



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI**

MOTIVATION AND REMUNERATION OF THE EMPLOYEES IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Nikola Večeřová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: Bc. Nikola Večeřová
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.
Akademický rok: 2018/19

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 diplomovou práci s názvem:

Motivace a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této diplomové práce je analyzovat a zhodnotit současný systém motivování a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti, podat přehled o jednotlivých druzích motivace a systémech odměňování, které může podnik využívat. Na základě dotazníkového šetření formou kvantitativního výzkumu zhodnotit přednosti a nedostatky podniku. Dalším úkolem je na základě zjištěných výsledků navrhnout změny a doporučení na zlepšení situace podniku do budoucna, jež by přispěly ke zlepšení řízení této oblasti.

Základní literární prameny:

AAMODT, Michael G. Applying psychology to work. 7th ed. Australia: Wadsworth Cengage Learning, 2013. ISBN 978-1-111-84082-2.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-2-7-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 2011. Management. ISBN 978-80-253-1198-1.

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

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na motivaci a odměňování pracovníků ve vybraném podniku. Zabývá se analýzou motivačního a odměňovacího systému společnosti Lidl Česká republika, v. o. s. Cílem je navrhnout změny a doporučení na zlepšení situace podniku do budoucna. Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmů motivace, přehled základních motivačních teorií, odměňování a zaměstnanecké benefity. Praktická část obsahuje charakteristiku a představení vybrané společnosti, analýzu a zhodnocení současného systému. V závěru práce je na základě zjištěných výsledků provedeno shrnutí, jsou zde uvedeny návrhy a doporučení.

Klíčová slova

motivace, motivační teorie, odměňování, benefity, společnost, dotazníkové šetření, analýza

Abstract

The dissertation is focused on the motivation and remuneration of employees in the selected company. It investigates in an analysis of the motivational and remuneration system of a company Lidl Česká republika, v. o. s. The aim is to find changes and recommendations for improving situation of company in the future. The theoretical part of dissertation explains meaning of a motivation, basic motivational theories, remuneration and employee benefits. The practical part describes characteristics of the company that I have chosen. It also includes an analysis and evaluation of the current system. In the conclusion of the dissertation is a summary based on results that have been done and there are also suggestions and recommendations.

Key words

Motivation, Motivational Theory, Remuneration, Benefits, Company, Questionnaire, Analysis

Bibliografická citace

VEČEŘOVÁ, Nikola. *Motivace a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116489>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 10. května 2019

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnoval. Dále bych ráda poděkovala tiskové mluvčí společnosti Zuzaně Holé za cenné rady a poskytnutí důležitých informací nezbytných ke zpracování této práce.

Obsah

Úvod.....	10
Cíl a metodika práce	11
Cíl práce	11
Metodika práce.....	11
1 Teoretická východiska práce	13
1.1 Motivace.....	13
1.1.1 Pojetí motivace	13
1.1.2 Motiv.....	14
1.1.3 Typy motivace	15
1.1.4 Teorie motivace	16
1.2 Stimulace.....	23
1.3 Motivace k práci.....	23
1.4 Motivace a peníze	24
1.5 Zdroje motivace	25
1.5.1 Potřeby	25
1.5.2 Návyky.....	25
1.5.3 Zájmy	25
1.5.4 Hodnoty a hodnotové orientace	26
1.5.5 Ideály	26
1.6 Sociální motivační faktory	26
1.6.1 Výkonová motivace	26
1.6.2 Motiv společné činnosti	27
1.7 Řízení lidských zdrojů.....	27
1.8 Odměňování	29
1.8.1 Systém odměňování	29
1.9 Mzda a plat.....	32
1.9.1 Mzdové formy.....	33
1.10 Zaměstnanecké výhody	34
1.11 Demotivace	35

2	Vlastní práce	37
2.1	Charakteristika společnosti	37
2.1.1	Základní údaje o společnosti.....	37
2.1.2	Historie podniku	38
2.1.3	Profil podniku	38
3	Analýza současného stavu	40
3.1	Mzdy a odměňování	40
3.1.1	Mzdové příplatky	41
3.1.2	Motivační složky odměňování.....	41
3.2	Dotazníkové šetření.....	44
3.3	Výsledky dotazníkového šetření	66
3.4	Shrnutí a diskuze	69
4	Návrhy a doporučení	71
4.1	Příspěvek na kulturní či sportovní akce	71
4.2	Příspěvek na dovolenou	72
4.3	Třináctý a čtrnáctý plat.....	73
4.4	Osobní ohodnocení.....	74
4.5	Sick days	74
4.6	MultiSport karta	75
	Závěr	77
	Seznam použitých zdrojů.....	79
	Seznam použitých obrázků	83
	Seznam použitých tabulek	84
	Seznam použitých grafů.....	85
	Seznam příloh	86
	Přílohy.....	87

Úvod

V dnešní moderní době je pojem motivace čím dál častěji užívaným termínem, ať už v pracovním či osobním životě téměř každého jedince. Motivace je jedním ze základních psychických procesů. Je to hybná síla, která směřuje lidské chování k požadovanému cíli a toto chování udržuje. Vysokého výkonu ve firmách je dosahováno právě prostřednictvím dobře motivovaných zaměstnanců, kteří vynakládají dobrovolné úsilí k tomu, aby udělali něco více, než pouze to, co je po nich požadováno a co se od nich očekává.

Jedním z hlavních úkolů spojených s motivováním zaměstnanců v podniku je tedy aktivovat jednotlivé pracovníky, podnítit jejich vnitřní hnací síly a usměrnit jejich chování k dosažení určitého cíle. V organizaci je motivování jedinců jedním z klíčových faktorů úspěchu celé firmy.

Hlavním cílem této diplomové práce je analyzovat a zhodnotit současný systém motivování a odměňování pracovníků vybraného podniku, podat přehled o jednotlivých druzích motivace a systémech odměňování, které může společnost využívat. Poté na základě dotazníkového šetření formou kvantitativního výzkumu zhodnotit přednosti a nedostatky podniku. Dále navrhnout změny a doporučení, které povedou ke zlepšení situace podniku v budoucnu.

Hlavním přínosem práce je posouzení současného systému motivování a odměňování. Dále právě na základě posouzení situace podniku stanovení návrhů a doporučení možného zlepšení podniku v oblasti motivování a odměňování.

Cíl a metodika práce

Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je analyzovat a zhodnotit současný systém motivování a odměňování pracovníků vybraného podniku. Dále podat přehled o jednotlivých typech motivace, které může vybraný podnik využívat k motivování svých zaměstnanců. Na základě dotazníkového šetření formou kvantitativního výzkumu zhodnotit přednosti a nedostatky podniku. Dalším úkolem je na základě zjištěných výsledků navrhnout možné rozšíření zdrojů motivace do budoucna, což by přispělo ke zlepšení řízení této oblasti.

Metodika práce

První část diplomové práce je věnována pojmům motivace a motiv, samotnému pojetí motivace a vymezení typů motivace a teorie motivace. Pro přehlednost jednotlivých teorií motivace vypracovala autorka práce tabulku, kde jsou teorie rozčleněny do kategorií, dále je vždy uvedena daná teorie, je k ní uveden příslušný autor či autoři a krátký popis. V další části práce je charakterizován pojem stimulace, popsána motivace k práci a vztah motivace a peněz. Jsou zde popsány jednotlivé zdroje motivace, jako jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Vedle motivace je zde charakterizována další související kapitola, a to odměňování. V této části je popsán systém odměňování, jsou zde vymezeny pojmy, jako je mzda a plat a také jsou popsány zaměstnanecké výhody a mimo jiné také s danou problematikou související pojem – demotivace.

V druhé části diplomové práce jsou uvedeny základní informace o vybraném podniku, je zde v krátkosti popsána historie podniku a jeho profil. Dále je popsán systém motivování a odměňování této konkrétní společnosti. Hlavní výzkumnou metodou je metoda dotazníkového šetření formou kvantitativního výzkumu, která byla aplikována přímo na zaměstnancích dané společnosti. Metodou doplňkovou je pak analýza a zhodnocení současného systému motivování a odměňování. V závěru práce jsou navržena možná rozšíření zdrojů motivování a odměňování podniku do budoucna a poté

na základě zjištěných výsledků provedeno shrnutí. Jsou zde uvedeny návrhy a doporučení, které může podnik dále využít pro svoji podnikatelskou činnost a pro zlepšení řízení této oblasti.

1 Teoretická východiska práce

Co podněcuje a vede jedince k tomu, že dělá nějakou činnost? Proč vlastně vůbec něco dělá? Proč jedince určitý druh činnosti či práce baví a jiný naopak ne? Odpovědí na tyto otázky je výraz motivace, jež byl odvozen od slova motiv. Oba tyto pojmy znamenají v překladu pohyb, pohybovat se, hýbat se. Motiv znamená, že člověka něco uvede do pohybu. Jsou to určité vnitřní podněty, které jedince pobízejí k určité činnosti, k určitému jednání. Podrobněji autorka práce popisuje motiv, motivaci a její typy v kapitolách níže.

1.1 Motivace

Motivace je proces nenásilného vytvoření pozitivního přístupu buď k výkonu, nebo k typu chování. Označuje jak proces, tak i výsledek určité činnosti, kterou jedinec vykonává (Plamínek, 2015).

1.1.1 Pojetí motivace

Pojem **motivace** pochází z latinského slova *movere*, což znamená hýbat se, pohybovat se (Bedrnová, Nový, 2007). V současné době je tento termín jedním z nejpoužívanějších psychologických pojmů. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují člověka, aby se choval určitým způsobem. Jedinec je motivován v ten okamžik, kdy očekává, že jeho chování pravděpodobně povede k dosažení určitého cíle, případně získání odměny, která uspokojí jeho potřeby (Armstrong, 2015).

Motivováním druhých lidí se rozumí směřování je do pohybu tou cestou, kterou chceme, aby se ubírali. Smyslem je dosažení určitého cíle či odměny, která uspokojí naše potřeby. Motivaci je jednoduše možno charakterizovat jako směřování na cíl (Armstrong, 2015, Aamodt, 2013).

Definice pojmu motivace není jednoznačná, jednotliví autoři ji chápou rozdílně. Pro srovnání je možné některé z nich uvést.

„Motivace se zaměřuje na oblasti, které jsou pro testovanou osobu z různých důvodů zajímavé a které v ní vzbudí vyšší chuť být aktivní, iniciativně se podílet na úkolech a pociťovat z práce uspokojen“ (Evangelu, 2009, s. 106).

„Pod pojmem motivace je skryto působení vnitřní hybné síly v psychice člověka na jeho jednání“ (Gosiorovský, 2005, s. 68).

Arnold, Robertson a Cooper (1991) vymezili tři složky motivace:

- **směr** – cíl, kterého se člověk snaží dosáhnout,
- **úsilí** – míra, jakou se cíle snaží dosáhnout,
- **vytrvalost** – doba, po kterou se o dosažení cíle snaží.

Dobře motivovaný jedinec se snaží vyvinout větší úsilí a udělat něco navíc, uplatňuje dobrovolné chování pro dosažení určitého cíle (Armstrong, 2015).

1.1.2 Motiv

Tento pojem je velice úzce spjat se samotným pojmem motivace. **Motiv** je z psychologického hlediska definován jako příčina či pohnutka, která vede jedince k takovému chování či jednání, aby na jeho základě dosáhl vytyčeného cíle (Bedrnová, Nový, 2007).

Armstrong (2009, s. 109) motiv definuje jako *„důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů“.*

Motiv je tedy prvotním impulsem k motivaci určitého chování člověka. Motiv určuje i intenzitu a průběh tohoto chování nebo dané činnosti (Plevová, 2012).

K pojmu motiv má velice blízko také pojem cíl, jelikož základním cílem každého motivu je dosažení určitého vytyčeného psychického stavu, tzv. stavu nasycení, kdy jsou uspokojeny vnitřní potřeby jedince (Provazník, Komárková, 2004).

1.1.3 Typy motivace

Vnitřní motivace se projevuje ve chvíli, kdy jedinci připadá jeho práce zajímavá, důležitá, podnětná a má pocit volnosti v rozhodování a jednání. Odpovědnost, výkon či uznání jsou nejdůležitějšími faktory vnitřní motivace (Daigeler, 2008). Vnitřní motivaci lze charakterizovat jako motivaci, která vyplývá ze samotné náplně práce daného jedince, kdy má možnost využívat své znalosti a dovednosti, má příležitost dosáhnout vysněného cíle (Armstrong, 2015). Sandel (2012, s. 122) se však domnívá, že *„když se lidé zapojí do činnosti, kterou považují za opravdu smysluplnou a přínosnou, potom nabízené peníze mohou oslabit jejich motivaci tím, že vytěsní jejich vnitřní zájem a odhodlání“*.

Pink (2009) navrhl tři opatření ke zvýšení motivace:

- **autonomie** – manažeři by měli umožnit lidem, aby si stanovili vlastní plán a zaměřili se na dosahované výsledky,
- **dokonalost** – manažeři by měli pomáhat lidem, aby našli cestu, která vede k jejich zlepšování,
- **účel** – když manažeři předávají lidem instrukce a pokyny, je nutné jim vysvětlit, jak danou činnost vykonávat, a proč.

Vnější motivace se týká opatření, která management firmy podniká, aby své zaměstnance motivoval. Tato opatření se týkají jak odměn (zvýšení mzdy, kariérní růst či pochvala apod.), tak trestů (vyjádření kritiky, odebrání nenárokové složky mzdy apod.). Vnější motivace může mít na zaměstnance výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě, jelikož je lidem vnucována zvnějšku (Armstrong, Taylor, 2015). Mezi typické podněty vnější motivace řadí Daigeler peníze, titul a postavení, privilegia, jistotu a pracovní podmínky (Daigeler, 2008).

Finanční motivaci může vedoucí pracovník vyjádřit rozdíl mezi nadprůměrnými a podprůměrnými pracovními výkony svých podřízených (Hekelová, 2012).

Na **nefinanční motivaci** není kladem příliš velký důraz, přitom je daleko důležitější než motivace finanční. Její aktivní využití je v rukou managementu, jelikož se jedná především o firemní benefity (Hekelová, 2012).

1.1.4 Teorie motivace

Počátky teorie motivace sahají až do dob řeckých filozofů a zaměřují se na pojetí hédonismu, kdy hlavní hybnou silou chování člověka bylo dosahování požitku. V 17. a 18. století na tuto myšlenku navázali filozofové John Locke a Jeremy Bentham. Od té doby se však teorie motivace stále vyvíjela kupředu. V dnešní době rozlišujeme tři hlavní skupiny teorií motivace, a to teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces (Armstrong, 2015).

1.1.4.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality vychází z principů Fredericka W. Taylora a z tvrzení, že odměny a tresty jsou nejvhodnějším prostředkem pro utváření lidského chování. Předpokladem této teorie je, že lidé budou motivováni k práci, pokud na jejich výkon budou přímo vázány odměny a tresty. Lidé budou za vykonanou práci odměněni pod podmínkou efektivního výkonu. Uplatňování této teorie je založeno na systému kontroly (Armstrong, 2015).

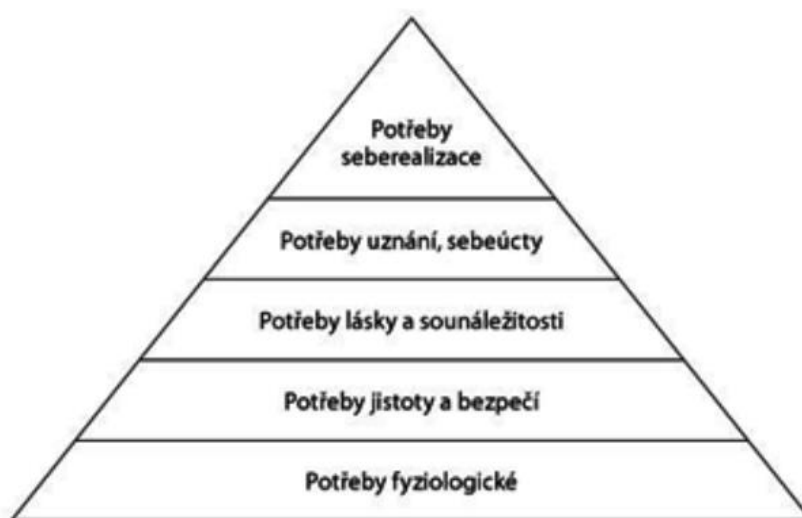
1.1.4.2 Teorie zaměřené na obsah

Cílem teorií zaměřených na obsah neboli teorií potřeb je identifikovat faktory, které souvisejí s motivací. Autory těchto teorií jsou Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg nebo Deci a Ryan, kteří tvrdili, že potřeby jsou obsahem motivace a neuspokojená potřeba vede k napětí a nerovnováze. K znovuoobnovení rovnováhy je poté nutno stanovit cíl, který neuspokojenou potřebu uspokojí, a zvolit chování, které k tomu povede. Proces motivace je v tomto případě založený na uspokojování potřeb (Armstrong, 2015).

1.1.4.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Autorem teorie potřeb je Abraham Maslow. Dle něho existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou hierarchicky uspořádané a pro všechny lidské jedince společné. Jedná

se o základní fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, společenské potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Pokud není uspokojena hierarchicky nižší potřeba, nemůže být uspokojena potřeba vyšší. K uspokojení potřeby seberealizace však nemůže dojít nikdy. Maslow v souvislosti s touto teorií potřeb řekl, že pouze neuspokojená potřeba je základním motivátorem lidského chování. Tato teorie nebyla dodnes ověřena empirickým výzkumem a je kritizována z toho důvodu, že různí lidé mohou mít různé potřeby a priority (Armstrong, 2015).



Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb

(Zdroj: Armstrong, 2015)

1.1.4.2.2 Alderferova teorie ERG

Tato teorie předpokládá tři základní kategorie potřeb:

- **existence** (*existence needs*) – hlad, žízeň, mzda apod.,
- **sounáležitost** (*relatedness needs*) – přijetí, pochopení, vliv apod.,
- **růst** (*growth needs*) – jedná se o nejvýznamnější z těchto tří kategorií potřeb. Lidé hledají příležitost, jak se stát tím, čím chtějí být (Armstrong, 2015).

1.1.4.2.3 McClellandova teorie potřeb

Tato teorie je založena především na studiu manažerů a je identifikována na základě tří potřeb:

- **potřeba úspěchu** – potřeba uspět v konkurenci,
- **potřeba sounáležitosti** – potřeba přátelských vztahů s ostatními,
- **potřeba moci** – potřeba řídit nebo ovlivňovat ostatní (Armstrong, 2015).

1.1.4.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Tento model byl založen na základě zkoumání spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Autor dospěl k tomu, že existují dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pocity spokojenosti a nespokojenosti, takzvané motivační a hygienické faktory. Motivační faktory představují vnitřní motivátory a zahrnují zájem o práci, potřebu dosažení úspěchu atd. Hygienické faktory souvisejí s prevencí a prostředím, konkrétně se jedná o prevenci nespokojenosti s prací a pracovním prostředím (Armstrong, 2015).

1.1.4.2.5 Teorie sebeurčení

Tato teorie, kterou formulovali Deci a Ryan, říká, že jsou jedinci motivováni potřebou dosáhnout tří základních cílů – způsobilosti, autonomie a sounáležitosti (Armstrong, 2015).

1.1.4.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní (poznávací) teorie kladou důraz na psychické procesy a síly, jež ovlivňují motivaci a základní potřeby. Tyto teorie se zaměřují na to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí (Armstrong, 2015).

1.1.4.3.1 Teorie posilování

Jedná se o nejstarší a zároveň nejjednodušší teorii z dané kategorie. Tuto teorii formuloval Thorndike a jejím základem je tzv. „zákon účinku“ či „zákon efektu“. Jednoduše se dá říci, že pokud jedinec v minulosti udělal něco, co se mu osvědčilo,

vyzkouší to znovu. Člověk si tedy v průběhu času uvědomuje souvislosti mezi svými činnostmi a chováním. Na základě této teorie byla později vystavěna koncepce tzv. „operantního podmiňování“, která byla ovlivněna Pavlovem a jeho slintajícími psy. Touto teorií se odůvodňuje odměňování podle výkonu, což bývá často kritizováno. Svým způsobem teorie posilování říká, že lidi můžeme ovládat jako stroje (Armstrong, 2015).

1.1.4.3.2 Teorie očekávání

Teorie vychází z předpokladu, že lidé budou vysoce motivováni v případě, že budou vědět, jakou konkrétní činnost musejí udělat, aby byli odměněni, a vědomí, že odměna bude stát za vynaložené úsilí. Stejně jako teorie posilování, může být teorie očekávání založena na minulých zkušenostech, avšak jedinci jsou často vystaveni situacím novým, kdy obvykle zkušenosti z minulosti nestačí ke zvládnutí tohoto stavu. Za těchto okolností může dojít ke snížení motivace (Armstrong, 2015).

Teorie očekávání patří k jedné z nejvlivnějších teorií motivace, avšak má také své kritiky. Objevují se výhrady proti tomu, že existuje množství proměnných, které ovlivňují očekávání. Jde především o:

- **chování vedení** – vztah nadřízených k podřízeným,
- **individuální charakteristiky** – každý jedinec vnímá subjektivně, jaké úsilí musí vynaložit, aby došel ke stanovenému cíli,
- **povaha úkolu** – zda bude jedinec za splnění úkolu řádně odměněn,
- **přístup organizace** – zejména nastavení systému odměňování (Armstrong, 2015).

1.1.4.3.3 Teorie cíle

Tuto teorii formulovali Latham a Locke ze svého přesvědčení, že výkon a motivace k němu se zlepší za předpokladu, že budou mít jedinci jasné nastaveny konkrétní cíle, které budou sice náročné, ale dosažitelné. Dalším předpokladem je, že jedinci dostanou zpětnou vazbu ohledně jejich výkonu. To zabezpečí udržování motivace, případně její zvyšování (Armstrong, 2015). Teorie cíle vysvětluje čtyři mechanismy, které spojují

cíle a výsledky výkonu. Tyto mechanismy se orientují na priority, stimulují k vynakládání úsilí a pobízejí jedince, aby investovali do svých znalostí a dovedností, a tím zvýšili šance na svůj úspěch (Armstrong, 2011). Teorie cíle je kritizována, protože každý jedinec má jiné cíle a určitý cíl nemusí být pro každého dosažitelný (Armstrong, 2015).

1.1.4.3.4 Teorie spravedlnosti

Jak již název napovídá, jedná se o teorii, která se zabývá vnímáním lidí, jak je s nimi v porovnání s jinými zacházeno. Jedinci posuzují spravedlnost svého odměňování ve vztahu ke svému vynaloženému úsilí (Armstrong, 2015).

1.1.4.3.5 Teorie sociálního učení

Teorie je kombinací dvou předchozích, a to teorie posilování a teorie očekávání. Bandura, jež teorii sociálního učení vymezil, uznává význam posilování chování a zároveň očekávání, kdy jedinec ví, co má udělat, aby dosáhl určitého cíle (Armstrong, 2015).

1.1.4.3.6 Teorie kognitivního hodnocení

Tato teorie říká, že použití vnějších odměn může oslabit vnitřní motivaci. To souvisí především s vyplácením odměn, kdy pokud se odměny vyplácejí nuceně, aby jedince motivovaly, budou vnitřní motivaci k zájmu o práci či danou činnost oslabovat (Armstrong, 2015).

1.1.4.3.7 Účelné pracovní chování

Teorie účelného pracovního chování je zaměřena na individuální a situační faktory, jež ovlivňují samotnou motivaci. Individuální faktory jsou osobnost a schopnosti jedince a mezi situační faktory lze řadit charakteristiky práce (Armstrong, 2015).

Pro přehlednost všech teorií vypracovala autorka práce souhrnnou tabulku s jednotlivými teoriemi motivace.

Tabulka 1 Přehled teorií motivace

Kategorie	Teorie	Autor / autoři	Popis
Teorie instrumentality		Taylor (1911)	Lidé jsou motivováni k výkonu, pokud je podmíněn odměnami a tresty
Teorie zaměřené na obsah	Maslowova hierarchie potřeb	Maslow (1972)	Hierarchie potřeb, kdy k uspokojování vyšších potřeb dochází až po uspokojení potřeb nižších
	Alderferova teorie ERG	Alderfer (1972)	Tři kategorie potřeb – existence, sounáležitost a růst
	McClellandova teorie potřeb	McClelland (1961)	Tři potřeby manažerů – úspěch, sounáležitost a moc
	Herzbergův dvoufaktorový model	Herzberg (1957)	Spokojenost s prací je ovlivněna motivačními a hygienickými faktory
	Teorie sebeurčení	Deci a Ryan (2000)	Motivace jedince na základě

			způsobilosti, autonomie a sounáležitosti
Teorie zaměřené na proces	Teorie posilování	Thorndike (1911) a Skinner (1953)	Vnímání toho, že některé činnosti z minulosti vedou k dosažení cíle
	Teorie očekávání	Vroom (1964), Porter a Lawler (1968)	Motivace je závislá na vědomí jedince, že jeho úsilí zajistí odměnu, která bude stát za to
	Teorie cíle	Latham a Locke (1979)	Vyšší motivace na základě stanovení náročného, ale dosažitelného cíle
	Teorie spravedlnosti	Adams (1966)	Motivování spravedlivým zacházením v porovnání s jinými jedinci
	Teorie sociálního učení	Bandura (1977)	Posilování chování spolu s očekáváním
	Teorie kognitivního hodnocení	Deci a Ryan (1985)	Vnější odměny mohou oslabit vnitřní motivaci
	Účelné pracovní chování	Barrick a Mount (2013)	Individuální a situační faktory

(Zdroj: Vlastní zpracování)

1.2 Stimulace

Pojem **stimulace** znamená vnější působení na psychiku člověka, na základě kterého dochází ke změnám jeho chování a činností, zejména prostřednictvím změny motivace (Bedrnová, Nový, 2007).

Nejznámějším příkladem stimulu jsou peníze, které fungují jako prostředek k uspokojení, především k zajištění účasti jedince na společenském životě (Tureckiová, 2007). Jeden a ten samý stimul může mít pro různé jedince různý význam. Jiný význam může mít jeden a tentýž stimul i u jedné osoby, a to s ohledem na čas, respektive v odlišných situacích (Blažek, 2014).

Základním rozdílem mezi stimulací a motivací je to, že stimulace působí na psychiku člověka zevnějšku. Stimulem je určitý podnět, který vyvolává změny v motivaci jedince (Provazník, Komárková, 2004).

1.3 Motivace k práci

Spokojenost a **motivace k práci** jsou spojeny s postoji a pocity jedince, které má ve vztahu ke své práci. Pozitivní přístup k práci značí spokojenost, ale naopak nespokojenost se vyznačuje negativním přístupem a nepříznivým postojem k práci (Armstrong, 2015).

Mezi faktory ovlivňující spokojenost s prací se řadí:

- **vnitřní motivační faktory** – především obsah a náplň práce, rozmanitost činností a významnost práce,
- **úroveň kontroly** – úroveň kontroly ovlivňuje postoj jedince k práci,
- **úspěch nebo neúspěch** – dosažený úspěch vyvolává spokojenost s prací, naopak neúspěch zase nespokojenost (Armstrong, 2015).

Motivace k práci obecně vyjadřuje přístup jedince k práci a ke konkrétním pracovním úkonům. Jde o určitý aspekt, který je propojen s provedením pracovní činnosti a s vykonáváním svěřených úkolů (Horalíková, 2004).

Psychologie rozlišuje dva typy pracovní motivace. Motivy intrinsické, které souvisí se samotnou prací, a motivy extrinsické, které leží mimo vlastní práci (Bedrnová, Nový, 2007).

Mezi intrinsické motivy práce patří:

- potřeba samotné činnosti,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- potřeba výkonu,
- touha po moci,
- potřeba smyslu života,
- potřeba seberealizace (Bedrnová, Nový, 2007).

K nejdůležitějším extrinsickým motivům práce patří:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty,
- potřeba vlastní důležitosti,
- potřeba sociálních kontaktů,
- potřeba sounáležitosti (Bedrnová, Nový, 2007).

Pracovní motivace je důležitá především k dlouhodobému udržení si zaměstnanců a ke zvyšování jejich pracovního výkonu. Samotnou motivaci je obtížné změřit, a proto ve většině případů společnost zjistí příčiny pracovní demotivace až ve chvíli, kdy už je na nápravu pozdě (Dohnalová, Deverová, Legnerová a Pospíšilová, 2015).

1.4 Motivace a peníze

Peníze jsou určitou touhou většiny lidí a jsou považovány za nejobvyklejší vnější odměnu. Peníze vyvolávají pro jedince pozitivní motivaci, a pokud je systém odměňování nastaven správně, slouží jako hmatatelná forma uznání. Naopak ve špatně vytvořeném a řízeném systému mohou být demotivací. Systémy odměňování by proto měly být nastaveny spravedlivě a odměna by měla být jasně provázána s úsilím a pracovním výkonem jedince (Armstrong, 2015).

1.5 Zdroje motivace

Za zdroje motivace lze považovat skutečnosti, které ji vytvářejí. Jsou to takové skutečnosti, které působí na činnosti jedince, a které zajišťují jejich přetrvávání. Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012).

1.5.1 Potřeby

Potřeba je nedostatek něčeho, co je pro daného jedince subjektivně důležité. Jedná se o základní zdroj motivace (Provazník, Komárková, 2004). Potřeby jedinec prožívá jako pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k jeho odstranění. Předpokladem je, že jedinec nalezne cíl, který jeho potřeby uspokojí, jelikož jednou ze základních podmínek existence člověka je uspokojování lidských potřeb, ať už se jedná o potřebu jíst, pít, spát apod. (Bedrnová, Nový, 2007).

1.5.2 Návyky

Návyk je jednání člověka v určité situaci, kterou vykonává opakovaně a již automaticky. Návyky mohou vznikat jak nevědomě častým opakováním určité činnosti, ale jedinec si je může i vědomě vytvořit (Plevová, 2012). Návyky se nabývají učením, respektive opakováním, a jsou vázány ke konkrétní situaci. Snadněji si navykneme na takové formy činností, které nás zajímají, než na ty, které si odporují s našimi charakteristikami osobnosti. Nežádoucí návyky jsou nazývány zlovyky, a jedná se například o závislost na alkoholu či drogách (Bedrnová, Nový, 2007).

1.5.3 Zájmy

Zájem je trvalé zaměření člověka na určitý okruh jevů a skutečností. Zájmy jsou propojeny s touhou po poznání a s ovládnutím určité činnosti, která je předmětem našeho zájmu (Krninská, 2012). Význam zájmů spočívá v povzbuzování jedince k dané aktivitě. Lze rozlišovat zájmy sportovní, kulturní, sběratelské, výtvarné apod. Zájem může být spojen s jakýmkoli druhem činnosti (Pauknerová, 2012).

1.5.4 Hodnoty a hodnotové orientace

Postoje a přístupy člověka k primárním oblastem života lze charakterizovat jako hodnoty. Hodnotu má pro člověka vše, čeho si váží a na čem mu záleží. K větší motivaci u jedince dochází vždy u činností, které jsou v souladu s jeho hodnotovou orientací a systémem hodnot (Plevová, 2012).

1.5.5 Ideály

Ideál lze charakterizovat jako určitý model či vzor, který jedinci slouží jako návod pro jeho chování a jednání. Může souviset jak s osobním profilem jedince, tak s jeho životními cíli. Ideály se vytvářejí vlivem společnosti a jsou vymezeny především životní filozofií člověka (Krninská, 2012).

1.6 Sociální motivační faktory

Každý jedinec má potřebu komunikovat a stýkat se s druhými lidmi. Z toho důvodu autorka práce v této kapitole popíše, jak společenské determinanty vstupují do lidské motivace a jaký má dopad, případně efekt samotná lidská motivace a jak společensky působí.

U společenského působení lidské motivace hraje důležitou roli časová dimenze. Již v útlém věku se každý jedinec zabývá otázkami typu „Kým budu, až budu velký?“ nebo „Čeho chci v životě dosáhnout?“ a tím začleňuje své individuální motivy a cíle do společenské perspektivy. S ohledem na budoucnost se činnosti spojené se společensky významnými událostmi člení. Jedná se například o významné události jako je nástup na střední školu, dokončení studia či nástup do prvního zaměstnání (Výrost, Slaměník, 2008).

1.6.1 Výkonová motivace

Další oblastí, kde se dostává sociální determinace a sociální působení motivace do středu zájmu, je výkonová motivace. Jedná se o potřebu výkonu, potřebu jedince dokázat něco obtížného, ať už fyzicky či psychicky náročného, překonat překážky, překonat sám sebe, být soupeřem pro druhé a překonat je. Jedná se tedy především

o soupeření s druhými lidmi. Výkonová motivace se prvotně projevuje v člověku samotném, a to potřebou dosáhnout určitého cíle. Dosažení určitého cíle ale může být omezeno osobními nedostatky či vnějšími překážkami. Tyto bariéry mohou u člověka způsobit pozitivní nebo negativní osobní stavy stejně jako úspěch či neúspěch (Výrost, Slaměník, 2008).

1.6.2 Motiv společné činnosti

Proč může být společná činnost pro jedince zajímavější a může poskytovat více uspokojení než činnost individuální? Odpovědí na tuto otázku je hned několik. Druhý člověk je pro daného jedince nositelem kladného vztahu a může svým chováním uspokojovat jeho potřebu afiliace, což je potřeba družnosti, přátelství, sdružování a lásky. Druhý člověk může hodnotit výkony jedince, může ho obdivovat a uznávat, a tím uspokojovat jeho vnitřní potřeby uznání a úspěchu. Může také motivovat jedince k tomu, aby se naučil to, co umí právě on, a tím se mu vyrovnal. Poslední odpovědí na otázku, proč může být společná činnost lepší než individuální, je to, že druhý člověk může být nositelem poznatků a hodnocení, která mohou být pro daného jedince kritérii správnosti jeho vlastních poznatků a jeho vlastního hodnocení. Prostřednictvím toho dochází k uspokojení potřeby shody s druhými lidmi či sociálního souhlasu. Společná činnost je tedy vnímána jako určitý prostředek k tomu, abychom se vyrovnali druhému (Výrost, Slaměník, 2008).

1.7 Řízení lidských zdrojů

Pojem **řízení lidských zdrojů** je odvozen z anglického *Human Resource Management*, a také proto je v podnikové praxi označován zkratkou HRM. Řízení lidských zdrojů označuje personální práci, jež má za úkol řídit a vést lidi v podniku (Němec, Bucman a Šikýř, 2014).

Termín *lidské zdroje*, taktéž označován zkratkou HR, je používán v různých významech. Nejčastěji označuje lidi, kteří v dané firmě pracují, ale označuje i personální práci, která se týká řízení a vedení lidí v tomto konkrétním podniku. Mimo jiné může označovat i personální útvar, který zajišťuje právě řízení a vedení lidí (Němec, Bucman a Šikýř, 2014).

Úkolem řízení lidských zdrojů je dosáhnout toho, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval (Koubek, 2009). Podle Armstronga (2007, s. 30) je *„obecným cílem řízení lidských zdrojů zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle“*.

V současné době dochází k přesunu pravomocí a činností, které souvisí s řízením a vedením lidí, z personalistů na manažery. Manažeři mají za úkol realizovat strategické cíle organizace, a to tak, že podřízení zaměstnanci budou dosahovat požadovaných výsledků. Manažeři dohlíží na to, aby zaměstnanci využívali svoje nejlepší schopnosti. Dále manažeři v organizaci téměř dennodenně zajišťují výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců a další řadu činností souvisejících s řízením lidských zdrojů (Armstrong, 2007). Personalisté mají za úkol jak administrativní, tak i např. koncepční, metodickou a analytickou činnost, jež souvisí s řízením a vedením zaměstnanců (Dvořáková, 2012).

Organizační uspořádání, počet personalistů a další podobné záležitosti závisí na velikosti dané organizace. Podle Dvořákové (2012, s. 15) *„vzniká potřeba vytvořit místo personalisty při zhruba 100, popř. 150 zaměstnancích“*, avšak dle Armstronga (2007, s. 68) *„neexistuje žádná norma, která by stanovovala poměr počtu personalistů k počtu zaměstnanců“*.

Místo personalisty zpravidla není vytvořeno v malé organizaci, jelikož základní personální činnosti, jako je výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců, zajišťuje většinou sám majitel firmy. Alespoň jedno místo personalisty a zřízení personálního útvaru je již většinou vytvořeno ve střední organizaci. Co se týče velké organizace, bývá zde rozsáhlý a vnitřně strukturovaný personální útvar, který má svého vedoucího a vysoký počet personalistů, z nichž se každý specializuje na konkrétní personální činnost (Dvořáková, 2012).

Zajištění vybraných činností řízení lidských zdrojů je možné zabezpečit také tzv. outsourcingem. Jedná se o využívání cizích zdrojů k zajištění činností, které organizace až dosud zajišťovala vlastními zdroji. Jedná se například o nábor nových zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, právní poradenství, bezpečnost a ochranu zdraví při práci apod. Důvody outsourcingu bývají zejména orientace na hlavní činnosti,

přístup ke znalostem či úspora nákladů nebo minimalizace rizik (Němec, Bucman a Šikýř, 2014).

1.8 Odměňování

Pojem **odměňování** má v dnešním pojetí řízení lidských zdrojů široký pojem. Nejedná se však pouze o mzdu či plat, případně jinou formu peněžní odměny, kterou zaměstnanec dostává za vykonanou práci, ale zahrnuje například i povýšení, pochvalu nebo zaměstnanecké výhody. Tyto odměny jsou zaměstnanci poskytovány nezávisle na jeho pracovním výkonu. Odměnou pro zaměstnance může být například i vybavená kancelář, určité pracovní zařazení či přidělení konkrétního pracovního úkolu (Koubek, 2009).

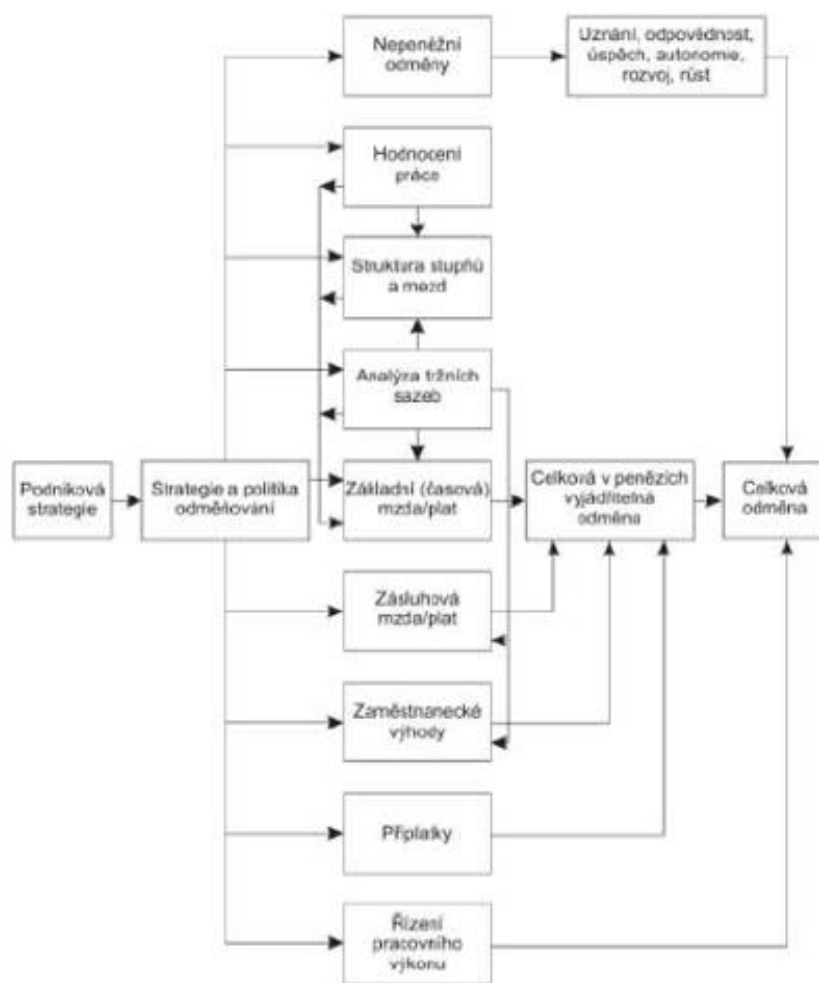
Mezi odměny je čím dál častěji zařazováno i vzdělávání, které společnost pro své zaměstnance zprostředkovává. Mohou to být různé rekvalifikační kurzy či například doučování cizích jazyků. Výčtu těchto odměn se říká vnější odměny. Se spokojeností zaměstnance však souvisí i odměny vnitřní. Nejedná se o odměny hmotné povahy, ale jde o spokojenost s prací, kterou jedinec vykonává a s tím, zda ho práce naplňuje. Mimo jiné vnitřní odměny úzce souvisí také s radostí a pocitem z vykonané práce, s pocitem užitečnosti a úspěšnosti, případně s kariérním růstem či uznáním okolí. Všechny tyto uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu (Koubek, 2009).

Odměnu lze jednoduše charakterizovat jako plat, pobídku, bonusy či jiné prostředky, které jsou kompenzací jednotlivcům za čas a úsilí strávené v práci (Price, 2011). Jak již bylo uvedeno v jedné z předchozích kapitol, odměňovací systém by měl být nastaven spravedlivě a měl by jedince motivovat k vyšším pracovním výkonům. Záleží však čistě na konkrétní společnosti, jak si systém odměňování vytvoří a jaké nástroje uplatní (Kociánová, 2010).

1.8.1 Systém odměňování

Na obrázku 2 lze vidět, že systém odměňování se skládá z postupů a procesů, které souvisejí s odměňováním pracovníků a s nastavením celého odměňovacího systému. Pro sestavení systému odměňování je podstatné, aby byl nastaven spravedlivě jak vůči samotné společnosti, tak vůči zaměstnancům, kteří v dané společnosti pracují. Systém

odměňování je kombinací dvou prvků, kdy jejich spojením vzniká celkový systém odměn. Jedná se o peníze a nepeněžní odměny. Při rozhodování o výši peněžních i nepeněžních odměn hraje důležitou roli řízení pracovního výkonu. Kombinací těchto složek dochází k ovlivňování pracovního výkonu jedince, což úzce souvisí s motivací zaměstnance k dané práci (Armstrong, Taylor, 2015).



Obrázek 2 Prvky systému odměňování a jejich vztahy

(Zdroj: Armstrong, 2009)

Systém odměňování je tvořen několika prvky:

- **Strategie odměňování** – strategie určuje směr, jakým by se společnost v dlouhodobé perspektivě měla ubírat, aby dosáhla svých cílů. Jedná se zejména o oblast politiky, procesů a postupů odměňování, které napomáhají

právě k naplňování cílů podniku. Strategií podniku může být například udržení konkurenceschopných mzdových sazeb.

- **Politika odměňování** – jedná se o určitý návod, jak se má podnik rozhodovat a jaké kroky musí podnikat, aby byly plněny podnikatelské cíle. Příkladem může být taková politika, která říká, že hladina peněžních odměn v daném podniku bude odpovídat průměrným tržním sazbám.
- **Praxe odměňování** – každá společnost má vytvořeny určité třídy a sazby či metody a programy, na základě kterých nastavuje strategii a politiku odměňování svých pracovníků.
- **Procesy odměňování** – tyto procesy slouží k samotnému odměňování v praxi.
- **Postupy odměňování** – postupy odměňování slouží k tomu, že celý systém odměňování bude fungovat účinně a pružně (Armstrong, 2015).

Pro úspěšný a efektivně fungující systém odměňování je nutné v každé společnosti dodržovat určité zásady. Jde především o:

- **stabilní systém** – je nutné, aby byl odměňovací systém stabilní a zajistil, aby rozdíly v odměnách za vykonanou práci byly založeny na odlišnosti například v dovednostech či schopnostech každého samotného pracovníka dané společnosti,
- **úroveň mezd a platů** – úroveň by měla být nastavena na základě úrovně mezd a platů na trhu práce, případně v daném odvětví,
- **stejná práce za stejnou odměnu** – pokud jsou na dvě pracovní místa kladeny stejné požadavky a nároky, musí být odměna obou pracovníků stejná. Společnost si však může nastavit mzdové či platové rozpětí, a to například na základě pracovního výkonu za danou činnost,
- **shodné nástroje nebo optika** – každý jedinec má rozdílné schopnosti a dovednosti, které určitým způsobem přispívají k výsledkům dané organizace. K jejich rozpoznávání by měly být využívány stejné nástroje či optika,

- **informovanost** – každý pracovník by měl být informován o způsobu odměňování za vykonanou práci (Koubek, 2009).

1.9 Mzda a plat

Rozdíl mezi pojmy mzda a plat vychází ze Zákoníku práce, kde jsou stanoveny rozdíly zákonitostí odměňování zaměstnanců u zaměstnavatelů.

Podle § 109 v Zákoníku práce je **mzda** definována jako „*peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak*“ (Zákoník práce, 2018, § 109).

Plat je v tomto zákoně definován jako „*peněžitě plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je*

- stát,*
 - územní samosprávný celek,*
 - státní fond,*
 - příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,*
 - školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona nebo*
 - regionální rada regionu soudržnosti,*
- s výjimkou peněžitě plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky* (Zákoník práce, 2018, § 109).

Vedle pojmů mzda a plat je nutno definovat i pojem **odměna z dohody**. Jedná se o odměnu, která náleží zaměstnanci za vykonanou práci, jež je založena na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti (Šikýř, 2014).

Minimální mzda je „*nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu podle § 3. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za*

práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli“ (Zákoník práce, 2018, § 111).

Základní sazba minimální mzdy činí od 1. ledna 2019 nejméně 13 350 Kč měsíčně nebo 79,80 Kč za hodinu (Zákoník práce, 2018).

1.9.1 Mzdové formy

Pojmem **mzdové formy** jsou myšleny rozdílné zásady a postupy pro stanovení mzdy. Tyto formy nejsou upraveny žádným právním předpisem, ale vycházejí z běžné praxe. Každý zaměstnavatel si může stanovit vlastní mzdové formy, ale musí dodržovat určité zásady odměňování, které stanovuje Zákoník práce. K těmto formám se řadí:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- provize,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- podíl na výsledcích hospodaření (Šikýř, 2012).

Časová mzda je využívána při odměňování dělníků v pomocných a obslužných procesech a při odměňování technickohospodářských pracovníků. Je to odměna za pracovní činnost, pro kterou nejsou stanoveny výkonové normy, nebo za práci, kde jde především o kvalitu provedené činnosti. Také je zavedena na takových pracovištích, kde je nutností dodržovat předpisy o bezpečnosti práce (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

Úkolová mzda je určena pro pracoviště, kde jsou zavedeny výkonové normy, předem určeny technologické a pracovní postupy a zajištěny předpoklady pro plynulé vykonávání pracovní činnosti. Na takových pracovištích není ohrožena bezpečnost a zdraví pracovníka při práci a funguje zde kontrola jakosti práce (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

Provize je doplňkovou formou mzdy, která je využívána při odměňování zaměstnanců v obchodě a službách. Zde je totiž mzda zaměstnance částečně nebo plně závislá na prodaném množství zboží či na poskytnutých službách. Provize se stanovují na základě procent z obratu, tržeb, zisku apod. Zaměstnance k většímu pracovnímu výkonu motivuje právě provize (Šikýř, 2012).

Prémie doplňuje již výše zmíněnou časovou nebo úkolovou mzdu. Prémie má zaměstnance motivovat k vykonávání takových činností, jež nejsou ohodnoceny žádnou jinou formou mzdy. Prémie je stejně jako provize poskytována zaměstnancům za takové pracovní výsledky, které jsou vyčíslitelné či měřitelné a sám pracovník je může ovlivnit (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

Osobní ohodnocení je taktéž doplňkovou formou mzdy, která je stanovena na základě zaměstnancova hodnocení jeho nadřazeným. Osobní ohodnocení se běžně vypočítává jako procento ze mzdového tarifu a má zaměstnance motivovat k lepším pracovním výkonům (Šikýř, 2012).

Podíl na výsledcích hospodaření je účast zaměstnanců na lepším než předem plánovaném výsledku hospodaření (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

1.10 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody či benefity je možno definovat jako určitou formu odměn, která obvykle není vázána na výkon daného pracovníka, ale je společností poskytována zaměstnancům za to, že pro ni pracují. Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány ve dvou formách. Buď plošně, a to všem zaměstnancům dané společnosti, nebo jsou vázány například ke konkrétní pracovní pozici či funkci, k délce zaměstnaneckého poměru nebo k zásluhám daného zaměstnance vůči firmě (Dědina, Cejthamr, 2005).

Zaměstnanecké výhody lze členit do několika kategorií:

- **penzijní systémy** – všeobecně nejdůležitější zaměstnanecké výhody, jelikož myslí na budoucnost zaměstnance,
- **osobní pojištění** – podpora zaměstnance formou zdravotního, nemocného, úrazového či životního pojištění,

- **finanční výpomoc** – jedná se například o výhodnou půjčku zaměstnanci či slevy na výrobky a služby, jež daný podnik vyrábí a nabízí a zaměstnanec má možnost je výhodně zakoupit,
- **osobní potřeby** – příkladem jsou tzv. *sick days* („dovolená“ navíc, která slouží na uzdravení, většinou 3 – 5 dní v roce), kariérní přerušení či osobní i finanční poradenství, rekreační zařízení a posilovny,
- **podnikové automobily a pohonné hmoty** – možnost využívání firemního vozu,
- **nehmotné výhody** – charakteristiky společnosti, které jsou pro zaměstnance přitažlivé a zaměstnanci jsou vděční, že zde mohou pracovat,
- **jiné výhody** – příplatek za ošacení, dotované stravování, zaplacení telefonních výloh, mobilních telefonů apod. Tyto výhody zvyšují životní úroveň zaměstnance (Armstrong, 2015).

Aby měly zaměstnanecké výhody pro zaměstnance dané organizace smysl, měla by se sama společnost zajímat o to, jaké výhody zaměstnanci preferují. Z toho důvodu je vhodné nastavení tzv. *cafeteria systému*, který je založen na takové možnosti, kdy si každý zaměstnanec zvlášť může zvolit, jaké konkrétní zaměstnanecké výhody jsou pro něho nejzajímavější (Dědina, Cejthamr, 2005).

1.11 Demotivace

Účinně motivovat své zaměstnance může společnost jen tehdy, pokud zaměstnanci netrpí nespokojeností s prací či jinými pocity, které brání k jejich motivaci. Z toho důvodu by se společnost měla spíše zaměřit na demotivaci a na to, jak demotivaci pracovníků zabránit (Urban, 2010).

Na základě průzkumů bylo ověřeno, že pracovní morálka a s ní spojená demotivace přichází u zaměstnanců přibližně po šesti měsících od nástupu do nového zaměstnání. K nejčastějším faktorům demotivace patří nedostatek pochval a ocenění, nespravedlivé zacházení se zaměstnancem a projevy nedůvěry. Dále to může být například podceňování zaměstnance ze strany nadřízeného pracovníka, nedostatek respektu, pozornosti nebo neposkytování zasloužených odměn (Urban, 2010).

Demotivace pracovníků je ovlivněna skutečností, že jedinci se k podniku chovají tak, jak se k nim chová jeho management a vedoucí pracovníci. Pokud společnost či její zástupci jednají neupřímně a nespravedlivě, zaměstnanci jim přestávají důvěřovat (Urban, 2010).

2 Vlastní práce

V praktické části diplomové práce autorka práce využila teoretické poznatky, se kterými se seznámila ve výše uvedených předchozích kapitolách literární rešerše. Hlavním cílem praktické části je analyzovat a zhodnotit současnou situaci vybraného podniku a navrhnout možné zdroje motivování a odměňování zaměstnanců podniku, které může firma v budoucnu využít. Dále zformulovat návrhy a doporučení, které povedou ke zlepšení řízení této oblasti.

2.1 Charakteristika společnosti

2.1.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	Lidl Česká republika v.o.s.
Sídlo:	Nárožní 1359/11 Praha 5 158 00
Právní forma:	Veřejná obchodní společnost
IČO:	261 78 541
Datum zápisu:	5. června 2000
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, pekařství, cukrářství, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, hostinská činnost
Počet zaměstnanců:	11 000 zaměstnanců

Tržby (za rok 2017): 43,7 miliard Kč

Společníci: Lidl Holding s.r.o., IČ: 261 35 094, Nárožní
1359/11, Praha 5, 158 00

C E - Beteiligungs-GmbH, 74172 Neckarsulm,
Stiftsbergstr. 1, Spolková republika Německo

(Zdroj: www.justice.cz)



Obrázek 3 Logo firmy

(Zdroj: www.lidl.cz)

2.1.2 Historie podniku

30. léta minulého století, to je období, kdy byl ve městě Heilbronn v Německu založen velkoobchod s potravinami a jiným sortimentem. Toto období je považováno za počátky činnosti společnosti Lidl. První kamenná prodejna však byla otevřena až o několik desítek let později, a to v roce 1973 v německém městě Ludwigshafen. V dalších letech po otevření první prodejny se Lidl rozšířil po celém Německu a koncem 80. let došlo k expanzi po celé Evropě (www.lidl.cz).

V dnešní době má Lidl přes 10 500 prodejen a přes 260 000 svých zaměstnanců ve 29 zemích Evropy a USA. Z toho důvodu se Lidl řadí mezi největší potravinářské řetězce v Evropě, ale i v celosvětovém měřítku (www.lidl.cz).

2.1.3 Profil podniku

Společnost Lidl v České republice otevřela svých prvních padesát prodejen v červnu roku 2003. V dnešní době jejich počet převyšuje 240. Všechny prodejny jsou zásobovány prostřednictvím čtyř logistických center, které se nacházejí v Brandýse nad Labem, Olomouci, Cerhovicích a Měříně. Vedle toho, že společnost Lidl patří

k jednomu z největších a nejúspěšnějších potravinářských řetězců u nás, patří také k jednomu z nejvýznamnějších a nejstabilnějších zaměstnavatelů, jelikož zaměstnává přes 11 000 pracovníků, ať už v oblasti nákupu či prodeje, tak v administrativě a centrálních službách (www.lidl.cz).

Hlavním cílem společnosti je nabízet pro své zákazníky zboží denní potřeby, a to v té nejvyšší kvalitě za ty nejlepší ceny. Lidl nabízí širokou škálu svých privátních značek, na čemž od začátku fungování zakládá svou firemní filozofii. Privátní značky tvoří více jak 80 % veškerého nabízeného sortimentu, ať už se jedná o potravinové či nepotravinové zboží. Výhodou privátních značek je v první řadě rozhodně to, že si sám Lidl může určit kvalitu, vzhled, ale i obal produktů. Neméně důležitou výhodou je poté to, že si sama společnost může konkrétního výrobce zvolit. Vybírá si takové výrobce pro své zboží, aby dlouhodobě splňovali vysoké hygienické a kvalitativní standardy. Kvůli této strategii je Lidl schopen dosáhnout vysoké kvality svých produktů, a proto je může také vyvážet i do zahraničí (www.lidl.cz).

Zákazníci, kteří navštěvují prodejny společnosti Lidl, oceňují nejen kvalitní potraviny za nejlepší ceny, ale i různé akce a tematicky zaměřené nabídky potravin, např. asijský, řecký či XXL týden. Mimo potraviny nabízí i spotřební zboží, jako je zahradní nábytek, nářadí, sportovní vybavení, oblečení apod. (www.lidl.cz).

To, že má společnost Lidl správně nastavenou svou firemní filozofii, dokládá řada ocenění, které Lidl každoročně v zákaznických anketách získává. Jedním z nich je ocenění Nejdůvěryhodnější značka v kategorii Obchodník s potravinami, jež Lidl získal v minulém roce již po čtvrté v řadě. V soutěži Obchodník roku získal minulý rok Cenu veřejnosti, a to dokonce již po jedenácté (www.lidl.cz).

Společnost Lidl si je vědoma své společenské odpovědnosti, a proto se snaží být odpovědnou firmou vůči svému okolí, a to ve všech oblastech svého podnikání. Lidl se dlouhodobě zaměřuje na podporu dětí – každoročně pořádá sbírku Srdce dětem, podporuje vzdělávací instituce pro děti, ale věnuje se i například projektu velmi oblíbenému, a to Rákosníckovo hřiště. Od roku 2017 je Lidl partnerem běžeckého seriálu Česká pojišťovna RunTour, kde se děti mohou zúčastnit Rákosníckova běhu (www.lidl.cz).

3 Analýza současného stavu

3.1 Mzdy a odměňování

Společnost Lidl Česká republika v.o.s. vyplácí svým zaměstnancům každý měsíc základní měsíční mzdu, jež má každý konkrétní zaměstnanec uvedenou ve své pracovní smlouvě. V dodatku k pracovní smlouvě má také každý zaměstnanec pevně stanovené termíny s nárůstem mzdy, které jsou odstupňované odpracovanými roky ve firmě. Jsou tři stupně nárůstu mzdy – nástupní mzda, mzda po 1. odpracovaném roce a mzda po 2. odpracovaném roce ve firmě.

Mzda pro každou konkrétní pracovní pozici se odvíjí od náplně práce. Zejména se hledí na odbornost, odpovědnost vůči svěřené práci, ale i fyzickou a psychickou náročnost konkrétní vykonávané pozice. Před přijetím zaměstnance do pracovního poměru je posuzována jeho pracovní způsobilost. Zde se personální oddělení v čele s personalistou zajímá o teoretické znalosti a praktické dovednosti účastníka o danou pracovní pozici. Dále se hledí na psychologickou stránku člověka, což je například schopnost vnímání, postřeh, schopnost udržet pozornost apod. Mimo to je posuzován i charakter osobnosti a povaha. Zdravotní stav je dalším bodem – před nástupem do zaměstnání musí uchazeč projít povinnou zdravotní prohlídkou, kde je posuzován jeho zrak, sluch atd.

Poté, co je daný uchazeč přijat na konkrétní pracovní místo, je v průběhu vykonávání dané činnosti posuzována jeho pracovní výkonnost neboli jeho výsledek práce v daném časovém období. V tomto ohledu se hodnotí množství a kvalita odvedené práce. Toto samozřejmě závisí na konkrétní pracovní pozici, jelikož na každý druh práce jsou kladeny jiné nároky.

Jak již bylo stručně popsáno výše, mzdy zaměstnanců společnosti Lidl jsou odstupňované podle délky trvání pracovního poměru ve firmě. Po nástupu do nového zaměstnání zaměstnanec dostává nástupní mzdu, která se mu po prvním odpracovaném roce zvýší, a to samé nastane i po druhém odpracovaném roce. Těmito stupni zvyšování mezd chce společnost Lidl ocenit věrnost a loajalitu svých zaměstnanců. Pravidelné zvyšování mzdy i s konkrétními termíny a částkami je zakotveno v dodatku k pracovní smlouvě, jež zaměstnanec při nástupu podepisuje.

Mzda ve společnosti Lidl je splatná zpětně nejpozději 15. dne následujícího měsíce. Mzda je vyplácena všem zaměstnancům bezhotovostním převodem na jejich bankovní účet.

3.1.1 Mzdové příplatky

Níže v této kapitole je uveden výčet mzdových příplatků, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům ke sjednané mzdě.

3.1.1.1 Příplatek za dobu práce přesčas

Příplatek za dobu práce přesčas činí buď 25 % průměrného výdělku, nebo se může zaměstnanec se zaměstnavatelem dohodnout na čerpání náhradního volna za odpracované hodiny navíc. Práce mimo stanovenou pracovní dobu zaměstnance je mimořádným opatřením v neočekávaných situacích. Jedná se zpravidla o nárazové činnosti. Práce přesčas nesmí přesáhnout 8 hodin v týdnu a 150 hodin přesčasové práce v kalendářním roce.

3.1.1.2 Příplatek za práci ve státní svátek

Pokud zaměstnanec pracuje v den pracovního klidu, přísluší mu příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku k dosažené mzdě.

3.1.1.3 Příplatek za práci o víkendu

Příplatek za práci, která byla vykonávána buď v sobotu, nebo v neděli, odpovídá 10 % průměrného výdělku zaměstnance.

3.1.1.4 Příplatek za noční směnu

Termínem noční směna se rozumí práce vykonávaná v době od 22 do 6 hodin. Příplatek za práci v noci činí 10 % průměrného výdělku zaměstnance.

3.1.2 Motivační složky odměňování

Společnost Lidl si váží svých zaměstnanců, a proto mimo základní mzdu, poskytuje svým zaměstnancům i řadu benefitů, které budou uvedeny a stručně popsány níže.

3.1.2.1 25 dní dovolené

V současnosti mají ze zákona nárok na dovolenou v délce trvání pět týdnů pouze státní zaměstnanci. Většina soukromých firem poskytuje svým zaměstnancům pouze 20 dní dovolené. Lidl však patří mezi ty firmy, které svým zaměstnancům nabízejí týden dovolené navíc jako jeden z benefitů.

3.1.2.2 Stravenky

Společnost Lidl přispívá svým zaměstnancům za každý odpracovaný den v délce minimálně 4 hodiny stravenku v hodnotě 100 Kč. Jedná se o stravenku s názvem Naše stravenka. Lidl jako zaměstnavatel z této celkové částky hradí 55 %, tedy 55 Kč. Každý zaměstnanec si poté sám doplácí částku 45 Kč. Stravenky jsou nahrávány formou bodů na Lidl stravenkovou kartu, kterou je možné zaplatit v prodejnách Lidl a Kaufland, ale také v rozsáhlé síti smluvních partnerů, jež tuto stravenku přijímají. Pokud si zaměstnanec stáhne do svého mobilního telefonu aplikaci s názvem Naše stravenka, může každý měsíc využít elektronický poukaz v podobě jednorázové slevy 10 % na nákup v kamenných prodejnách Lidl. To, zda bude zaměstnanec stravenky čerpat či nikoli, záleží jen na jeho rozhodnutí.

3.1.2.3 Příspěvek na penzijní spoření

Poté, co má zaměstnanec odpracované tři roky ve firmě Lidl, má možnost čerpat příspěvek na penzijní připojištění ve výši 417 Kč měsíčně.

3.1.2.4 Vitaminový balíček

Každoročně na podzim společnost Lidl rozdává svým zaměstnancům vitaminový balíček plný doplňků stravy a vitamínů, aby tak podpořila imunitu a zdraví svých zaměstnanců.

3.1.2.5 Vánoční prémie a dárek

Začátkem prosince každého roku rozdává společnost Lidl svým zaměstnancům balíčky plné Lidl produktů z řady „Deluxe“ a k tomu navíc poukázky na nákup v kamenných prodejnách Lidl v hodnotě 2 000 Kč.

3.1.2.6 Dárek pro budoucí maminky a novopečené tatínky

Pro všechny budoucí maminky a novopečené tatínky z řad svých zaměstnanců má Lidl připraven dárek, kterým chce pogratulovat k této radostné události. Budoucí maminky dostávají tento dárek před odchodem na mateřskou dovolenou, tatínci pak po narození miminka.

3.1.2.7 Firemní jubileum

Po pěti odpracovaných letech u společnosti Lidl bude daný zaměstnanec pozván na slavnostní večeři, která se bude konat s jeho přímým nadřízeným. Po deseti odpracovaných letech poté bude zaměstnanec pozván na slavnostní večeři, a to se svým přímým a disciplinárním nadřízeným. Navíc zaměstnanec dostane odměnu ve výši poloviny své aktuální mzdy a k tomu drobný dárek jako poděkování za věrnost společnosti Lidl.

3.1.2.8 Sabbatical

Společnost Lidl chce být dobrým zaměstnavatelem, a proto podporuje skloubení pracovního a soukromého života svých zaměstnanců. Aby toho bylo docíleno, nabízí Lidl svým zaměstnancům, kteří zde odpracovali již pět let, možnost čerpat neplacené pracovní volno v délce až tři měsíce se zárukou návratu na původní pracovní pozici.

3.1.2.9 Vzdělávací kurzy

Společnost Lidl se dlouhodobě zaměřuje na rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců. Proto pro zaměstnance, kteří vykonávají takovou pracovní činnost, kde je to potřeba, nabízí výuku cizích jazyků či kurzy spojené s prací na počítači apod. U těchto vzdělávacích kurzů většinou část hradí zaměstnanec a část zaměstnavatel, záleží však na typu a druhu školení. Některá školení jsou pro zaměstnance povinná, a ta jsou pak samozřejmě zcela zdarma.

3.1.2.10 Pracovní mobilní telefon a notebook

Zaměstnanci vykonávající manažerské pozice mají k dispozici služební mobilní telefon a někteří i notebook. Tato elektronika slouží k tomu, aby byli zaměstnanci stále dostupní, měli přístup ke své e-mailové schránce či firemním systémům a mohli tak reagovat i v době, kdy se zrovna nenacházejí na místě výkonu své práce. Služební

notebook je pak určen zejména pro ty zaměstnance, kteří přejíždějí mezi jednotlivými pracovišti či pracují z domu.

3.1.2.11 Služební automobil

Stejně jako služební mobilní telefon a notebook, tak je služební automobil poskytován především manažerům, nebo pracovníkům, kteří k vykonávání svého zaměstnání automobil nezbytně potřebují.

3.1.2.12 Občerstvení

Zaměstnanci společnosti Lidl mají k dispozici vodu, kávu a čaj zdarma. Na vybraných pracovištích jsou i potravinové automaty, kde mají zaměstnanci možnost zakoupit si jídlo.

3.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření na téma Motivace a odměňování zaměstnanců probíhalo ve společnosti Lidl formou kvantitativního výzkumu, a to v průběhu měsíce března roku 2019. Dotazníkové šetření probíhalo napříč celou společností. Autorka práce vytvořila dotazník prostřednictvím webového portálu sloužícího právě pro vytváření dotazníků a poté odkaz sdílela na internetové stránce www.facebook.com v uzavřené skupině s názvem „My jsme Lidl“, jež slouží pro zaměstnance společnosti Lidl, aby zde mohli vzájemně sdílet rady a tipy mimo své místo pracoviště, ale stále na „půdě“ Lidlu. Mimo facebookovou stránku byl dotazník rozeslán i do pracovních e-mailů zaměstnanců, o kterých autorka věděla, že nejsou členy již zmíněné uzavřené skupiny.

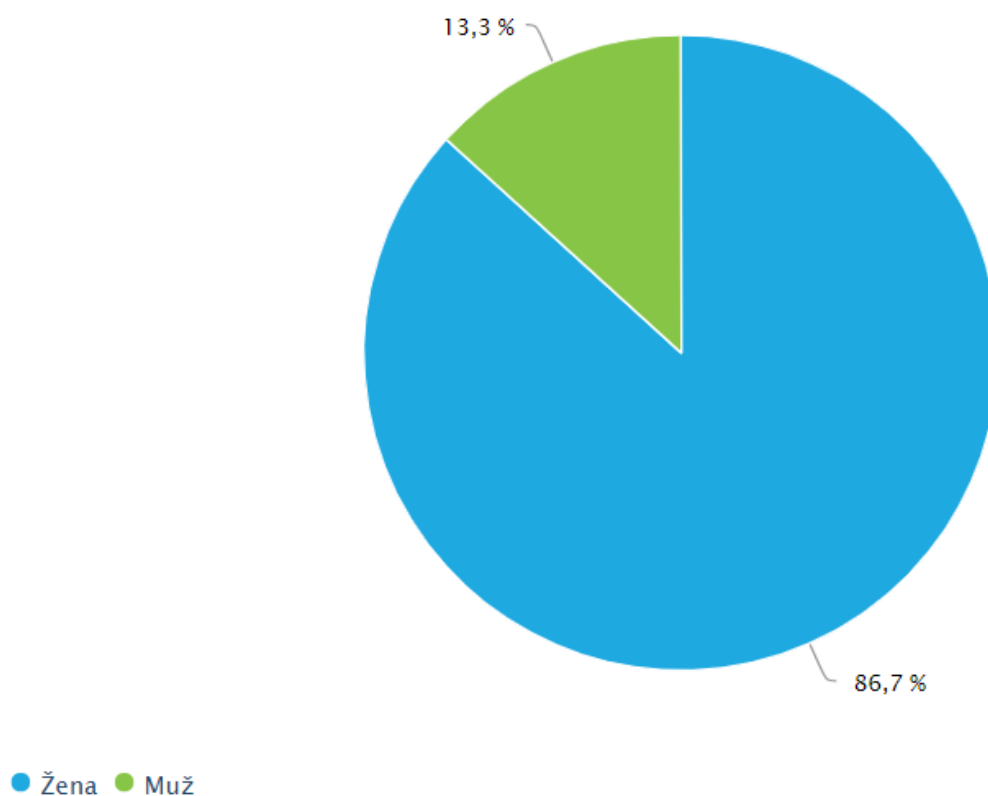
Ve společnosti Lidl pracuje více než 11 000 zaměstnanců, z nichž na dotazník odpovědělo 529 z nich. Celková návratnost dotazníku je tedy necelých 5 %. To sice není vysoké procento návratnosti, ale při tak vysokém počtu zaměstnanců v celé společnosti je takřka nemožné, aby byly získány odpovědi například od poloviny zaměstnanců, natož ještě od většího počtu z nich.

Dotazník obsahuje celkem 17 otázek, z čehož tři z nich slouží k identifikaci respondentů na základě pohlaví, věku a jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Zbýlých 14 otázek má výzkumný charakter.

V dotazníku, jehož přepis je uveden v příloze, se vyskytují jak uzavřené, tak polouzavřené, ale i otevřené otázky. Většina otázek, které dotazník obsahuje, jsou uzavřené s jednou možnou odpovědí. Polouzavřené otázky jsou koncipovány k možnosti výběru z nabízených variant a také možnosti odpovědět vlastními slovy. V dotazníku jsou obsaženy i dvě otázky, jež nabízí stupnici hodnocení od jedné do pěti, přičemž 1 je nejméně důležitá možnost odpovědi a 5 nejvíce důležitá. Stejnou hodnotu lze udělit vícekrát. Celkem je v dotazníku použito 11 uzavřených otázek, dvě otázky otevřené, dvě polouzavřené otázky a dvě otázky se škálou hodnocení na stupnici od jedné do pěti.

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány na internetovém serveru www.surveymonkey.com, pomocí něhož byl dotazník i vytvořen, a to prostřednictvím dvou typů grafů – koláčového a sloupcového.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

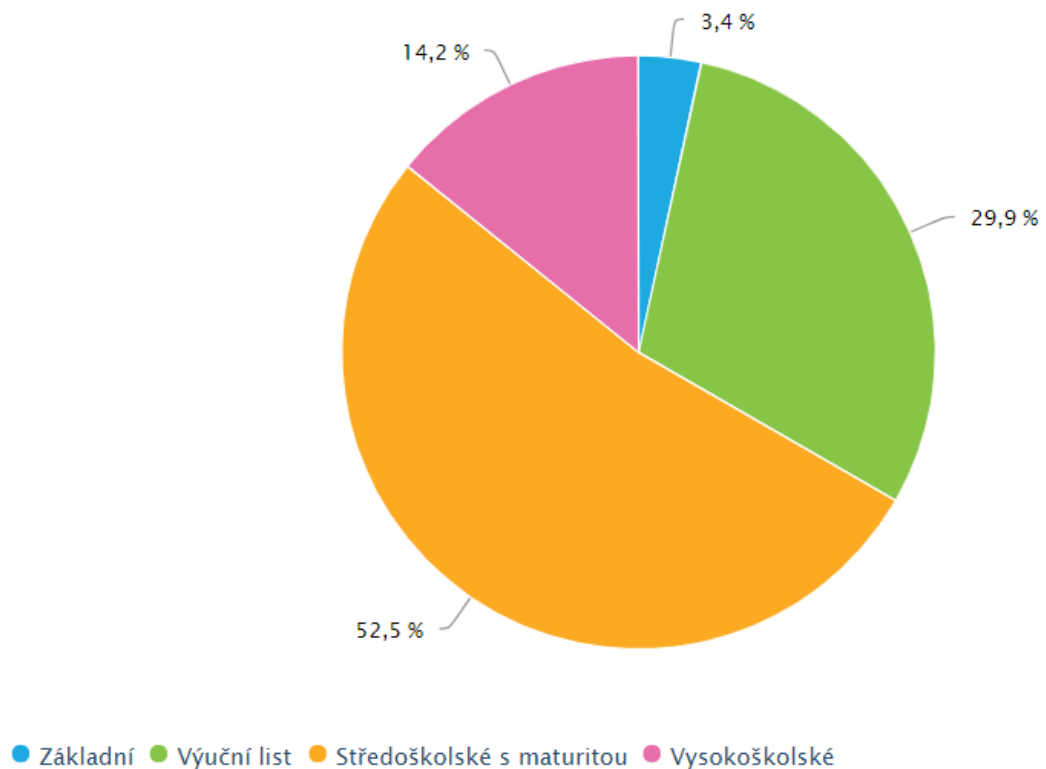


Graf 1 Pohlaví

(Zdroj: Vlastní výzkum)

Společnost Lidl v současné době zaměstnává přes 11 000 zaměstnanců. Na dotazník odpovědělo 529 zaměstnanců, z toho 458 žen (86,7 %) a 71 mužů (13,3 %). Většina pracovníků společnosti Lidl je zaměstnáno v kamenných prodejnách a i přesto, že se procento mužů zaměstnaných jako prodavač/pokladní každoročně zvyšuje, stále je na této pozici více zastoupeno ženské pohlaví. Proto bylo možné tento výsledek již předem předpokládat.

Otázka č. 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

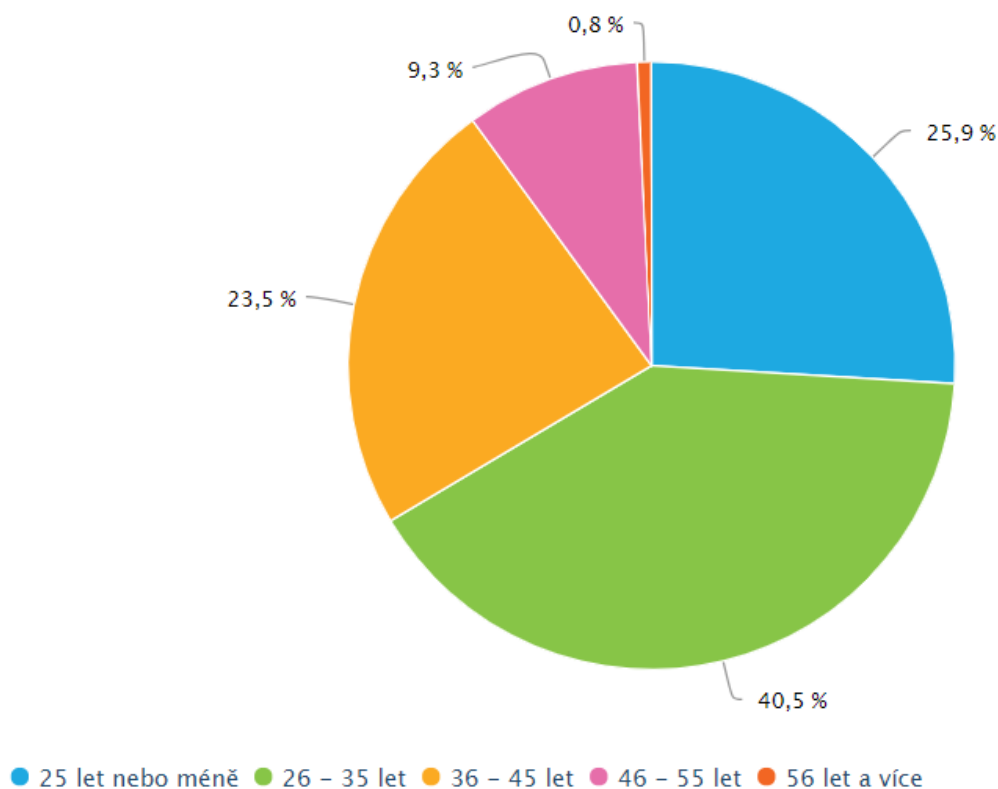


Graf 2 Nejvyšší dosažené vzdělání

(Zdroj: Vlastní výzkum)

Z grafu vyplývá, že ve společnosti Lidl pracuje převážná většina zaměstnanců se středoškolským vzděláním ukončeným maturitní zkouškou společně s odborným vzděláním ukončeným výučním listem. Celkově se jedná o 436 zaměstnanců v poměru 82,4 %. Z celkového počtu respondentů má 75 z nich vysokoškolské vzdělání, což tvoří 14,2 %. Nejmenší procento zaměstnanců společnosti Lidl má vzdělání základní. Jedná se o 3,4 %, a to v počtu 18 zaměstnanců.

Otázka č. 3: Kolik je Vám let?



Graf 3 Věk

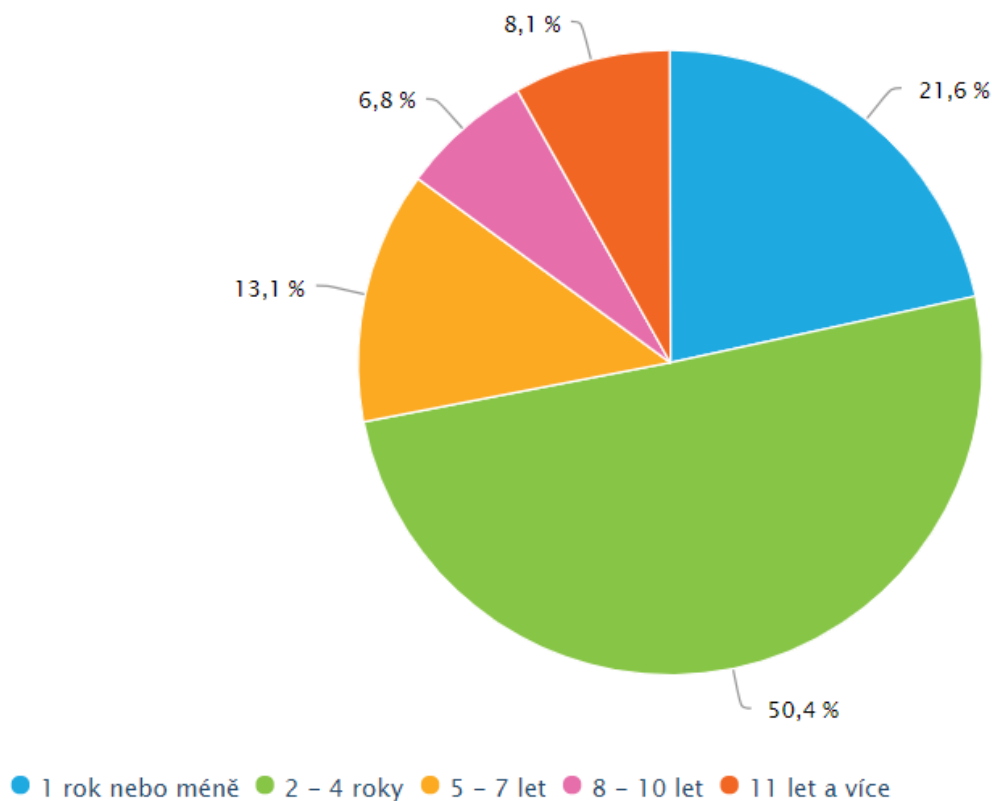
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Z grafu znázorňujícího věkovou strukturu zaměstnanců je patrné, že věk zaměstnanců společnosti je rozmanitý. Nejvíce zastoupená je věková kategorie v rozmezí 26 – 35 let, a to v počtu 215 zaměstnanců v procentuálním zastoupení 40,5 %. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 25 let nebo méně. Tento věk uvedlo 137 respondentů, a to v poměru 25,9 %. Argumentem, proč je tato věková skupina tak hojně zastoupena, je to, že společnost Lidl nabízí i zkrácené pracovní úvazky, což umožňuje pracovat například studentům, kteří si chtějí při studiu přivydělat. Podobně na tom je i skupina zaměstnanců ve věku mezi 36 a 45 lety, jež je zastoupena 124 zaměstnanci, což činí 23,5 %. Věková kategorie 46 – 55 let zahrnuje 49 osob (9,3 %) a nejméně početná je věková kategorie 56 let a více. Tento věk uvedli pouze čtyři zaměstnanci a procento tak činí pouze hodnotu 0,8.

Fakt, že nejvíce zastoupená skupina bude do věku 35 let, a to 66,4 %, se dalo předpokládat. Jedním z důvodů je to, že nejvíce zaměstnanců pracuje v kamenných

prodejnách a v logistických centrech, což mnohdy obnáší velmi těžkou fyzickou práci, která může být pro starší lidi náročná.

Otázka č. 4: Jak dlouho ve společnosti Lidl pracujete?



Graf 4 Délka pracovního poměru

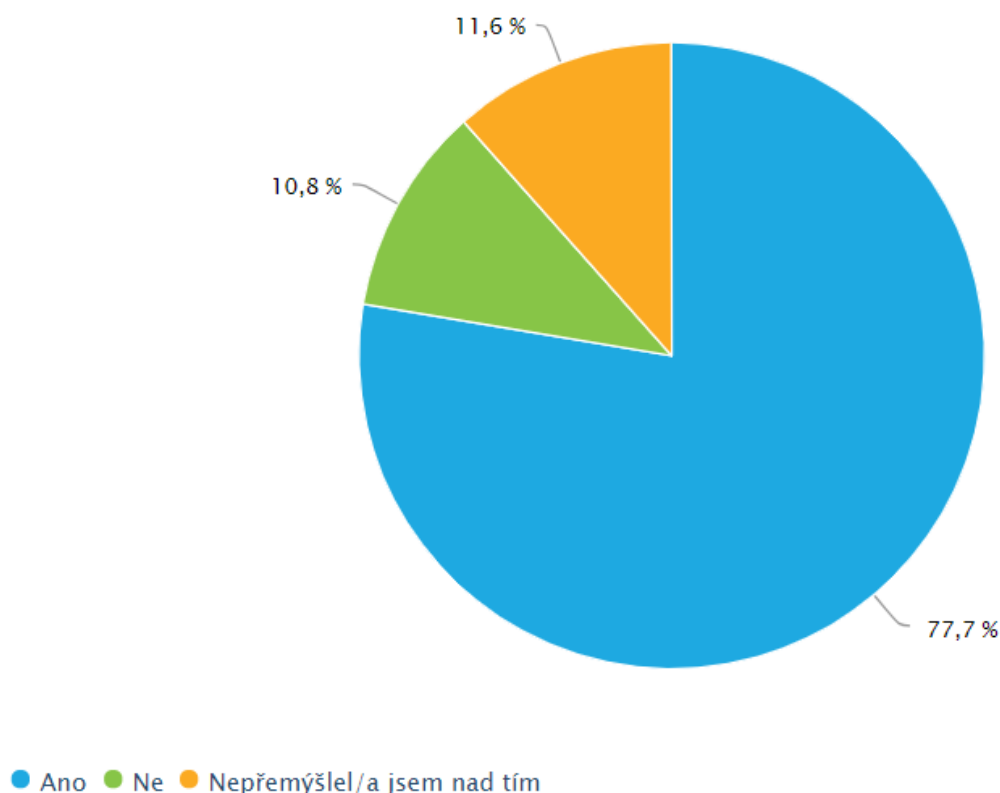
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Dotazníkové šetření ukázalo, že ve společnosti Lidl více jak polovina zaměstnanců nepracuje příliš dlouhou dobu. Nejvíce zaměstnanců, a to 267 z nich, což činí 50,4 %, pracuje v této firmě v rozmezí dvou až čtyřech let. 21,6 % respondentů, tedy 114 osob, dokonce uvedlo, že v Lidlu pracují jeden rok nebo méně. Po dobu 5 – 7 let zde pracuje 69 zaměstnanců, kterých je z celkového počtu 13,1 %. Druhou nejméně zastoupenou kategorií je délka pracovního poměru 11 let nebo více, kterou uvedlo 43 respondentů v poměru 8,1 %. Avšak nejméně zastoupenou kategorií jsou pracovníci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni v rozmezí 8 – 10 let. Jedná se o pouze 36 osob v procentuálním zastoupení 6,8 %.

Přitom právě zaměstnanci, kteří pracují pro společnost delší dobu a mají dlouholetou praxi, jsou pro Lidl největším přínosem. Je to z toho důvodu, že tito zaměstnanci svou práci již dokonale znají a veškerou svou náplň práce bravurně ovládají. Systém zaškolování ve firmě Lidl je dlouhý proces, a proto je ze strany vedení chtěné, aby zaměstnanci, kteří jsou již zaškoleni a mají dostatečné znalosti a praxi, byli ve firmě spokojeni a společnost si je tak dlouhodobě udržela. Naopak zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti Lidl krátce, se téměř dennodenně učí novým věcem, osvojují si nové znalosti a činnosti, získávají potřebné zkušenosti a ztotožňují se s firemní kulturou a firemními zásadami.

Z výsledných hodnot dotazníkového šetření je možné vyvodit fakt, že společnost Lidl se potýká s vyšší mírou fluktuace svých zaměstnanců. Jedním z faktorů může být právě to, že společnost Lidl nabízí zkrácené úvazky, které využívají především studenti, jež tuto práci berou buď jako přivýdělek ke studiu na vysoké škole či jako práci přechodnou jen na určitou dobu, než se nechají zaměstnat ve svém oboru. Dalším faktorem může být to, že práce na kamenných prodejnách či v logistických centrech bývá mnohdy velmi fyzicky, ale i psychicky náročná, což pracovníky vede ke změně zaměstnání.

Otázka č. 5: Chcete v této firmě setrvat i do budoucna?



Graf 5 Budoucnost ve firmě Lidl

(Zdroj: Vlastní výzkum)

Otázka, zda chtějí zaměstnanci ve společnosti Lidl setrvat i nadále, příliš nekoresponduje s otázkou předchozí, z které vyplynulo, že se Lidl potýká s poměrně vysokou fluktuací svých zaměstnanců. 411 respondentů, konkrétně 77,7 % totiž uvedlo, že ve společnosti Lidl chtějí pracovat i v budoucnu. 57 dotazovaných, tedy 10,8 %, nemá zájem ve společnosti Lidl v budoucnu pracovat a 61 zaměstnanců, což činí 11,6 %, nad touto otázkou vůbec nepřemýšleli. Z těchto odpovědí na danou otázku je patrné, že více jak $\frac{3}{4}$ zaměstnanců chtějí ve společnosti i nadále setrvat a jsou se svým současným zaměstnavatelem spokojeni.

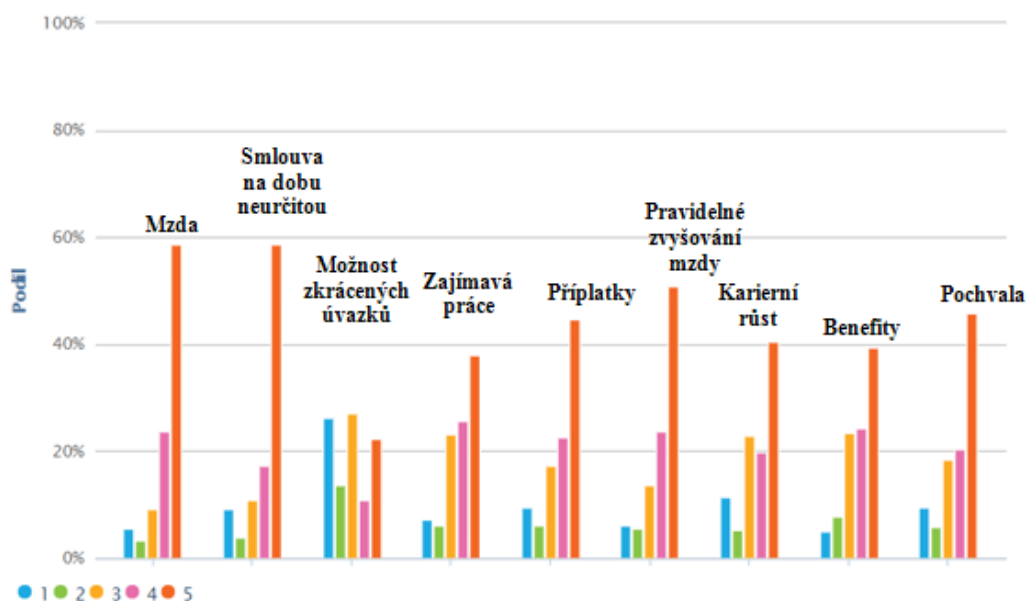
Otázka č. 6: Pokud ne, vypište, co Vám v dané společnosti nevyhovuje.

Na otázku předchozí navazuje otázka č. 6, která směřovala na respondenty, jež na předchozí otázku odpověděli, že ve společnosti Lidl nadále nechtějí pracovat, s dotazem, co jim ve firmě nevyhovuje. Jedná se o počet 57 zaměstnanců, kteří tvoří

10,8 %. Různých odpovědí bylo opravdu mnoho, ale často se odpovědi prolínaly, a proto autorka práce sumarizovala ty odpovědi, které se opakovaly nejčastěji.

Nejčastěji se vyskytující odpovědí na nevyhovující podmínky byl směnný provoz. Konkrétně si na plánování směn a na časté změny v plánování postěžovalo více jak 30 respondentů. Nejvíce odpovídali, že jim vadí to, že dostatečně dopředu nevědí, jaké směny budou daný měsíc mít. Mnohdy se dozví rozpis směn až týden předem, což je podle nich velmi krátká doba, která způsobuje nemožnost plánování volného času a dalších mimopracovních aktivit. S tímto problémem souvisí i pracovní doba, kterou také uvedlo několik zaměstnanců. Další nejčastější odpovědí bylo jednání a zacházení nadřízených s podřízenými. Zaměstnanci uvedli, že k nim ve většině případů není vedení vstřícné, chová se k nim arogantně a povýšeně. Tento důvod nespokojenosti uvedlo 25 respondentů. S tímto souvisí i odpověď, že zaměstnanci nejsou spokojeni s komunikací mezi vedením a zaměstnanci. Jako další byl často uváděn tlak na výkon a práce ve stresu. Na kamenných prodejnách se bohužel tomuto problému nedá dost dobře vyhnout, jelikož mohou nastat nárazové situace, kdy prodejnu navštíví velké množství zákazníků, což může být pro zaměstnance stresující. Tyto situace poté vedení řeší tak, že požádá zaměstnance, zda mohou zůstat v práci na přesčas mimo svoji pracovní dobu. S tímto zaměstnanci také nejsou spokojeni, tuto výtku uvedlo 10 z nich. Dalším důvodem, proč zaměstnanci nechtějí setrvat ve společnosti Lidl i do budoucna, byla změna oboru. V počtu 3 – 5 podobných odpovědí se poté objevila nespokojenost s kolektivem, fyzicky náročná práce, nespravedlnost v rozdělování úkolů a nízké finanční ohodnocení.

Otázka č. 7: Co z následujícího považujete za nejdůležitější motivační faktor pro Vaši práci?

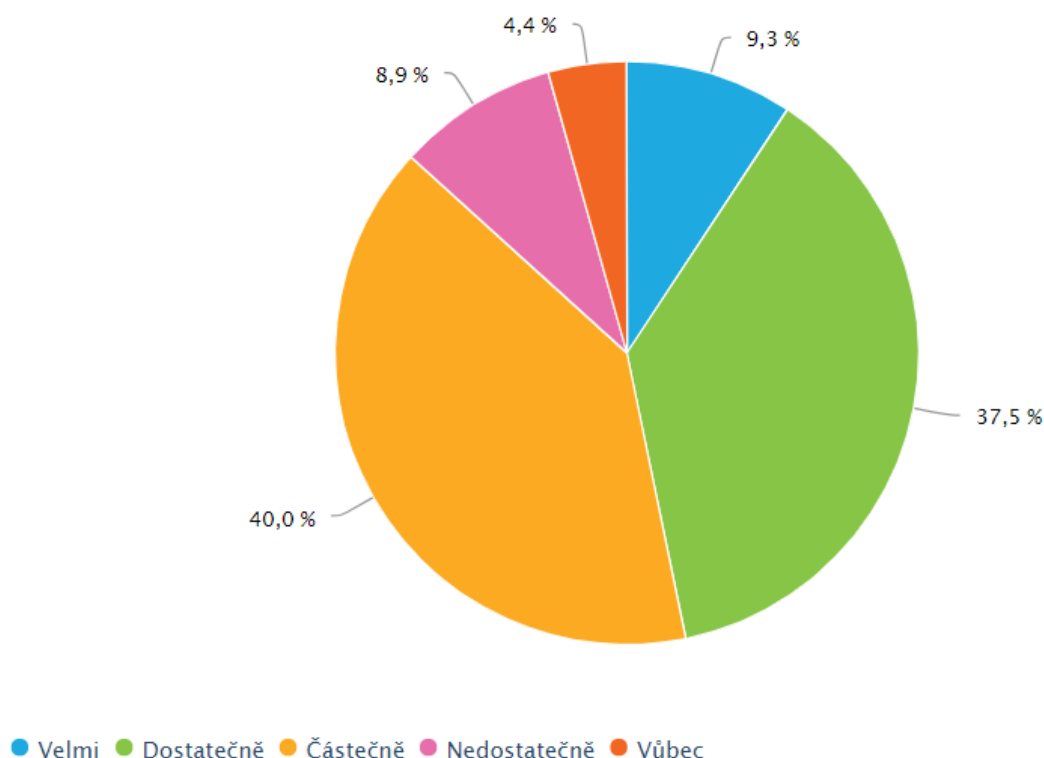


Graf 6 Motivační faktory

(Zdroj: Vlastní výzkum)

Otázka č. 7 se zabývá motivačními faktory, které stimulují zaměstnance k lepším pracovním výkonům. Jak se dalo předpokládat, největší vliv na motivaci zaměstnanců pro práci je mzda. Mzda je nejvíce motivující pro 310 zaměstnanců. Stejným počtem byla poté ohodnocena smlouva na dobu neurčitou a třetí v pořadí se umístilo pravidelné zvyšování mzdy k předem stanovenému datu (269 respondentů). Další místo poté obsadila pochvala ze strany nadřízeného v počtu 242 zaměstnanců. Nejméně důležitým motivačním faktorem je pro zaměstnance Lidlu možnost využít zkrácené úvazky.

Otázka č. 8: Cítíte se být ve Vaší práci dostatečně motivován/a?

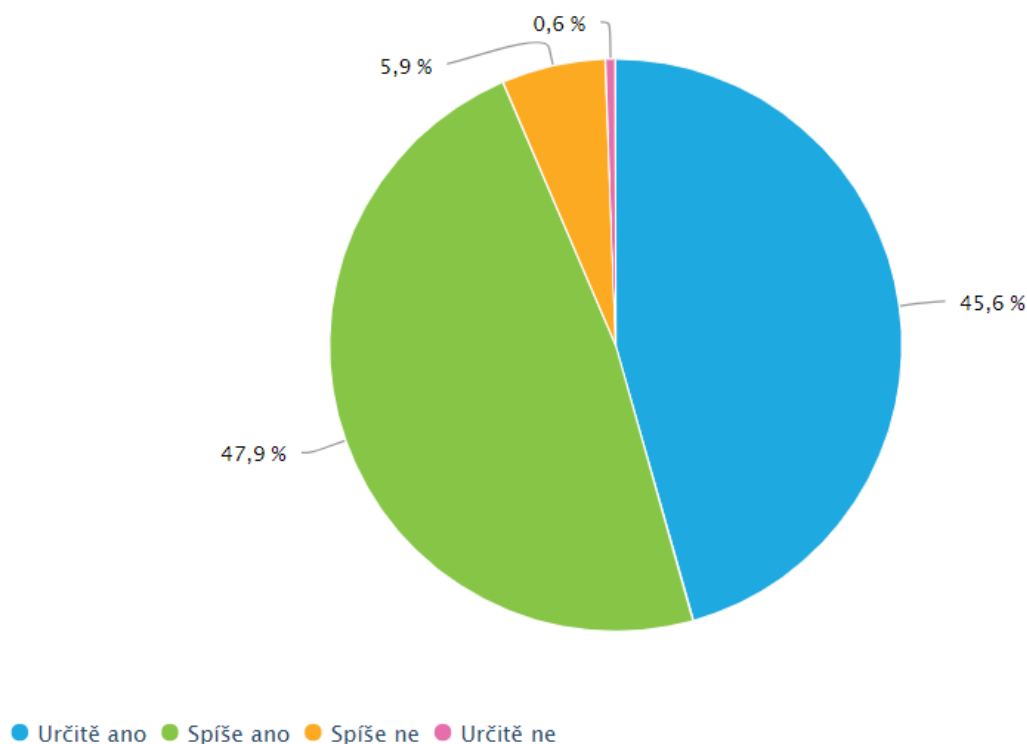


Graf 7 Motivace k práci

(Zdroj: Vlastní výzkum)

Největší procento zastoupení obsadila u této otázky možnost částečně – 40 % zaměstnanců, tedy 212 z nich se cítí být ve své práci částečně motivováno. 37,5 % z nich, tedy 198 respondentů, se cítí být motivováno dostatečně. Pouze 9,3 % (49) osob se cítí být motivováno velmi, tzn. nadprůměrně motivováno k vykonávání své práce. Nedostatečnou motivaci k práci pociťuje 8,9 % zaměstnanců v počtu 47 osob. Bohužel není k práci motivováno vůbec 23 zaměstnanců, jež tvoří 4,4 % z celkového počtu zodpovězených.

Otázka č. 9: Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?



Graf 8 Spokojenost s výší mzdy

(Zdroj: Vlastní výzkum)

Velmi spokojeno či spíše spokojeno je s výší své mzdy 93,5 % zaměstnanců společnosti Lidl, tedy 495 z celkového počtu respondentů. Dle autorky je toto velký úspěch, protože je spokojena velká většina zaměstnanců. Pouze 6,5 % zaměstnanců spokojeno spíše nebo vůbec s výší mzdy není. Jedná se o počet 34 zaměstnanců.

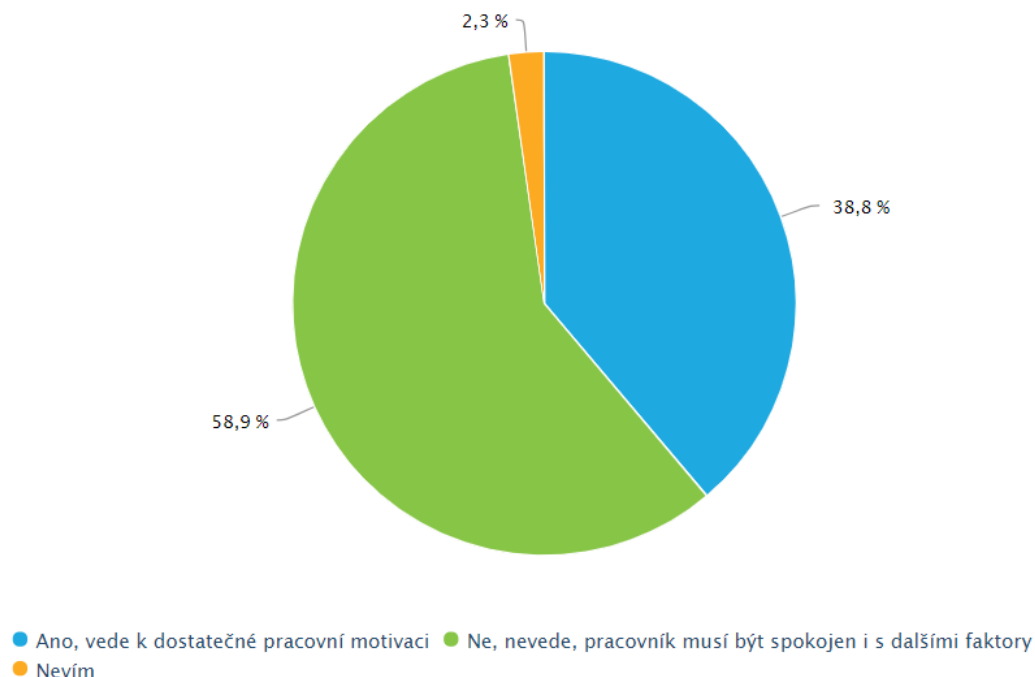
Otázka č. 10: Pokud ne nebo spíše ne, o kolik Kč vyšší by měla Vaše mzda být?

Otázka č. 10 navazuje na předchozí otázku a týká se mzdy. Konkrétně těch zaměstnanců, kteří v přechozí otázce odpověděli, že nejsou vůbec nebo spíše nejsou spokojeni s výší své mzdy.

Nejčtenější odpovědí bylo, že by měla být mzda vyšší o 5 000 Kč. Tuto odpověď uvedlo více jak 20 zaměstnanců. Další nejčastější odpovědí bylo zvýšení mzdy o 3 – 5 tisíc Kč, a to v počtu 17 odpovědí a zvýšení o 1 – 2 tisíce Kč v počtu 16 respondentů. Šest zaměstnanců pak uvedlo, že by si přáli dostávat o 5 – 8 tisíc Kč výše, než kolik je

jejich mzda v současné době. Jedna odpověď také byla, že by byl zaměstnanec vděčný za zvýšení mzdy v jakékoli výši.

Otázka č. 11: Jste přesvědčen/a o tom, že spokojenost s výší mzdy vede u pracovníků k dostatečné pracovní motivaci?

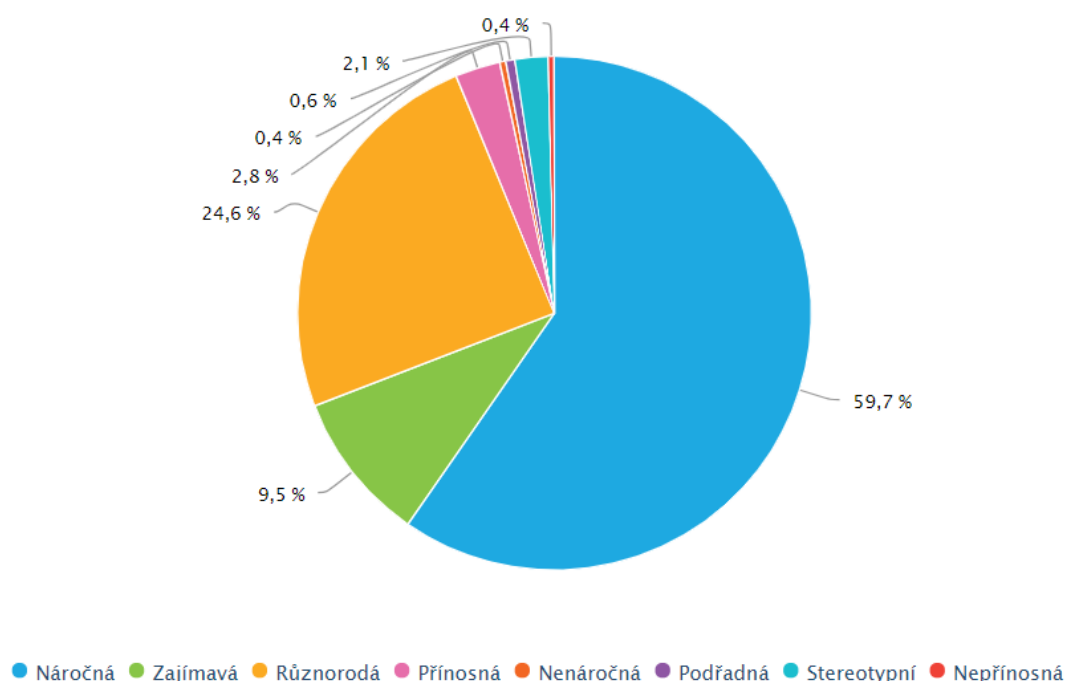


Graf 9 Spokojenost s výší mzdy vůči pracovní motivaci

(Zdroj: Vlastní výzkum)

Odpovědi na otázku, zda spokojenost s výší mzdy vede u pracovníků k dostatečné pracovní motivaci, si z určitého pohledu odporují s odpověďmi na otázku č. 6, kde nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že největší vliv na jejich pracovní motivaci má právě mzda. Z odpovědí na otázku č. 11 však vyplynulo, že 58,9 %, tedy 312 respondentů, si myslí, že spokojenost s výší mzdy nevede k dostatečné pracovní motivaci. 38,8 % dotazovaných, tedy 205 osob, pak uvedlo, že spokojenost s výší mzdy vede k dostatečné pracovní motivaci. Zbytek respondentů nad touto otázkou nikdy neuvažovali, a proto zvolili možnost odpovědi „nevím“.

Otázka č. 12: Jak vnímáte svoji práci?

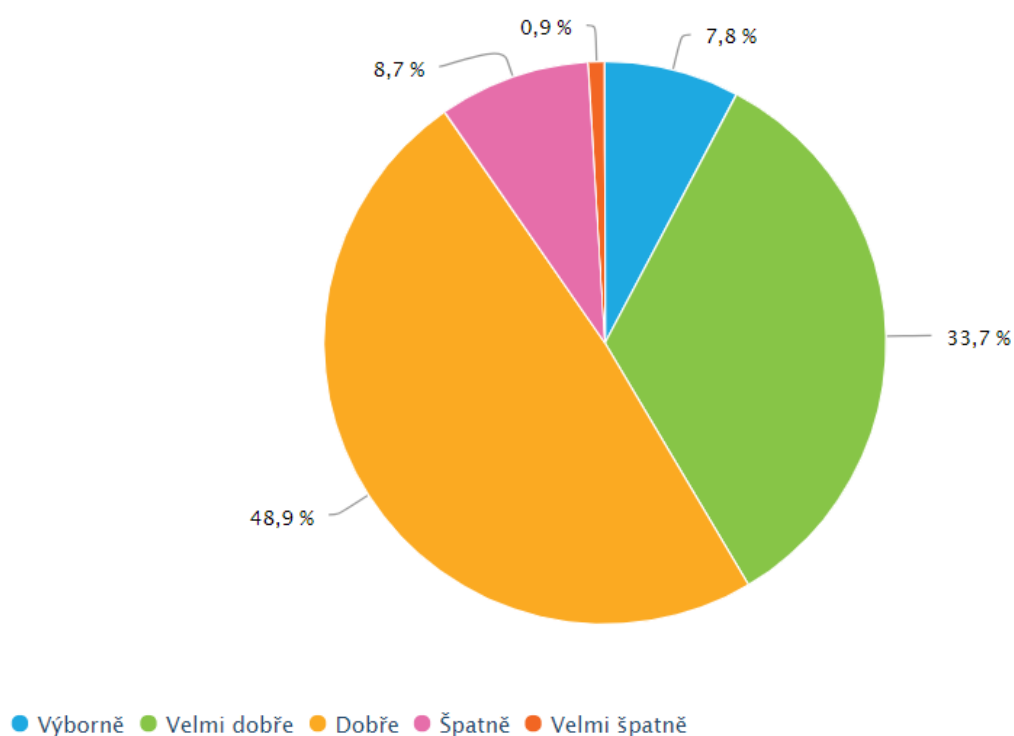


Graf 10 Vnímání práce

(Zdroj: Vlastní výzkum)

Odpovědi na otázku, jak zaměstnanci společnosti Lidl vnímají svoji práci, byly různorodé. Nejvíce z nich, a to 59,7 % (316 osob) odpovědělo, že je jejich práce náročná. Tuto variantu odpovědi jako nejčastější autorka práce předpokládala, jelikož práce v kamenných prodejnách či na logistických centrech je skutečně náročná, a to jak fyzicky, tak mnohdy i psychicky. Cílem zaměstnanců prodejny je vždy uspokojit přání a potřeby zákazníků, avšak někdy mohou být jejich požadavky přehnané, což na psychiku jedince nepůsobí zcela příznivě. Druhou nejčastější odpovědí, kterou zvolilo 24,6 % (130) respondentů, bylo, že svoji práci vnímají jako různorodou. S tímto tvrzením autorka práce zcela souhlasí, jelikož práce s lidmi je nevyzpytatelná a dennodenně se zaměstnanci setkávají s novými situacemi. Třetí nejčastější odpovědí pak byla varianta zajímavá práce. Tuto možnost zvolilo 9,5 %, tedy 50 dotazovaných. V malém procentu zastoupení pak byly voleny i zbylé varianty, a to, že je práce vnímána jako přínosná, podřadná, stereotypní a v nejmenším početním zastoupení pak nenáročná a nepřínosná.

Otázka č. 13: Jak hodnotíte pracovní podmínky na pracovišti?

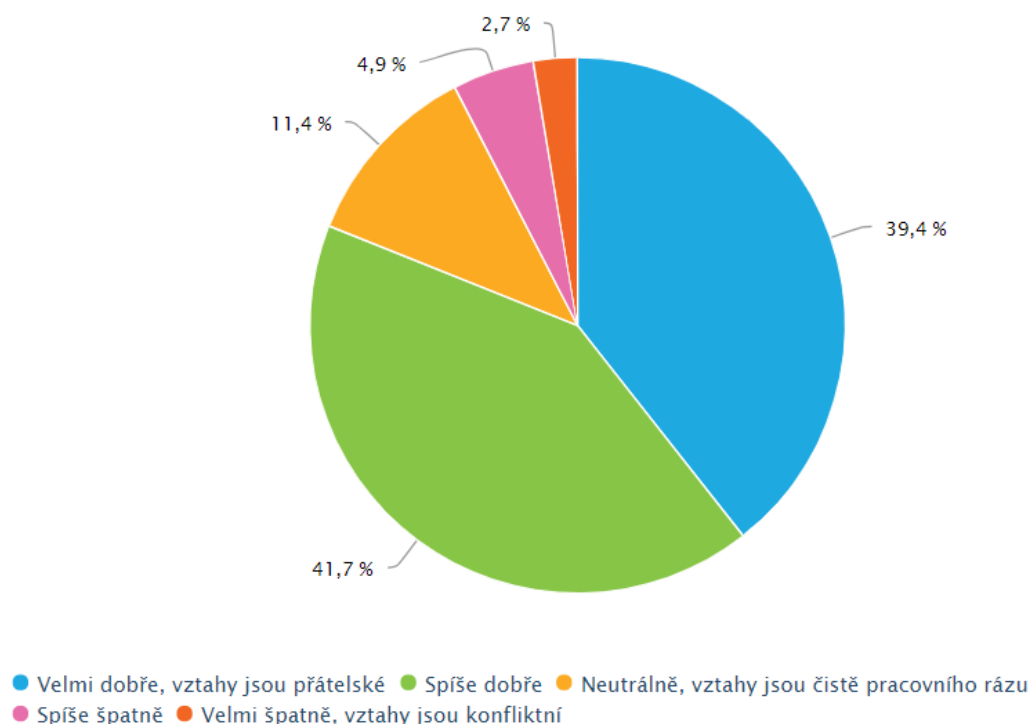


Graf 11 Pracovní podmínky

(Zdroj: Vlastní výzkum)

Se spokojeností zaměstnanců zcela jistě souvisí i jejich spokojenost s pracovními podmínkami na pracovišti. S odpověďmi na tuto otázku je autorka práce spokojená, jelikož více jak 90 % zaměstnanců hodnotí pracovní podmínky na pracovišti dobře či velmi dobře, ale i výborně. 8,7 % zaměstnanců hodnotí pracovní podmínky špatně a 0,9 % pak dokonce velmi špatně. Pracovní podmínky jsou ovlivněny velkým množstvím faktorů, a jelikož je tato otázka spíše obecného charakteru, nelze přesně určit, co konkrétně zaměstnancům v souvislosti s pracovními podmínkami nevyhovuje. Dalo by se však vycházet z otázky č. 6, kde zaměstnanci společnosti uváděli, jaké jsou důvody toho, proč v Lidlu v budoucnu již pracovat nechtějí.

Otázka č. 14: Jak vnímáte vztahy na pracovišti se svými kolegy?

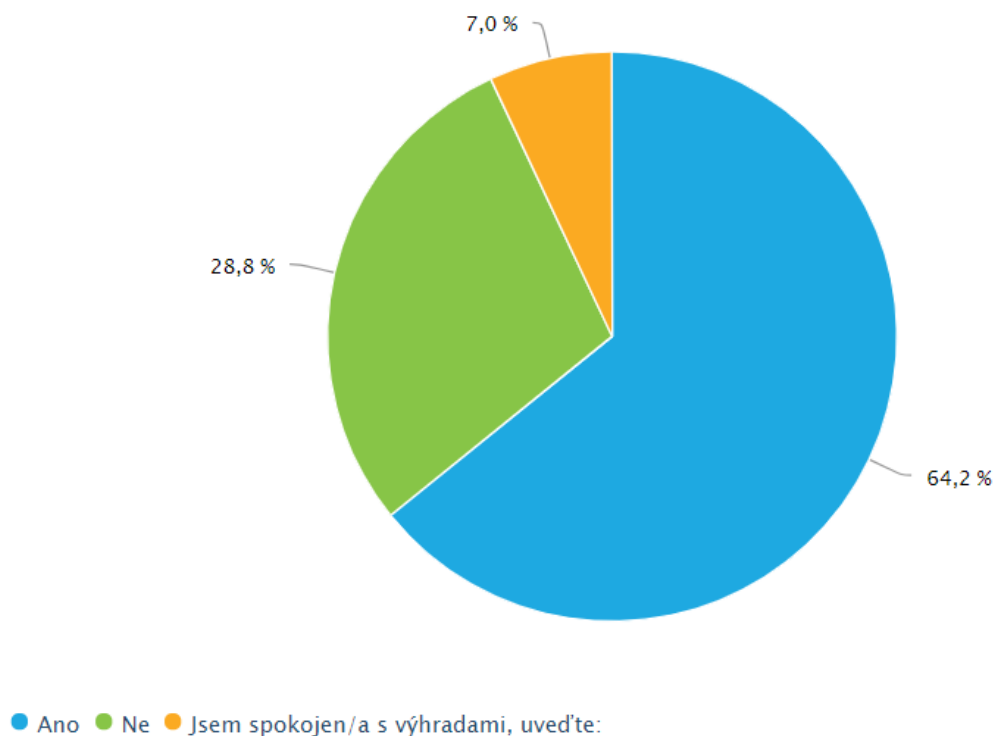


Graf 12 Vztahy na pracovišti

(Zdroj: Vlastní výzkum)

S otázkou předchozí úzce souvisí i otázka na spokojenost zaměstnanců s kolegiálními vztahy na pracovišti. Autorku práce opět potěšil fakt, že více jak 90 % odpovědí bylo kladných. Zaměstnanci hodnotí vztahy většinou dobře, a to jako přátelské, nebo neutrálně, a to tak, že vztahy mezi kolegy na pracovišti jsou čistě pracovního rázu. Necelých 5 % zaměstnanců, konkrétně 26 z nich, hodnotí vztahy spíše špatně a 2,7 % respondentů jako velmi špatné, dokonce až konfliktní. Stejně jako předchozí otázka, byla tato otázka položena spíše obecně. Nelze tedy vyvodit, s čím konkrétně a v jaké pracovně-vztahové rovině nejsou zaměstnanci spokojeni. Opět by se však dalo vycházet z odpovědí na otázku č. 6, kde zaměstnanci uváděli, že nejsou spokojeni s komunikací s vedením či s jejich přístupem a chováním vůči podřízeným.

Otázka č. 15: Jste spokojen/a s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými ve společnosti Lidl?

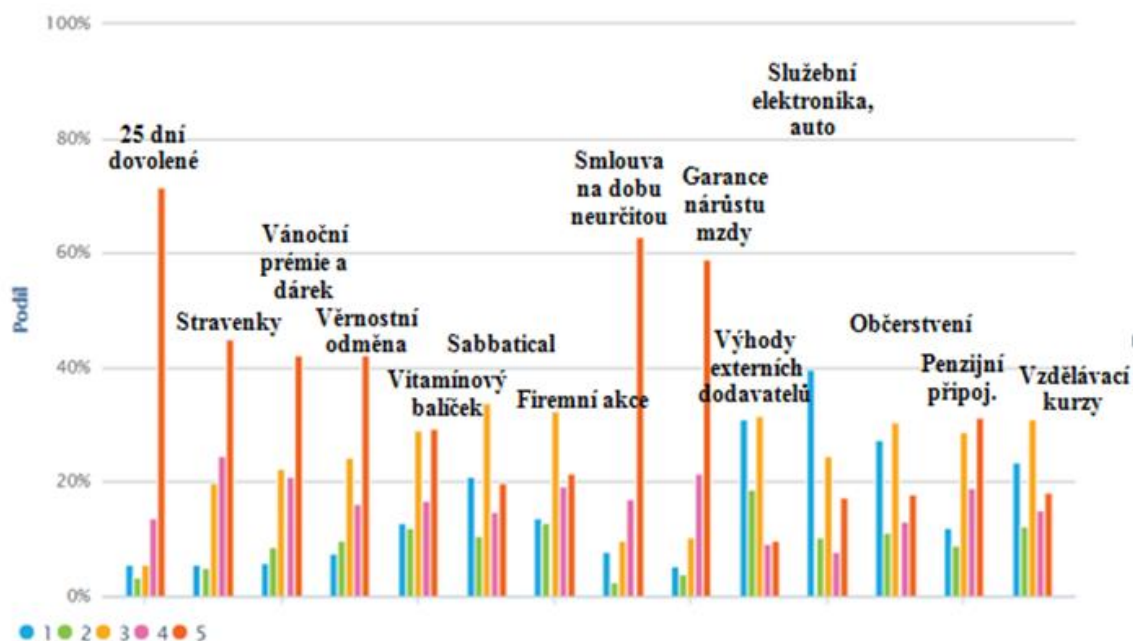


Graf 13 Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými

(Zdroj: Vlastní výzkum)

Z grafu výše lze vidět, že spokojenost zaměstnanců s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými je spíše kladná. 64,2 % respondentů, tedy 340 osob, je s komunikací spokojeno bez výhrad. 28,8 % (152) dotazovaných naopak spokojeno vůbec není. Zbylá část zaměstnanců je spokojena s určitými výhradami, mezi které patří nejčastěji to, že vedení mezi sebou komunikuje, ale důležité informace poté nejsou předávány dalším zaměstnancům. Problém je tedy v neinformovanosti, která může vést ke zmatkům a k šíření nepravdivých či neúplných informací. Někdy se informace k podřízeným sice dostanou, ale až pozdě. Dalším bodem byla poté absence či nízká míra zpětných vazeb ze strany nadřízeného k podřízenému.

Otázka č. 16: Které benefity Vám nejvíce vyhovují?



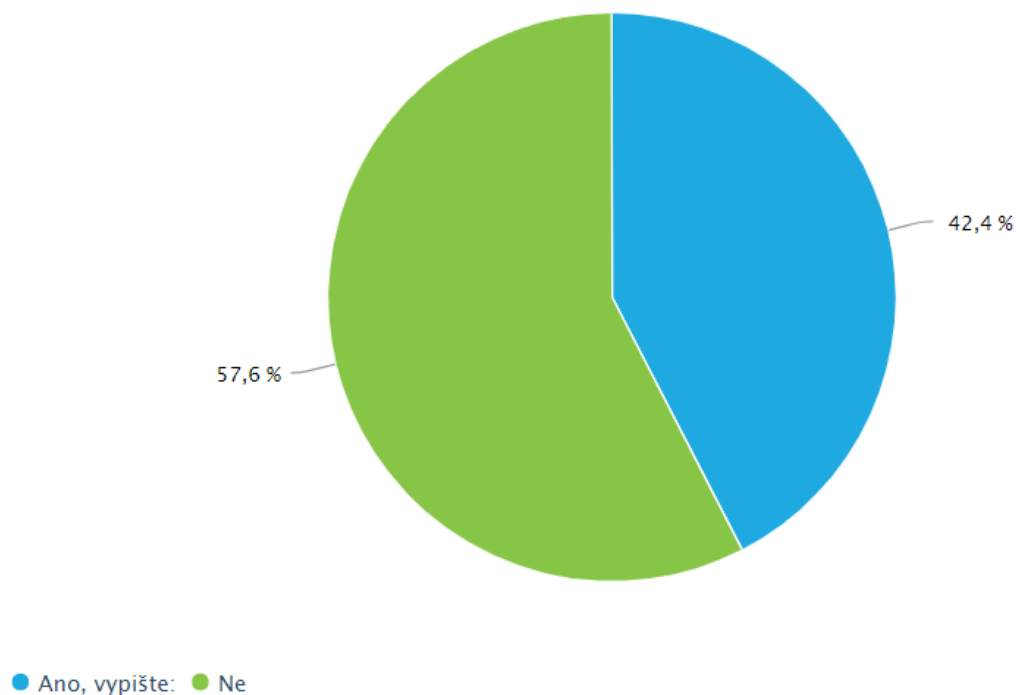
Graf 14 Benefit

(Zdroj: Vlastní výzkum)

Benefity neboli zaměstnanecké výhody jsou takové výhody, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům mimo mzdu. Jedná se tedy o něco navíc a jsou pro zaměstnance mnohdy vysoce motivačním prostředkem. Pro zaměstnance společnosti Lidl je nejvíce atraktivním benefitem dovolená v délce pěti týdnů. Tuto variantu zvolilo 377 zaměstnanců. Další příčky poté obsadila smlouva na dobu neurčitou s počtem 332 hlasů a garance nárůstu mzdy s počtem 311 odpovědí. Nejméně vyhovující benefity pro zaměstnance jsou poté vzdělávací kurzy, občerstvení ve firmě, služební mobilní telefon, notebook nebo automobil a s nejmenším počtem hlasů v počtu 51 poté výhody externích dodavatelů, jako jsou výhodné mobilní tarify od O2 Family či slevy na zájezdy a dovolené od cestovní kanceláře Čedok.

Důvodem, proč pro zaměstnance společnosti Lidl není atraktivní služební elektronika a služební automobil je to, že tyto benefity jsou poskytovány pouze zaměstnancům pracujícím na manažerských pozicích.

Otázka č. 17: Existují benefity, které ve firmě postrádáte?



Graf 15 Benefity, které zaměstnanci postrádají

(Zdroj: Vlastní výzkum)

Dle autorky práce je poslední otázka ohledně benefitů, které zaměstnanci ve firmě postrádají, ta nejdůležitější z celého dotazníkového šetření, jelikož poskytuje největší zpětnou vazbu zaměstnavateli o tom, co zaměstnancům ve firmě chybí. 57,6 % dotazovaných uvedlo, že nejsou žádné zaměstnanecké výhody, které by jim chyběly. 42,4 % (225) zaměstnanců však některé benefity ve firmě postrádá. Návrhů na další zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci firmy s radostí uvítali, vyplynulo z dotazníkového šetření opravdu mnoho. Sešlo se přes 150 odpovědí s rozepsanými návrhy. Autorka práce se veškeré návrhy a doporučení pokusila rozčlenit do jednotlivých kategorií, jež jsou uvedeny v odstavcích níže.

Příspěvek či poukaz na kulturní akce a masáže

Nejčastějším benefitem vůbec, který byl v odpovědích na tuto otázku uveden, byl požadavek na příspěvek či dárkové poukazy na masáže nebo jiné sportovní aktivity, jako je plavání, lekce jógy apod. Vedle sportovního vyžití se zde objevovaly i požadavky na dárkové poukazy či příspěvky na kulturní akce nebo volnočasové

aktivity, ať už se jednalo o kino, divadlo, muzikály, návštěvu ZOO nebo aquaparku či různé letní festivaly a podobné akce. Dále také příspěvek na letní dětské tábory pro děti zaměstnanců společnosti či příspěvek na dovolenou přímo pro zaměstnance. Tento benefit byl nejčastějším, který byl uveden, a to přesně 86x. To, že bude tento benefit žádán v takové míře, bylo možné očekávat, jelikož práce v kamenných prodejnách a na logistických centrech je náročná nejen psychicky, ale především fyzicky a zaměstnanci si poté chtějí právem odpočinout, zrelaxovat se a nabrat síly na další pracovní dny.

Třináctý a čtrnáctý plat

Tuto variantu odpovědi autorka práce předpokládala snad ještě více než variantu předchozí. Třináctý nebo i dokonce čtrnáctý plat je jednorázový finanční bonus, který je čím dál častěji firmami poskytován jako odměna za věrnost a odvedenou práci pro své zaměstnance. Může se jednat o předem stanovenou částku, např. právě jak již název napovídá, o celý plat navíc, nebo o určité procento z celkového hospodářského výsledku firmy. I když pro společnost znamená tento zaměstnanecký benefit zvýšení mzdových nákladů, pro zaměstnance firmy je to velké plus a jejich spokojenost a loajalita se zaručeně zvýší. Dle autorky práce by zavedení tohoto benefitu jistě snížilo fluktuaci pracovníků, a to zejména v případě, že by byla tato odměna nastavena pro zaměstnance, kteří ve společnosti pracují déle jak např. tři roky. Jednalo by se o určitý benefit pro věrné zaměstnance firmy. Tato varianta odpovědi byla druhou nejčastější, takto odpovědělo 71 dotazovaných.

Osobní ohodnocení

Pojem osobní ohodnocení je součástí mzdy a v mzdovém výměru je uveden zvlášť. Tento benefit může být pro zaměstnance vysoce motivačním faktorem, jelikož jde o nenárokovou složku mzdy a zaměstnavatel ji udělit vůbec nemusí. Tato výhoda byla uvedena pouze od pracovníků kamenných prodejen a logistických center s odůvodněním, že jim mnohdy přijde jejich práce hodnocena nespravedlivě, jelikož zaměstnanci, kteří pracují poctivě a ti, kteří zcela tak ne, dostanou ve výsledku stejnou mzdu. Z toho důvodu by uvítali tento benefit, aby se rozdíly ve vykonané práci určitým způsobem vyrovnaly a zaměstnanci tak získali vyšší motivaci k vykonávání náplně své

práce. Tento benefit by uvítalo 29 zaměstnanců a jak již bylo uvedeno výše, jednalo se o zaměstnance kamenných prodejen a logistických center.

Sick days

Tento pojem znamená v českém překladu zdravotní volno. Jedná se o takové zdravotní volno, při němž zaměstnanci nepotřebují potvrzení od lékaře. Jedná se zpravidla o 3 – 5 dní ročně, které zaměstnanci mohou v průběhu roku libovolně využít, pokud se necítí dobře. Tento benefit je v dnešní době mezi zaměstnanci velmi oblíbený, jelikož se za pár dní stihnou vyléčit a nemusí tak chodit k lékaři pro neschopenku a být tak třeba týden nebo dva na nemocenské. Tzv. sick days nejsou uvedeny v Zákoníku práce, a proto samozřejmě záleží pouze na zaměstnavateli, jak tento benefit nastaví a jaké mu dá omezení. V některých firmách je to nastaveno tak, že zaměstnanci mohou zdravotní volno využít každý měsíc kromě prosince, aby zaměstnanci nevyužívali volno před nebo během období vánočních svátků a nezneužívali tak tuto zaměstnaneckou výhodu. Tento požadavek byl u této otázky vznesen čtyřiceti respondenty, jedná se tedy o poměrně žádaný benefit.

Odměna za nemarodění

Tento benefit v určité míře souvisí s benefitem s názvem osobní ohodnocení. U osobního ohodnocení se jednalo o to, že někteří zaměstnanci pracují méně a někteří více, a zavedením tohoto benefitu by se docílilo jejich větší motivace pracovat poctivě. Tento benefit zase souvisí s tím, že někteří zaměstnanci chodí do práce i v případě, že se necítí zcela zdraví, ale mají dostatečnou motivaci nezůstat doma a do práce i přesto jít. Jedná se o určitou odměnu či prémii za nulovou či minimální absenci a za to, že zaměstnanci pracují i v době jejich dočasné pracovní neschopnosti. Tento benefit stejně jako osobní ohodnocení požadovali opět zaměstnanci kamenných prodejen a logistických center, jelikož se zde pracovní neschopnost u zaměstnanců vyskytuje opravdu hojně. Tuto zaměstnaneckou výhodu by uvítalo celkem 15 z dotazovaných zaměstnanců.

Příspěvek na dopravu

Jedná se o příspěvek na dojíždění do práce. Tento benefit by ocenili zaměstnanci, kteří do místa svého výkonu práce dennodenně dojíždějí. Uvítalo by ho celkem 10 zaměstnanců.

Flexi Pass

Jedná se o benefit pro volný čas, který pokrývá cestování, kulturu, relaxaci, vzdělávání, zdraví, ale i sport. Tento benefit by ocenilo 12 zaměstnanců společnosti Lidl.

MultiSport karta

Jedná se o zaměstnanecký benefit, se kterým lze navštěvovat různá relaxační a sportovní zařízení. Kartu lze využít ve více jak 1500 pohybových a relaxačních zařízeních v České republice, jedná se např. o bazény, aquaparky, fitness centra, taneční lekce, jógu, lezecké stěny, tenis apod. Tento benefit uvedlo ve svých odpovědích 11 zaměstnanců společnosti.

Ostatní benefity

V tomto odstavci budou uvedeny benefity, které zaměstnanci uvedli, ale nebyly zastoupeny v takovém množství jako ty předchozí. Deset respondentů by uvítalo každodenní dovoz teplého stravování do místa jejich pracoviště, osm pracovníků zase zaměstnanecké slevy, ať už do kamenných prodejen či do internetového obchodu společnosti Lidl, který firma provozuje od konce roku 2017. Pět zaměstnanců by uvítalo více dní dovolené, a to minimálně v délce trvání šesti týdnů. Tři zaměstnanci uvedli, že by byli rádi, pokud by třicetiminutová pauza na oběd byla započítávána do osmihodinové pracovní doby, tudíž by nepracovali 8,5 hodiny denně, ale pouze 8 hodin. V počtu jedna odpověď se poté vyskytl benefit v podobě odměny či prémie za ochotu brát směny navíc. A jeden zaměstnanec by uvítal finanční poradenství zprostředkované svým zaměstnavatelem.

3.3 Výsledky dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 529 respondentů, vyplynulo, že ve společnosti Lidl v.o.s. pracuje více žen než mužů. Jedním z důvodů může být fakt, že pracovní pozice prodavač/pokladní je více oblíbená u žen než u mužů. Věk těchto zaměstnanců je v největší míře v rozmezí mezi 26 – 35 lety, avšak téměř 90 % dotazovaných není starších 45 let. Jejich nejvyšší dosažené vzdělání je nejčastěji středoškolské s maturitou, což uvedlo více jak 50 % respondentů. Druhým v pořadí je vzdělání ukončené výučním listem, téměř 15 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání a nejmenší procento zaměstnanců má nejvyšší dosažené vzdělání základní.

Pro společnost Lidl je nejčastější doba délky trvání pracovního poměru v rozmezí mezi dvěma až čtyřmi lety trvání. Druhou nejčastější odpovědí v této otázce byla délka trvání pracovního poměru dokonce méně jak jeden rok. Celkově se jedná o téměř $\frac{3}{4}$ zaměstnanců, jež ve společnosti Lidl pracují maximálně čtyři roky. Z tohoto výsledku je patrné, že se firma potýká s vyšší mírou fluktuace zaměstnanců. Jedním z důvodů, proč tomu tak je, může být to, že Lidl zaměstnává často studenty na zkrácené úvazky, kteří po dokončení studia firmu opouští a hledají zaměstnání ve svém oboru, který vystudovali. S touto otázkou souvisí i otázka následující, a to, zda zaměstnanci chtějí pracovat ve společnosti Lidl i v budoucnu. 77,7 % pracovníků uvedlo odpověď kladnou, 10,8 % pracovníků zde do budoucna neplánuje zůstat a zbylých 61 zaměstnanců nad touto otázkou nikdy nepřemýšleli. Z těchto odpovědí tedy vyplývá, že více jak $\frac{3}{4}$ zaměstnanců společnosti Lidl jsou u svého zaměstnavatele spokojeni a chtějí zde setrvat i do budoucna. Otázka č. 6 směřovala na respondenty, jež odpověděli, že ve firmě již nadále pracovat nechtějí. Jejich odpovědi se různily, avšak nejčastějším důvodem, jež zaměstnanci uvedli jako nevyhovující, bylo plánování směn. Ať už časté změny v plánování či nedostatečně dlouhá doba, po kterou zaměstnanci vědí, jaká pracovní směna u nich bude v brzkém období následovat. S tímto problémem souvisí i pracovní doba, kterou také uvedlo několik zaměstnanců. Další nejčastější odpovědí bylo jednání a zacházení nadřízených s podřízenými. Zaměstnanci uvedli, že k nim ve většině případů není vedení vstřícné, chová se k nim arogantně a povýšeně a celkově nefunguje komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Jako další byl často uváděn tlak na výkon a práce ve stresu.

Motivační faktory, jedna z nejdůležitějších oblastí pro výkon pracovní činnosti. Jak se dalo předpokládat, největší vliv na motivaci zaměstnanců ve společnosti Lidl má mzda. Na dalším místě byla nejčastěji uváděna smlouva na dobu neurčitou a pravidelné zvyšování mzdy, jež má každý pracovník společnosti zakotveno ve své pracovní smlouvě. Nejméně důležitým motivačním faktorem je pro respondenty možnost využít zkrácené pracovní úvazky. S otázkou na motivační faktory souvisí otázka následující, a to taková, zda se zaměstnanci firmy cítí být ve své práci dostatečně motivováni. Největší procento zastoupení obsadila u této otázky možnost částečně, kterou uvedlo 40 % zaměstnanců, tedy 212 z nich se cítí být ve své práci částečně motivováno. 37,5 % z nich, tedy 198 respondentů, se cítí být motivováno dostatečně a 49 osob je ve své práci motivováno v nejvyšší možné míře. Procento zaměstnanců, kteří k výkonu své práce nejsou motivováni vůbec, je 4,4 % z celkového počtu odpovědí.

Další zkoumanou oblastí byla výše mzdy. Na otázku ohledně spokojenosti s výší mzdy odpovědělo 93,5 % zaměstnanců kladně, a to tak, že určitě nebo spíše spokojeni jsou. Pro 6,5 % dotazovaných, kteří odpověděli negativně, následovala otázka č. 10 s dotazem, o kolik Kč vyšší by jejich mzda měla být. Nejvíce odpovědí bylo uvedeno, že by zaměstnanci byli spokojeni, kdyby jejich mzda činila o 5 000 Kč měsíčně více. Dále následovala odpověď 3 – 5 000 Kč a 1 – 2 tisíce korun. Několik zaměstnanců by ocenilo zvýšení dokonce o 5 – 8 tisíc Kč. S těmito dvěma otázkami souvisela i otázka na téma, zda spokojenost s výší mzdy vede u pracovníků k dostatečné pracovní motivaci. 58,9 % pracovníků je přesvědčeno o tom, že nikoli, že musí být zaměstnanec spokojen i s dalšími faktory, které přímo ovlivňují jeho pracovní výkon. 36,8 % zaměstnanců si myslí opak, a to, že spokojenost s výší mzdy vede k dostatečné pracovní motivaci. Zbytek dotazovaných nad touto otázkou nikdy nepřemýšleli.

59,7 % zaměstnanců společnosti Lidl vnímá svoji práci jako náročnou. S tímto tvrzením autorka práce zcela souhlasí, jelikož práce na kamenných prodejnách a v logistických centrech je vysoce náročná na psychiku jedince, ale především je obtížná po fyzické stránce. V menší míře se poté vyskytovaly odpovědi jako – různorodá a zajímavá práce a zřídka bylo odpovězeno i možnostmi – přínosná, nenáročná, podřadná, stereotypní, ale i nepřínosná. S vnímáním práce z pohledu zaměstnanců souvisela i otázka č. 13, a to, jak zaměstnanci hodnotí pracovní podmínky na pracovišti. Nejvíce odpovědí bylo

kladných. Více jak 90 % pracovníků hodnotí pracovní podmínky možností dobře a lépe. Vedle spokojenosti s pracovními podmínkami na pracovišti se autorka práce dotazovala i na spokojenost v oblasti pracovních vztahů na pracovišti s kolegy. Opět více jak 90 % zaměstnanců hodnotí vztahy kladně či neutrálně, tedy tak, že jsou vztahy mezi kolegy čistě pracovního rázu. Tyto dvě otázky byly formulovány obecně, nelze z nich tedy vyvozovat, s čím konkrétně a v jaké pracovní-vztahové rovině nejsou zaměstnanci spokojeni. Dalo by se však vycházet z odpovědí na otázku č. 6, kde zaměstnanci uváděli, že nejsou spokojeni s komunikací s vedením či s jejich přístupem a chováním vůči podřízeným. Toto téma bylo více rozvedeno otázkou č. 15, která se dotazovala, zda jsou pracovníci s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými spokojeni či nikoliv. Spokojenost zaměstnanců s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými je spíše kladná. 64,2 % respondentů, tedy 340 osob, je s komunikací spokojeno bez výhrad. 28,8 % (152) dotazovaných naopak spokojeno vůbec není. Zbylá část zaměstnanců je spokojena s určitými výhradami, mezi které patří nejčastěji to, že vedení mezi sebou komunikuje, ale důležité informace poté nejsou předávány dalším zaměstnancům. Problém je tedy v neinformovanosti, která může vést ke zmatkům a k šíření nepravdivých či neúplných informací.

Poslední dvě otázky z dotazníkového šetření byly zaměřeny na benefity a na to, jaké zaměstnanecké výhody pracovníci společnosti Lidl ve firmě postrádají. Zaměstnanci uvedli, že je pro ně nejatraktivnějším benefitem dovolená v délce pěti týdnů. Na dalších příčkách se umístila opět smlouva na dobu neurčitou a garance nárůstu mzdy. Nejméně zajímavým benefitem jsou pro pracovníky firmy vzdělávací kurzy, občerstvení ve firmě, služební telefon, automobil a notebook a s nejnižším počtem hlasů pak výhody externích dodavatelů, jako jsou služby od O2 Family a slevy na zájezdy a dovolené u cestovní kanceláře Čedok. Nezajímavá je pro zaměstnance služební elektronika a automobil z toho důvodu, jelikož je tento benefit poskytován pouze zaměstnancům na manažerských pozicích. V poslední otázce se autorka práce dotazovala, jaké benefity zaměstnanci ve společnosti postrádají. 57,6 % zaměstnanců odpovědělo, že žádné a s nabídkou zaměstnaneckých výhod jsou naprosto spokojeni. Zbylá část respondentů uvedla, jaké benefity, které Lidl nenabízí, by ráda využívala. Nejvyšší počet hlasů získaly příspěvky či poukazy na kulturní akce a masáže, což je pochopitelné, jelikož je práce na kamenných prodejnách a v logistických centrech náročná, a proto by rádi ve

svém volném čase využili masáže či navštívili např. kino či divadlo, aby si odpočinuli. Druhý nejvyšší počet hlasů získal 13. a 14. plat. Jedná se o jednorázový finanční bonus, který je pro zaměstnance vysoce atraktivní. Na podobné úrovni atraktivity je pro zaměstnance osobní ohodnocení, a to zejména kvůli motivaci, jež tento benefit výrazně zvyšuje. Pracovníci by tak byli více motivováni pro vykonávání nejen své náplně práce, ale i k činnostem navíc mimo požadavky zaměstnavatele. Dalším benefitem, který zaměstnanci společnosti Lidl postrádají, jsou tzv. sick days. Jde o zdravotní volno, které by zaměstnanci využívali v případě chřipky či jiné krátkodobé nemoci v případě, že by nechtěli využívat nemocenskou a být po dobu několika týdnů pracovně neschopní. Další příčky poté obsadila odměna za nemarodění, příspěvek na dojíždění do zaměstnání, Flexi Pass či MultiSport karta. Mimo jiné se v několika případech objevil požadavek na dovoz teplého stravování do místa výkonu práce, zaměstnanecké slevy či více dnů dovolené.

3.4 Shrnutí a diskuze

Autorka práce provedla na základě zkoumání systému motivování a odměňování pracovníků společnosti Lidl a na základě dotazníkového šetření metodou kvantitativního výzkumu analýzu systému motivování a odměňování. Z provedené analýzy je zřejmé, že zaměstnanci jsou spokojeni s výší mzdy, více jak 75 % z nich chce ve společnosti Lidl i nadále pracovat a pracovníci jsou převážně motivováni k výkonu své pracovní činnosti. Z toho vyplývá, že je systém odměňování nastaven správně. K tomu zcela jistě napomáhá i fakt, že společnost Lidl chce být nejatraktivnějším zaměstnavatelem v oboru, tedy volbou číslo jedna pro ty nejlepší. Lidl si je vědom své pozice na trhu, a proto se ke svým zaměstnancům chová odpovědně. Takové chování poté zlepšuje jak pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci pohybují, tak i celkové výsledky společnosti.

Společnost Lidl od svých zaměstnanců očekává vysokou výkonnost a na oplátku se jim snaží nabídnout nejlepší pracovní podmínky a týmovou spolupráci. To, že má Lidl svoji firemní politiku nastavenou správně, dokazuje i řada ocenění, které každoročně společnost získává.

Ačkoli si Lidl vede v ohledu motivování a odměňování svých zaměstnanců velmi dobře, neexistuje snad žádná společnost, ve které by byli všichni zaměstnanci naprosto spokojeni. Tento fakt umožňuje podniku hledat nové náměty a podněty na zlepšení a tak i následné zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců.

V následující kapitole se autorka práce pokusí navrhnout změny, které by pomohly ke zlepšení řízení oblasti motivace a odměňování ve společnosti Lidl. Každý návrh je odůvodněn a je uvedena varianta, kterou by mohla společnost Lidl použít, pokud by se rozhodla daný z benefitů zařadit k ostatním zaměstnaneckým výhodám, které v současné době svým zaměstnancům poskytuje.

4 Návrhy a doporučení

Poté, co autorka práce vyhodnotila dotazníkové šetření od zaměstnanců společnosti Lidl, je možné stanovit návrhy na zlepšení systému motivování a odměňování pracovníků dané firmy.

4.1 Příspěvek na kulturní či sportovní akce

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci společnosti Lidl nejčastěji postrádají benefit ve formě příspěvku či poukazu na kulturní a sportovní akce. Nejvíce byly uvedeny aktivity, jako jsou masáže, plavání, lekce jógy, tenis, lezecká stěna a další fyzické aktivity, u kterých zaměstnanci mohou vypustit myšlenky na práci a dostatečně se zrelaxovat. Vedle sportovních akcí zaměstnanci jeví zájem i o kulturní akce, a to v podobě návštěv kina, divadla, muzikálu, návštěvu zoologické zahrady, aquaparku či různých letních festivalů. Mimo to zaměstnanci společnosti vznášeli požadavek na příspěvek na letní dětské tábory pro své děti.

Jelikož byl tento požadavek ze strany zaměstnanců nejžádanějším benefitem, autorka práce doporučuje společnosti Lidl přehodnotit systém zaměstnaneckých výhod tak, aby bylo možné tento benefit zaměstnancům poskytovat, jelikož je pro ně velmi zajímavý. Je však nutné dbát na to, aby nebyl překročen plánovaný rozpočet společnosti na poskytované zaměstnanecké benefity.

Autorka práce navrhuje, aby vedení společnosti Lidl spolu s personálním oddělením zavedlo bonus nastavený tak, že by poskytl dvakrát ročně příspěvek ve výši 1 500 Kč každému zaměstnanci, který ho může využít na libovolnou kulturní akci či sportovní aktivitu. Aby nedocházelo ke zneužívání a nevyužívání tohoto příspěvku, byl by vyplácen vždy zpětně, a to na základě předložení faktury či účtenky za danou činnost. Doklady by bylo možné dokládat i tři měsíce zpětně, a to z toho důvodu, aby nebyli zaměstnanci nuceni využít celou částku v tak krátké době jako je jeden měsíc, ale aby mohli chodit například na masáž za 500 Kč po dobu tří měsíců. Toto opatření by bylo výhodné i pro pracovníky personálního oddělení, kteří by nebyli zatíženi

administrativou spojenou s proplácením účtenek každý měsíc, ale vždy jen jednorázově po určitých intervalech.

Zavedením tohoto benefitu by každý zaměstnanec mohl využít danou částku na akci či aktivitu, která ho zajímá, ať už by se jednalo o masáž, návštěvu zoologické zahrady s rodinou či lekci jógy.

4.2 Příspěvek na dovolenou

Tento benefit úzce souvisí s benefitem uvedeným výše, jedná se opět o určitou formu relaxace, která zaměstnance ve velké míře zajímá. Tento bonus by si přálo vysoké procento dotazovaných zaměstnanců společnosti. Podle zákona může výše příspěvku na dovolenou dosáhnout u jednoho zaměstnance až 20 000 Kč ročně. Tento zaměstnanecký benefit je oboustranně výhodný, a to jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Zaměstnanci přinese úspory, a co se týče zaměstnavatele, tak tento příspěvek podléhá nižšímu zdanění. Zaměstnavatel hradí daň z příjmu ve výši 19 %, zaměstnanec poté neodvádí žádnou daň již vůbec. Tento benefit je tedy vhodným nástrojem, jež slouží k optimalizaci daní.

Příspěvek na dovolenou zaměstnavatel vyplácí zaměstnanci zpětně, a to na základě předložených faktur. Faktury mohou být například od cestovní kanceláře, od letecké společnosti, ale může se jednat i o účty z hotelu, kde byl zaměstnanec po dobu své dovolené ubytovaný.

Tento benefit je pro zaměstnavatele finančně náročný, ale může být jedním z nejlepších možných benefitů, které společnost pro své zaměstnance nabízí. Benefit je možné udělit každému zaměstnanci, ale i pouze vybraným zaměstnancům.

Jak již bylo zmíněno výše, příspěvek na dovolenou je jedním z finančně náročnějších zaměstnaneckých výhod, a proto autorka práce navrhuje, aby byl benefit ve společnosti Lidl ve výši příspěvku 10 000 Kč ročně zaveden, ale až po pěti letech trvání pracovního poměru v této firmě. Bude tak zvýšena motivace zaměstnanců setrvat v dané společnosti a pro společnost Lidl nebude tak finančně náročné, když benefit nebude poskytovat všem svým zaměstnancům, ale pouze těm, kteří pro společnost pracují dlouhodobě a příspěvek tak bude odměnou za jejich loajalitu a věrnost.

4.3 Třináctý a čtrnáctý plat

Vedle výše uvedených benefitů bylo nejčastěji zmiňovaným bodem to, že zaměstnanci společnosti Lidl postrádají třináctý a čtrnáctý plat. Jedná se o jednorázový finanční bonus, který zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům a který je v dnešní době mezi zaměstnanci čím dál oblíbenější formou odměny za věrnost a odvedenou práci v dané firmě. Může se jednat buď o předem stanovenou částku, nebo o určité procento z celkového hospodářského výsledku firmy.

Pro podnik znamená tento zaměstnanecký benefit zvýšení mzdových nákladů, ale pro zaměstnance je to jeden z nejžádanějších benefitů. Aby byly požadavky zaměstnanců uspokojeny a byla tak zvýšena jejich spokojenost, je vhodné se nad zavedením této zaměstnanecké výhody zamyslet. Jelikož zavedení třináctého i čtrnáctého platu pro všechny zaměstnance společnosti by znamenalo opravdu markantní zvýšení mzdových nákladů firmy, doporučuje autorka práce zavedení tohoto benefitu za určitých podmínek.

Autorka práce navrhuje pro začátek zavedení pouze třináctého platu. Jelikož má společnost Lidl mnoho pracovních pozic a jejich pracovní náplň a finanční ohodnocení se liší, doporučuje autorka práce poskytovat zaměstnancům benefit v podobě jednoho celého platu navíc, a to vždy jako bonus ke mzdě za měsíc listopad. Zaměstnanci si tak tímto bonusem budou moci zpříjemnit konec roku a s ním i spojené vánoční svátky a nakupování vánočních dárků.

Druhou podmínkou je to, aby byl třináctý plat poskytován pouze zaměstnancům, kteří pro společnost Lidl pracují déle jak tři roky. Doba tří let byla autorkou práce určena z toho důvodu, jelikož při nástupu do zaměstnání dostávají pracovníci nástupní mzdu, po odpracování jednoho roku se dostanou na první stupeň mzdy a po odpracování druhého roku potom na druhý stupeň mzdy, a tím zároveň i na svůj finanční „strop“. Třináctý plat by tedy byl dalším motivačním faktorem poté, co zaměstnanci dostávají maximální možnou mzdu uvedenou v pracovní smlouvě.

Tento zaměstnanecký benefit by zvýšil motivaci a spokojenost zaměstnanců, jelikož finanční motivace je zpravidla tou nejvyšší, kterou může firma zaměstnanci nabídnout.

Toto tvrzení potvrdilo i dotazníkové šetření, kde zaměstnanci společnosti Lidl uváděli jako největší motivační faktor pro vykovávání své práce právě odměnu v podobě mzdy.

4.4 Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je součástí mzdy a může být pro zaměstnance vysoce motivačním faktorem, jelikož jde o nenárokovou složku mzdy a zaměstnavatel ji udělit vůbec nemusí. Tato výhoda byla uvedena pouze od pracovníků kamenných prodejen a logistických center s odůvodněním, že jim mnohdy přijde jejich práce hodnocena nespravedlivě, jelikož zaměstnanci, kteří pracují poctivě a ti, kteří ne, dostanou ve výsledku stejnou mzdu. Z toho důvodu by uvítali tento benefit, aby se rozdílly ve vykonané práci určitým způsobem vyrovnaly a zaměstnanci tak získali vyšší motivaci k vykonávání své práce.

Autorka práce proto navrhuje zavedení tohoto benefitu právě pro pracovníky kamenných prodejen a logistických center. Osobní ohodnocení by se odvíjelo od sledování práce a plnění svěřených úkolů jednotlivých zaměstnanců svými nadřízenými. Jednou za tři měsíce by poté probíhalo hodnocení práce za uplynulé období právě mezi konkrétním zaměstnancem a jeho nadřízeným. Vedoucí pracovník by zaměstnanci sdělil, jak byl v uplynulém období spokojen s jeho odvedenou prací a výsledky této zpětné vazby by zapsal do k tomu určeného formuláře. Zaměstnanec by tak měl každé tři měsíce nárok na prémii v podobě osobního ohodnocení v rozmezí mezi 0 – 5 000 Kč.

Jak již bylo uvedeno výše, osobní ohodnocení je nenárokovou složkou mzdy, zaměstnanec ji tedy nemůže po svém zaměstnavateli vyžadovat.

Zavedení této zaměstnanecké výhody by zajisté zvýšilo motivaci zaměstnanců ke své práci a tím by se srovnaly rozdílly ve výkonu a odvedené práci u jednotlivých zaměstnanců společnosti Lidl.

4.5 Sick days

Sick days znamená v českém překladu zdravotní volno. Jedná se o takové zdravotní volno, kdy zaměstnanci nepotřebují potvrzení od lékaře a zpravidla jde o 3 – 5 dní ročně, které zaměstnanci mohou v průběhu roku libovolně využít, pokud se necítí dobře.

Zaměstnanci se tak stihnou za pár dní vyléčit a nemusí tak chodit k lékaři pro neschopenku a čerpat nemocenskou.

Tento benefit je v dnešní době mezi zaměstnanci vysoce oblíbený a řada firem ho již standardně využívá. Z toho důvodu autorka práce navrhuje zavedení tohoto benefitu i ve společnosti Lidl. Jedním z faktů, proč by měly být sick days zavedeny, je to, že zaměstnavatel by tímto bonusem mohl zaměstnancům kompenzovat ztrátu nemocenských dávek v prvních třech dnech nemoci.

Autorka práce doporučuje, aby společnost Lidl umožňovala svým zaměstnancům 5 dní zdravotního volna ročně. Toto volno by mohli zaměstnanci využít v kterémkoli ročním období, kromě měsíce prosince a letních prázdnin, tedy kromě července a srpna. Toto omezení zabrání zneužívání čerpání tohoto benefitu, kdy by mohli zaměstnanci dny zdravotního volna využívat třeba k letní dovolené či trávení vánočních svátků v pohodlí domova.

Tímto benefitem se v budoucnu zcela jistě omezí čerpání nemocenské mezi zaměstnanci a tím se i zkrátí doba nepřítomnosti jednotlivých zaměstnanců na pracovišti. Jelikož jak již bylo uvedeno výše, první tři dny čerpání nemocenské nejsou zaměstnancům nijak placeny, z toho důvodu zůstávají zaměstnanci na nemocenské delší dobu, aby se jim tak ztracené tři dny vykompenzovaly.

4.6 MultiSport karta

MultiSport karta je zaměstnanecký benefit, se kterým lze navštěvovat různá relaxační a sportovní zařízení. Kartou lze využít ve více jak 1500 pohybových a relaxačních zařízeních v České republice, jedná se např. o bazény, aquaparky, fitness centra, taneční lekce, jógu, lezecké stěny, tenis apod.

Tento benefit, který by uvítalo několik desítek respondentů, je zaměstnaneckou výhodou, které se zaměstnanci společnosti Lidl již brzy dočkají. Získání této karty bude záležet na zájmu každého zaměstnance zvlášť, nebude povinností. MultiSport karta garantuje volné či zvýhodněné vstupy ve vybraných pohybových a relaxačních zařízeních. Jediné omezení, které karta obnáší, je to, že umožňuje využít každý den pouze jeden volný vstup v rámci partnerské sítě.

Finanční podmínky pro držitele MultiSport karty jsou takové, že měsíční příspěvek zaměstnance činí 250 Kč a dalších 250 Kč, tedy 100 % navíc, obdrží na kartu od svého zaměstnavatele. Tento benefit jistě uvítají zaměstnanci společnosti žijící zejména ve větších městech, kde lze výhodnou kartu využít v mnoha různých pohybových a relaxačních zařízeních.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo analyzovat a zhodnotit současný systém motivování a odměňování pracovníků společnosti Lidl. Jako další podat přehled o jednotlivých typech motivace, které může vybraný podnik využívat k motivování svých zaměstnanců. Poté na základě analýzy současného stavu firmy a prostřednictvím dotazníkového šetření formou kvantitativního výzkumu zhodnotit přednosti a nedostatky podniku. Dalším úkolem bylo na základě zjištěných výsledků stanovit návrhy a doporučení na možné rozšíření zdrojů motivace do budoucna, což by přispělo ke zlepšení řízení této oblasti a zvýšilo tak spokojenost a motivaci k vykonávané práci zaměstnanců společnosti Lidl.

V první části diplomové práce, jež byla částí teoretickou, se autorka práce věnovala základním pojmům souvisejících s tématem diplomové práce, jako je motivace a motiv, samotnému pojetí motivace a vymezení typů motivace a teorie motivace. Pro přehlednost jednotlivých teorií motivace vypracovala autorka práce tabulku, kde byly teorie motivace rozčleněny do jednotlivých kategorií a stručně charakterizovány. V další části práce byl charakterizován pojem stimulace, popsána motivace k práci a vztah motivace a peněz. Dále byly popsány jednotlivé zdroje motivace, jako jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

V teoretické části práce byla dále charakterizována s daným tématem související kapitola, a to odměňování. V této části práce byl popsán systém odměňování, byly zde vymezeny pojmy, jako je mzda a plat a také byly stručně popsány zaměstnanecké výhody. Mimo jiné zde byl také vysvětlen s danou problematikou související pojem – demotivace.

V druhé části diplomové práce, která představovala vlastní práci autorky, byly uvedeny základní informace o společnosti Lidl, byla zde v krátkosti popsána historie podniku a jeho profil. Dále byl popsán systém motivování a odměňování této konkrétní společnosti.

Hlavní výzkumnou metodou celé práce byla metoda dotazníkového šetření formou kvantitativního výzkumu, která byla aplikována přímo na zaměstnancích dané společnosti. Metodou doplňkovou pak byla analýza a zhodnocení současného systému motivování a odměňování, a to na základě interních informací a dokumentů společnosti Lidl.

V diplomové práci byl proveden rozbor dotazníkového šetření s uvedením zásadních výsledků šetření, které byly vždy doplněny příslušným grafem, aby bylo dosaženo přehlednosti. Poté autorka práce na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření provedla shrnutí nejdůležitějších poznatků celého výzkumu.

V kapitole s názvem „Návrhy a doporučení“ autorka práce stanovila návrhy a doporučení na možná rozšíření zdrojů motivování a odměňování podniku do budoucna. Byly zde uvedeny možnosti a varianty zavedení takových benefitů, které může podnik dále využít pro svoji podnikatelskou činnost a pro zlepšení řízení této oblasti.

Seznam použitých zdrojů

- 1) AAMODT, Michael G., 2013. *Applying psychology to work*. 7th ed. Australia: Wadsworth Cengage Learning. ISBN 978-1-111-84082-2.
- 2) ARMSTRONG, Michael, 2007.
Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3) ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
- 4) ARMSTRONG, Michael, 2011.
Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment. ISBN 978-80-253-1198-1.
- 5) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015.
Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-47-5258-7.
- 6) ARNOLD, J., ROBERTSON, I. T. a COOPER, C. L., 1991. *Work Psychology*. London: Pitman. ISBN 978-0273711216.
- 7) BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- 8) BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012.
Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
- 9) BLAŽEK, Ladislav, 2014.
Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.
- 10) DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2158-3.
- 11) DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005.
Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada. ISBN 80-247-1300-4.

- 12) DOHNALOVÁ, M., L. DEVEROVÁ, K. LEGNEROVÁ a T. POSPÍŠILOVÁ, 2015. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-060-9.
- 13) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 14) EVANGELU, Jaroslava Ester, 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2607-6.
- 15) GOSIOROVSKÝ, Ivan, 2005. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut. ISBN 80-7314-064-0.
- 16) HEKELOVÁ, Zuzana, 2012. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4032-4.
- 17) HORALÍKOVÁ, Marie a Hana BRABENCOVÁ, 2004. *Personální otázky*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 80-213-0647-5.
- 18) KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 19) KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 20) KRNINSKÁ, Růžena, 2012. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-7394-343-1.
- 21) Lidl. *Historie* [online]. Praha: Lidl Česká republika, ©2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Lidl-v-Ceske-republice.htm>
- 22) Lidl. *Lidl v České republice* [online]. Praha: Lidl Česká republika, ©2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Lidl-v-Ceske-republice.htm>
- 23) MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5316-4.
- 24) NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-083-8.
- 25) PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*.

- 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.
- 26) PINK, Daniel H., 2009. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books. ISBN 978-1594484803.
- 27) PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1.
- 28) PLEVOVÁ, Ilona, 2012. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3871-0.
- 29) PRICE, A., 2011. *Human Resource Management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA. ISBN: 978-1-4080-3224-4.
- 30) PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0703-X.
- 31) SANDEL, Michael J., 2012. *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets*. London: Penguin Books. ISBN 978-0-241-95448-5.
- 32) ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.
- 33) ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- 34) TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0882-9.
- 35) URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3176-6.
- 36) Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Veřejný rejstřík podle subjektů* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2017 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=513211&typ=PLATNY>
- 37) VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, 2008. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1428-8.

38) Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce ze dne 21. dubna 2006

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb	17
Obrázek 2 Prvky systému odměňování a jejich vztahy	30
Obrázek 3 Logo firmy.....	38

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1 Přehled teorií motivace	21
---	----

Seznam použitých grafů

Graf 1 Pohlaví.....	46
Graf 2 Nejvyšší dosažené vzdělání	47
Graf 3 Věk	48
Graf 4 Délka pracovního poměru	49
Graf 5 Budoucnost ve firmě Lidl	51
Graf 6 Motivační faktory	53
Graf 7 Motivace k práci	54
Graf 8 Spokojenost s výší mzdy	55
Graf 9 Spokojenost s výší mzdy vůči pracovní motivaci	56
Graf 10 Vnímání práce	57
Graf 11 Pracovní podmínky.....	58
Graf 12 Vztahy na pracovišti	59
Graf 13 Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými	60
Graf 14 Benefity	61
Graf 15 Benefity, které zaměstnanci postrádají.....	62

Seznam příloh

Příloha I Dotazník.....	87
-------------------------	----

Přílohy

Příloha I Dotazník

Milí kolegové, vážení zaměstnanci,

jmenuji se Nikola Večeřová a jsem studentkou Fakulty podnikatelské na Vysokém učení technickém v Brně. Zároveň pracuji na naší zákaznické lince.

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Získané údaje budou podkladem pro vypracování praktické části mé diplomové práce na téma „Motivace a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti“. Práce se týká především motivování a odměňování zaměstnanců, návrhů změn a doporučení na zlepšení řízení této oblasti. A protože pracuji v Lidlu, je vybranou společností právě Lidl.

Ujišťuji Vás, že tento dotazník je anonymní a získané informace budou využity výhradně k výše uvedenému účelu.

Předem děkuji za spolupráci a za Váš čas při vyplňování.

Bc. Nikola Večeřová

Dotazník

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Žena
- ☐ Muž

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Základní
- ☐ Výuční list
- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vysokoškolské

3. Kolik je Vám let?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ 25 let nebo méně
- ☐ 26 – 35 let
- ☐ 36 – 45 let
- ☐ 46 – 55 let
- ☐ 56 let a více

4. Jak dlouho ve společnosti Lidl pracujete?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ 1 rok nebo méně
- ☐ 2 – 4 roky
- ☐ 5 – 7 let
- ☐ 8 – 10 let
- ☐ 11 let a více

5. Chcete v této firmě setrvat i do budoucna?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nepřemýšlel/a jsem nad tím

6. Pokud ne, vypište, co Vám v dané společnosti nevyhovuje.

Vypište

7. Co z následujícího považujete za nejdůležitější motivační faktor pro Vaši práci?

Ohodnoťte na stupnici 1-5, přičemž 1 je nejméně důležité a 5 je nejvíce důležité; stejnou hodnotu lze udělit vícekrát

	1	2	3	4	5
Mzda					
Smlouva na dobu neurčitou					
Možnost zkrácených úvazků					
Stabilní, zajímavá a různorodá práce					
Příplatky za přesčasové hodiny					
Pravidelné zvyšování mzdy					
Možnost kariérního růstu					
Zaměstnanecké výhody (stravenky, příspěvek na penzijní připojištění apod.)					
Pochvala ze strany nadřízeného					

8. Cítíte se být ve Vaší práci dostatečně motivován/a?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Velmi
- ☐ Dostatečně
- ☐ Částečně
- ☐ Nedostatečně
- ☐ Vůbec

9. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne

- ☐ Určitě ne

10. Pokud ne nebo spíše ne, o kolik Kč vyšší by měla Vaše mzda být? (vypište)

Vypište

11. Jste přesvědčen/a o tom, že spokojenost s výší mzdy vede u pracovníků k dostatečné pracovní motivaci?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Ano, vede k dostatečné pracovní motivaci
- ☐ Ne, nevede, pracovník musí být spokojen i s dalšími faktory
- ☐ Nevím

12. Jak vnímáte svoji práci?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Náročná
- ☐ Zajímavá
- ☐ Různorodá
- ☐ Přínosná
- ☐ Nenáročná
- ☐ Podřadná
- ☐ Stereotypní
- ☐ Nepřínosná

13. Jak hodnotíte pracovní podmínky na pracovišti?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Výborně
- ☐ Velmi dobře
- ☐ Dobře
- ☐ Špatně
- ☐ Velmi špatně

14. Jak vnímáte vztahy na pracovišti se svými kolegy?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Velmi dobře, vztahy jsou přátelské
- ☐ Spíše dobře
- ☐ Neutrálně, vztahy jsou čistě pracovního rázu
- ☐ Spíše špatně
- ☐ Velmi špatně, vztahy jsou konfliktní

15. Jste spokojen/a s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými ve společnosti Lidl?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Jsem spokojen/a s výhradami, uveďte:

16. Které benefity Vám nejvíce vyhovují?

Ohodnoťte na stupnici 1-5, přičemž 1 je nejméně důležité a 5 je nejvíce důležité; stejnou hodnotu lze udělit vícekrát

	1	2	3	4	5
25 dní dovolené					
Stravenky					
Vánoční prémie a dárek					
Odměna za věrnost společnosti Lidl					
Vitamínový balíček					
Sabbatical (neplacené pracovní volno)					

Firemní akce					
Smlouva na dobu neurčitou					
Garance nárůstu mzdy zakotvená v pracovní smlouvě					
Výhody externích dodavatelů (tarify od O2 Family, slevy od CK Čedok apod.)					
Služební mobilní telefon, notebook nebo automobil					
Občerstvení ve firmě					
Příspěvek na penzijní připojištění					
Vzdělávací kurzy					

17. Existují benefity, které ve firmě postrádáte?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Ano, vypište: _____
- ☐ Ne