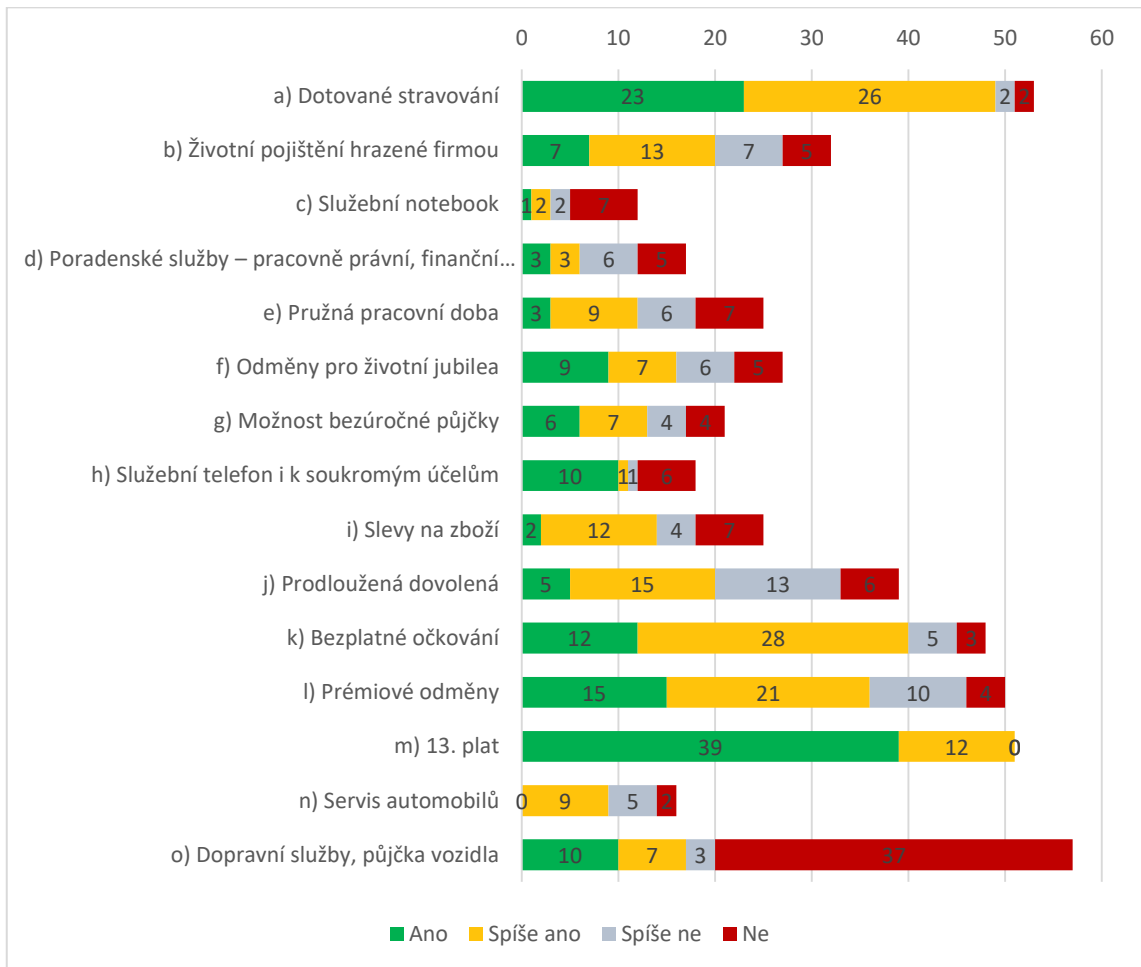
Graf 14: Motivují vás dané benefity k vyšší pracovní výkonnosti?<sup>63</sup>

Ze srovnání motivačního efektu jednotlivých benefitů vyšel jednoznačně jako nejúčinnější 13. plat, který je motivující pro 46 respondentů, následován prémiovými odměnami (motivující pro 36 dotázaných). Oblíbené jsou i stravenky, které jsou motivující pro 15 a spíše motivující pro 37 respondentů. Ve všech třech případech se jedná o finanční benefity, což potvrzuje výsledky zpracované v grafu č. 8, tedy že většina zaměstnanců upřednostňuje vyloženě finanční ohodnocení před jinou formou odměny. Vysoké oblíbenosti se těší i prodloužená dovolená (zcela motivující pro 23, částečně pro 20 dotázaných). Poměrně nízká je oblíbenost možnosti servisu automobilů, půjčky vozidla, poradenských služeb a služebního notebooku. Za nejméně motivující považují zaměstnanci bezplatné očkování.

<sup>63</sup> Vlastní zpracování



## 7) Kvalita poskytování nabízených benefitů



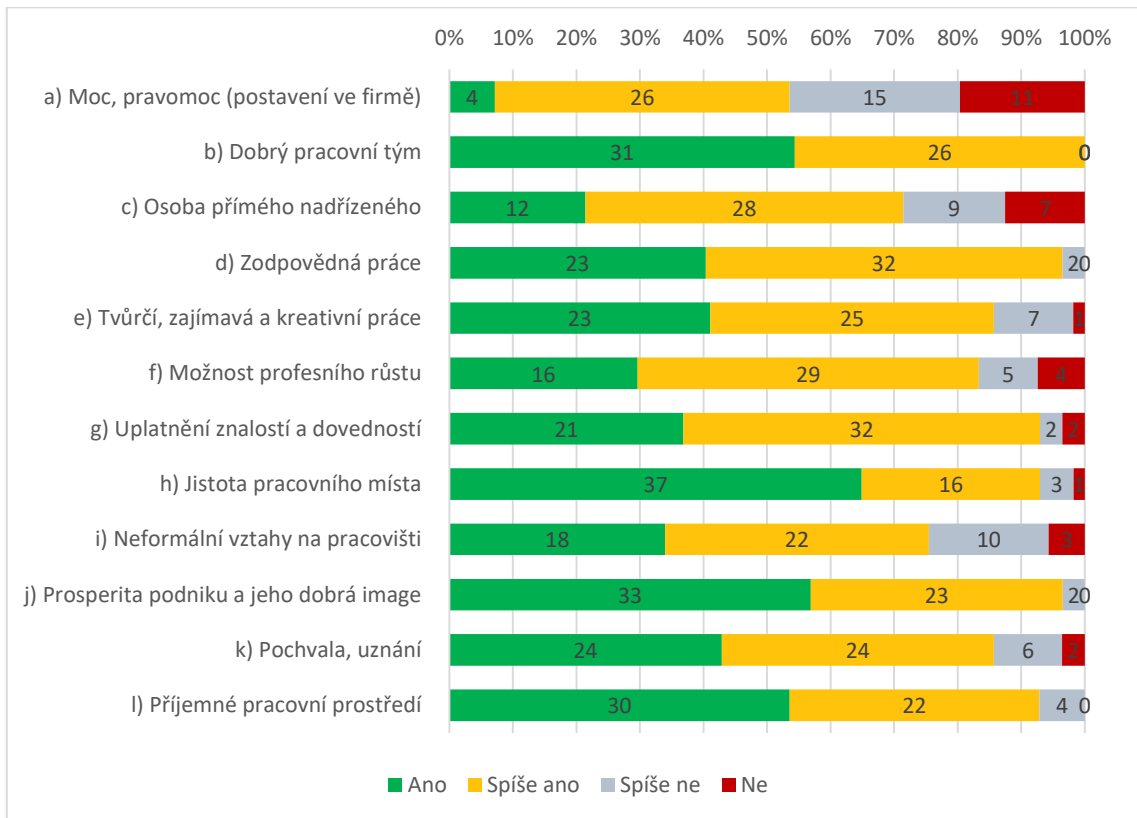
Graf 15: Je nabídka daného benefitu zaměstnavatelem dostatečně uspokojiví?<sup>64</sup>

Názor na kvalitu poskytování benefitů odráží jejich oblíbenost u zaměstnanců. Nejlépe respondenti hodnotili opět 13. plat a dotované stravování. Kvalitní poskytování finančních odměn ukazuje na dobré dlouhodobé hospodaření společnosti a její stabilní finanční situaci, protože zaměstnanecké benefity bývají jednou z prvních položek škrťů v rozpočtu.

Zaměstnanci jsou nespokojení zejména s dopravními službami a půjčováním vozidel (37 respondentů odpovědělo na otázku jednoznačným ne). Důvodem může být nutnost hradit pohonné hmoty při vypůjčení vozidla zcela z vlastních prostředků.

<sup>64</sup> Vlastní zpracování

## 8) Míra motivace nefinančními faktory



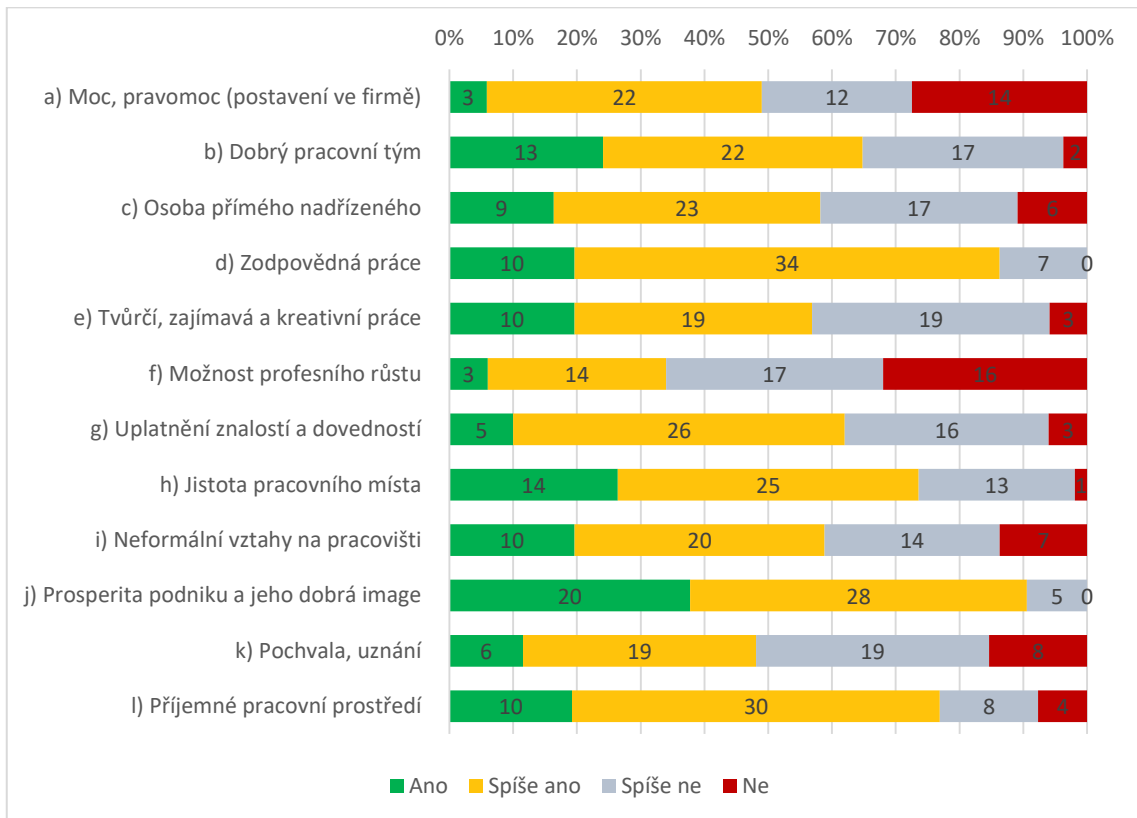
Graf 16: Motivuje vás daný faktor?<sup>65</sup>

Z nefinančních benefitů je pro zaměstnance nejvíce motivující jistota pracovního místa (37), prosperita podniku (33) a dobrý pracovní tým (31). První dva benefity odrážejí již zmíněný důraz pracovníků společnosti na existenční jistoty, třetí benefit důležitost kvalitních vztahů v rámci kolektivu na pracovišti.

Nízká obliba pravomocí ve firmě je dána vysokým podílem podřízených a souvisí i s nízkými očekáváními týkajícími se kariérního růstu. S pravomocemi také roste zodpovědnost za řešení krizových situací, což řadu lidí spíše odrazuje než motivuje.

<sup>65</sup> Vlastní zpracování

## 9) Hodnocení naplňování nefinančních motivačních faktorů



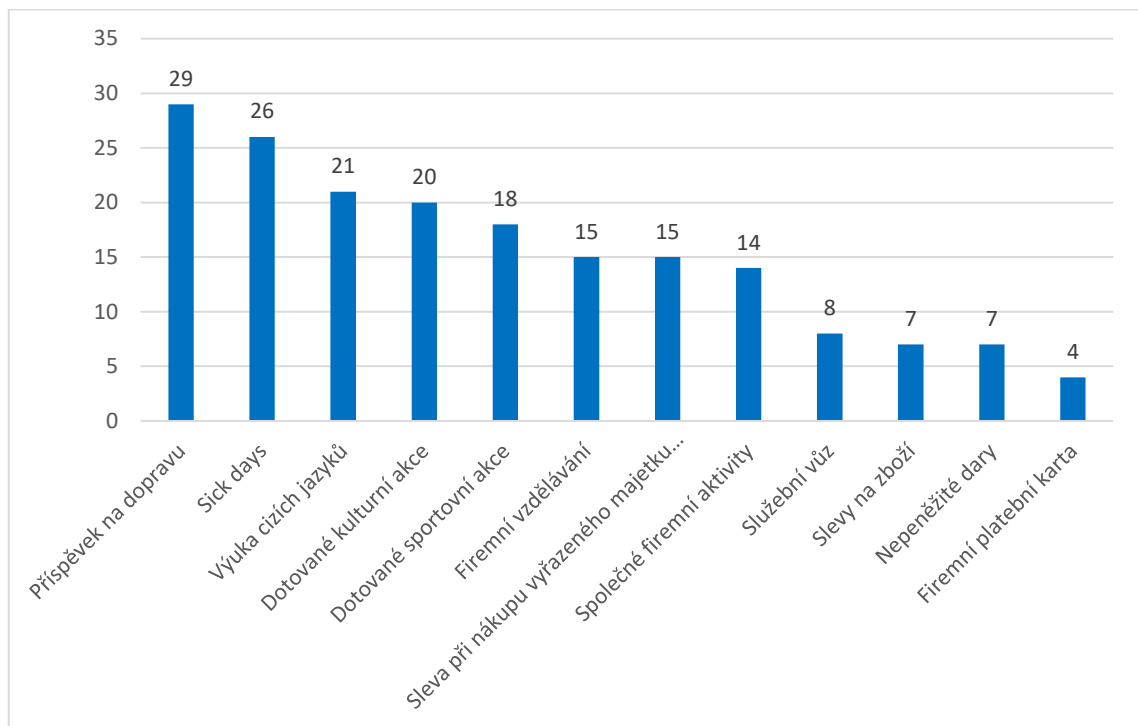
Graf 17: Uspokojuje podle vás společnost Fontana R dané faktory?<sup>66</sup>

V dotazníku týkajícím se kvality poskytování nefinančních benefitů zaměstnavatelem zaměstnanci nejlépe hodnotili prosperitu podniku a jeho image (celkem 48 respondentů), příjemné pracovní prostředí (40 respondentů) a zodpovědnost práce (44). Vypovídá to o spokojenosti většiny dotázaných s pracovní náplní.

Poměrně negativní názor mají na možnosti profesního růstu, který neshledává 33 respondentů a poskytování pozitivní zpětné vazby (27 respondentů). Tyto výsledky odrážejí komplikovaný vztah mezi podřízenými a jejich vedoucími.

<sup>66</sup> Vlastní zpracování

## 10) Žádanost nových benefitů



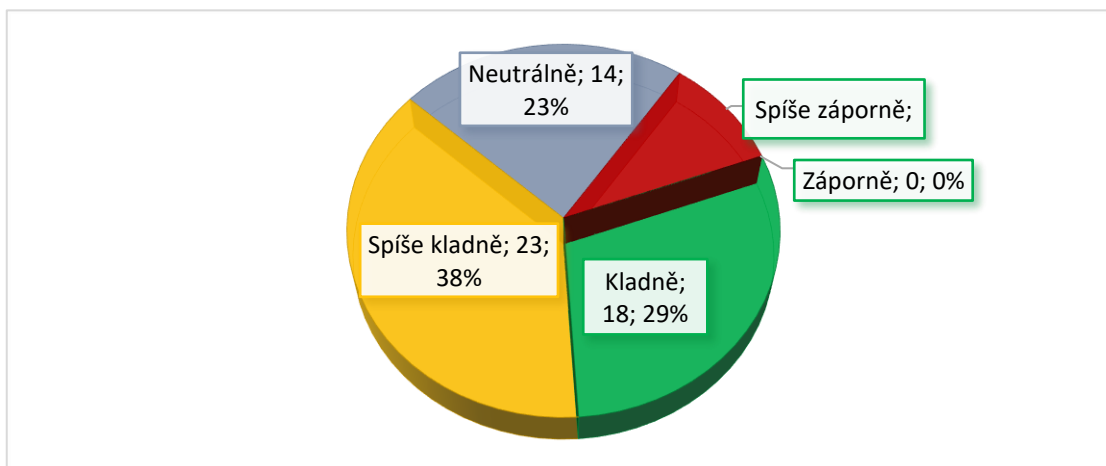
Graf 18: Jaké nové benefity byste rád(a) uvítal(a)?<sup>67</sup>

Z navrhovaných benefitů by nejvíce respondentů uvítalo příspěvek na dopravu (přálo by si 29 dotázaných). Poměrně žádané jsou i tzv. sick days (přálo by si 26 dotázaných). Poměrně překvapivá je vysoká poptávka po výuce cizích jazyků (21 dotázaných) a dotovaných kulturních akcích (20 dotázaných).

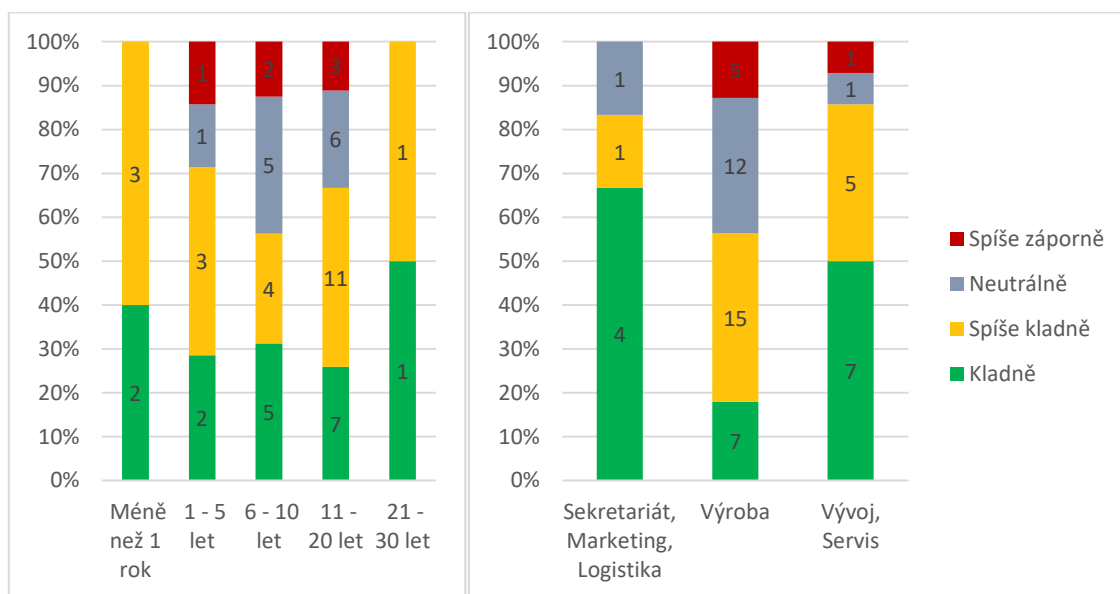
Naopak služební vůz nebo nepeněžitě dary nejsou příliš žádané, uvítalo by je pouze 8, respektive 7 zaměstnanců. Slevy na zboží jsou vzhledem k sortimentu společnosti prioritou jen pro malou část pracovníků. Firemní platební kartu by uvítali pouze 4 zaměstnanci a jedná se tak o nejméně žádaný z navrhovaných benefitů.

<sup>67</sup> Vlastní zpracování

## 11) Vztah s nadřízeným



Graf 19: Jak hodnotíte Váš vztah s přímým nadřízeným? <sup>68</sup>

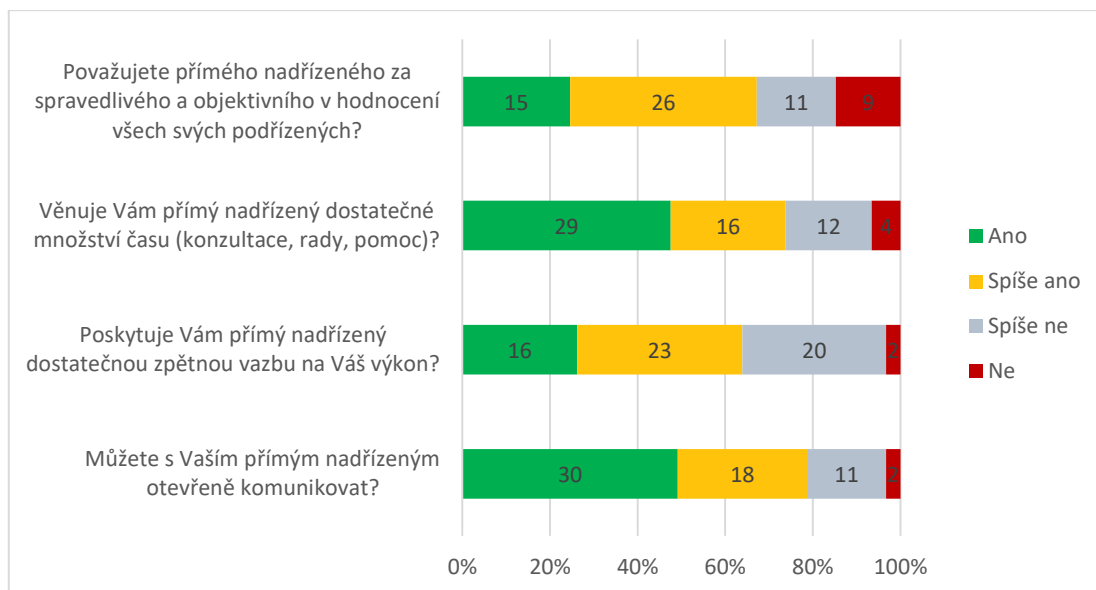


Graf 20: Vztah s nadřízeným podle odpracovaných let a oddělení. <sup>69</sup>

Za kladný označilo svůj vztah s nadřízeným 29 % dotázaných, za spíše kladný 38 %. Dobrý vztah s vedoucím mají zejména pracovníci sekretariátu, marketingu a logistiky. Neutrálně zhodnotilo vztah k nadřízenému 23 % respondentů, spíše negativně pak 10 %. Opět se jednalo zejména o pracovníky ve výrobě. Za zcela špatný neoznačil svůj vztah nikdo.

<sup>68</sup> Vlastní zpracování

<sup>69</sup> Vlastní zpracování



Graf 21: Dílčí hodnocení vztahu s nadřízeným.<sup>70</sup>

Podle průzkumu ve společnosti fungují relativně kladné vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Čtyři z pěti zaměstnanců může se svým nadřízeným otevřeně komunikovat a většina zaměstnanců dostává za svůj výkon od nadřízeného zpětnou vazbu. Taktéž velká většina považuje svého nadřízeného za spravedlivého a objektivního v hodnocení. Na tento dotaz ale zároveň nejvíce respondentů uvedlo, že s tímto faktem nesouhlasí. Devět lidí se tedy cítí nespravedlivě hodnocených v poměru ostatních kolegů. Dobrý stav je ale u spolupráce nadřízených a podřízených, kde podle průzkumu výše postavení věnují dostatečné množství a času pro pomoc a rady.

<sup>70</sup> Vlastní zpracování

## 4.5 Shrnutí dotazníkového šetření

První část dotazníkového šetření sledovala především demografické složení společnosti, jako je pohlaví, délka pracovního poměru i společnosti nebo dosažené vzdělání. Získané informace jsou podstatné pro přesnější interpretaci dalších výsledků dotazníku a návrh konkrétních kroků ke zlepšení motivačního systému. Zásadním poznatkem ohledně personálního složení společnosti je jasná převaha středoškolsky vzdělaných mužů pracujících ve výrobním oddělení. Mezi nimi byl také největší podíl nespokojenosti v rámci všech oddělení.

Cílem další části dotazníkového šetření bylo zjištění stávajícího stavu benefitů v rámci společnosti a jejich obliba mezi zaměstnanci. Z odpovědí jasně vyplynula vyšší obliba finančních benefitů i jejich větší motivační efekt. Nejvyšší oblibě se podle získaných odpovědí těší 13. plat a finanční prémie a bonusy. Většina zaměstnanců je také se stávajícím systémem odměn, stejně jako s výší své mzdy nebo se vztahem ke svému přímému nadřízenému, spokojena. Vysoký podíl pracovníků společnosti však ve své práci nevidí možnost kariérního růstu. Pohled na výsledky šetření týkající se nefinančních benefitů jasně ukazuje vysokou preferenci stabilního zázemí a jistot. Odráží to zaměření i personální složení podniku, ve kterém tvoří jádro především manuálně pracující zaměstnanci ve výrobě.

Sami zaměstnanci by nejvíce uvítali zavedení příspěvků na dopravu a sick days. Ačkoliv totiž zaměstnavatel poskytuje dva dny dovolené navíc nad rámec standardních 20 dní, řada pracovníků společnosti si toto volno vybírá při nemoci či nevolnosti. Svůj vztah s nadřízeným pak většina z nich hodnotila kladně, což je ve firmě s poměrně centralizovaným způsobem řízení obzvláště pozitivní zjištění.

Z dotazníkového šetření vyplývá stabilní situace mezi personálem společnosti i v jejím hospodaření. Většina zaměstnanců je v práci poměrně spokojena, a poskytované benefity jsou pro ně dostatečně motivující. Přesto existují nedostatky, které je třeba zhodnotit a zapracovat na zlepšení konkrétních problémů. Absence vidiny kariérního růstu, stejně jako nízký podíl nových zaměstnanců ukazují na strukturální problémy, které by mohly do budoucna vážně zkomplikovat fungování společnosti Fontana R.

## 5 NÁVRHY ZLEPŠENÍ

Návrhy motivačního programu společnosti vycházejí z informací získaných analýzou provedené dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci. Jsou postaveny tak, aby byly nabízeny stávající benefity, které jsou u zaměstnanců v největší oblibě, doplněny novými benefity, které byly respondenty v dotazníkovém šetření nejčastěji zmíněny jako chtěné. Tím se rozšíří nabídka zaměstnaneckých výhod i okruh zaměstnanců, kteří je mohou čerpat.

Správně vytvořený motivačního systému povede k zvýšení spokojenosti a pracovní produktivity zaměstnanců. Taktéž dojde ke zvýšení atraktivity společnosti pro uchazeče o zaměstnání.

### 5.1 Finanční odměňování zaměstnanců

Z dotazníku vyplynulo, že značná část zaměstnanců dává přednost finančnímu ohodnocení, před nefinančními benefity. Zaměstnanci ve vedoucím postavení by se rádi podíleli i na zisku společnosti. Výkonové prémie a odměny přímo vedou ke zvýšení produktivity zaměstnanců, která je pro výrobní společnost klíčová.

Navrhuji tedy nastavit nový systém stanovení mezd, tak, aby se podpořilo dosažení spravedlnosti mezi zaměstnanci a zároveň konkurenceschopnosti. Základní mzdy by byly rozděleny podle složitosti, odpovědnosti a náročnosti vykonávané práce. Variabilní složky mzdy by odpovídaly splněným úkolům. Zároveň by variabilní složka mzdy v širším významu zahrnovala nejen finanční odměnu, ale i uznání, pochvalu, povýšení apod. Proto i ona by měla odpovídat vykonané práci a neměla by být stále ve stejné výši.

Vybraným zaměstnancům by byly poskytovány odměny, které odpovídají dlouhodobým ekonomickým výsledkům společnosti.



## 5.2 Mimomzdové odměňování zaměstnanců

Jako hlavní prostor pro zlepšení motivace zaměstnanců vidím možnost zavedení nových benefitů, které byly respondenty v dotazníkovém šetření nejčastěji zmíněny jako chtěné. Zavedením těchto nových způsobů mimomzdového odměňování zaměstnavatel určitě nešlápne vedle, jelikož jsou zjevně mezi zaměstnanci nejen oblíbené, ale i relativně finančně nenáročné.

Nežádanějšími benefity, jež zatím ve společnosti nejsou zavedeny, byly zvoleny příspěvky na dopravu, sick days, možnost výuky cizích jazyků a dotované sportovní a kulturní akce.

### 5.2.1 Příspěvky na dopravu

Nežádanějším novým benefitem je mezi zaměstnanci společnosti Fontana R příspěvek na dopravu. Tento benefit si přeje 29 (46 %) respondentů dotazníkového šetření, což tvoří 39 % všech zaměstnanců podniku.

Nabízí se tři možnosti uspokojení poptávky po tomto příspěvku:

a) hradit zpětně zaměstnancům náklady na dopravu do zaměstnání formou proplácení předložených jízdních dokladů IDS JMK,

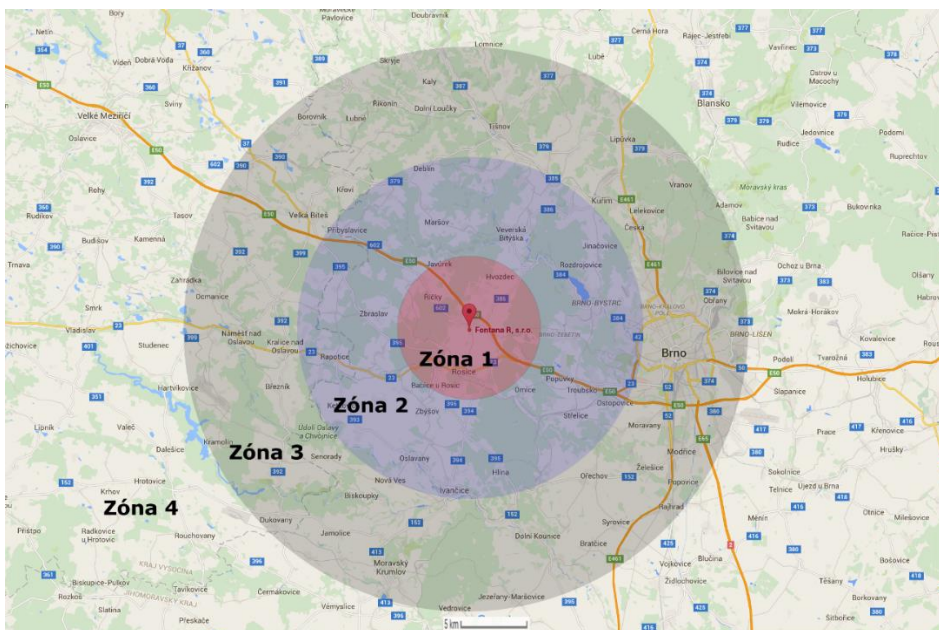
b) poskytovat zaměstnancům plošný příspěvek ve výši závislé na dojezdové vzdálenosti do zaměstnání,

c) zřízení vlastní pravidelné dopravy do zaměstnání.

U prvně zmiňované varianty by zájemci po schválení vedením měli možnost měsíčně či čtvrtletně získat náhradu část nákladů na koupi předplaceného jízdního dokladu platného v rámci Integrovaného dopravního systému Jihomoravského kraje. Tento doklad by musel být prokazatelně platný a využívaný pro trasu z bydliště do zaměstnání. Pokud by bylo právo na hrazení nákladů na dopravu do zaměstnání ukotveno ve vnitřních předpisech společnosti, pro zaměstnavatele byl daňově uznatelným

a přispěl by tím k úspoře nákladů<sup>71</sup>. Pro zaměstnance je pořád základem pro daň i pojištění.

V případě poskytování plošného příspěvku na dopravu do zaměstnání by zaměstnanci dostali příspěvek na dopravu dle předem stanoveného klíče zohledňujícího vzdálenost bydliště od místa zaměstnání. Toto řešení by zohlednilo i zaměstnance dopravující se do zaměstnání vlastním automobilem. U těch by ale nešlo uplatnit daňové zvýhodnění.



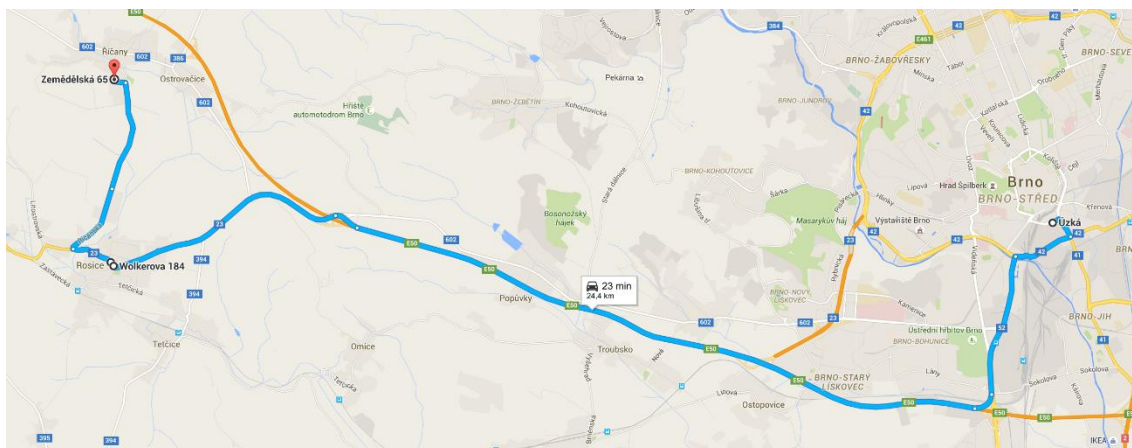
Obr. 7: Návrh možného rozložení zón.<sup>72</sup>

Třetí možností, je zřízení speciální linky hrazené společností. Tato linka by v nejvíce frekventovaných časech, zejména na začátku a konci směn přepravovala pracovníky z hlavních dopravních uzlů až na pracoviště. Tímto by se mnohým zaměstnancům rapidně snížila doba dojíždění i náklady na dopravu. Navrhovanou trasu jsem zvolil z města Brna přes město Rosice a po stejné trase zpět, viz Obr. 8: Návrh

<sup>71</sup> *Doprava do práce na náklady zaměstnavatele* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.eurodane.cz/novinky/doprava-do-prace-na-naklady-zamestnavatele/>

<sup>72</sup> Vlastní zpracování, mapový podklad z [www.maps.google.com](http://www.maps.google.com)

možné trasy. . Při uvažovaných nákladech cca 40 Kč/km<sup>73</sup> by ale financování této linky bylo příliš náročné.



Obr. 8: Návrh možné trasy.<sup>74</sup>

## 5.2.2 Sick days

Benefit "nemocných dnů" či "dnů zdravotního volna" je v poslední době poměrně oblíbený a žádaný. Nejinak je tomu i u zaměstnanců společnosti Fontana R, kde si ho přeje 26 dotázaných, což tvoří 35 % všech pracovníků společnosti.

Tato zaměstnanecká výhoda spočívá v možnosti absence ze zaměstnání bez prokazování důvodu. Zaměstnanec si tedy určitý předem daný počet dní v roce (zpravidla tři) může vzít volno, pokud mu například není fyzicky nejlépe. Může si tedy účinněji odpočinout a vrátit se na pracoviště v plné síle namísto několika dnů snížené výkonnosti. Taktéž tyto dny mohou zaměstnanci využít jako příležitost pro hromadné vyřízení nutných záležitostí soukromého života, aniž by si krátili pracovní dobu nebo jakkoli jinak nevyužívali svou přítomnost v zaměstnání.

Se zavedením benefitu sick days potom může mít vedení a management společnosti vyšší kontrolu nad produktivitou svých pracovníků, jelikož může

<sup>73</sup> HORÁKOVÁ, E. Analýza a vyhodnocení provozních nákladů autobusové linky č. 67 Dopravního podniku města Brna. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2015.102 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Josef Libertín, CSc

<sup>74</sup> Vlastní zpracování, mapový podklad z [www.maps.google.com](http://www.maps.google.com)

předpokládat, že na "slabé chvílky" má zaměstnanec využít své volné dny. Za ně však platí zaměstnanci plnou výši mzdy.

Pro uspokojení poptávky po tomto druhu benefitu navrhuji zavedení tří dnů placeného volna za kalendářní rok, tzv. Sick days. Tyto dny se při nevyčerpání nepřevádí do dalších let.

### **5.2.3 Výuka cizích jazyků**

Třetím nejčastěji žádaným způsobem mimomzdového odměňování je výuka cizích jazyků. Po studiu hrazeném zaměstnavatelem touží 34 % respondentů dotazníkového šetření, což činí 28 % všech zaměstnanců společnosti.

Vzdělanost je lákavá nejen pro zaměstnance, jež by jinak museli za drahé jazykové lekce platit vysoké částky, ale i pro zaměstnavatele, který díky znalejším pracovníkům zvýší konkurenceschopnost celé své společnosti.

Pro systematickou ucelenost a celkovou smysluplnost firemního vzdělávání navrhuji zakoupení lekcí vedených lektorem jazykové školy či jinou certifikovanou osobou. Za předpokladu, že by se kurzů cizích jazyků účastnilo všech 21 zájemců vyplývajících z dotazníkového šetření, bylo by zařízeno 5 lekcí o délce 60 minut každý týden, vždy po skupinkách o čtyřech, případně pěti členech. Vyučování by probíhalo přímo v prostorách společnosti a v případě vyššího zájmu by mohl být počet lekcí zvýšen.

Je také možné využít tzv. kreditového systému – schváleným zájemcům by byl poskytnut "kredit" na určitý počet lekcí a zaměstnanec by si mohl sám volit, kdy a kterých se bude účastnit. Samozřejmostí je nahlašování s předstihem, aby mohlo vedení pružně reagovat.

K zajištění motivace zájemců o studium nových jazyků touto formou by sloužila spoluúčast na úhradě lekcí. Její výši by zaměstnavatel strhl na konci měsíce ze mzdy a tím zaručil, aby se z návštěvy jazykového kurzu nestala zaměstnanecká kratochvíle. Účastníci těchto lekcí by posléze jednou za šest měsíců složili zkoušku z jazyka, aby prokázali své nově nabyté znalosti a zaměstnavatel tak měl důkaz, že jeho vynaložené náklady nepřišly

vniveč. V případě nedosažení stanovené hranice úspěšnosti testu by byla zaměstnanci stržena část nákladů na kurz.

Společnost by získala účinnou, centrálně spravovanou a transparentně organizovanou výuku svých zaměstnanců, což lze považovat za dobrou investici.

#### **5.2.4 Dotované sportovní a kulturní akce**

Pro zavedení příspěvků na kulturní akce se v dotazníkovém průzkumu vyslovilo 20 zaměstnanců a o dotované kulturní akce projevil zájem 18 respondentů. V kombinaci má o tento druh příspěvku zájem 28 zaměstnanců. Univerzálním řešením uspokojení této poptávky je zavedení tzv. Flexipassu. Jde o kupony fungující na obdobném principu jako stravenky. Jsou vydávány v hodnotách 100 až 1000 Kč, vydávané společností Sodexo s. r. o. Tyto mohou zaměstnanci uplatnit ve velkém množství volnočasových center, včetně sportovních, kulturních, vzdělávacích, zážitkových, relaxačních a dalších. Poukázky Flexipass v současné době přijímá přes 10.000 provozovatelů služeb<sup>75</sup>.

Tento benefit je pro zaměstnavatele i zaměstnance velmi výhodný, netvoří daňový základ a do výše 20.000 Kč ročně na jednoho zaměstnance ani nespadá do vyměřovacího základu zdravotního a sociálního pojištění. Díky tomu může společnost Fontana R při jeho zavedení ušetřit cca 37 % z nákladů, které by vynaložil při použití běžného finančního odměnění.

V následujícím příkladu využití flexipassu uvažuji měsíční výši benefitu 500 Kč a výši mzdy 24.000 Kč, což je průměrná mzda ve společnosti.

---

<sup>75</sup> Informace o benefitu Flexipass. Sodexo [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/flexipass>

Tab. 5: Výhodnost Flexipassu z pohledu zaměstnance (Zdroj: <sup>76</sup>)

Z pohledu zaměstnance	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Hodnota finanční odměny / poukázky		500 Kč	500 Kč
Hrubá mzda	23 500 Kč	24 000 Kč	23 500 Kč
Sociální pojištění 6,5 %	1 528 Kč	1 560 Kč	1 528 Kč
Zdravotní pojištění 4,5 %	1 058 Kč	1 080 Kč	1 058 Kč
Sociální pojištění 25 % - zaměstnavatel	5 875 Kč	6 000 Kč	5 875 Kč
Zdravotní pojištění 9 % - zaměstnavatel	2 115 Kč	2 160 Kč	2 115 Kč
Základ daně	31 490 Kč	32 160 Kč	31 490 Kč
Zálohová daň	4 724 Kč	4 824 Kč	4 724 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	18 262 Kč	18 606 Kč	18 762 Kč
Skutečný užitek zaměstnance		<b>345 Kč</b>	<b>500 Kč</b>
<b>Reálný užitek při použití Flexipassu oproti peněžní odměně:</b>			<b>145,14 %</b>

Tab. 6: Výhodnost flexipassu z pohledu zaměstnavatele (Zdroj: <sup>77</sup>)

Z pohledu zaměstnavatele	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Hodnota finanční odměny / poukázky		500 Kč	500 Kč
Hrubá mzda	23 500 Kč	24 226 Kč	23 500 Kč
SP 6,5 %	1 528 Kč	1 575 Kč	1 528 Kč
ZP 4,5 %	1 058 Kč	1 090 Kč	1 058 Kč
Sociální pojištění 25 % - zaměstnavatel	5 875 Kč	6 056 Kč	5 875 Kč
Zdravotní pojištění 9 % - zaměstnavatel	2 115 Kč	2 180 Kč	2 115 Kč
Základ daně	31 490 Kč	32 462 Kč	31 490 Kč
Zálohová daň	4 724 Kč	4 869 Kč	4 724 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	18 262 Kč	18 762 Kč	18 762 Kč
Navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnance		<b>972 Kč</b>	<b>617 Kč</b>
<b>Úspora při poskytnutí flexipassu:</b>			<b>36,50 %</b>

<sup>76</sup> Vlastní zpracování

<sup>77</sup> Vlastní zpracování

Tab. 7: Srovnání dvou variant poskytování Flexipassu (Zdroj: <sup>78</sup>)

Souhrn	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky	Rozdíl
Daňové náklady zaměstnavatele	972	617	355
Daňové náklady zaměstnavatele	27 216 Kč	17 276 Kč	9940
<b>Celkové náklady zaměstnavatele za rok</b>	<b>326 592 Kč</b>	<b>207 312 Kč</b>	<b>119 280 Kč</b>

Z pohledu zaměstnance je čerpání tohoto benefitu o 45,14 % výhodnější než pobírat běžnou mzdu. Zaměstnavatel ušetří 36,5 %, což při uvažovaném čerpání 28 zaměstnanci, jež o tento benefit mají zájem, tvoří 119 280 Kč ročně.

### 5.3 Nefinanční motivace

Vedle finančních motivátorů a mimomzdových odměn hrají velkou roli v motivaci zaměstnanců i další faktory – zejména psychická pohoda a vůle chodit do zaměstnání s radostí. Díky těmto aspektům jsou zaměstnanci schopni podávat vysoký a konzistentní výkon. Proto je nutné neustále zvyšovat kvalitu i psychických nefinančních motivátorů.

#### 5.3.1 Utužování vztahů

Z výsledků dotazníku vyplývá, že naprostou většinu pracovníků (57) motivuje pracovat v dobrém pracovním týmu. Zároveň ale ve 21 případech přiznávají, že jim v kolektivu chybí dobré neformální vztahy.

K utužení vztahů mezi pracovníky tedy navrhuji zavedení akcí a událostí, které umožní vzniknout situacím vedoucím k lepšímu poznání a kooperaci. Jednou z možných je zavedení pravidelných dobrovolných setkání v neformálním prostředí (např. ve vinném sklípku či restauraci ve večerních hodinách), kde se zaměstnanci bez ohledu na pracovní pozice či hierarchii mohou lépe poznat a sblížit. To potom zaručí příjemnější vztahy na

---

<sup>78</sup> Vlastní zpracování

pracovišti v zaměstnání. Tyto večery by byly hrazeny zaměstnavatelem, v intervalu jednoho měsíce.

Nabízejí se také externě organizované aktivity k utužení vztahů mezi zaměstnanci, tzv. teambuildingové akce. Náplň těchto aktivit se pohybuje v širokém spektru od společných výletů do přírody, přes paintballové<sup>79</sup> bitvy až např. po tzv. únikové hry<sup>80</sup>. Programy by byly uskutečňovány mimo regulérní pracovní dobu a je možné je provozovat jak venkovně, tak vnitřně.

Využít lze nabídky specializovaných společností, které pokryjí kompletní organizaci, či lze objednávat přímo u hotelů a outdoorových center<sup>81</sup>.

### 5.3.2 Pochvala a uznání

Další faktor, který je podle respondentů velmi motivující (dohromady 48 odpovědělo "ano" či "spíše ano") ale zároveň společností málo plněný (nespokojených je dohromady 27), je míra pochvaly a uznání za odvedenou práci.

Doporučuji tedy vedení společnosti zavést více prvků upozorňujících na výkony a úspěchy nejlepších zaměstnanců, stejně tak klást větší důraz na průběžné osobní pochvaly. Tohoto se dá dosáhnout několika nenáročnými, ale účinnými metodami.

Jednou z nich je lépe uplatňovat koncept "zaměstnance měsíce", případně i sestavení veřejně viditelné tabule ukazující nejlepší zaměstnance jednotlivých pododdělení v průběhu času. Tito zaměstnanci by byli voleni každý týden či měsíc vedoucím pododdělení (mistrem). Tento koncept ale může zároveň i demotivovat ty pracovníky, kteří i přes snahu nikdy nedosáhnou této veřejné pochvaly.

Silným motivátorem je pro pracovníky taktéž osobní pochvala od vedoucího (mistra) před ostatními spolupracovníky. Pokud je provedena dostatečně neformálně

---

<sup>79</sup> Z anglického „paint“ = barva a „ball“ = kulička. Jde o akční týmovou hru, spočívající v zasáhnutí soupeře barevnou kuličkou za pomoci plynové zbraně.

<sup>80</sup> Zinscenovaný rébus, jehož řešením je únik ze zamčené místnosti. K úspěchu je zpravidla potřeba rychlé týmové kooperace.

<sup>81</sup> Rekreační zařízení se zaměřením na venkovní pohybové aktivity.



a přirozeně, je takto odměňovaný pracovník psychicky zadostiučiněn za svou dobře odvedenou práci či úspěch a zároveň u ostatních (nepochválených) pracovníků nedochází k závisti. Těmito vylepšeními může společnost výrazně uspokojit a lépe motivovat mnoho zaměstnanců s prakticky nulovými náklady.

## ZÁVĚR

Motivace zaměstnanců je jedinou hnací silou výkonu podniků a hlavním zdrojem spokojenosti a produktivity. Díky ní si společnost udržuje své stávající a věrné pracovníky. Cílem bakalářské práce bylo analyzovat spokojenost zaměstnanců s motivačním systémem ve společnosti Fontana R s. r. o. a vytvoření návrhu nových změn, jež by vedly k jejímu zlepšení.

V teoretické části mé práce jsem vysvětlil základní princip fungování motivace, její typy a základní motivační teorie. Pozornost jsem kladl na zdroje a způsoby vytváření motivace v pracovním prostředí.

V druhé části práce jsem přiblížil společnost Fontana R, s.r.o. a provedl analýzu jejího současného motivačního systému. Součástí této analýzy je i vyhodnocení dat získaných pomocí dotazníkového průzkumu, jež jsem provedl mezi zaměstnanci podniku. Tento anonymní otazník se zabýval oblastmi spokojenosti s platovým ohodnocením a zavedenými benefity, prostředím na pracovišti i vztahy mezi kolegy. Respondenti tohoto průzkumu taktéž měli možnost uvést, jaké benefity a další faktory jsou pro ně nejvíce motivující a které jim nejvíce schází. Důležitou součástí bylo získání návrhů nových benefitů přímo od respondentů.

Dle výsledků analýzy jsou pro zaměstnance nejvíce motivující finanční odměny, zejména 13. plat, prémie a dotované stravování. Podobné druhy benefitů si i přejí nově zavést – zejména příspěvky na dopravu, kulturní a sportovní vyžití. Velké oblibě se taktéž těší prodloužená dovolená, kterou ale jako nedostatečně uspokojivě poskytovanou hodnotí polovina respondentů. Nejvíce motivujícím nefinančním aspektem zaměstnání je podle výsledků průzkumu pracovat v dobrém týmu a příjemném prostředí, s jistotou pracovního místa v prosperujícím podniku. Zaměstnanci ale většinou nepocítují možnost kariérního postupu a nedostává se jim dostatek pochvaly a uznání za odvedenou práci.

Celkově je ale stav nynější motivačního systému podniku Fontana R s. r. o. na relativně dobré úrovni.

Informace získané provedeným šetřením posléze posloužily jako základ pro poslední část této práce. V ní předkládám návrhy změn a zlepšení motivačního systému v dané společnosti. Návrhy jsem soustředil na možnosti zavedení těch nových forem mimomzdového odměňování, jež jsou dle výsledků výzkumu zjevně preferovány zaměstnanci společnosti. Nastínil jsem také jiné, nefinanční, cesty vedoucí k zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Zejména jsem se zaměřil na ty nejvíce postrádané.

Návrhy zlepšení byly konzultovány s vedením společnosti a v současné době se pracuje na jejich zavedení do praxe. Výsledky průzkumu také pro vedení společnosti představují užitečný zdroj věrných informací, ke kterým lze kdykoliv v budoucnu nahlížet. Spokojení, věrní a efektivní zaměstnanci jsou tím nejcennějším, co jakákoliv společnost může mít. Díky implementaci vhodných úprav motivačního systému navržených v této práci Fontana R nezanedbatelně zvýší míru spokojenosti svých zaměstnanců a tím i celkovou produktivitu a konkurenceschopnost.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

## Literatura

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 100 s. ISBN 80-7226-840-6.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace*. Příbram: Melvil Publishing, 2013, 271 s. ISBN 978-80-87270-51-6.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLAMÍNEK, J.: *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. Grada Publishing, a. s., Praha 2008, ISBN 978-80-247-2593-2.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál, 2015, 774 stran. ISBN 978-80-262-0873-0.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. Vyd. 4., V Portálu 1. Praha: Portál, 2010, 797 stran. ISBN 978-80-7367-686-5.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 199 s. ISBN 978-80-7478-000-4.

### **Akademické práce**

HORÁKOVÁ, E. Analýza a vyhodnocení provozních nákladů autobusové linky č. 67 Dopravního podniku města Brna. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2015.102 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Josef Libertín, CSc

## **Elektronické články**

JINDRA, Jaroslav a Martina ŠVANDOVÁ. *Abeceda managementu – Motivace, stimulace pracovníků* [online]. Dostupné z: [http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2656/motivace\\_stimulace\\_pracovniku.pdf](http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf)

KUMAR, Rajiv. *Engaging millennials in workplace wellness. Benefits magazine*. 2015, (4), 5.

*Generation Y: powerhouse of the global economy: Restless generation is a challenge—and a huge opportunity—for employers* [online]. s. 18 Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-consulting-hc-generationy-snapshot-041509.pdf>

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání. ....	40
Graf 4: Délka pracovního vztahu se společností Fontana R. ....	40
Graf 5: Vedete a hodnotíte své podřízené? Máte přímého nadřízeného? .....	41
Graf 6: Jste spokojen(a) s výší Vaší stávající mzdy? .....	42
Graf 7: Spokojenost s výší stávající mzdy podle oddělení a podle pohlaví.....	43
Graf 8: Je pro Vás stávající model odměňování dostatečně motivující? .....	44
Graf 9: Míra motivace současným modelem podle délky pracovního vztahu a oddělení. .....	44
Graf 10: Preferujete finanční odměnu nad jiným druhem ocenění? .....	45
Graf 11: Preference způsobu odměňování podle vzdělání a pozice. ....	45
Graf 12: Uvítal(a) byste, kdyby byla část Vaší stávající mzdy závislá na výsledku hospodaření? .....	46
Graf 13: Zájem o výši mzdy závislé na výsledku hospodaření podle počtu odpracovaných let a pozice. ....	46
Graf 14: Máte možnost profesního růstu ve společnosti? .....	47
Graf 15: Názor na možnost kariérního postupu dle délky pracovního vztahu a věku.47	
Graf 16: Motivují vás dané benefity k vyšší pracovní výkonnosti? .....	48
Graf 17: Je nabídka daného benefitu zaměstnavatelem dostatečně uspokojující?.....	49
Graf 18: Motivuje vás daný faktor? .....	50
Graf 19: Uspokojuje podle vás společnost Fontana R dané faktory? .....	51
Graf 20: Jaké nové benefity byste rád(a) uvítal(a)? .....	52
Graf 21: Jak hodnotíte Váš vztah s přímým nadřízeným? .....	53
Graf 22: Vztah s nadřízeným podle odpracovaných let a oddělení. ....	53
Graf 23: Dílčí hodnocení vztahu s nadřízeným. ....	54

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Rozdíl mezi stimulem a motivem. ....	17
Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb. ....	20
Obr. 3: Rozdělení typů lidí podle Handyho. ....	26
Obr. 4: Rozdělení typů lidí podle Plamínka. ....	27
Obr. 5: Princip fungování čističky odpadních vod. ....	31
Obr. 6: Organizační struktura společnosti. ....	34
Obr. 7: Návrh možného rozložení zón. ....	58
Obr. 8: Návrh možné trasy. ....	59



## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Příklady motivátorů a frustrátorů.....	22
Tab. 2: Základní identifikační údaje o společnosti .....	30
Tab. 3: Množství dodaných výrobků .....	33
Tab. 4: Složení vzorku z pohledu pohlaví a pracovní pozice .....	39
Tab. 5: Výhodnost Flexipassu z pohledu zaměstnance .....	62
Tab. 6: Výhodnost flexipassu z pohledu zaměstnavatele .....	62
Tab. 7: Srovnání dvou variant poskytování Flexipassu .....	63

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1. Srovnání teorií motivace.....	I
Příloha 2: Vzor dotazníkového šetření.....	IV

Příloha 1. Srovnání teorií motivace

Kategorie	Teorie	Shrnutí	Důsledky
<b>Teorie instrumentality</b>	<b>Taylorismus</b> (Taylor, 1911)	Jestliže uděláme jednu věc, povede to k jiné. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Základ pro ovlivňování motivace lidí pomocí peněžních pobídek. Často slouží jako prostředek pro odůvodňování odměňování podle výkonu, ačkoliv se jen zřídla jedná o efektivní motivátor.
<b>Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)</b>	<b>Maslowova hierarchie potřeb</b> (1954)	Existuje hierarchie potřeb: fyziologické, bezpečí, společenské, uznání, seberealizace. Uspokojování vyšších potřeb musí předcházet uspokojení nižších potřeb.	Upozorňuje na existenci rozmanitých potřeb, které lidi motivují, a zdůrazňuje, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.
	<b>Alderferova teorie ERG</b> (1972)	Existují tři základní kategorie potřeb, jejichž uspořádání není hierarchické: existence, sounáležitost a růst.	Jednodušší a přesvědčivější klasifikace potřeb.
	<b>McClellandova teorie potřeb</b> (1961)	Identifikuje tři potřeby manažerů: úspěch, sounáležitost a moc.	Potřeba dosáhnout úspěchu je nejdůležitější. Představuje významný motivátor.
	<b>Herzbergův dvoufaktorový model</b> (1957, 1966)	Spokojenost s prací ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1) motivační faktory, které se týkají obsahu práce; 2) hygienické faktory, které se týkají kontextu práce, jako je mzda nebo pracovní podmínky.	Metoda výzkumu je kritizována, protože nepodporuje existenci dvou skupin faktorů. Výchozí předpoklad, že všichni mají stejné potřeby, je považován za neplatný. Model však zásadně ovlivnil přístupy k vytváření pracovních míst (obohacování práce) a podpořil myšlenku

			uplatňování peněžních i nepeněžních odměn.
	<b>Teorie seburčení</b> (Deci a Ryan, 2000)	Jednotlivci jsou motivováni potřebou dosáhnout tří základních cílů: způsobilosti, autonomie a sounáležitosti.	Alternativní a jednoduchá klasifikace potřeb.
<b>Teorie zaměřené na proces</b>	<b>Teorie posilování</b> (Thorndike, 1911; Skinner, 1953)	Uspokojování potřeb je založeno na zkušenosti, kdy lidé vnímají, že některé činnosti vedou k dosažení cílů, zatímco jiné nikoliv. Osvědčené činnosti se opakují, když se uspokojují obdobné potřeby.	Poskytování zpětné vazby, která pozitivně posiluje efektivní chování.
	<b>Teorie očekávání</b> (Vroom, 1964; Porter a Lawler 1968)	Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že vynaložené úsilí zajistí odměnu a že odměna bude stát za vynaložené úsilí.	Ovlivňuje odměňování - musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou, která by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	<b>Teorie cíle</b> (Latham a Locke, 1979)	Motivace a výkon lidí selepší, budou-li mít náročné, ale přijatelné cíle a bude-li jim poskytována zpětná vazba.	Ovlivňuje řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj.
	<b>Teorie spravedlnosti</b> (Adams, 1966)	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází spravedlivě, v porovnání s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo s jinou odpovídající osobou.	Potřeba spravedlivého odměňování a zaměstnávání lidí.

	<b>Teorie sociálního učení</b> (Bandura, 1977)	Uznává význam posilování chování, které determinuje budoucí chování, ale současně zdůrazňuje důležitost očekávání, které se týká hodnoty cílů a individuálních schopností k jejich dosažení.	Důraz na očekávání, individuální cíle a hodnoty, individuální i situační faktory a posilování chování.
	<b>Teorie kognitivního hodnocení</b> (Deci a Ryan, 1985)	Použití vnějších odměn může oslabit vnitřní motivaci, která vyplývá ze zájmu o práci samotnou.	Důraz na uplatňování nepeněžních odměn.



## **DOTAZNÍK: Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými benefity ve společnosti Fontana R spol. s r. o.**

Vážená paní / Vážený pane,

rád bych Vás požádal o několik chvil k vyplnění následujícího dotazníku zabývajícího se motivací zaměstnanců ve společnosti Fontana R s. r. o.

Data získaná pomocí tohoto dotazníku budou sloužit jako podklad k vypracování mé bakalářské práce. Na základě analýzy těchto dat bude vypracován návrh zlepšení motivačního systému podniku. Svou odpovědí tedy můžete přímo přispět ke zlepšení Vašeho pracovního prostředí.

Dotazník je zcela anonymní, slouží pouze pro studijní účely a informace jím získané nebudou jakkoli zneužity. Odpovězte prosím na každou otázku, nejlépe relevantní a pravdivou odpovědí.

Děkuji mnohokrát za Vaši ochotu a věnovaný čas.

**Adam Hlavatý**

student 3. ročníku bakalářského studia

Fakulta podnikatelská, VUT

**Délka dotazníku: 10 minut**

## 1. část - Finanční motivace

**1) Jste spokojen(a) s výší Vaší stávající mzdy?**

- Ano                       Spíše ano                       Spíše ne                       Ne

**2) Je pro Vás současný model odměňování dostatečně motivující?**

- Ano                       Spíše ano                       Spíše ne                       Ne

**3) Uvítal(a) byste, kdyby byla část Vaší stávající mzdy závislá na výsledku hospodaření firmy (měsíčně, čtvrtletně, ročně)?**

- Ano                       Spíše ano                       Spíše ne                       Ne

**4) Upřednostňujete finanční odměnu (mzda, prémie) před jiným druhem ocenění?**

- Ano                       Spíše ano                       Spíše ne                       Ne

**5) Rozumíte systému odměňování a postupu ve společnosti Fontana R s r. o.?**

- Ano                       Spíše ano                       Spíše ne                       Ne

**6) Máte možnost profesního růstu ve společnosti?**

- Ano                       Spíše ano                       Spíše ne                       Ne                       Nevím

7) V následující tabulce prosím křížkem označte, do jaké míry Vás uvedený benefit motivuje (neboli jak moc je pro Vás atraktivní).

V pravé části následně označte, jak kvalitně podle Vás společnost Fontana R splňuje poskytování daného benefitu.

Pokud na daný benefit na své pozici nemáte nárok, zaškrtněte prosím políčko ve sloupci úplně vpravo.

	Daný benefit mne:				Zaměstnavatel naplňování daného benefitu:				Tento b. mi není dostupný
	Velmi motivuje	Spíše motivuje	Spíše nemotivuje	Nemotivuje	Velmi uspokojuje	Uspokojuje	Částečně uspokojuje	Neuspokojuje	
a) Dotované stravování									
b) Životní pojištění hrazené firmou									
c) Služební notebook									
d) Poradenské služby – pracovně právní, finanční gramotnost									
e) Pružná pracovní doba									
f) Odměny pro životní jubilea									
g) Možnost bezúročné půjčky									
h) Služební telefon i k soukromým účelům									
i) Slevy na zboží									
j) Prodloužená dovolená									
k) Bezplatné očkování									
l) Prémiové odměny									
m) 13. plat									
n) Servis automobilů									
o) Dopravní služby, půjčka vozidla									



**8) Jaké nové benefity byste rád(a) uvítal(a)? Vyberte až pět možností.**

- a) Služební vůz i k soukromým účelům
- b) Firemní vzdělávání
- c) Výuka cizích jazyků
- d) Sick days
- e) Slevy na zboží
- f) Firemní platební karta
- g) Společné firemní aktivity
- h) Dotované kulturní akce
- i) Dotované sportovní akce
- j) Nepeněžitě dary
- k) Sleva při nákupu vyřazeného majetku společnosti
- l) Dotované sportovní akce
- m) Příspěvek na dopravu

### 3. část - Nefinanční motivace

9) V následující tabulce prosím opět křížkem označte, do jaké míry Vás uvedený faktor pracovně motivuje (neboli jak jsou pro Vás důležitá).

V pravé části následně označte, jak kvalitně společnost Fontana R naplňuje nebo umožňuje naplnění daného faktoru.

	Daný faktor mne:				Společnost daný faktor:			
	Velmi motivuje	Spíše motivuje	Spíše nemotivuje	Nemotivuje	Velmi uspokojuje	Uspokojuje	Částečně uspokojuje	Neuspokojuje
a) Moc, pravomoc (postavení ve firmě)								
b) Dobrý pracovní tým								
c) Osoba přímého nadřízeného								
d) Zodpovědná práce								
e) Tvůrčí, zajímavá a kreativní práce								
f) Možnost profesního růstu								
g) Uplatnění znalostí a dovedností								
h) Jistota pracovního místa								
i) Neformální vztahy na pracovišti								
j) Prosperita podniku a jeho dobrá image								
k) Pochvala, uznání								
l) Příjemné pracovní prostředí								

10) Vedete a hodnotíte své podřízené?

- Ano                       Nemám podřízené

11) Máte přímého nadřízeného?

- Ano                      → pokračujte na 4. část  
 Ne                        → přejděte na 5. část

## 4. část: Systém vedení

*Tuto část prosím vyplňujte pouze pokud jste na předchozí otázku odpověděli **Ano** (a tedy máte přímého nadřízeného).*

**12) Jak hodnotíte vztah s Vaším přímým nadřízeným?**

Kladně     Spíše kladně     Neutrálně     Spíše záporně     Záporně

**13) Můžete s Vaším přímým nadřízeným otevřeně komunikovat?**

Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

**14) Poskytuje Vám přímý nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu na Váš výkon?**

Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

**15) Věnuje Vám přímý nadřízený dostatečné množství času (konzultace, rady, pomoc)?**

Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

**16) Považujete přímého nadřízeného za spravedlivého a objektivního v hodnocení všech svých podřízených?**

Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

## 5. část: Demografické údaje

Vyplňte prosím následující demografické údaje:

### 17) Pohlaví:

- Muž       Žena

### 18) Věková kategorie:

- Méně než 26 let  
 26 - 35 let  
 36-45 let  
 46-55 let  
 Nad 55 let

### 19) Nejvyšší dosažené vzdělání:

- Základní  
 SŠ bez maturity  
 SŠ s maturitou  
 Vyšší odborné  
 Vysokoškolské  
 Jiné

### 20) Délka pracovního vztahu se společností Fontana R s. r. o.:

- Méně než 1 rok  
 1 - 5 let  
 6 - 10 let  
 11 - 20 let  
 21-30 let  
 31 a více let

### 21) Vaše pozice:

- Sekretariát, Marketing, Logistika  
 Výroba  
 Vývoj, Servis

Ještě jednou děkuji za Váš čas.