



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF A COMPANY MOTIVATION SYSTEM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Denisa Tarčáková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Petr Novák, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Denisa Tarčáková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

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:

Návrh motivačního systému 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 diplomové práce je na základě teoretických východisek a provedených analýz současného stavu navrhnout motivační systém společnosti, který povede k celkové spokojenosti zaměstnanců a snížení fluktuace ve společnosti.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael, 2002. Řízení lidských zdrojů. 1. české vyd. Praha: Grada. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

FORSYTH, Patrick, 2006. How to motivate people. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page. 140 p. ISBN 9780749445515.

KOUBEK, Josef, 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, Milan, 1996. Motivace lidského chování. Praha: Academia. 270 s. ISBN 80-200-05-2-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2. dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na motivační systém konkrétní společnosti, na jeho rozvoj a zlepšení. Na základě metody dotazníkového šetření je analyzován současný stav motivačního systému ve společnosti, a především spokojenost zaměstnanců s tímto systémem. V návaznosti na zjištěné problémy jsou sestaveny návrhy na zlepšení spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem.

Abstract

This diploma thesis focuses on the motivation system of a particular company, its development and improvement. The current state of the motivation system and employee satisfaction with it are analyzed based on a survey. Subsequently, suggestions are made with the intention to improve employee satisfaction with the above-mentioned motivation system.

Klíčová slova

motivace, motivační nástroje, odměňování, zaměstnanci, zaměstnanecké výhody

Keywords

motivation, motivational tools, remuneration, employees, employees' benefits

Bibliografická citace

TARČÁKOVÁ, D. *Návrh motivačního systému podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 95 s., 5 s. přílohy. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák, 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 15. května 2018

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Petru Novákovi Ph.D. za odborné rady, cenné připomínky a trpělivost při zpracovávání mé práce. Dále bych ráda poděkovala paní Jitce Šimarové z oddělení lidských zdrojů společnosti INDET SAFETY SYSTEMS a.s. za poskytnuté informace, které byly potřeba ke zpracování práce. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat rodině za podporu, kterou projevovala po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Motivace	13
1.1.1 Stimulace a motivace	13
1.1.2 Zlaté pravidlo motivace	14
1.1.3 Motivy a potřeby	14
1.1.4 Proces motivace	15
1.2 Teorie motivace	16
1.2.1 Maslowova teorie potřeb	17
1.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model	18
1.2.3 Teorie X a teorie Y	18
1.2.4 Teorie spravedlnosti	19
1.2.5 Teorie cíle	20
1.3 Druhy motivace	20
1.3.1 Vnitřní a vnější motivace	20
1.3.2 Primární a sekundární motivace	21
1.4 Motivační typy osobností	21
1.4.1 Objevovatelé	22
1.4.2 Usměřňovatelé	23
1.4.3 Zpřesňovatelé	24
1.4.4 Sladňovatelé	25
1.5 Motivační program podniku	25
1.5.1 Peněžní odměny	26

1.5.2 Zaměstnanecké výhody.....	27
1.5.3 Úspěch a uznání	29
1.5.4 Hodnocení	30
1.5.5 Informace a správný způsob komunikace.....	32
1.5.6 Možnost seberealizace	33
1.5.7 Možnost kariérního růstu	35
1.5.8 Pracovní prostředí	37
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	38
2.1 Základní informace o společnosti	38
2.2 Organizační struktura.....	39
2.3 Současný motivační systém společnosti	40
2.3.1 Zaměstnanci	40
2.3.2 Pracovní doba	41
2.3.3 Adaptační proces.....	41
2.3.4 Mzdové ohodnocení.....	41
2.3.5 Odměny, benefity, příspěvky	42
2.3.6 Hodnocení a uznání	44
2.3.7 Vzdělávání a školení	45
2.3.8 Komunikace na pracovišti	45
2.4 Dotazníkové šetření	46
2.3.1 Oblasti dotazníku	47
2.3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	47
2.3.3 Shrnutí dotazníkového šetření	66
2.4 Shrnutí.....	67
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	68
3.1 Volitelný (kreditní) systém benefitů	69

3.2 Příspěvek na penzijní připojištění.....	70
3.2.1 Převod části mzdy na penzijní připojištění	71
3.2.2 Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění	72
3.3 Příspěvek na očkování proti chřipce	72
3.4 Dárky k výročí práce ve společnosti.....	73
3.5 Home office	74
3.6 Motivace ze strany nadřízených	74
3.7 Školení nadřízených.....	80
3.8 Informování zaměstnanců.....	82
3.9 Zhodnocení nákladů a přínosů navrhovaných řešení.....	82
ZÁVĚR	86
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	91
SEZNAM GRAFŮ	92
SEZNAM TABULEK	93
SEZNAM ZKRATEK	94
SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

Proces motivace je mnohem složitější a důležitější, než se může zdát. V procesu motivování je podstatné na každého jedince pohlížet individuálně. Každý jedinec má jiné potřeby, hodnoty, preference, lidé si stanovují různé cíle a také jich dosahují rozdílnou cestou. V podstatě jde o to přimět člověka pomocí motivačních nástrojů, aby chtěl dosahovat stejných cílů. Otázka motivace je stará jak lidstvo samo a je stále aktuální.

Jedná se o nejsložitější otázku každého manažera, který se neustále musí zabývat tím, jak správně motivovat zaměstnance, tak aby sjednotili své zájmy se zájmy společnosti. Motivování zaměstnanců je v podstatě jedna z nejvýznamnějších manažerských aktivit, a správně motivovat neznamená jen vést tým pracovníků a být jím příkladem, ale také znát zaměstnance a použít vhodné nástroje ve správný čas a na správném místě.

Motivace bere v potaz zájmy druhých a nutí člověka přestat se soustředit pouze na sebe, ale zajímat se o ostatní. Správně zvolený způsob motivace má dobrý vliv na produktivitu společnosti zvláště z toho důvodu, že spokojený zaměstnanec, znamená výkonný zaměstnanec. Jak tedy správně motivovat zaměstnance? Především správně zvoleným motivačním systémem, který odměňuje zaměstnance za dobře vykonanou práci. Důležité však je, aby odměny byly dosažitelné pro všechny zaměstnance.

Ovšem správný motivační systém se neskládá jen z odměn. Je žádoucí, aby zaměstnavatel dokázal vytvořit na pracovišti pozitivní atmosféru, pochválil zaměstnance za dobře odvedenou práci a podporoval je v kariérním růstu.

V současné době, kdy míra nezaměstnanosti dosahuje nejnižších hodnot za poslední 20 let, se zdá být toto téma aktuální. Na trhu práce probíhá boj o pracovní sílu, a proto se společnosti snaží přimět lidi k práci u nich i prostřednictvím skladby jejich motivačního systému. Proto jsem zvolila téma diplomové práce „Návrh motivačního systému společnosti“.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním tématem práce je návrh motivačního systému společnosti INDET SAFETY SYSTEMS a. s. Problém složitosti náboru nových zaměstnanců a fluktuace je v současné době aktuálním problémem na trhu práce. Tento problém je následkem nejnižší nezaměstnanosti na trhu za posledních 20 let. Společnosti na trhu mezi sebou doslova svádí boj o pracovní sílu, které je nedostatek. Tento boj naskytá i snahy zpestřit motivační nástroje společnosti na takovou úroveň, aby tento fakt hrál důležitou roli v rozhodovacím procesu zaměstnance, pro kterou společnost začnou pracovat.

Cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek a provedených analýz současného stavu navrhnout motivační systém společnosti, který povede k celkové spokojenosti zaměstnanců a snížení fluktuace ve společnosti. Návrhy na zlepšení motivačního systému přispějí k celkové atraktivitě společnosti na trhu práce.

Práce je složena z několika hlavních kapitol. V kapitole „Teoretická východiska práce“ jsou definovány pojmy z oblasti motivace a motivačních nástrojů, jsou popsány teorie motivace, motivační typy či motivační program v podniku. Tato kapitola je zpracována metodou literární rešerše relevantních zdrojů. V kapitole „Analýza problému a současné situace“ je představena společnost, popsána současná situace společnosti na základě informací, které mi byly poskytnuty od zaměstnance z oddělení lidských zdrojů, ale také na základě výsledků dotazníkového šetření, které je metodou kvantitativního výzkumu. Na základě výsledků dotazování je v kapitole „Vlastní návrhy řešení a přínosy práce“ sestaven nový motivační systém společnosti formou návrhů a doporučení a také ekonomické zhodnocení mnou navržených motivačních nástrojů.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola je zaměřena na definici nejdůležitějších pojmů v oblasti motivace, ale také stimulace. Budou zde vysvětleny pojmy jako motivy a potřeby, motivační proces, vnější a vnitřní motivace, hmotná a nehmotná motivace, motivační program a jiné.

1.1 Motivace

Proces motivace je velice složitým procesem. Jeho podstatu vystihuje následující citát:

*„Chceš-li postavit loď, nedělej to tak,
že svoláš chlapy, aby sehnali dřevo,
a začali stavět, ale dej jim, aby sami
zatoužili po širém, nekonečném moři.“*

Antoine de Saint-Exupéry (Ymca.cz, 2003)

1.1.1 Stimulace a motivace

Co se týče pojmů motivace a stimulace, je v praxi obvyklé, že se s nimi nakládá velmi volně. Je však důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějakému úkolu je způsoben některou ze dvou příčin. Jedna z příčin je, že splnění úkolu je spojeno s finanční odměnou nebo jakýmkoliv ziskem. Druhá z příčin vychází z toho, že splnění úkolu je v souladu s vnitřním vyladěním osoby, která tuto úlohu vykonává (Plamínek, 2010).

Úkol tedy může být plněn za působení vnějších podmětů (stimulů), nebo vnitřních pohnutek (motivů). Oba tyto jevy mohou působit společně a vzájemně se posilovat. Jsme-li ochotni splnit úlohu na základě stimulů, nazýváme tento děj jako stimulaci. Pokud ochotu člověka splnit zadaný úkol je vyvoláván prostřednictvím v člověku již existujících motivů, jedná se o motivaci (Plamínek, 2010).

Stimulace jako taková, má jednu zásadní výhodu – je relativně jednoduchá. Dokud je vyplácena odměna, dokud je zajištěna kompenzace nepohodlí spojeného s výkonem nějakými sympatickými hodnotami, je téměř jisté, že práce bude probíhat. Pokud však bude zastaveno poskytování vnějších stimulů, práce přestane probíhat (Plamínek, 2010).

Oproti stimulaci se dá motivace označit jako poměrně složitá. Je důležité se správně trefit do motivů, které člověk má, aby prováděl výkon i bez přísunu vnějších podnětů. Takový člověk vykonává úlohu zkrátka proto, že ho to baví, že ho úloha naplňuje nebo proto, že ji považuje za významnou a důležitou (Plamínek, 2010).

Motivaci lze chápat také jako hypotetický proces, jehož významným znakem je zaměřování a energetizace chování. Avšak ne vždy lze jasně odlišit účinek vnějších podnětů od účinku motivace. Motivace míří k udržování a obnovování určitého optimálního stavu spokojenosti (Nakonečný, 1996).

1.1.2 Zlaté pravidlo motivace

Ne vždy, když se setkají člověk a úkol, si musí vzájemně sednout. Tento problém lze v praxi odstranit dvěma různými způsoby. Je možné vyjít vstříc lidem, nebo úkolům. Existuje tedy snaha, přizpůsobit lidi úkolům. V podstatě jsou tedy donuceni, aby úlohu respektovali takovou, jaká je, včetně veškerých nesympatií, které na této úloze shledávají. Taková situace vyžaduje značnou míru stimulace, neboť lidé se neradi přizpůsobují okolnostem, což vede k větším nárokům na kontrolu (Plamínek, 2010).

Je tedy zřejmé, že pokud je možné si to dovolit, je lepší vyjít vstříc lidem, a to zkrátka proto, že úkoly si nestěžují, kdežto lidi ano. Nejlepší možnost však je, vybírat lidem úkoly na míru, tak, aby úkol svým obsahem plně vyhovoval pracovníkovi. Ne vždy, lze člověku zvolit takový úkol, který by obsahem plně odpovídal požadavku člověka. To, co se však může vždy změnit je forma zadání úkolu. Tuto formu lidé vnímají velice citlivě, a pokud je forma zadání zvolená ve správné slovní skladbě, vhodném tónu řeči či je dokonce použita správná řeč těla, zaměstnanci tuto skutečnost dokážou vnímat velice vlídně (Plamínek, 2010).

1.1.3 Motivy a potřeby

Oblast terminologie vztahující se k motivaci je velice rozsáhlá. Za základní pojmy však lze považovat potřebu a motiv. Motivace je proces, v jehož obsahu se vyskytuje nějaký deficit, ať už ve fyzickém či sociálním bytí jedince. Odstranění tohoto deficitu je

vnímáno jako určitý druh uspokojení. Tento deficit neboli výchozí motivační stav, lze označit jako potřebu a něco potřebovat je v podstatě mít nedostatek něčeho. Vztah mezi potřebou a jejím uspokojením je aktivita, která je nazývána jako chování. Motiv je pak pojem, který vyjadřuje obsah uspokojení (Nakonečný, 1996)

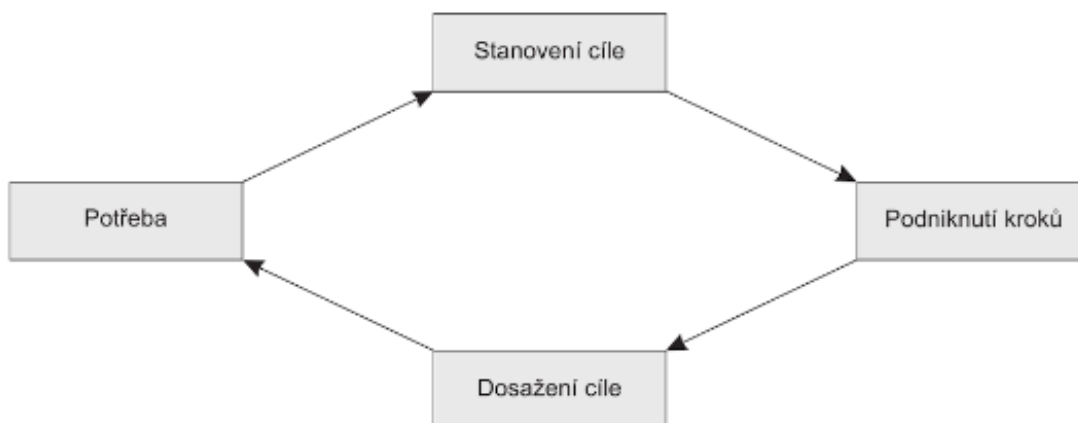
Potřeby i motivy jsou vnitřní psychické stavy, které mnohdy ve svém významu bývají ztotožňovány, resp. Potřeby bývají vnímány jako druh motivů. V hlubším procesu motivace je potřeba tyto dva pojmy rozlišovat. Pojem potřeba lze rozdělit z hlediska více významových rovin, např. ekonomická, fyziologická, kriminalistická, ale i psychologická (Nakonečný, 1996)

„Motiv je sedlinou zkušeností, v nichž určité podnětové klíče jsou spárovány s afekty nebo podmínkami, které afekty vyvolávají.“ Dá se tedy říci, že základními motivačními činiteli jsou afekty a emoce (Nakonečný, 1996, str. 28).

1.1.4 Proces motivace

Teorie motivace se zabývá tím, co přiměje lidi k tomu, aby vykonali určitou činnost, co lidi vede k tomu, aby se chovali určitým způsobem. Objasňuje faktory působící na úsilí, které lidi vkládají do práce, jejich míru angažovanosti a na jejich dobrovolné čínění (Armstrong, 2002).

Motivování ostatních je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby směřovali k dosažení výsledku. Jinak řečeno, motivaci lze charakterizovat i jako cílově orientované chování. Pokud jsou lidi motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli výsledků, kterých dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší formou motivace. Většina lidí však má potřebu být motivovaná i z vnějšku. Společnosti jsou tedy subjekty, které nabízejí prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů, odměn, příležitostí ke vzdělávání a růstu. Avšak vždy jsou to manažeři, kdo musí využívat své motivační dovednosti, aby dosáhli toho, že ze sebe zaměstnanci vydají to nejlepší. Aby mohli správně motivovat, je důležité, aby pochopili proces motivace (Armstrong, 2002).



Obrázek 1: Proces motivace (Zdroj: Armstrong, 2002, str. 220)

Z tohoto modelu je zřejmé, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby jsou vytvářeny prostřednictvím tužeb, něčeho dosáhnout, něco získat. Poté je nutné stanovit cíle a cesty a způsoby, které povedou k dosažení těchto cílů (Armstrong, 2002).

1.2 Teorie motivace

Začátky vzniku teorie motivace pochází ze Spojených států amerických a navazují na empirický výzkum. Od té doby došlo k významným posunům v přístupech. V době začátků teorie motivace se předpokládalo, že se lidé chovají na pracovišti racionálně z důvodu snahy dosáhnout ekonomické návratnosti své práce. Teorie vycházela z toho, že práce je nepříjemnou nutností a jedinou kompenzací pracujících za jejich výkon je mzda. Zkrátka peníze byly na prvním místě, a to i před druhem vykonávané práce (Brooks, 2003)

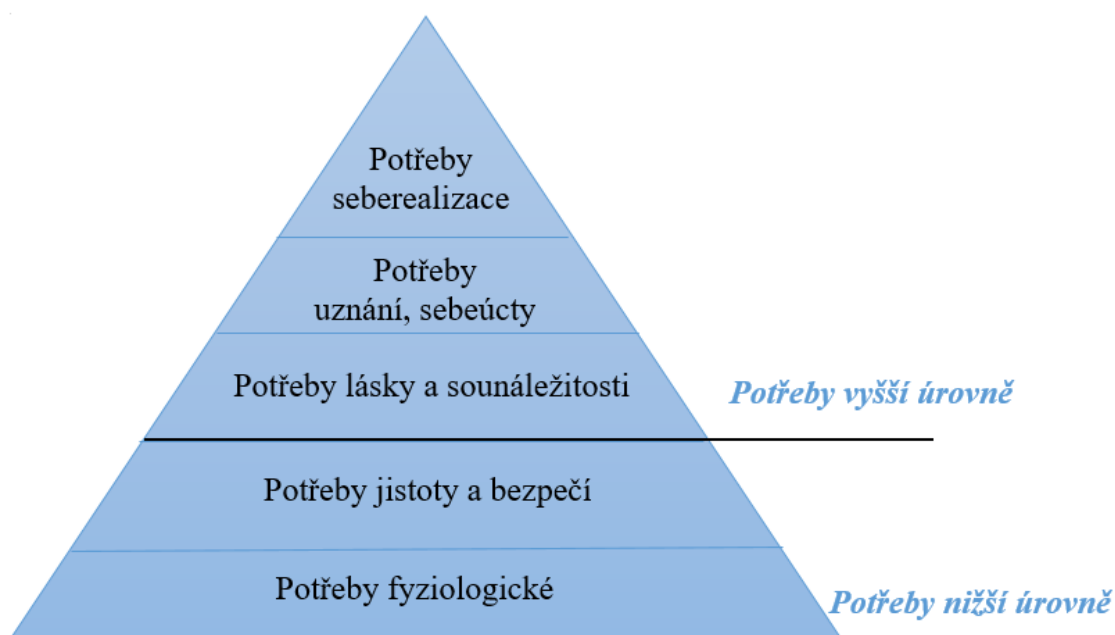
Počátkem druhé poloviny 20. století bylo odměňování zaměstnanců založeno na pracovních zkušenostech, a nikoliv na výkonech. Společnosti poskytovali zaměstnancům různé formy benefitů, a to i přes to, že v závěru nebyly schopné unést náklady s tímto spojené. Koncem 80. let docházelo ve společnostech ke snižování stavů zaměstnanců. Zaměstnanci tak ztráceli nárok na svá pracovní místa a byli nuceni se učit novým dovednostem. Na konci 90. let se pak talentovaní zaměstnanci stali vzácnými

zdroji společností a společnosti pak byli nuceni do pracovních sil více investovat, uzavírali vzájemně výhodná partnerství, nabízeli svým zaměstnancům více školení, pestřejší skladbu benefitů a bonusů (Brooks, 2003)

Dnes už jsou přístupy k motivaci jiné. Společnosti jsou ochotny investovat miliony do konzultantů v oblasti odměňování, aby dosáhly takových výsledků, které budou ladit s kulturou společnosti a cílem (Branham, 2003)

1.2.1 Maslowova teorie potřeb

Jako nejznámější klasifikace potřeb je považována ta, kterou formuloval Maslow. Byl toho názoru, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou pro lidstvo společné (Armstrong, 2002).



Obrázek 2: Maslowova teorie potřeb (Zdroj: vlastní zpracování dle Tureckiová, 2004, str. 59)

Maslowova teorie potřeb říká, že pokud je dosaženo uspokojení nižší potřeby, stává se dominantou potřeba vyšší. Potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena. Pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem. Pohybováním vzhůru skrz hierarchií potřeb dochází k psychologickému

vývoji. Existence nižších potřeb je nevyhnutelná, i když jako motivátory dočasně usnou a lidé se k nim pak soustavně vracejí (Armstrong, 2002).

1.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergův dvoufaktorový model byl vypracováván na základě zkoumání zdrojů spokojenosti a nespokojenosti s prací účetních a techniků. Byl zde předpoklad, že lidé jsou přesně schopni vymezit podmínky, které je v práci uspokojují a které nikoliv. Dále byli požádáni, aby podali informace o obdobích, kdy se v práci cítili výjimečně dobře a kdy naopak výjimečně špatně. Na základě těchto výzkumů bylo zjištěno, že “dobré” časy se nejčastěji týkaly úspěchu, uznání, povýšení či práce samotné. Popisy “špatných” období se týkaly okolností práce (Armstrong, 2002).

Přání zaměstnanců jsou rozdělena do dvou skupin. První ze skupin zahrnuje potřeby rozvoje odbornosti a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina je podstatnou základnou první skupiny a je spojena s dobrým zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly či pracovních podmínek. Plnění potřeb druhé skupiny však jedince nemotivuje, uspokojování v oblasti této skupiny je pouze tzv. prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu (Armstrong, 2002).

Tyto již zmíněné skupiny jsou ony dva faktory v Herzbergově modelu. Skupina prvních faktorů jsou tzv. satisfaktory, nebo také motivátory, které motivují jedince k lepším výkonům. Druhá skupina je založena na tzv. dissatisfaktorech, které slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají také účinek na pozitivní přístup k práci. Tyto faktory můžeme nazývat také jako hygienické, což značí, že jsou preventivní (Armstrong, 2002).

1.2.3 Teorie X a teorie Y

Koncept této teorie vychází z první motivační teorie Douglase McGregora, který definoval lidské chování v organizaci dvěma protichůdnými způsoby:

- **Teorie X** říká, že jsou lidé líní a nezodpovědní jedinci, kteří se nezajímají o práci. Pokud tedy má být něčeho pořádného dosaženo, musí k tomu být tlačeni, přičemž tento proces může významně ovlivnit odměna (Forsyth, 2006).

- **Teorie Y** se dívá na věc opačným pohledem. Předpokládá, že lidé chtějí pracovat, radují se ze svých výsledků, uspokojuje je odpovědnost a tíhnou k tomu, aby jim práce byla pozitivní zkušeností (Forsyth, 2006).

Na obou těchto teoriích je něco pravdy. Hlavním cílem bylo pouze představit dvě extrémní pozice, které by lidi mohly zajímat. Existují různé zaměstnání, některá jsou samou podstatou nudná a nezáživná a některá jsou zase hned na první pohled zajímavá. Je tedy zřejmé, že motivační proces bude o mnohem jednodušší v případě těch zajímavějších zaměstnání (Forsyth, 2006).

Ať už upřednostníte teorii X nebo Y, vždy platí, že motivace je postup, který vždy vede k lepším výsledkům. Určitá míra motivace je cestou z teorie X do teorie Y (Forsyth, 2006).

1.2.4 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti pojednává o tom, jak pracovníci vnímají zacházení s nimi, a to především v porovnání s ostatními. Jako spravedlivé jednání je považováno takové jednání, kdy se se všemi jedinci zachází stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jinou osobou. Spravedlnost je úzce spjata s pocity a vnímáním jednotlivců (Armstrong, 2002).

Teorie spravedlnosti zastává ten názor, že pokud s lidmi bude zacházeno spravedlivě, budou lépe motivováni, pokud však zacházení s nimi bude nespravedlivé, bude to pro ně spíše demotivující (Armstrong, 2002).

S teorií spravedlnosti souvisí i dvě formy spravedlnosti. Jedná se o spravedlnost distributivní a procedurální. Distributivní spravedlnost se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle jejich přínosu a v porovnání s ostatními. Procedurální spravedlnost je spojena s tím, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů ve společnosti,

a to v oblastech jako hodnocení, povyšování nebo disciplinární záležitosti (Armstrong, 2002).

1.2.5 Teorie cíle

Teorie cíle říká, že motivace i výkon pracovníků se zvyšuje, pokud jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle. Jedná se o takové cíle, které jsou sic náročné, ale přijatelné a existuje zpětná vazba na jejich plnění. Je důležité, aby se jedinci podíleli na stanovování cíle, neboť je to nástroj, vedoucí k souhlasu pro stanovování vyšších cílů. Vedení a rada projednává a odsouhlasuje plnění cílů, které jsou náročné. Zpětná vazba je důležitou součástí motivace a má vliv na dosahování stále vyšších cílů (Armstrong, 2002).

1.3 Druhy motivace

Motivaci lze rozlišovat na několik druhů. V následujících podkapitolách je specifikována vnitřní, vnější motivace, primární a sekundární motivace.

1.3.1 Vnitřní a vnější motivace

Jsou dvě cesty, kterými lze dojít k pracovní motivaci. Buď lidé motivují sami sebe tím, že vykonávají práci, která je uspokojuje, nebo alespoň vede k očekávaním splněných cílů (Armstrong, 2002).

Vnitřní motivace – představuje faktory, které si lidé sami vytvářejí, a které je ovlivňují k určitému chování. Tyto faktory jsou tvořeny odpovědností, autonomií, příležitostmi využívat a rozvíjet své dovednosti, zajímavou prací a příležitostmi k funkčnímu postupu (Armstrong, 2002).

Vnější motivace – představuje činnosti, které se dělají pro lidi, aby byli motivováni. Mezi nástroje této motivace patří odměny jako např. zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také tresty (Armstrong, 2002)

1.3.2 Primární a sekundární motivace

Motivaci dělíme na primární a sekundární, a to v závislosti na tom, zda je tato motivace vrozená, nebo vzniká v průběhu života.

Primární motivace – neboli vrozená motivace je taková motivace, která je složena z vrozených reflexů a instinktů. Při tomto druhu motivace se člověk v podstatě přizpůsobuje svým chováním veškerým životním situacím. Tyto reflexy a instinkty jsou spojeny se základními fyziologickými funkcemi a společně odpovídají na podměty z vnějšího prostředí. Tyto reflexy představují u člověka vrozené a řízené chování (Nakonečný, 1996).

Sekundární motivace – neboli získaná motivace. Jde o takový druh motivace, k jejímuž upevňování dochází prostřednictvím podmiňování emočních reakcí. Získaná motivace znamená naučit se dosáhnout odměny jako pozitivního výsledku procesu a vyhnout se neúspěchu, což je považováno za negativní faktor. Pojem sekundární motivace tedy představuje naučené tendence chování, a to i jeho síly a způsobu (Nakonečný, 1996).

1.4 Motivační typy osobností

Podle chování a reakcí osob na určité situace v oblasti motivace lze rozpoznat konkrétní typy motivačních osobností. Je velice složité rozpoznat motivační typ osobnosti a chce to spoustu času, testování a všímání si detailů. Chování konkrétních motivačních typů v určitých situacích je popsáno v následující kapitole. Tyto konkrétní typy jsou kombinací dvou oblastí ze čtyř. Jedná se o dynamiku, užitečnost, stabilitu a efektivitu (Plamínek, 2010).

Již zmiňované oblasti spolu s motivačními typy a s jejich typickými vlastnostmi jsou zobrazeny v tabulce č.1:

Tabulka 1: Hlavní rysy 4 základních motivačních typů (Zdroj: Vlastní zpracování dle Plamínek, 2010, str. 35)

DYNAMIKA		UŽITEČNOST
EFEKTIVITA	USMĚRŇOVATELÉ	
	• sebeprosazování • vůle vést lidi • vůle koordinovat činnosti • testování schopností jiných lidí • snaha být středem zájmu • poměřování a třídění lidí	
	OBJEVOVATELÉ	
	• samostatnost jednání • aktivita při řešení problémů • netrpělivost • hlad po informacích • nezávislost a špatná zvladatelnost • racionální inteligence	
STABILITA	SLAĎOVATELÉ	ZPŘESŇOVATELÉ
	• vůle naslouchat a chápat • empatie a sociální inteligence • ochota uznat odlišný názor • potřeba sociálního kontaktu • preference společné práce • tolerance odlišností	
		• vyžadování pořádku • skrývání emocí • přesné vyjadřování • sklony analyzovat • tendence nepodceňovat detaily • sklony dotahovat činnosti

1.4.1 Objevovatelé

Motivační typ objevovatelé zahrnuje lidi, kteří jsou vymodelováni dynamickými preferencemi a zaměřením na užitečnost. Na jejich chování si můžeme všimnout značné porce nezávislosti a samostatnosti. Jsou to lidé, kteří milují zdolávání překážek a přijímání výzev. Jejich pojmenování vzniklo z jejich potřeby objevování nového. Objevovatelé bývají netrpěliví, toužící po informacích a velice neradi jsou řízeni ostatními. Překonávání překážek je pro objevovatele soutěž se sebou. Nespokojí se s málem a obvykle při zdolání jedné překážky hledají ještě těžší překážku. V kvadrantu objevitelů najdeme také vysokou míru inteligence, kreativitu a předpoklady pro vědeckou práci, ne však v týmu. Z tohoto kvadrantu často srší spousty nápadů a může se z něj šířit taková hravost a tvořivost, která by mohla zástupce ostatních skupin motivačních typů děsit (Plamínek, 2010).

Objevovatelé si cenní své svobody a díky tomu dokáží i respektovat svobodu ostatních. Není to příliš výřečná skupina lidí, ale pokud mají jakýkoliv problém, dokáží se ozvat. Spor je pro ně pouze nástrojem obrany soukromí a svobody, nikoliv nástroj k ovládnutí

ostatních. Při komunikaci objevovatelé používají kromě slov také velice výraznou řeč těla (Plamínek, 2010).

Objevovatelé často sami posuzují nezbytnost zadaných úkolů a vybírají mezi nimi priority. Tento výběr priority obvykle probíhá bez předchozí konzultace se zadavatelem. Prioritu úkolů stanovují především podle vlastních zájmů, podle toho, jak je pro ně který úkol atraktivní. Úkoly, které pro ně atraktivní nejsou, mají tendenci odbýt. Pokud však jde opravdu do „tuhého“, můžeme shledat sklon objevitelů reagovat na nadměrnou zátěž mnohonásobným úsilím (Plamínek, 2010).

Pokud jde o pochvalu, objevovatelé nemají ve zvyku ji nějakým způsobem nafukovat či rozebírat. Většinou ji přijmou jako informaci, která je jim už dobře známá a není pro ně nová. Jsou si sami vědomi svého úspěchu a v době přijímání pochvaly jsou již zaujati jiným problémem. Pochvala je pro ně v podstatě jen informace, že i člověk, který chválí si také všiml jeho úspěchu. (Plamínek, 2010).

Co se týče reakce na nespravedlnost, objevovatelé reagují věcnými argumenty. Na nespravedlnost nezapomínají, avšak jsou ochotni zapomenout, pokud by to pro ně bylo výhodné. Objevovatelé neumí vykonávat věci, které jsou v rozporu s jejich přesvědčením (Plamínek, 2010).

1.4.2 Usměrnovatelé

Usměrnovatelé představují skupinu, která je kombinací dynamických preferencí se zaměřením na efektivitu. Pro tento kvadrant je velice atraktivní možnost mít na někoho vliv. Usilují o skutečnou volnost a mají tendence si uspořádávat lidi kolem sebe do hierarchických uspořádání společnosti. Společnost si dělí na skupinu nezajímavých lidí, které je snadné ovládat a menšinu, se kterou musí počítat. Usměrnovatelé jsou rádi středem pozornosti a jejich motivační přístup jim obvykle poskytuje výborné předpoklady pro společenský úspěch. Dokáží veřejně vyprávět vtipy a rozesmát okolí. Často jsou jejich vtipy o sobě a mají velice dobré vnímání toho co je vhodné a co nikoliv. Tento typ osobnosti dokáže velice dobře prodat vlastní myšlenky a názory, dokáže přesvědčit ostatní. Jsou to přirození vůdci velkých skupin osob (Plamínek, 2010).

Usměrňovatelé vidí v zadané práci příležitost k sebeprosazení. Při vysoké zátěži úkolů umí práci správným způsobem delegovat a ponechat si koordinující roli. V zátěžových situacích usilují o maximální pozornost, zdůrazňují přetížení i potíže a šíří informace o úspěších i překážkách (Plamínek, 2010).

Usměrňovatelé chápou nespravedlnost jako běžnou věc tohoto světa. Pokud cítí, že je na nich konána nespravedlnost, umí se ozvat a bojovat proti tomu. Na nespravedlnost však dokáží zapomenout výměnou za nějakou výhodu (Plamínek, 2010).

1.4.3 Zpřesňovatelé

Zpřesňovatelé jsou poměrně nenápadnou, ale pilnou částí populace. Jsou kombinací zaměřeni na užitečnost a stabilitu. Nejde jim o to, vytvářet dokonalé prostředí, chtějí být sami dokonalí. Jsou spolehliví, pečliví a přísní nejen na sebe, ale i své okolí. Vyžadují pořádek ve svých věcech i na pracovišti, dobrou organizaci práce a jasná zadání. Pravidla a normy považují za důležité a mají ve zvyku se chovat předvídatelně a korektně. Rádi analyzují data a zajímají se o čísla. Komunikaci aktivně nevyhledávají, a pokud ano tak jejím cílem je vyjasnit situaci, získat nebo ověřit data. V komunikaci pak mohou působit velice chladně a dojmem, že nemají žádné emoce. Což však pravdou není. Zpřesňovatelé city mají, jen je umí dobře skrývat. Obvykle mají suchý humor a svou lidskou tvář ukazují jen lidem, ke kterým chovají důvěru (Plamínek, 2010).

Zpřesňovatelé jsou na věcnou nespravedlivost velice citliví. Může se jim také stát, že nezvládnou své pocity a vyjdou velice výrazně na povrch. Častěji však jen projeví svůj názor jistým způsobem řeči (Plamínek, 2010).

Zpřesňovatelé na situace, kdy jsou vystaveni nadměrné zátěži, reagují pečlivou prací. Tato práce je však vyčerpává a frustruje. Mohou se v takových situacích i psychicky hroutit. Každé selhání však může mít zásadní vliv na sebehodnocení a sebevědomí zpřesňovatele. Většinou když jsou tito lidé pod tlakem, snaží se objevovat metody, které by jim práci usnadnili a snížili tak zátěž (Plamínek, 2010).

1.4.4 Slad'ovatelé

Slad'ovatelé preferují možnost sociální interakce. Je pro ně atraktivní práce v klidu a mezi lidmi. Jsou to týmoví hráči a mají schopnost vylepšovat vztahy na pracovišti. Zadaní, kterému je vhodné se vyhýbat v souvislosti se slad'ovateli, je zadaní, které souvisí se samostatností, odpovědností a kreativitou. Tento typ osobnosti je smířen s věcnou nespravedlností. Ví, že je součástí života a dokáže se s ní vyrovnat (Plamínek, 2010).

Pokud se slad'ovatelé ocitnou v situaci, kdy je zvýšena pracovní zátěž, reagují vstřícně z hlediska přijetí zátěže, avšak jejich výkon pak vstřícný není. Ze strany slad'ovatele nejde o sabotáž, ale pouze o přirozenou obranou reakci jeho organismu (Plamínek, 2010).

Slad'ovatelé jsou (podobně jako usměrňovatelé) smíření s věcnou nespravedlností. Vědí, že existuje a dokáže se s ní poměrně dobře vyrovnat. Součástí vyrovnání se s nespravedlností jsou diskuze ve slad'ovatelských sítích. Cílem však není jakékoliv řešení a neusilují o nápravu systému. Výsledkem je v podstatě jen jakýsi kolektivní povzdech (Plamínek, 2010).

1.5 Motivační program podniku

V řízení podniku musí být věnována pozornost tomu, jak přistupovat k vedení zaměstnanců a pracovních skupin, jak hodnotit dosažené výsledky, jak vytvářet podmínky pro rozvoj aktivit pracovníků, jak podněcovat jejich iniciativu, upevňovat pracovní kázeň a podobně. Při řešení těchto otázek se vytváří tzv. motivační program.

Motivační program podniku lze tedy charakterizovat jako skupinu nástrojů, které mají pozitivní vliv na potřeby a cíle společnosti. Mezi důležité aspekty, které rozhodují o výkonnosti, spokojenosti a ochotě zaměstnanců patří smysluplná a zajímavá práce, perspektiva, spravedlivé hodnocení, adekvátní informovanost a příznivé sociální klima. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

1.5.1 Peněžní odměny

Základem odměňování je mzda nebo plat, jehož výše je stanovena sazbou za určitou práci. Základní mzdu můžeme vyjádřit jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinovou a měla by být stanovena tak, aby zohledňovala inflaci nebo změny životních nákladů v daném regionu (Armstrong, 2002).

Existuje několik druhů mzdových forem. Někdy je využíváno nejrůznějších kombinací těchto forem. Ty mají např. zachovat výhody časové mzdy a k tomu dodat některé výhody pobídkových forem, nebo alespoň zajistit, aby při uplatňování pobídkových forem byla respektována minimální mzda. Mezi základní mzdové formy patří:

- a) **Časová mzda a plat** – jedná se o hodinovou, týdenní či měsíční částku, kterou pracovník dostává za svou práci. Většinou se využívá hodinová mzda u dělnických pozic a měsíční plat u nedělnických kategorií. Primární úkol systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro spravedlivé odměňování pracovníků, závislé na pracovních úkolech a pracovních výkonech. Při stanovování časové mzdy je nutné si položit několik otázek:
- Jaká nejnižší úroveň mzdy by měla být nabídnuta, aby do organizace nalákala kvalitní pracovníky?
 - Kolik je nutné nabídnout současným pracovníkům, aby zůstali v organizaci?
 - Je žádoucí při stanovování mzdy brát v úvahu senioritu, zásluhy nebo schopnosti?
 - Co je třeba považovat za postačující rozdíl u tarifu mezi pracovními místy vyžadující rozdílnou úroveň znalostí, dovedností, odpovědnosti a povinností?
 - Chce organizace brát v potaz nebezpečné a obtížné pracovní podmínky při stanovování mzdy?
 - Měly by existovat různé rozdíly růstu mzdy mezi různými pracemi?
 - Mají pracovníci příležitost postoupit na lépe placenou práci?
 - Jak bude struktura mezd a platů vyhovovat plošným změnám, růstu mezd a platů v souladu s růstem životních nákladů pracovníka (Koubek, 2007)?
- b) **Úkolová mzda** – jedná se o nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy mzdy. Spočívá v tom, že je zaměstnanec placen určitou částkou za každou

jednotku odvedené práce. Při poskytování úkolové mzdy je potřeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byla zjištěitelná a kontrolovatelná (Koubek, 2007).

- c) **Podílová mzda** – forma mzdy, která je uplatňována především v obchodní činnosti. Jedná se o odměnu pracovníka zcela nebo z části závislou na prodaném množství. Pokud je mzda zcela závislá na prodaném množství, jedná se o přímou podílovou mzdu. Jestliže má zaměstnanec garantovanou základní mzdu a k ní dostává provizi za prodané množství, jde o zálohovanou podílovou mzdu (Koubek, 2007).
- d) **Mzda za očekávané výsledky práce** – tzv. penzumové mzdy jsou takové formy, u nichž jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Předpokladem těchto forem mzdy je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení přesných pracovních postupů a existence zdůvodněných norem spotřeby práce. Příkladem tohoto druhu mzdy je smluvní mzda nebo mzda s měřeným denním výkonem (Koubek, 2007).
- e) **Mzda a plat za znalosti a dovednosti** – tento způsob odměňování váže odměnu a to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly a řady různých pracovních míst nebo prací. Pro každou podskupinu zaměstnaní je stanoven základní požadavek na znalosti a dovednosti a těm odpovídá výchozí mzda nebo plat (Koubek, 2007).

1.5.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také nefinanční položky jako je např. každoroční dovolená na zotavenou. Tyto výhody mají určité cíle:

- poskytují atraktivní a konkurenceschopný celek odměn, který umožňuje získat a udržet kvalitní zaměstnance,

- uspokojují osobní potřeby zaměstnanců,
- posilují oddanost zaměstnanců vůči organizaci,
- poskytují daňově zvýhodněný způsob odměny (Armstrong, 2002).

Mezi hlavní typy zaměstnaneckých výhod patří:

- a) **Penzijní systémy** – jsou považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu,
- b) **osobní jistoty** – jsou to jistoty, které mají vliv na posilování osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny. Patří sem nemocenské, zdravotní, úrazové nebo životní pojištění,
- c) **finanční výpomoc** – půjčky, výpomoc při koupi nemovitosti, slevy na zboží a služby poskytované podnikem,
- d) **osobní potřeby** – práva, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami a povinnostmi, např. dovolená na zotavenou, přerušení kariéry v souvislosti s mateřstvím či studiem, poradenství ve finanční krizi a jiné,
- e) **podnikové automobily a pohonné hmoty,**
- f) **jiné výhody** – jedná se o takové výhody, které zvyšují životní úroveň pracovníků, např. dotované stravování, příspěvky na ošacení či úhrada telefonních účtů,
- g) **nehmotné výhody** – znaky organizace, které ji činí atraktivní (Armstrong, 2002).

Vzhledem k tomu, že každý ze zaměstnanců má odlišné preference, organizace začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod. Pracovníci si mohou vybrat takové zaměstnanecké výhody, které jsou pro ně nejzajímavější. Tento volitelný systém je výhodný pro obě strany hned z několika důvodů:

1. Zaměstnanecké výhody jsou neustále vzrůstající složkou celkových odměn a jsou stále významnější nákladovou položkou. Volitelný systém je úspornější a umožňuje lepší možnost kontroly nákladů.
2. Vzhledem k vývoji ve společnosti a v hodnotových orientacích se potřeba některých tradičních hodnot snížila a je možné na nich ušetřit.
3. Tím, že se stává systém hospodárnějším, umožňuje účelněji vynakládat prostředky, ale také zároveň rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod a tudíž se stává pestřejším a atraktivnějším.

4. Tento systém vede ke zvýšení všeobecné informovanosti o zaměstnaneckých výhodách, neboť vyžaduje, aby si pracovník tyto výhody zvolil.
5. Nabízí-li organizace výhody šité na míru, stává se atraktivnější pro současné i potenciální zaměstnance.
6. Volitelný systém má příznivé účinky na práci a chování zaměstnanců. Lidé si jej více váží a mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod (Koubek, 2010).

1.5.3 Úspěch a uznání

Úspěch je velice důležitý. Je atraktivní pro lidi a představuje významnou část celkového uspokojení z práce. Co je však ještě důležitější, je uznání úspěchu, které patří k dobrému řízení. Pokud řízení na pracovišti neprobíhá správným způsobem, věci nejsou dobře organizovány a lidé nevědí, co mají dělat a nemají jasné cíle, je velice obtížné dosahovat úspěchu a jeho uznání (Forsyth, 2006).

Uznání je velice jednoduché a nezabere téměř žádný čas. Je velice jednoduché říci například: „Dobrá práce“. Uznání a chválu lze progresivně posílit. Posílení proběhne, pokud chválu vyslovíme veřejně a neschováváme si ji pouze na soukromý rozhovor. Lze ji také podpořit tím, že ji co nejvíce zviditelníme (např. zveřejníme v podnikovém věstníku), tím, že ji opakujeme, tím, že ji podpoří i někdo ve vyšším postavení. Tyto příklady posílení se vzájemně nevylučují, a pokud si to někdo opravdu zaslouží, je možné použít veškeré formy uznání. Další formy uznání jsou například:

- vyhlášení zaměstnance měsíce,
- certifikáty či odznaky,
- darování květin nebo pozvání na oběd (Forsyth, 2006).

Uznání však může být také hmatatelné. Jedná se například o zvýšení mzdy nebo jistá peněžní odměna (Forsyth, 2006).

1.5.4 Hodnocení

Hodnocení je v podstatě zpětnou vazbou na pracovní výkony, které zaměstnanec vykonává. Zanedbávání zpětné vazby může způsobit snížení účinnosti motivace. Při absenci zpětné vazby dochází k přesvědčení zaměstnance, že společnost nestojí o jeho práci, nebo že nadřízenému na zaměstnanci nezáleží tolik, aby tuhle zpětnou vazbu poskytl (Urban, 2006).

Důležitou otázkou v oblasti hodnocení zaměstnanců je: „Kdo by je měl hodnotit?“. Teorie i praxe se shodují, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení zaměstnance je jeho bezprostřední nadřízený. Ten má také na starosti závěrečné vyhodnocování všech hodnotících podkladů. Tyto podklady nejsou hodnocení pouze od přímého nadřízeného, ale přímý nadřízený z nich dělá závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje a projednává s pracovníkem opatření, která z hodnocení vyplývají. Hodnocení přímým nadřízeným má své výhody. Tento člověk zná úkoly pracovního místa, práci podřízeného i podmínky, za kterých pracuje. Často je taky obeznámený se zázemím zaměstnance a vlivy na jeho práci. Přímý nadřízený tedy poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu na jeho výkon a poskytuje mu neformální hodnocení, kdy pak formální hodnocení je vyústěním hodnocení neformálního (Koubek, 2010)

Hodnocení pracovníka však mohou provádět i jiné osoby. Lze také využít hodnocení, prováděného kolektivním způsobem či způsobem, který minimalizuje vliv lidských činitelů. Nadřízený přímého nadřízeného může fungovat nejen jako schvalovatel a ověřovatel hodnocení, ale může hodnocení provádět i sám (Koubek, 2010)

Dále existuje i způsob hodnocení prováděný pracovníkem personálního útvaru. Není to příliš častý případ a provádí se tehdy, kdy v podstatě neexistuje nejbližší nadřízený a hodnocení slouží především ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, ale také k vyhledávání vhodných pracovníků pro nové úkoly (Koubek, 2010).

Hodnocení zákazníky se používá v takových případech, kdy je zaměstnanec vystaven přímému kontaktu se zákazníky. Zásadní nevýhodou tohoto hodnocení je, že pokud zákazník není spokojen s výrobkem, či poskytovanou službou, transformuje tuto kritiku do hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Dalším problémem tohoto hodnocení je,

že zákazník je více stimulován hodnotit tehdy, má-li nepříjemnou zkušenost, než když je spokojený (Koubek, 2010).

Přijatelné a spolehlivé mnohdy bývá také hodnocení prováděné spolupracovníkem či skupinou spolupracovníků. Spolupracovníci znají povahu práce, pracovníka i jeho výkon. Spolupracovníci jsou však málokdy ochotni se v hodnocení angažovat (Koubek, 2010)

Poměrně málo využívané je hodnocení podřízeným. Tohle hodnocení se využívá především, když podřízení znají povahu práce svého nadřízeného. Výhodou je, že nadřízený dostane zpětnou vazbu a může přispět ke zlepšování své práce (Koubek, 2010)

Poslední dobou neustále vzrůstá význam a používání sebehodnocení. Funguje jako příprava pracovníka na hodnotící rozhovor. Nejčastější formou je zpráva o výsledcích práce nebo vyplnění hodnotícího formuláře. Je dobré, pracovníka obeznámit s tím, že hodnocení bude použito v zájmu jeho rozvoje, obohacení práce a zlepšení pracovních podmínek (Koubek, 2010).

Hodnocení musí být spravedlivé. Pokud zaměstnanec nabije dojem, že hodnocení není spravedlivé, omezí své pracovní úsilí, ztratí víru ve své vlastní schopnosti a začne uvažovat o odchodu ze společnosti. Z hlediska účinku na pracovní motivaci není důležité, zda hodnocení opravdu nespravedlivé je, nebo jestli bylo podáno takovým způsobem, že jej zaměstnanec za nespravedlivé považuje (Urban, 2006).

Důležitým znakem hodnotících setkání je, aby byly konstruktivní a užitečné. Tyto hodnotící setkání jsou důležité zvláště proto, že pokud zaměstnanec neví, jestli vedení považuje jeho práci za dobře odvedenou, tak mu práce neposkytuje uspokojení. Hodnocení je vhodné začlenit do procesu například formou výročních setkání, po nichž následuje neformální diskuze. Tyto setkání jsou přínosem pro přihlédnutí k uplynulému roku, naplánování roku dalšího, k formulaci plánů a podněcování nových myšlenek (Forsyth, 2006).

1.5.5 Informace a správný způsob komunikace

Co se týče komunikace, je zde několik metod, které jde uplatňovat, pokud však nebudou vhodné, zaměstnanci je budou ignorovat. Přímým kontaktem lze docílit toho, aby nevznikaly dezinformace, nedorozumění či nepochopení. Kdykoli a kdekoli je to tedy možné, je důležité, aby řídicí pracovníci vytvořili pro komunikaci optimální podmínky (Miskell, 1994).

Pokud zaměstnanec přijímá dobře formulované a jasné sdělení, působí to motivačně. Komunikace je poměrně obtížnou záležitostí, a proto vyžaduje pečlivý a promyšlený přístup. Důležitou roli při komunikaci hraje:

- volba komunikační metody,
- jasnost sdělení,
- umožnění zpětné vazby,
- načasování,
- osoba, se kterou je komunikováno (Forsyth, 2006).

Komunikace je důležitým prostředkem pro sdělování informací zaměstnancům. Jedná se především o informace, týkající se dění ve společnosti. Tato komunikace může být jednostranná nebo oboustranná s možností zaměstnanců na sdílené informace reagovat. Způsob komunikace je důležitým nástrojem motivace a pomáhá vytvářet pozitivní atmosféru na pracovišti (Armstrong, 2007).

Existuje několik druhů prostředků komunikace ve společnosti:

- privátní počítačové sítě,
- podnikový časopis,
- podnikové noviny,
- oběžníky,
- video,
- týmový briefing (neformální porada před počátkem konkrétní události) (Armstrong, 2007).

1.5.6 Možnost seberealizace

V dnešní době se požadavky na znalosti a schopnosti zaměstnance neustále mění. Aby člověk mohl fungovat jako kvalitní pracovní síla, je důležité, aby své znalosti a dovednosti neustále prohluboval a rozvíjel. Doby, kdy člověk si člověk vystačil pouze s tím, co se naučil během přípravy na povolání, jsou dávno pryč. Vzdělávání a formování pracovních schopností je v moderní společnosti celoživotním procesem. Základním faktorem každé organizace je flexibilita a připravenost na změny. Tuto flexibilitu vytváří flexibilní zaměstnanci, kteří jsou připraveni na změnu, a kteří ji nejen akceptují, ale i podporují. Proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání zaměstnanců, kam patří zácvik nebo přeškolení. Stále důležitější jsou rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího okruhu znalostí a dovedností, než jaké vyžaduje konkrétní zastávané místo. Mezi důvody, proč se organizace stále více musí věnovat vzdělávání a rozvoji pracovníků patří:

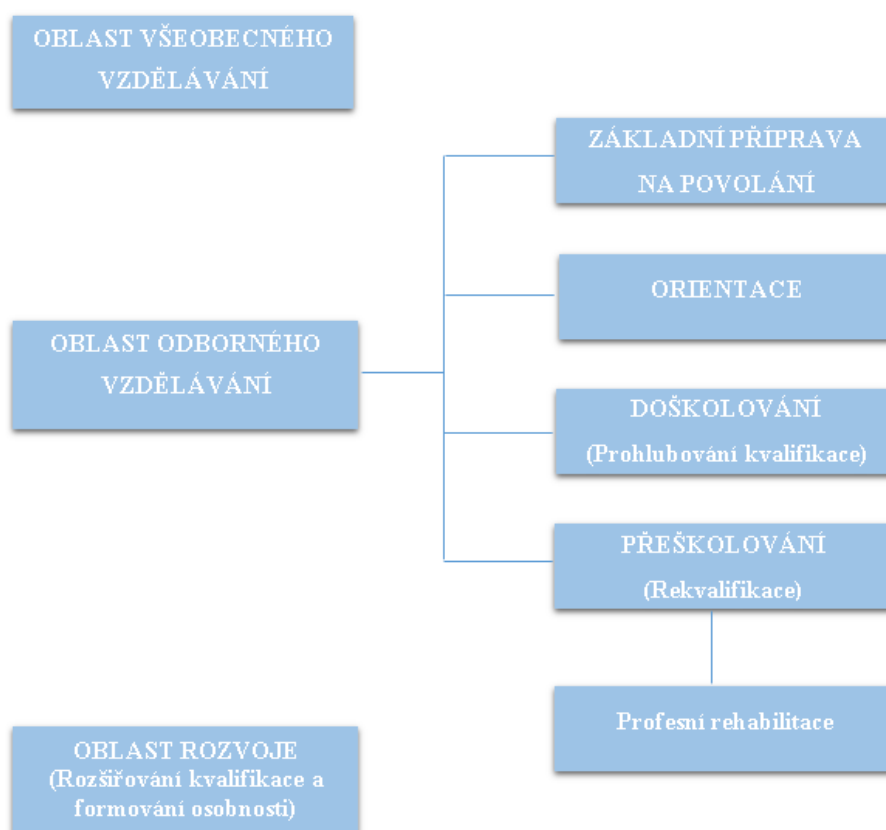
- objevují se nové poznatky, vznikají nové technologie a tím pádem schopnosti a dovednosti zaměstnanců rychleji zastarávají,
- proměnlivost trhu výrobků a služeb a proměnlivost lidských potřeb,
- častější změna technik a technologií v organizaci,
- organizační změny
- orientace na kvalitu služeb a výrobků a zaměření na zákazníka,
- proměnlivost podnikatelského prostředí,
- změna organizace práce, povaha práce i způsoby řízení,
- rozvoj informačních technologií,
- globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit,
- nutnost snižování náklad (Armstrong, 2002).

Formování pracovních schopností pracovníka je aktivita, která přímo souvisí s prací, kterou pracovník vykonává či s organizací, ve které pracuje. Je to aktivita organizovaná a podporovaná organizací v rámci její personální a sociální práce. V systému formování pracovních schopností rozlišujeme tři oblasti:

oblast všeobecného vzdělávání – do této oblasti spadají základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které jsou potřeba pro život ve společnosti, a v návaznosti na ně lidé získávají specializované pracovní schopnosti a další vlastnosti. Tato oblast je zaměřená na sociální rozvoj jedince a je řízená a kontrolovaná státem (Armstrong, 2002).

- a) **oblast odborného vzdělávání** – pro tuto oblast je dosti používané synonymum training. V této oblasti je uskutečňován proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností v závislosti na určité povolání. Tato oblast je tedy orientována na zaměstnání a zahrnuje nejen základní přípravu na zaměstnání, ale také doškolování neboli prohlubování kvalifikace (Armstrong, 2002).
- b) **oblast rozvoje** – tato oblast je orientována na získání širšího okruhu znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání (Armstrong, 2002).

Tyto oblasti jsou zobrazeny v následujícím schématu:



Obrázek 3: Systém formování pracovních schopností člověka (Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong, 2002)

1.5.7 Možnost kariérního růstu

Možnost kariérního růstu zaměstnance ve společnosti, ve které působí, je cestou k formování vazeb pracovníka k organizaci a k vykonávané práci, a to prostřednictvím zvyšování uspokojení z vykonávané práce. Tato možnost kariérního růstu projasňuje pracovní perspektivu pracovníka a do jisté míry ovlivňuje pocit jeho sociální jistoty (Armstrong, 2002).

Řízení kariéry má tři obecné cíle:

1. Zajistit uspokojení potřeb organizace v oblasti následnictví manažerských funkcí.
2. Přislíbit lidem určité vzdělávání a získávání zkušeností, které je vybaví schopnostmi pro jakoukoliv úroveň odpovědnosti.
3. Poskytnout lidem, kteří mají příslušný potenciál, takové vedení, které potřebují, aby mohli realizovat svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry ve společnosti (Armstrong, 2002).

Příprava plánů pracovní kariéry probíhá ve čtyřech krocích:

1. Pracovník sám zhodnotí svoje pracovní schopnosti, a na základě vlastních zájmů stanovuje své cíle.
2. Organizace ohodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka.
3. Pracovník je informován o možnostech, které se mu nabízejí a jakou kariéru může ve společnosti udělat.
4. Pracovník, jeho nadřízený a personalista se společně radí, jak stanovit cíle kariéry pracovníka a jak jich dosáhnout (Koubek, 2007).

Výsledkem této procedury je plán kariéry či plán osobního rozvoje, který představuje posloupnost jednotlivých rozvojových aktivit, které zahrnují osvojování si takových zkušeností, které pracovníkovi umožní získat náročnější, odpovědnější a lépe placenou práci. (Koubek, 2007)

Dynamika kariéry

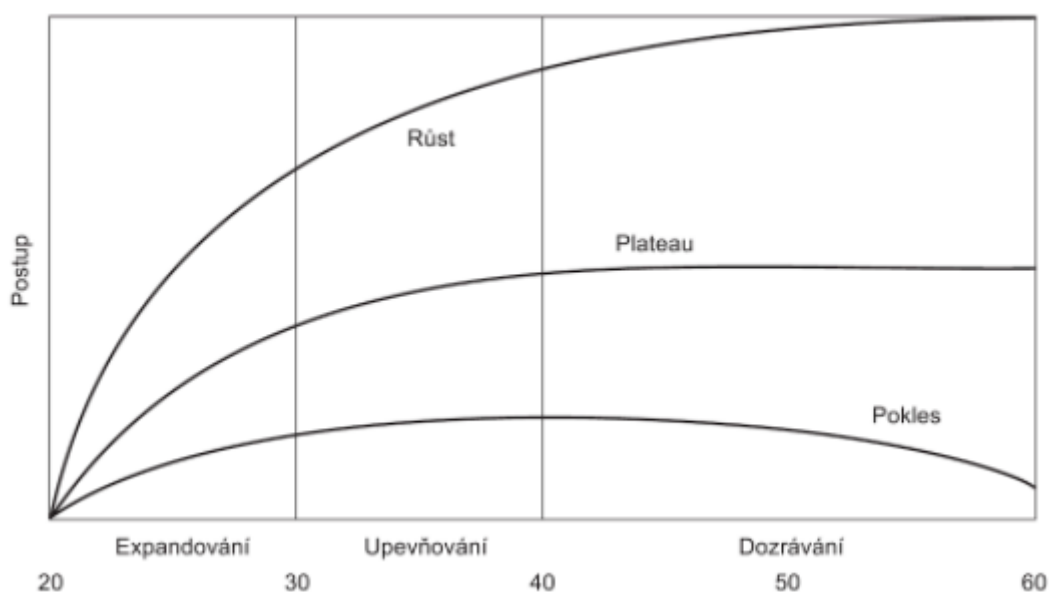
Dynamika kariéry popisuje, jak dochází v kariéře k postupu. Především jde o to, jakými způsoby lidé tvoří svoji kariéru. Buď vzestupně prostřednictvím povyšování,

nebo prostřednictvím rozšiřováním svých rolí, což souvisí s přebíráním větší odpovědnosti (Armstrong, 2002).

Dynamika kariéry má následující fáze:

- expandování na začátku kariéry, které souvisí se získáváním nových dovedností a dochází k rychlému růstu znalostí,
- vytváření a upevňování kariéry, kdy se využívají dovednosti získané v první fázi a zároveň se tyto dovednosti prověřují,
- dozrávání, kdy jsou lidé již usídleni na své dráze kariéry a jdou po ní dále v souladu se svou motivací (Armstrong, 2002).

Tyto fáze kariérního postupu jsou zobrazeny v následujícím obrázku:



Obrázek 4: Křivky rozvoje kariéry (Zdroj: Převzato z Armstrong, 2002, str. 324)

Během jednotlivých fází se zaměstnanci rozvíjejí, avšak každý jedinec jiným tempem. Ve fázi dozrávání nastává buď pokračování v růstu, nebo se dostávají do stabilizovaného stavu, anebo stagnují či dochází k poklesu. Zkoumání dynamiky kariéry je důležitým

procesem, který umožňuje formulovat politiku řízení kariéry ve společnosti a následně přípravu plánů následnictví manažerských funkcí (Armstrong, 2002).

1.5.8 Pracovní prostředí

Kromě obsahu práce a pracovních postupů je důležitou součástí i pracovní prostředí. Tohle prostředí je tvořeno materiálními i sociálně psychologickými podmínkami pracovní činnosti. Pracovní prostředí ovlivňuje zaměstnance během výkonu práce, ale také významně ovlivňuje jeho vztah k vykonávané práci a vztah k zaměstnavateli (Koubek, 2007).

Při vytváření pracovního prostředí je důležité:

- a) **Prostorové řešení pracoviště** – tohle řešení je kombinací několika faktorů. Spadá tam například vhodná pracovní poloha, přizpůsobování podmínek v závislosti na zrakové náročnosti práce, přizpůsobování pracovní plochy v závislosti na výšce pracovníka, optimální pohybové prostory pro práci rukou i nohou, pohodlný přístup na pracovišti,
- b) **fyzikální podmínky práce** – zde patří pracovní ovzduší (teplota, vlhkost, čistota vzduchu), osvětlení, hluk a barevná úprava pracoviště,
- c) **sociálně psychologické podmínky práce** – tyto podmínky jsou závislé na tom, zda člověk pracuje v kontaktu s ostatními zaměstnanci nebo je v práci izolován. Při některých druhů práce je mnohdy i vítané, aby pracovníci sdíleli pracovní prostory. Při jiných druzích práce však sdílení prostorů může výrazně snižovat pracovní výkon. Při vytváření pracovních úkolů, pracovních míst či pracovních skupin je důležité v potaz vzít například, zda se jedná o duševní či fyzickou práci, vzít v potaz povahu pracovníka, hledisko kontroly pracovníka při práci, mezilidské vztahy na pracovišti (Koubek, 2008).

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této kapitole jsem se zaměřila na seznámení se společností, kterou jsem zvolila pro tuto práci. Uvedla jsem základní informace i organizační strukturu. Poté jsem analyzovala současný stav motivačního systému společnosti, abych na základě této analýzy mohla sestavit dotazníkové šetření. Součástí této kapitoly jsou výsledky dotazníkového šetření společně s grafickým znázorněním.

2.1 Základní informace o společnosti

Akciová společnost INDET SAFETY SYSTEMS a.s. se zabývá výrobou pyrotechnických iniciátorů a generátorů plynu pro moduly pasivní ochrany v automobilech, tj. předpínače bezpečnostních pásů a inflátory airbagů. Navazuje na tradici výroby průmyslové pyrotechniky ve Vsetíně a rozvíjí technologie vyvinuté mateřskou firmou Nippon Kayaku Co., Ltd. (INDET SAFETY SYSTEMS, 2017)

Oficiální název:	INDET SAFETY SYSTEMS a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo společnosti:	Bobrky 462, 755 01 Vsetín, ČR
IČ:	25114638
DIČ:	CZ25114638
Statutární zástupce:	Shinji Ichikawa
Datum založení:	20. 3. 1997
Základní kapitál:	361 mil. CZK
Počet zaměstnanců:	987
Předmět podnikání:	- výzkum, vývoj, výroba, ničení, zneškodňování, zpracování, nákup a prodej výbušnin

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení (Justice, 2017; INDET SAFETY SYSTEMS, 2017)

Logo společnosti je tvořeno třemi prvky - grafickým znakem (tzv. kytíčkou), názvem společnosti a doplňkovým textem "Nippon Kayaku Group", který informuje, že společnost je součástí celosvětově působící skupiny Nippon Kayaku (INDET SAFETY SYSTEMS, 2017).

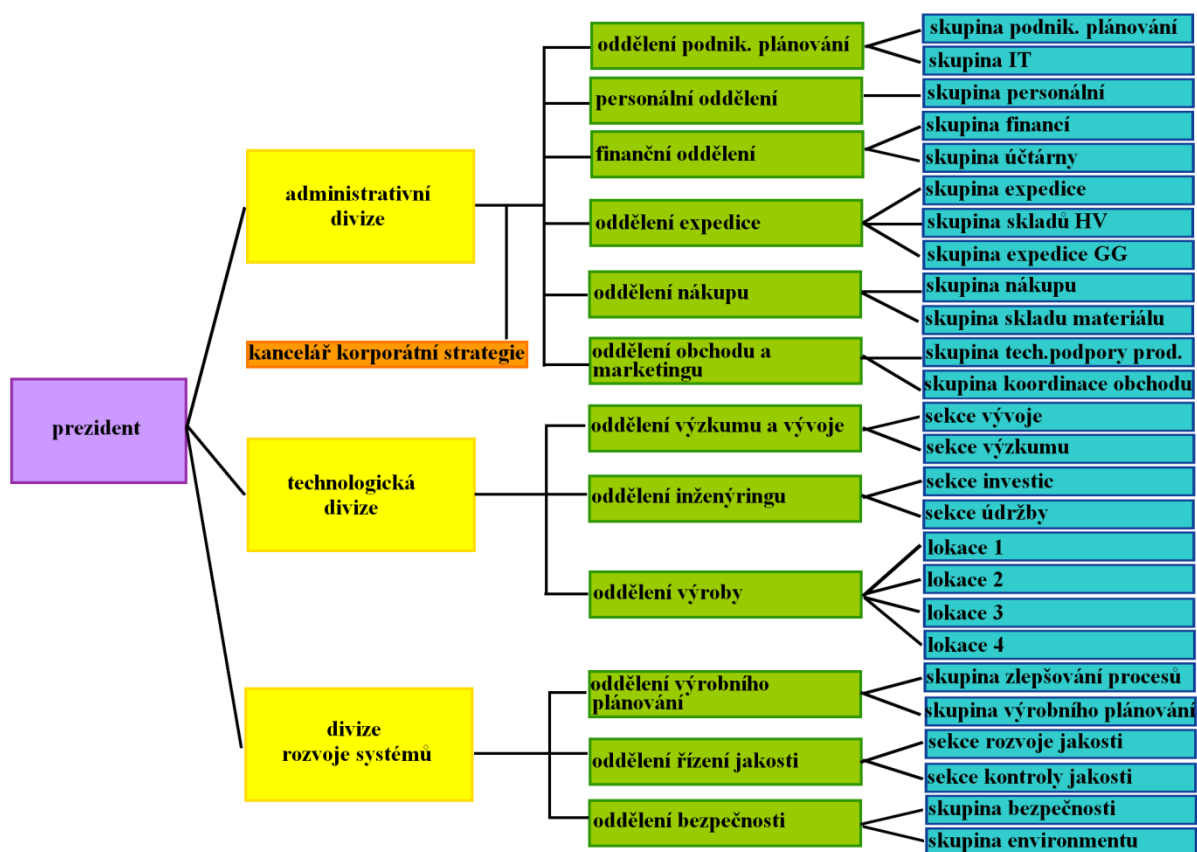


Obrázek 5: Logo společnosti (Zdroj: INDET SAFETY SYSTEMS, 2018)

Nippon Kayaku Co., Ltd., mateřská společnost společnosti ISS, je tradiční japonský výrobce v oboru speciální chemie, významný producent farmaceutických výrobků a surovin pro přípravu léků, průmyslových barviv, inflátorů pro airbagy, speciálních pryskyřic pro elektroniku, inkoustů pro jet-tiskárny a agrochemie (INDET SAFETY SYSTEMS, 2017).

2.2 Organizační struktura

Vzhledem k tomu, že ve společnosti pracuje 971 zaměstnanců, organizační struktura je velice rozsáhlá. V čele společnosti stojí prezident, pod kterého spadají jednotlivé divize a každá z divizí je napojena na několik oddělení, které se dále člení na další skupiny. Aktuální podoba organizační struktury ve společnosti ISS je znázorněna na následujícím obrázku:



Obrázek 6: Organizační struktura společnosti. (Zdroj: Vlastní zpracování dle INDET SAFETY SYSTEMS, 2017)

2.3 Současný motivační systém společnosti

Tato kapitola popisuje současný stav společnosti a jejího motivačního programu. Byla popsána struktura zaměstnanců, jejich mzdové ohodnocení, poskytované benefity, způsob hodnocení zaměstnanců a způsob komunikace na pracovišti.

2.3.1 Zaměstnanci

Společnost Indet Safety Systems a. s. v současné době zaměstnává 987 zaměstnanců. Kromě top managementu jsou zaměstnanci společnosti děleni na technicko-hospodářské pracovníky (THP) a na dělnické pracovníky (DP). Tito zaměstnanci pracují ve třech divizích. Jedná se o administrativní divizi, technologickou divizi a divizi rozvoje systémů (Šimarová, 2018).

Technicko-hospodářští pracovníci (THP)

Tito pracovníci jsou zastoupeni na všech odděleních společnosti a zajišťují podporu pro výrobu. Jejich pracovištěm jsou převážně kancelářské prostory (Šimarová, 2018).

Dělničtí pracovníci

Mezi dělnické pozice patří nejen fyzicky a technicky náročné pozice, jejichž pracovní náplní je seřizování strojů a zajištění chodu automatických linek, ale také pozice zahrnující obsluhu strojů, kontrolu balení. Tyto pozice jsou vhodné i pro ženy (Šimarová, 2018).

2.3.2 Pracovní doba

Výrobní dílny jsou ve třísměnném provozu a dělnické pozice tedy mají směny od 6:00 do 14:00, od 14:00 do 22:00 nebo od 22:00 do 6:00. THP mohou využívat flexibilní pracovní doby, avšak je důležité, aby splnili svůj fond pracovní doby (Šimarová, 2018).

2.3.3 Adaptační proces

Všichni zaměstnanci na počátku vzniku pracovního poměru prochází zkušební dobou a adaptačním procesem. Adaptační proces trvá 3 – 6 měsíců a zkušební doba 3 měsíce. V rámci adaptace zaměstnanec dostává úkoly, které jsou součástí adaptačního plánu. Po této době je zaměstnanec přehodnocen, v rámci sezení s nadřízeným a po této době dochází k navýšení mzdového ohodnocení (Šimarová, 2018).

2.3.4 Mzdové ohodnocení

Mzdové ohodnocení se liší na různých pozicích. THP pozicím náleží smluvní mzda, která je určována v měsíční výši. Mzda THP se skládá ze 70 % z garantované složky a 30 % tvoří variabilní složka + příplatky (např. za víkendové směny nebo přesčasy). Dělnické profese jsou placeny hodinovou mzdou. Mzda dělnických pozic se skládá

z tarifu a osobního ohodnocení + příplatky (např. odpolední, noční, rizikové, přesčasové). Mzdy jsou každým rokem navyšovány, a to i v závislosti na počtu odpracovaných let ve společnosti, popřípadě kariérním růstu (Šimarová, 2018).

2.3.5 Odměny, benefity, příspěvky

Společnost poskytuje zaměstnancům pestrý systém motivačních odměn a benefitů. Mezi aktuálně poskytované benefity patří:

Stravování

Zaměstnanci mají možnost stravování v podnikových jídelnách. Zaměstnanci, kteří jsou na odpolední či noční směně mají k dispozici poukázky na stravování v hodnotě 100 Kč. Příspěvek na stravování od zaměstnavatele činí 55 % (Šimarová, 2018).

Finanční bonusy

Jsou zde vypláceny dva druhy finančních bonusů. Jedním z nich je bonus za nulovou nemocnost. Tento bonus je vyplácen, pokud zaměstnanec splní určitý fond pracovní doby. Je vyplácen jednou za dva měsíce, a to v hodnotě 1 000 Kč (Šimarová, 2018).

Dále je ve společnosti vyplácen bonus v závislosti na výsledku hospodaření. O tomto finančním bonusu rozhoduje top management na konci roku. Tuto sumu stanovují v závislosti na výsledcích hospodaření. Tento bonus je také nazýván jako třináctý plat (Šimarová, 2018).

Připojištění

Všichni zaměstnanci společnosti jsou připojištěni pro případ úrazu a také trvalé následky úrazu. Toto připojištění se vztahuje i na čas mimo pracovní dobu. Zaměstnanci jsou tak pojištěni 24 hodin denně, 7 dní v týdnu (Šimarová, 2018).

Zdravotní prohlídky a bezpečnost práce

Společnost poskytuje zaměstnancům zdravotní prohlídky zdarma, které jsou prováděny smluvními lékaři. Zaměstnanci ve výrobě dostávají při nástupu uniformu (včetně spodního prádla – nutnost bavlněného oděvu v pyrovýrobě) a bezpečnostních pomůcek. Všem zaměstnancům, jejichž kůže na rukách je v průběhu pracovního výkonu ohrožena, je k dispozici kvalitní krém na ruce ke snížení následků této práce (Šimarová, 2018).

Cafeteria Benefit Café

Cafeteria Benefit Café je sociální program pro zaměstnance. V rámci tohoto programu je stanovena určitá částka za rok na každého zaměstnance, kterou může v rámci tohoto programu vyčerpat. V současném roce je pro zaměstnance k dispozici částka 2 000 Kč. Tuto částku lze využít buď formou poukázek, které budou doručeny poštou, nebo je čerpat elektronicky formou internetových stránek. Každý zaměstnanec má své přihlašovací údaje a jednou za půl roku si objedná, o co má zájem. Z této částky může zaměstnanec hradit sportovní aktivity, nákup v lékárně nebo relaxační aktivity (Šimarová, 2018).

Dovolená

Společnost ISS poskytuje svým zaměstnancům týden dovolené nad rámec Zákoníku práce. Tuto dovolenou musí celou vyčerpat. Jedná se o 25 dní dovolené ročně (Šimarová, 2018).

Firemní byty

Zaměstnancům jsou k dispozici byty, které jsou ve vlastnictví společnosti ISS. Jsou určeny jako startovací byty pro zaměstnance, co jsou z jiných měst. Společnost hradí nájemné i spotřebu energií, částka je pak strhávána zaměstnanci ze mzdy v plné výši (Šimarová, 2018).

Drobné dárky ke dni matek a otců

Společnost ISS každoročně obdarovává své zaměstnanci drobnými dary. Jedná se o dárky ke dni matek a otců, ale jsou udělovány všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda jsou

rodiči či nikoliv. Dárky jsou v hodnotě 700 Kč pro ženy, 300 Kč pro muže (Šimarová, 2018).

Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Příspěvek na dopravu je udělován všem zaměstnancům bez ohledu na to, jakým způsobem se do práce dopravují. Částka je stanovovaná pomocí nákladů na autobusovou dopravu a je hrazena ve výši 40 % (Šimarová, 2018).

Další výhody

Kromě již jmenovaných benefitů společnost poskytuje výhodné tarify T-mobile pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, den zdravotního volna, neformální firemní akce a manažerským pozicím je poskytnut vůz ke služebním i osobním účelům (Šimarová, 2018).

2.3.6 Hodnocení a uznání

Hodnocení ve společnosti probíhá nejen osobně, ale také písemně. Je prováděno u THP i dělnických profesí. Hodnocení provádí přímý nadřízený pracovníka a dále je tohle hodnocení potvrzeno dalším nadřízeným pracovníkem. Například ve výrobě je hodnotící osobou mistr, který hodnotí dělníky. Tohle hodnocení potvrzuje Junior Manažer Výroby. Tyto hodnocení jsou prováděny formou dialogů, kdy je přítomný hodnotící pracovník a pracovník, který je hodnocen. Při hodnocení je nadřízeným vyplňován strukturovaný dotazník, na závěr se uvádí jistá doporučení, zda se se zaměstnancem počítá do budoucna. Hodnocení je prováděno dvakrát v roce a hodnotí se plnění cílů. Cíle pro dělnické pozice jsou pevně dané, hodnotí bezpečnost, kvalitu a pořádek na pracovišti. U THP se hodnotí body dle jejich zaměření a dle pracovního úseku a jeho cílů. V případě opakovaných negativních hodnocení, která zahrnují i neplnění cílů, je zaměstnanci doručen vytýkácí dopis. Dále se provádí hodnocení odborné způsobilosti zaměstnance, které je prováděno jedenkrát za rok. Toto hodnocení je zaměřeno také na osobnostní vlastnosti člověka, flexibilitu, jestli je zaměstnanec schopen naučit se něco nového (Šimarová, 2018).

Uznání zaměstnanců ve společnosti podléhá zlepšovatelskému hnutí Kaizen. V rámci tohoto hnutí je každé čtvrtletí losováno 13 zaměstnanců a 3 skupiny (skupinové

zlepšování), kteří dostanou finanční odměnu. V rámci programu Hyiari Hatto jsou oceňováni dary zaměstnanci z hlediska bezpečnosti. Dále je vždy na konci roku losováno 10 zaměstnanců, kteří splnili stoprocentní docházku a jsou finančně odměněni (Šimarová, 2018).

2.3.7 Vzdělávání a školení

Na začátku roku je vypracováván plán na jednotlivá školení. Tento plán připravuje nadřízený pro své podřízené. Tento plán je pak zasílán na vedení, kde je sestaven celkový plán pro celou společnost. Tento plán je každý čtvrt rok revidován, popř. upravován, může tam být nějaké školení přidáno, popř. je školení přesunuto do jiného čtvrtletí. Tyto školení jsou hodnoceny vzdělávacími agentury (Šimarová, 2018).

Dále jsou k dispozici jazykové kurzy, které jsou dostupné pro THP pracovníky (v případě, že se u dělnické pozice počítá s kariérním růstem, může i dělník využít těchto kurzů). Vyučuje se angličtina, pro ty, co angličtinu ovládají je pak k dispozici německý či japonský jazyk. Tyto kurzy jsou víkendové či odpolední. Na tyto kurzy dostávají zaměstnanci příspěvek od zaměstnavatele, avšak i zaměstnanci na tyto kurzy musí přispět svými financemi. U víkendových kurzů společnost hradí polovinu ročních nákladů na kurzy maximálně však v hodnotě 5 000 Kč. Víkendové kurzy hradí společnost, zaměstnanec si na ně přispívá 25 % roční částky (Šimarová, 2018).

V souvislosti s jazykovými kurzy jsou pak prováděny testy TOEIC (Test of English for International Communication). Tyto zkoušky probíhají ve spolupráci s agenturami a je pomocí nich zjišťováno, zda jsou jazykové kurzy efektivní (Šimarová, 2018).

2.3.8 Komunikace na pracovišti

Komunikace na pracovišti probíhá i osobně, prostřednictvím informačních technologií nebo také v papírové podobě. Každý měsíc se konají firemní porady a každý čtvrt rok se konají porady s vedením společnosti. Měsíční porady se konají na každém úseku, ve výrobě jsou tyto porady zaměřeny na bezpečnost – ta je v pyroprovozu opravdu důležitá, a tyto porady ohledně bezpečnosti jsou dané i vyhláškou. Další komunikace

a sdílení informací na pracovišti probíhá prostřednictvím firemní informační nástěnky, firemního časopisu nebo také emailu. Porady uskutečňované jednou za čtvrt roku fungují na bázi návštěvy top managementu ostatních úseků, kde jsou zaměstnancům sdělovány informace ohledně výsledků z předchozího období, cíle, které byly naplněny, na co je vhodné se teď zaměřit, kolik bylo reklamací, jak je na tom společnost ziskově atd. (Šímarová, 2018).

2.4 Dotazníkové šetření

Před přistoupením k samotnému návrhu motivačního systému jsem popsala současný stav, a to především pomocí dotazníkového šetření, při kterém jsem zjišťovala spokojenost zaměstnanců se současným stavem motivačního systému ve společnosti. Tento způsob získání informací jsem zvolila především z důvodu časové nenáročnosti a jeho nízkonákladovosti. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím internetového portálu docs.google.com.

Již na úplném začátku dotazníku jsem respondentům objasnila důvod vzniku mého dotazníku a seznámila je s anonymitou jejich odpovědí. Bylo pro mě důležité, aby měl dotazník přijatelný rozsah a byl pro zaměstnance časově nenáročný, aby je to neodradilo od vyplnění. Dotazník obsahoval dohromady 24 otázek, z nichž nebyly všechny povinné, a na některé bylo žádoucí odpovědět pouze v návaznosti na konkrétní předchozí odpověď. Na konci dotazníku bylo respondentům poděkováno za vyplnění dotazníku.

Časový harmonogram přípravy dotazníku

1.11. – 30.11.2017	seznámení se společností a zjišťování potřebných údajů
1.12. – 11.12.2017	příprava dotazníkového šetření
12.12. – 27.12.2017	sběr odpovědí
28.12. – 31.12.2017	vyhodnocení dotazníkového šetření

2.3.1 Oblasti dotazníku

Dotazník byl rozdělen do několika oblastí:

1. oblast: **Obecné údaje**

- v 1. oblasti byly položeny otázky ohledně pohlaví, věku, počtu let odpracovaných ve společnosti či vzdělání

2. oblast: **Mzda**

- ve 2. oblasti proběhlo zkoumání se spokojeností se mzdou, popřípadě důvody nespokojenosti

3. oblast: **Odměny a benefity**

- ve 3. oblasti byla zkoumána spokojenost s benefity a důvody, které zapříčiňují nespokojenost

4. oblast: **Motivování, uznání a hodnocení**

- ve 4. oblasti bylo zkoumáno, zda vyhovují systémy uznání a hodnocení ve společnosti a zda hodnocení zaměstnanci vnímají jako spravedlivé

5. oblast: **Komunikace a informace**

- v 5. oblasti bylo zkoumáno, zda zaměstnanci považují komunikaci a sdílení informací za dostatečné

6. oblast: **Vzdělávání a kariérní růst**

- v oblasti šesté bylo zjišťováno, zda mají zaměstnanci prostor pro sebevzdělávání a kariérní růst

2.3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník byl vytvořen prostřednictvím internetového portálu docs.google.com. Byl odeslán na personální oddělení, odkud byl prostřednictvím emailu rozeslán zaměstnancům. Dotazníku se účastnili technicko-hospodářští zaměstnanci i dělníci.

Celkový počet zaměstnanců společnosti v době realizace dotazníkového šetření byl 971. Toto číslo je zároveň hodnotou základního souboru. Za pomoci generátoru bylo náhodně vybráno 200 emailových adres, které činí zhruba pětinu základního souboru. Navráčeno bylo 95 dotazníků, z nichž nebyl žádný špatně vyplněný, a to především z důvodu, že dotazník byl elektronický a odpovědi nelze odeslat bez správného vyplnění. Návratnost tedy činí 47,5 %.

Následně je nutné určit minimální velikost vzorku. K tomuto účelu je vhodné využít Slovinova vzorce, který má následující podobu:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n ... minimální velikost vzorku

N ... základní soubor

e ... interval spolehlivosti

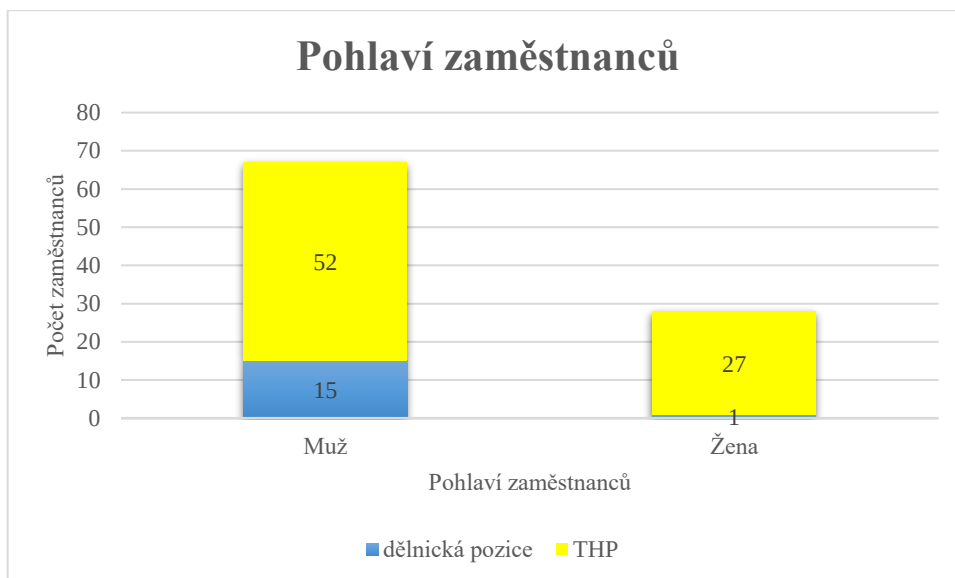
Při výpočtu jsem zvolila interval spolehlivosti 10 %, z důvodu, že se zdá být nerealistické snažit se zajistit více než čtvrtinovou návratnost ze základního souboru. Hodnotu minimální velikosti zjistím dosazením do vzorce:

$$n = \frac{971}{1 + 971(0,10)^2} = 90,663 \doteq 91$$

Bylo tedy zjištěno, že minimální požadovaná návratnost je **91** dotazníků, které dosahují.

Pohlaví zaměstnanců a pracovní pozice

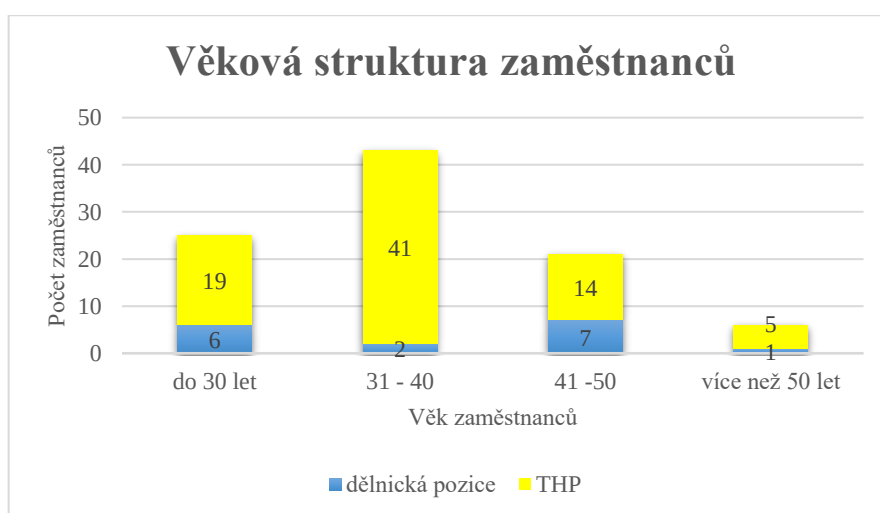
V první řadě bylo zjišťováno pohlaví respondentů a také pozice, na které zaměstnanci pracují. Pracovní pozice byly v rámci dotazníku rozděleny jako dělnické pozice a technicko-hospodářští pracovníci (THP). Většinu respondentů tvoří muži, a to 70,5 %. Ženy tvoří zbývajících 29,5 % respondentů. Většina zaměstnanců, účastníků se dotazníkového šetření pracuje na THP pozici, a to 83 %. Zbývajících 17 % respondentů působí na dělnických pozicích. Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví a pracovní pozice je zobrazeno v grafu č.1:



Graf 1: Pohlaví zaměstnanců dle pracovní pozice (Zdroj: vlastní zpracování)

Věková struktura zaměstnanců

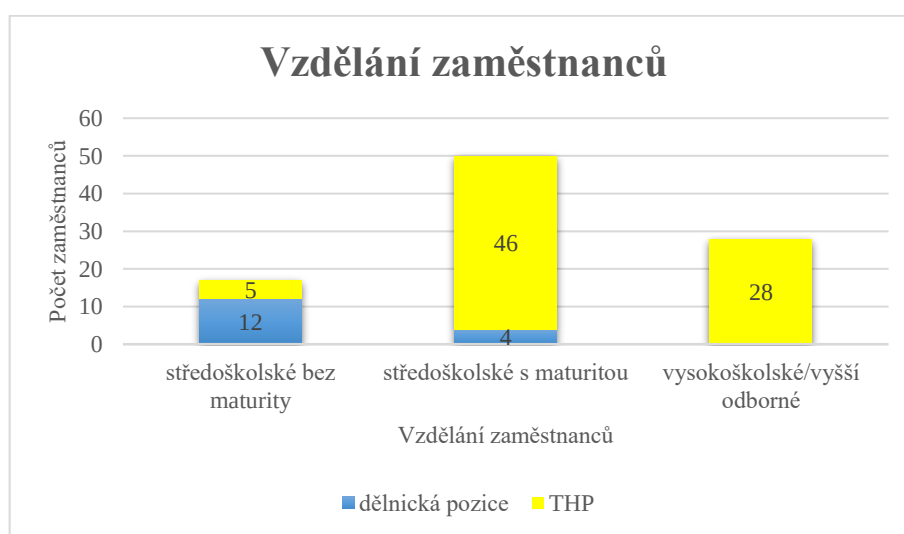
V rámci obecných údajů byly zjišťovány také data ohledně věku. Bylo zjištěno, že nejpočetnější skupina respondentů se nachází ve věkové hranici 31 – 40 let (45 %). Tato věková skupina je tvořena z 95 % THP zaměstnanci. Druhou nejpočetnější věkovou skupinou jsou lidé ve věkové hranici do 30 let, kteří činí necelých 27 % respondentů. Další v pořadí z hlediska četnosti je skupina zaměstnanců ve věku 41 – 50 let (22 %), nejméně početnou skupinu tvoří respondenti starší 50 let (6 %).



Graf 2: Věková struktura zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

Vzdělání zaměstnanců

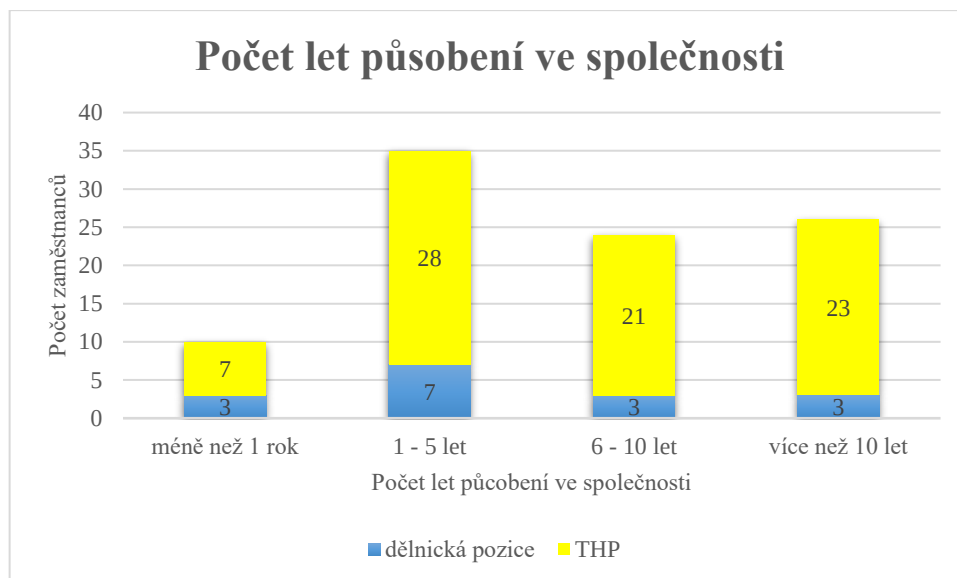
Dále bylo zjišťováno, na jakých pozicích zaměstnanci působí dle dosaženého vzdělání. Mezi respondenty nebyl nikdo, kdo by dosáhl pouze základního vzdělání. Většina dotazovaných zaměstnanců dosáhla středoškolského vzdělání zakončeného maturitní zkouškou. Tito zaměstnanci pracují na THP pozicích i na pozicích dělnických. Žádný z vysokoškolsky vzdělaných respondentů nepracuje na dělnické pozici. Dotazníkového šetření se účastnilo 30 % vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, 53 % pracovníků s maturitním vysvědčením a 17 % zaměstnanců středoškolsky vzdělaných, avšak bez maturity. Přesná čísla jsou zobrazena v grafu č.3:



Graf 3: Vzdělání zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

Počet odpracovaných let ve společnosti

Počet odpracovaných let ve společnosti byl opět rozdělen do několika skupin. Jedná se o zaměstnance, kteří pracují ve společnosti méně než 1 rok, zaměstnanci, kteří působí ve společnosti 2 - 5 let, dále zaměstnané v intervalu od 6 až do 10 let a pak zaměstnanci, kteří v organizaci pracují více než 10 let. Nejméně početnou skupinou byla skupina zaměstnanců, zaměstnaných kratší dobu než jeden rok. Veškeré hodnoty i s procentuálním vyjádřením jsou zobrazeny v grafu č. 4:



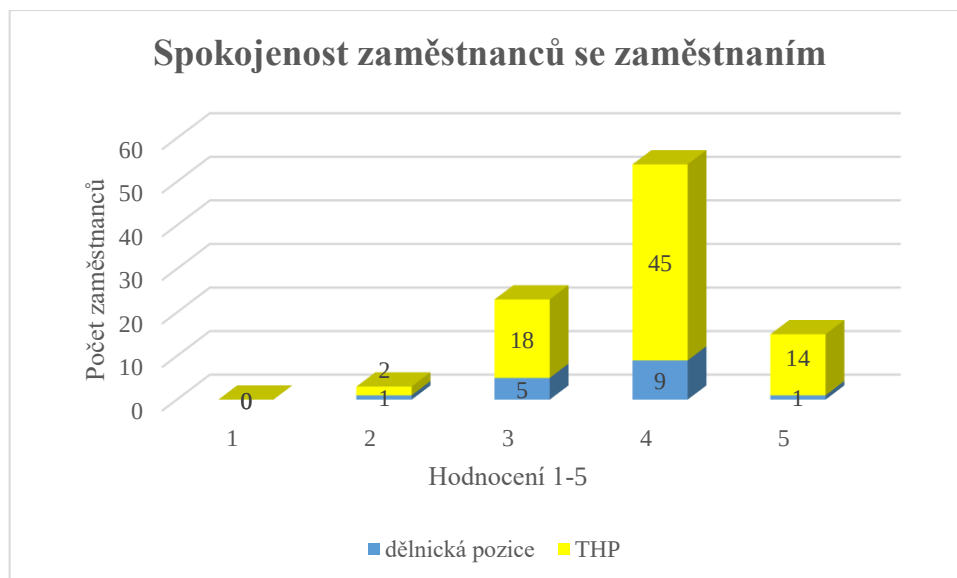
Graf 4: Počet let působení ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

I přesto, že při vymezování věkové struktury bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou ve své podstatě mladí (necelých 72 % respondentů spadá do skupiny 40 let a méně), loajalita a věrnost ke společnosti zde stále funguje. Nadpoloviční většina (53 %) ve společnosti pracuje 6 let a více, pouze 11 % respondentů pracují pro společnost méně než 1 rok. Z těchto čísel lze usuzovat, že zaměstnanci jsou zde spokojení, a to vede k dlouhodobé spolupráci.

Spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním

Zaměstnanci měli možnost hodnotit spokojenost se zaměstnáním na stupnici 1-5, kdy hodnota 1 vyjadřovala nespokojenost se zaměstnáním, a číslo 5 vyjadřovalo naprostou spokojenost.

Při hodnotách 4 a 5 jsem usuzovala, že zaměstnanci jsou spokojení, při nižších hodnotách jsem počítala spíše s nespokojeností zaměstnanců se zaměstnáním, a to i při hodnotě 3, při které je stále prostor na zlepšování.

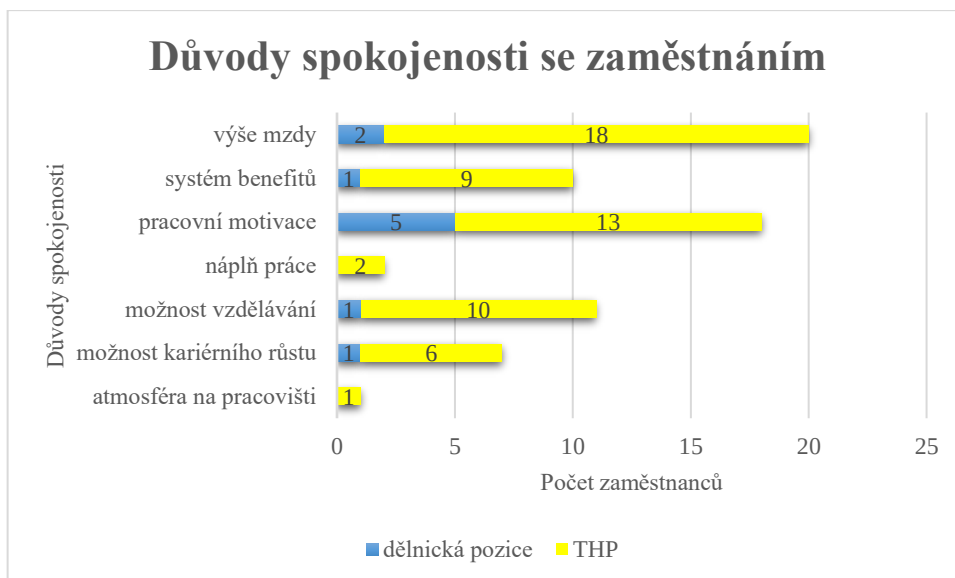


Graf 5: Spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním (Zdroj: vlastní zpracování)

V grafu č. 5 lze vidět, že více než polovina (73 %) dotazovaných zaměstnanců je se zaměstnáním spokojena. V případě hodnocení čísla 4 a 5 byl při další otázce zjišťován důvod spokojenosti. V případě hodnocení 1 – 3 navazovala otázka, která zjišťovala důvod nespokojenosti.

Hlavní důvody spokojenosti se zaměstnáním

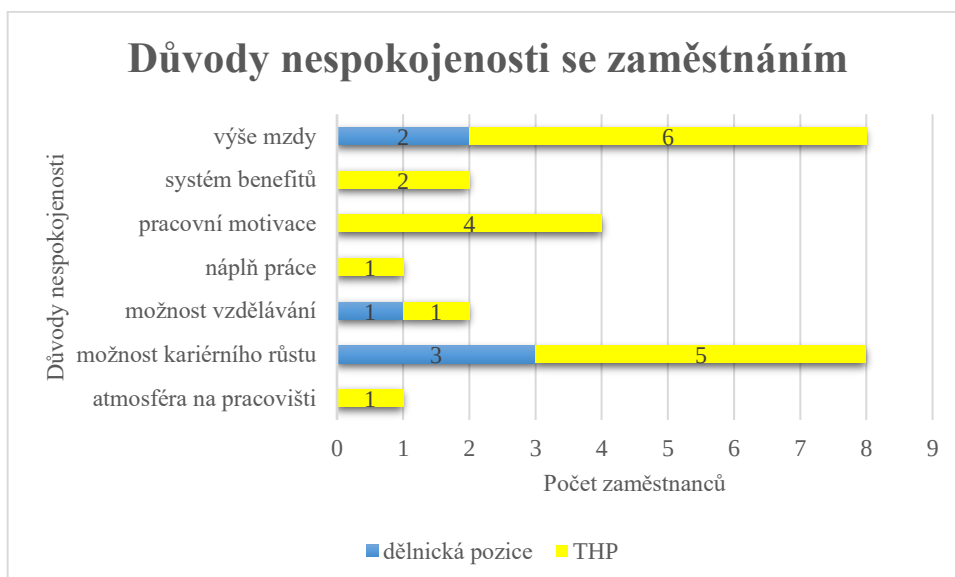
Po hodnocení spokojenosti se zaměstnáním byly zjišťovány hlavní důvody spokojenosti. Při této otázce bylo možno vybrat pouze jednu z možností, avšak byla zde možnost vlastní odpovědi. Spokojených respondentů, respektive těch, kteří hodnotili spokojenost hodnotou 4 nebo 5 bylo 69 %. Nejvíce z těchto zaměstnanců, a to 21 % uvedlo jako hlavní důvod spokojenosti výši mzdy. Na dalším místě byla pracovní motivace a možnost vzdělávání.



Graf 6: Důvody spokojenosti se zaměstnáním (Zdroj: vlastní zpracování)

Hlavní důvody nespokojenosti se zaměstnáním

26 zbylým respondentům, z jejichž hodnocení bylo zjištěno, že nejsou úplně spokojeni, byla položena otázka, jaký je hlavní důvod jejich nespokojenosti. Nejvíce dotazovaných uvedlo jako hlavní důvod nespokojenosti výši mzdy a možnost, resp. nemožnost kariérního růstu.



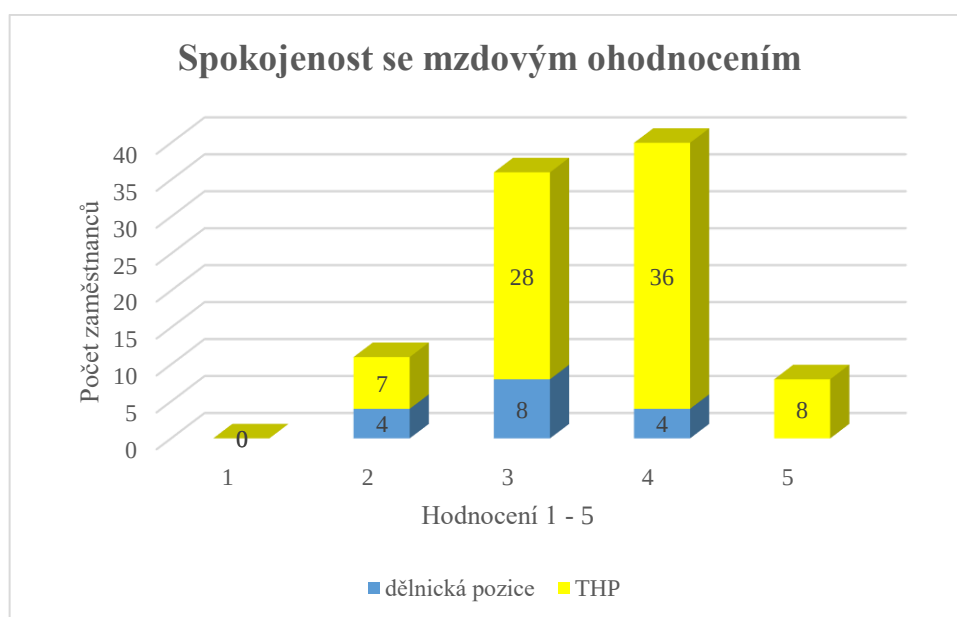
Graf 7: Důvody nespokojenosti se zaměstnáním (Zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče mzdy, rozvrstvení mezi spokojenými zaměstnanci se mzdou a těmi nespokojenými bylo z hlediska pozic rovnoměrné. THP i dělnické pozice mají různý způsob stanovování výše mzdy, THP dostávají vyplácenou fixní měsíční mzdu, zatímco mzda dělnických pozic je hodinová.

Již při zjišťování důvodů spokojenosti či nespokojenosti bylo zjištěna informace, že potřeby každého jedince jsou odlišné. Pro jednoho je hlavním důvodem spokojenosti mzda, pro jiného je to zase hlavní důvod nespokojenosti. A takto to funguje i s ostatními faktory, které jsou (či nejsou) důvodem pro spokojenost se zaměstnáním. Z tohoto hlediska je zřejmé, že ke každému zaměstnanci se musí přistupovat individuálně, což bude zohledněno v navrhovaných řešeních.

Spokojenost zaměstnanců se mzdovým ohodnocením

V rámci jednotlivých oblastí byla jako další hodnocena mzda. Zaměstnanci opět hodnotili na stupnici 1 – 5, kdy 1 značí nespokojenost a 5 spokojenost.



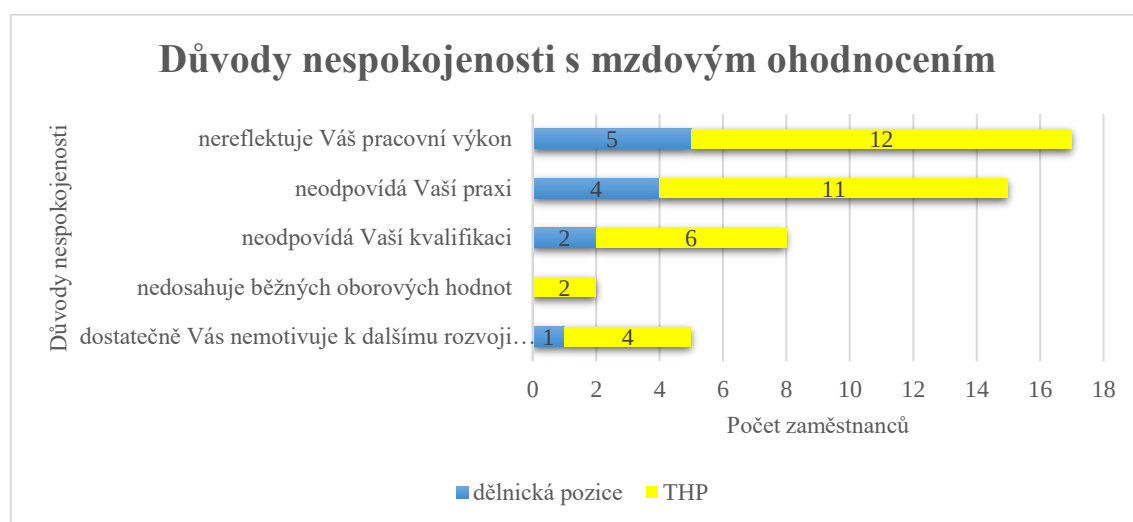
Graf 8: Spokojenost se mzdovým ohodnocením (Zdroj: vlastní zpracování)

51 % respondentů hodnotilo spokojenost se svou mzdou kladně. 49 % hodnotilo spokojenost se mzdou na stupnici 2-3. Nejslabší hodnocení, číslo 1, nevyužil k hodnocení

žádný z respondentů. Nicméně z hlediska mzdového hodnocení, kdy je spokojenost versus nespokojenost velice vyrovnaná, je možné říci, že je zde prostor pro zlepšení.

Hlavní důvody nespokojenosti se mzdovým ohodnocením

U 47 respondentů, kteří hodnotili míru spokojenosti se mzdou v intervalu 1-3, byl zjišťován hlavní důvod jejich nespokojenosti. Nejvíce z nespokojených respondentů, a to 36 % nespokojených zaměstnanců, uvedlo, že výše jejich mzdy nereflektuje jejich pracovní výkon. 32 % nespokojených respondentů si myslí, že výše mzdy neodpovídá jejich praxi. 17 % nespokojených respondentů je toho názoru, že mzda neodpovídá jejich kvalifikaci.

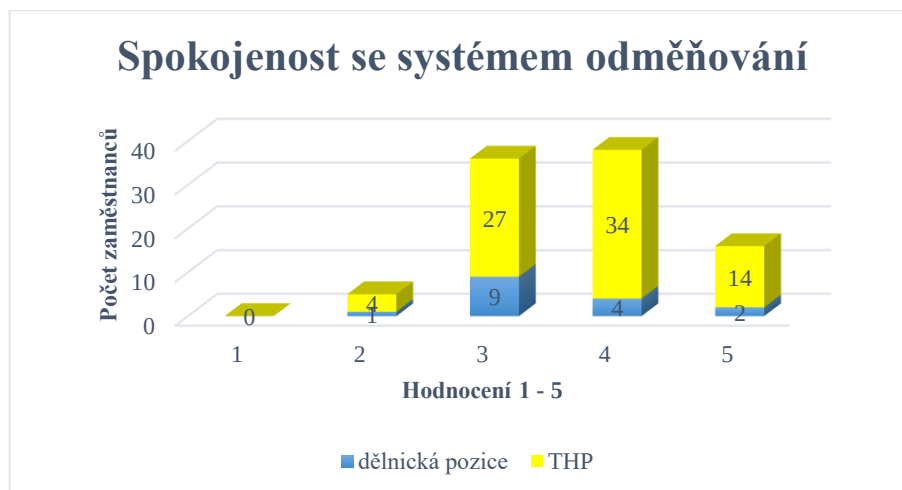


Graf 9: Důvody nespokojenosti se mzdovým ohodnocením (Zdroj: vlastní zpracování)

Odměňování a benefity

Další oblastí dotazníkového šetření byla oblast odměn a benefitů. Byla zhodnocena spokojenost s dosavadními benefity a dále bylo zjišťováno, které další neposkytované benefity by zaměstnanci uvítali.

Spokojenost s poskytovanými benefity respondenti opět hodnotili na škále 1 – 5, kdy 5 značí absolutní spokojenost.

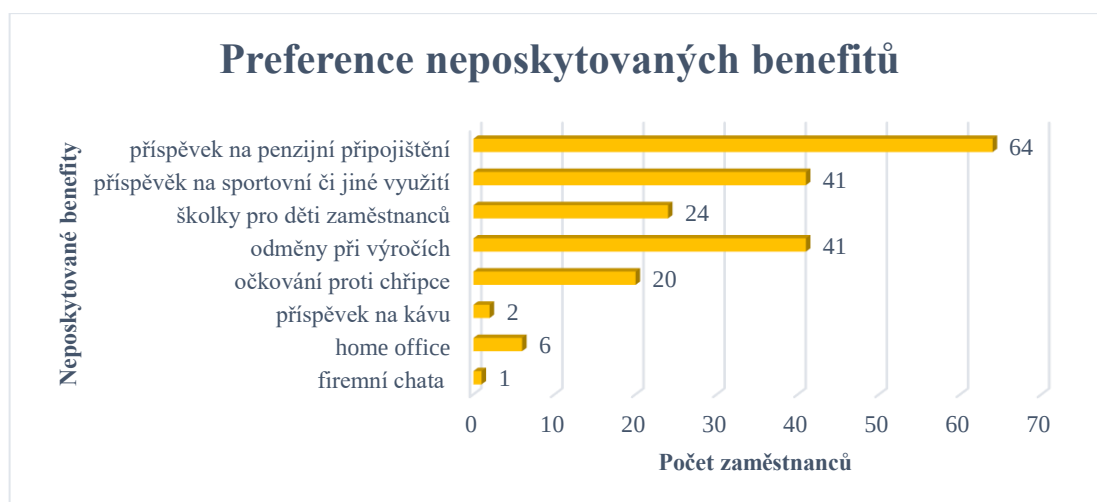


Graf 10: Spokojenost se systémem odměňování (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukázalo se, že nadpoloviční většina (57 %) je spokojena s poskytovanými benefity. Zbýlých 43 % se projevilo jako ne úplně spokojených. Pozitivním faktem je, že žádný z respondentů nevyužil k hodnocení číslo 1. Vzhledem k množství nespokojených jedinců se systémem odměňování bude nutné se na tuto oblast zaměřit. V návaznosti na odměňování byly dále zjišťovány preference zaměstnanců ohledně benefitů. Které benefity by zaměstnanci uvítali, a o které naopak nemají zájem, je zobrazeno v následujících grafech.

Preference neposkytovaných benefitů

V rámci benefitů jsem dále zjišťovala, který z neposkytovaných benefitů by zaměstnanci uvítali. Tato otázka byla s možností volby více odpovědí a také s možností připsat vlastní odpověď. Většina, a to 67 % respondentů uvedla jako vítaný benefit příspěvek na penzijní připojištění. Necelá polovina respondentů (43 %) touží po výročních odměnách a příspěvku na sportování. Výsledky jsou zobrazeny v grafu č. 11:



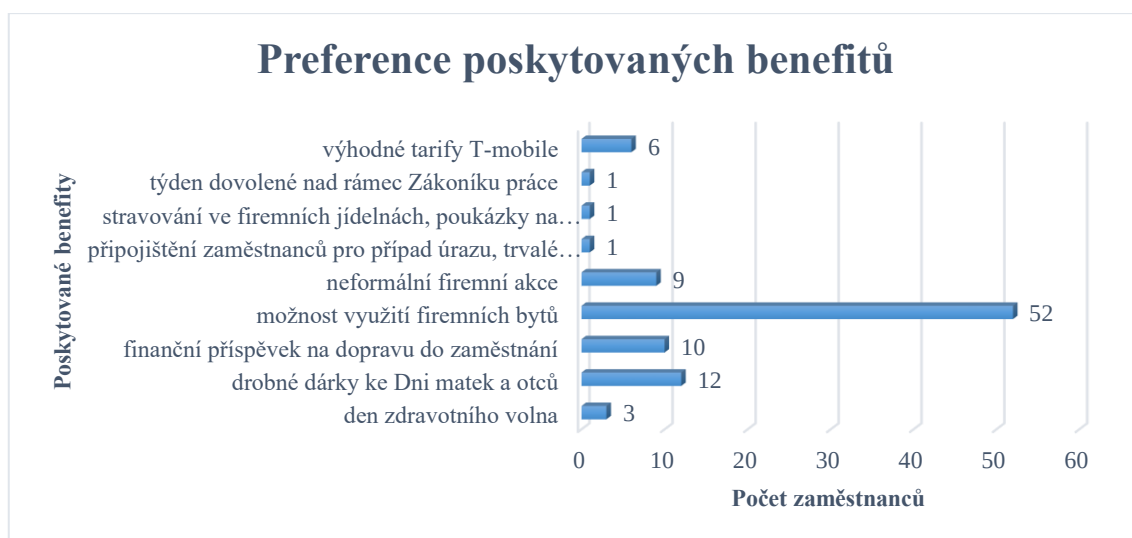
Graf 11: Preference neposkytovaných benefitů (Zdroj: vlastní zpracování)

Veškeré benefity, které jsem uvedla do možností, se ukázaly jako poměrně žádané. Nejméně hlasů měly ty odpovědi, které některý ze zaměstnanců navrhl sám, a bohužel ostatní nenapadly. V rámci těchto odpovědí je žádoucí změna či rozšíření struktury benefitů.

Preference poskytovaných benefitů

V oblasti benefitů jsem zjišťovala i který benefit není pro zaměstnance až tak podstatný. Tato otázka byla položena zejména proto, že v dnešní době mnoho společností volí volitelný systém benefitů, při kterém si zaměstnanci zvolí pouze ty benefity, které využijí, což společnosti může snížit náklady na poskytované benefity, aniž by se snížila spokojenost zaměstnanců.

Ukázalo se, že nadpoloviční většina respondentů považuje za nepodstatný benefit možnost využití firemních bytů, a to 55 %. Je tedy velice pravděpodobné, že takto odpovídající zaměstnanci tohoto benefitu nevyužívají. Jako druhý nejméně podstatný byl zvolen dárek ke Dni matek a otců, který onačilo jako nepodstatný 13 % respondentů. 11 % respondentů pak označilo jako nejméně podstatný benefit příspěvek na dopravu do zaměstnání. Naopak nejvíce podstatný benefit, který žádný z respondentů neoznačil jako pro něj nepodstatný je finanční bonus získávaný v závislosti na výsledku hospodaření společnosti.



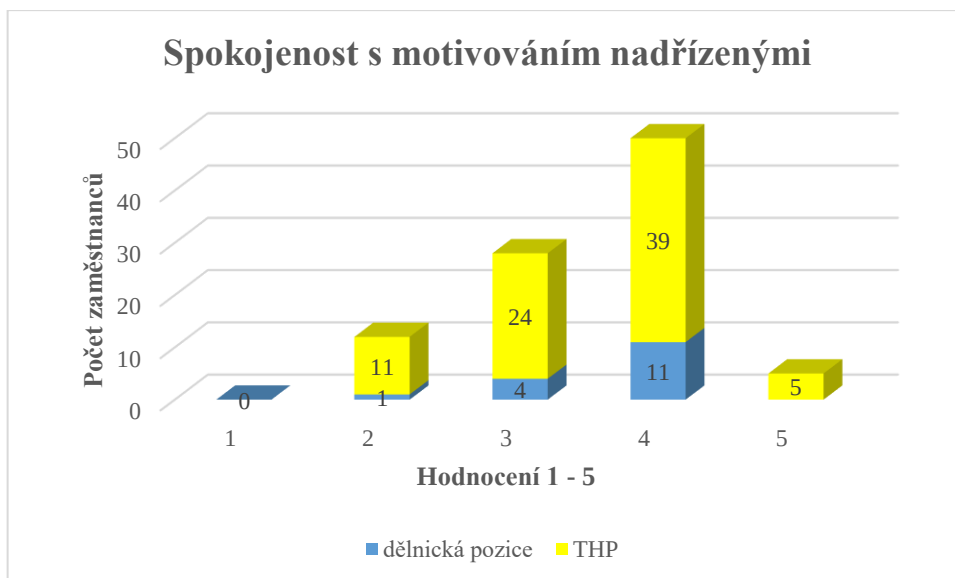
Graf 12: Preference poskytovaných benefitů (Zdroj: vlastní zpracování)

V rámci zjišťování preferencí odměn a benefitů se ukázalo, že preference jednotlivých respondentů jsou odlišné, a tudíž by bylo vhodné ve společnosti zavést volitelný neboli kreditní systém odměňování. Tento systém by zohlednil individuální potřeby a zájmy každého jedince.

Motivování, uznání a hodnocení

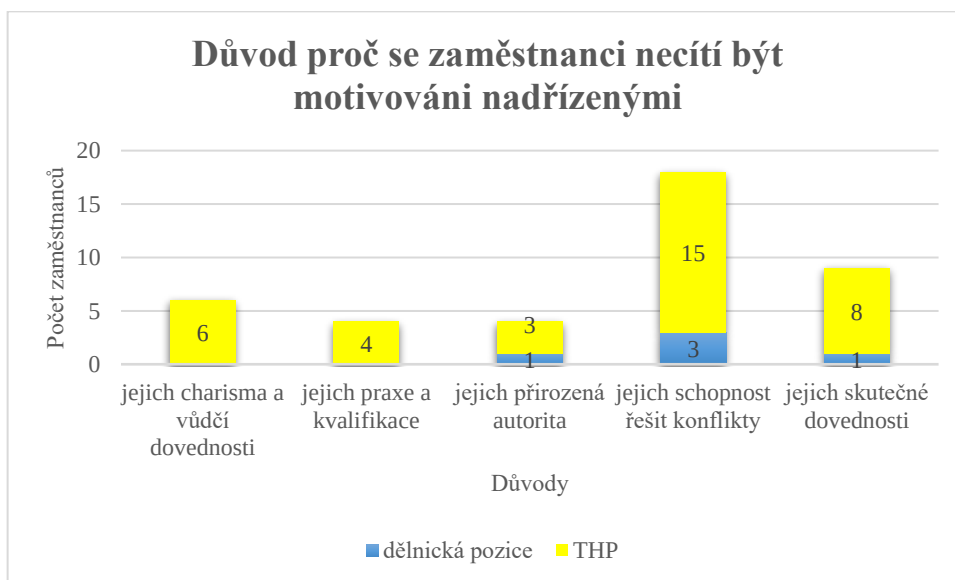
V rámci této oblasti bylo zjišťováno, zda si zaměstnanci připadají motivováni, uznávání, popř. jaké projevy uznání považují za nejvhodnější. Dále bylo zjišťováno, zda zaměstnancům vyhovuje systém hodnocení na pracovišti a zda tento systém považují za spravedlivý.

Jestli se zaměstnanci cítí býti dostatečně motivováni, byla jedna z otázek dotazníkového šetření. Většina respondentů (58 %) se cítí být motivováno svými nadřízenými. Zbýlých 42 % hodnotilo nižším hodnocením, a to v rozmezí 2 – 3.



Graf 13: Spokojenost s motivováním nadřízenými (Zdroj: vlastní zpracování)

V návaznosti na otázku motivace byli zaměstnanci tázáni na důvody, proč se jim zdá, že je jejich nadřízení dostatečně nemotivují. Tato otázka byla určena pouze pro respondenty, kteří hodnotili číslem 3 a méně.

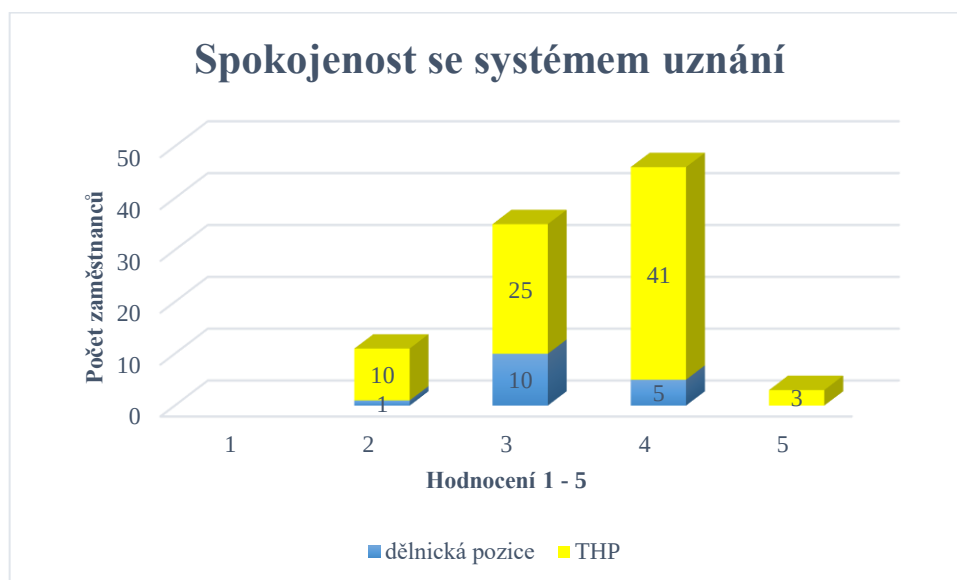


Graf 14: Důvod proč se zaměstnanci necítí být motivováni nadřízenými (Zdroj: vlastní zpracování)

45 % respondentů, kteří se necítí být motivováni svými nadřízenými, považují za problém schopnost jejich nadřízených řešit konflikty. 23 % těchto respondentů vidí jako problém v motivaci skutečné dovednosti jejich nadřízených. Je důležité, aby vedoucí pozice měly dovednost řešit konflikty na pracovišti. Bezkonfliktní pracoviště je jedna z důležitých podmínek pro přátelskou atmosféru na pracovišti, která značně přispívá k motivaci zaměstnanců. Navrhují vedoucí pozice v této oblasti lépe zaškolit.

Hodnocení systému uznání

Při zjišťování, zda jsou zaměstnanci dostatečně uznáváni, bylo využito hodnotící stupnice 1-5, kdy číslo 5 značí, že zaměstnancům se dostává dostatečného uznání a číslo 1, že nepocítují, že by byli uznáváni.



Graf 15: Spokojenost se systémem uznání (Zdroj: vlastní zpracování)

Většina respondentů, a to 52 %, hodnotili systém uznání ve společnosti kladně. Oproti tomu 48 % respondentů se necítí plně uznáváno. Žádný z respondentů však nevyužil k hodnocení 1.

Preference způsobu uznávání

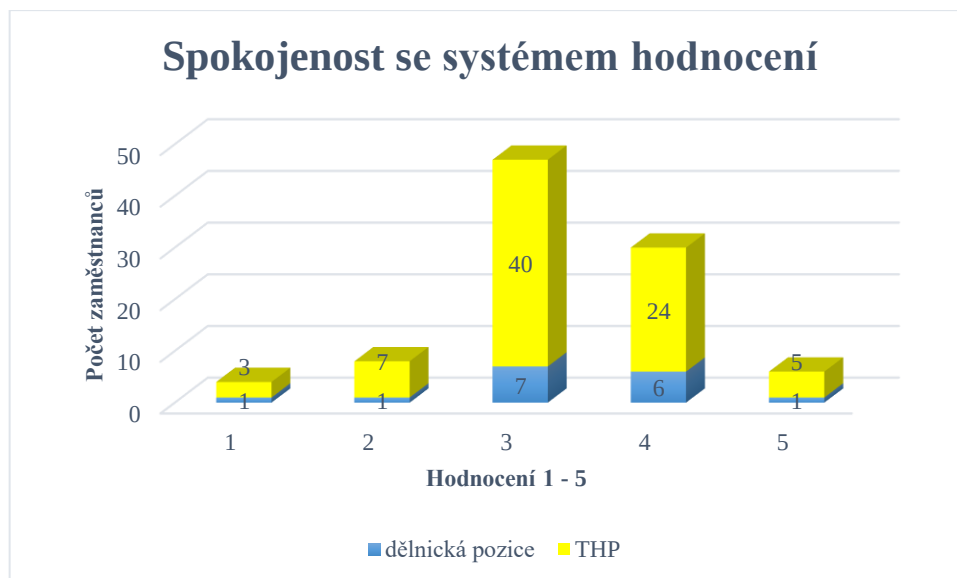
Zaměstnanci byli tázáni, jaký způsob uznání preferují. U této otázky měli možnost doplnění odpovědi. Nejvíce respondentů (35 %) jako nejlepší způsob uznání uvedlo dodatečné benefity. Jako další čteně preferované se projevily povýšení (21 %) a zvýšení odpovědnosti ve stávající pracovní pozici (17%). Výsledky preference uznání jsou zobrazeny v grafu č. 16:



Graf 16: Preferované způsoby uznání (Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnocení systému hodnocení

Při hodnocení spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanci opět hodnotili na škále 1 – 5, kdy číslo 5 značí spokojenost se systémem hodnocení. Většina, tedy 62 % respondentů hodnotilo systém hodnocení známkou 1 – 3. Zbýlých 38 % hodnotilo spokojenost známkou 4 nebo 5. Výsledky jsem zaznamenala graficky:



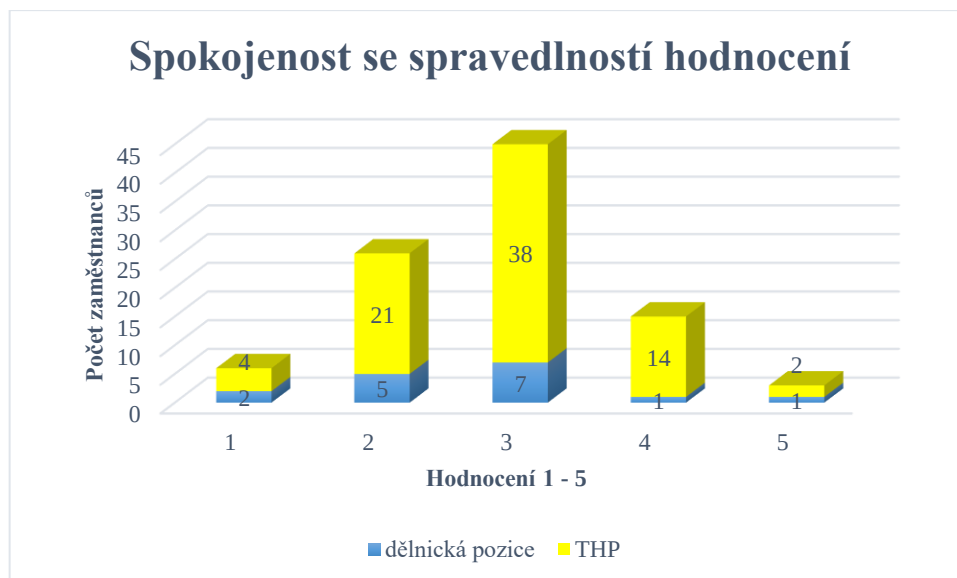
Graf 17: Spokojenost se systémem hodnocení (Zdroj: vlastní zpracování)

Vzhledem k odpovědím respondentů, kdy se většina necítí být spokojená, navrhuji vedoucí zaměstnance, kteří provádí hodnocení svých podřízených, lépe proškolit na téma hodnocení zaměstnanců, popř. sestavit příručku pro vedoucí pozice.

V návaznosti na hodnocení spokojenosti hodnocení jsem se tázala, zda hodnocení zaměstnancům připadá spravedlivé.

Spravedlnost hodnocení

Spravedlnost opět byla hodnocena na škále 1 – 5. Pocit maximální spravedlnosti hodnocení mohli zaměstnanci projevit číslem 5. Pouze 19 % respondentů považuje systém hodnocení za spravedlivý. Zbývající respondenti (81 %) nepovažují hodnocení za spravedlivé. Nejčastěji využitě hodnocení bylo číslo 3. Výsledky jsou zaznamenány v grafu č. 18:

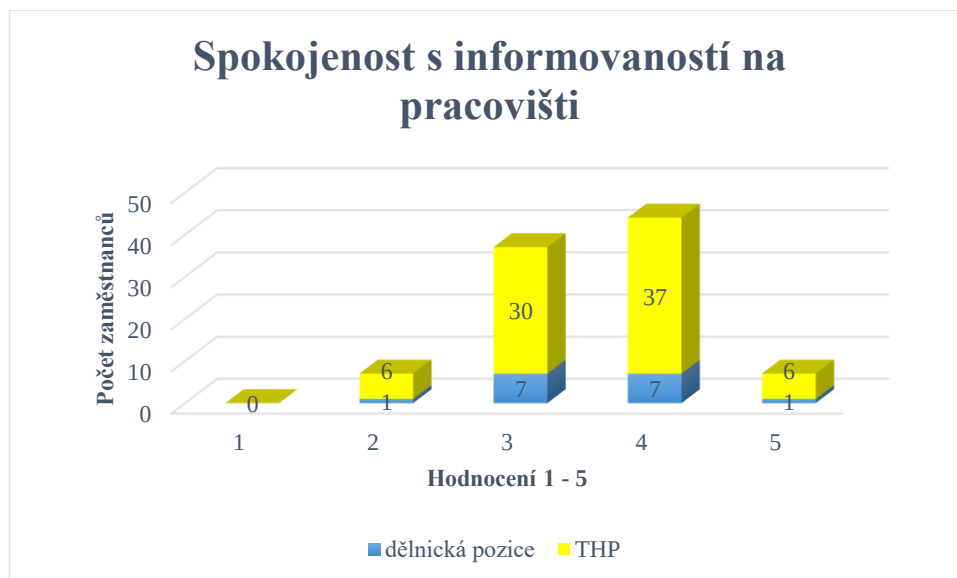


Graf 18: Spokojenost se spravedlností hodnocení (Zdroj: vlastní zpracování)

Spravedlnost hodnocení není respondenty vnímána pozitivně. Hodnocení zaměstnanců ve společnosti probíhá formou rozhovoru dvakrát ročně, kde hodnocení pracovníci mohou projevit názor na hodnocení, které dostali od nadřízeného zaměstnance. V situaci, kdy většina zaměstnanců vnímá hodnocení nespravedlivě je žádoucí, aby nadřízení poskytovali podřízeným neustálou zpětnou vazbu během celého roku. V návaznosti na tuto zpětnou vazbu budou podřízení pracovníci mít možnost reagovat zlepšením svých pracovních výkonů. Důvodem pocitu nespravedlivého hodnocení totiž může být i moment překvapení, když se dozví, že jejich práci nadřízení nehodnotí tak jako oni sami, a tudíž tomuto bude zabráněno pravidelnou zpětnou vazbou.

Informovanost na pracovišti

Informovanost na pracovišti a komunikace jako celková také patří do jednoho z klíčových faktorů pracovní motivace. V další oblasti bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci s dosavadní informovaností na pracovišti spokojeni, a tedy jestli jim vyhovují způsoby, jakými jsou s nimi komunikovány firemní informace. Zatímco 54 % respondentů je spokojena se způsobem informování, zbylých 46 % dotazovaných nebylo spokojeno. Hodnocení číslem 1 nevyužil ani jeden z respondentů.



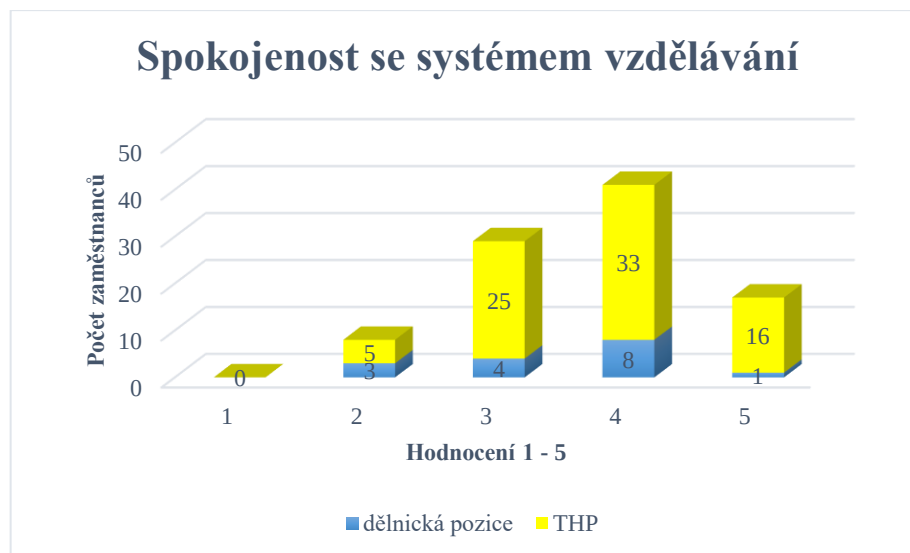
Graf 19: Spokojenost s informovaností na pracovišti (Zdroj: vlastní zpracování)

V současné době probíhá informování na pracovišti formou informační nástěnky, firemního časopisu nebo také emailu. Email mají pouze THP pracovníci. Doporučuji poskytnout informace prostřednictvím informačních technologií veškerým zaměstnancům, neboť v dnešní době je to skoro nutné.

Vzdělávání a kariérní růst

Další oblast hodnotila, zda zaměstnanci mají dostatečnou možnost seberealizace. Zda je jim poskytována možnost vzdělávání a zda mají možnost kariérně růst. Obě tyto oblasti byly opět hodnoceny na škále 1 -5.

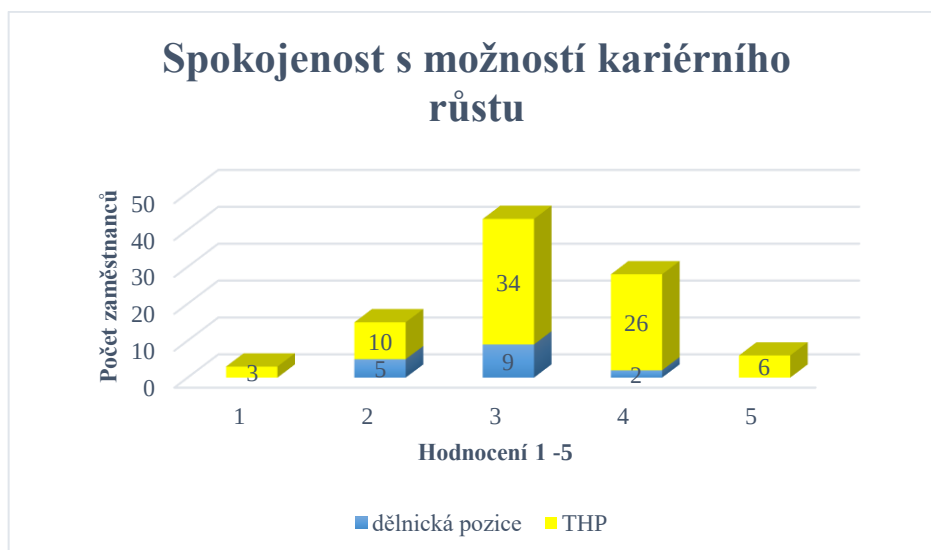
Z hlediska vzdělávání zaměstnanci hodnotili, zda je jim poskytován dostatečný počet potřebných školení nebo také zda mají možnost podávat návrhy na zlepšení a jiné.



Graf 20: Spokojenost se systémem vzdělávání (Zdroj: vlastní zpracování)

61 % respondentů je spokojeno se systémem vzdělávání ve společnosti a cítí, že mají dostatečný přísun školení a jiných forem vzdělávání. Zbylých 39 % respondentů se projevilo jako nespokojených se systémem vzdělávání. Dá se říci, že rozvrstvení pozic dle jejich hodnocení možnosti vzdělávání je rovnoměrné.

Jestli zaměstnanci mají dostatečnou možnost kariérního růstu, hodnotili v další otázce opět na škále 1 – 5. Ukázalo se, že 64 % zaměstnanců cítí, že nemá dostatečnou možnost kariérně se rozvíjet.



Graf 21: Spokojenost s možností kariérního růstu (Zdroj: vlastní zpracování)

Tohle hodnocení dle pozic se zdá opět rovnoměrné. Nulovou možnost kariérního růstu uvedli pouze 3 technicko-hospodářští pracovníci.

2.3.3 Shrnutí dotazníkového šetření

V dotazníkovém šetření byla zjišťována data, která mají vliv na motivační systém podniku, ale také údaje o respondentech, které pro tvorbu motivačního systému nemají vypovídající hodnotu. Zejména v 1. analyzované oblasti dotazníku byly zjišťovány informace o respondentech, aby byla přiblížena struktura všech zúčastněných zaměstnanců. Další oblasti pak měly určitou vypovídající hodnotu a byly pro analyzování současného stavu klíčové. Zaměstnanci hodnotili veškeré nástroje motivačního systému ve společnosti, kde pracují a měli možnost vyjádřit, jak jsou s kterými složky spokojeni.

Z hlediska věkové struktury respondentů bylo zjištěno, že většina respondentů, a to 72 %, spadá do skupiny 40 let a méně. I přesto, že jsou zaměstnanci mladí, věrnost a loajalita ke společnosti, zde stále funguje. Nadpoloviční většina (53 %) působí ve společnosti 6 let a více. Z těchto čísel lze usuzovat, že zaměstnanci jsou s prací spokojeni, a to je vede k dlouhodobé spolupráci ve společnosti.

Potvrzením výše zmiňovaného faktu, že jsou zaměstnanci spokojeni, je i zjišťování spokojenosti prostou otázkou: „Jste spokojeni se svým zaměstnáním?“. Bylo tak zjištěno, že 73 % respondentů je spokojeno se svým zaměstnáním.

Zbylých 27 % respondentů mělo uvést hlavní důvod nespokojenosti. Mezi hlavní důvody nespokojenosti se zaměstnáním patřila výše mzdy (8 % všech respondentů) a nedostatečná možnost kariérního růstu (8 % všech respondentů).

Když byla otázka zaměřena pouze na spokojenost se mzdou, bylo zjištěno, že až 49 % zaměstnanců není s výší své mzdy spokojeno. 36 % nespokojených zaměstnanců se mzdou uvedlo, že se domnívají, že výše jejich mzdy nereflektuje jejich pracovní výkon. 32 % nespokojených respondentů si myslí, že výše mzdy neodpovídá jejich praxi.

Další hledisko hodnocení motivačního systému byly poskytované benefity. Pozitivním faktem pro společnost je, že 57 % respondentů je se strukturou benefitů spokojena. Avšak vzhledem k nespokojeným 43 % je zde velký prostor pro zlepšení spokojenosti.

K potřebám v systému odměňování je nutné přistupovat individuálně, protože tyto potřeby jednotlivců se liší. Tento problém by mohl vyřešit volitelný systém benefitů formou kreditního systému.

V dotazníkovém šetření dále bylo zjištěno, že 42 % se necítí být motivováno nadřízenými. Jako jeden z hlavních důvodů tohoto pocitu je schopnost, resp. neschopnost nadřízených řešit konflikty (tento důvod uvedlo 18 respondentů). V této oblasti jsou důležitá opatření ve formě školení pro vedoucí pozice.

V oblasti informovanosti v zaměstnání bylo zjištěno, že 54 % respondentů je spokojeno se systémem informování ve společnosti. Nespokojených bylo 46 % respondentů. Je potřeba vzít v potaz i druhou téměř polovinu nespokojených respondentů, a proto je žádoucí se těmito způsoby komunikace a předávání informací dále zabývat. Informační nástěnka, pravidelné porady, firemní časopis a informační emaily (pouze pro zaměstnance s emailovými adresami) se neprojeví jako dostatečný způsob informování. Z hlediska doby, kdy se elektronická komunikace stává více a více obvyklou je žádoucí uvažovat o informování zaměstnanců právě touto formou.

2.4 Shrnutí

V analyzování spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem ve společnosti formou dotazníkového šetření byly kromě pozitivních faktů zjištěny také nedostatky. Tyto nedostatky jsou podklady pro sestavení návrhových řešení.

V oblasti problémových částí motivačního systému bylo zjištěno:

- téměř polovina zaměstnanců není spokojena se systémem odměňování,
- zaměstnanci postrádají některé benefity,
- o některé benefity nemají zaměstnanci zájem,
- téměř polovina zaměstnanců se necítí být motivována nadřízenými,
- někteří zaměstnanci si myslí, že jejich nadřízení neumí řešit konflikty,
- téměř polovina zaměstnanců se necítí být dostatečně informována.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

V této kapitole bude v návaznosti na předchozí kapitolu „Analýza problému a současné situace“ zpracován návrh nového motivačního systému společnosti formou návrhů a doporučení, které přispějí ke spokojenosti zaměstnanců. Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, které věci v motivačním systému jsou nastaveny tak, že zaměstnancům vyhovují, a také nástroje, které nezískali vysoké procento spokojenosti. Především na oblasti, kde byla zjištěna nízká spokojenost bych se ráda zaměřila a svými doporučeními bych ráda přispěla ke spokojenosti v jednotlivých oblastech. Jedná se o těchto 8 doporučení:

- **volitelný (kreditní) systém benefitů** – tento systém benefitů reaguje na odlišné požadavky každého ze zaměstnanců. Zaměstnancům jsou v současné skladbě poskytovány benefity, o které nemají zájem, ale také jim některé z benefitů chybí.
- **příspěvek na penzijní připojištění** – jedná se o benefit, o který by mělo zájem 64 respondentů, což je 67 % dotazovaných. Je zřejmé, že po zavedení si ho tato většina také zvolí v rámci volitelného systému benefitů.
- **příspěvek na očkování proti chřipce** – jedná se o další benefit, který označilo za uvítaný 20 respondentů, což je 21 %. Tento benefit by pozitivně měl ovlivnit zdraví zaměstnanců a snížit nemocnost v době chřipkových onemocnění, což ocení zaměstnanci i zaměstnavatel. Zaměstnancům se pak zvyšuje pravděpodobnost nároku na bonus za nulovou nemocnost.
- **dárky k výročí práce ve společnosti** – zavedení tohoto benefitu navrhuji spojit také se zrušením dosavadního benefitu „dárky ke dni matek a otců“. Zájem o tuto odměnu projevilo 41 respondentů.
- **příručka pro nadřízené** – tato příručka byla sestavena v reakci na negativní vnímání motivace a hodnocení od nadřízených.
- **školení vedoucích pozic** – vzhledem k zjištění, že spousta respondentů je názoru, že vedoucí pozice neumí řešit konflikty na pracovišti, bylo navrženo školení, které nadřízené proškolí v oblasti konfliktů a jejich řešení.

- **home office** – tento benefit byl navržen hlavně z důvodu nenákladovosti pro zaměstnavatele a pro pestřejší strukturu volitelného systému.

- **informační web pro zaměstnance** – tento web zahrnuje rozšíření databáze. Výsledkem bude přihlášení všemi zaměstnanci přímo do systému, kde jim budou poskytnuty veškeré relevantní informace pro výkon zaměstnání a také si zde budou moct navolit benefiční systém.

Veškeré tyto motivační nástroje, které byly navrženy a stručně popsány jsou dále detailněji popsány a také finančně vyčísleny.

3.1 Volitelný (kreditní) systém benefitů

V současné době společnost poskytuje veškeré benefity všem zaměstnancům. Ve skladbě benefitů se tedy nachází i benefity, o které zaměstnanci nemají zájem a nevyužívají je. Ideální způsob, jak vyhovět všem je volitelný systém benefitů, který navrhuji zavést. Tento volitelný systém bude fungovat na bázi kreditního systému, kdy každý z benefitů bude ohodnocen různým počtem kreditů, a to v závislosti na finančních nákladech, které na nich společnost má. Zaměstnanec tedy dostane určitý počet kreditů a na základě těchto kreditů si zvolí skladbu benefitů. Každý tedy bude mít individuální složení benefitů dle jeho spokojenosti. V případě zavedení tohoto volitelného systému společnost není nucena zvýšit náklady na odměny, jelikož i při nastavení pestřejší skladby benefitů bude zaměstnanec omezen při jejich výběru z hlediska finančních prostředků na ně vynaložených. Náklady však vzniknou při rozšíření databáze, která bude poté přístupna všem zaměstnancům, tak, aby si skladbu benefitů mohli sami navolit přímo v informačním systému.

Do volitelného systému odměn jsem nezahrnula veškeré benefity. Například benefity, které jsou udělovány jen na základě splnění určitých podmínek, jsem z tohoto systému musela vyloučit. Dále jsem nepracovala s benefitem připojištění pro případ úrazu či jeho trvalých následků. Jelikož se společnost zabývá pyrovýrobou, je důležité přihlížet na zdraví a bezpečnost zaměstnanců a „nenutit“ zaměstnance volit mezi zdravím a jinými odměnami.

3.2 Příspěvek na penzijní připojištění

Penzijní připojištění (dále jen PP) je způsob, kterým lze spořit na stáří a je podporován státem formou příspěvků a daňových úlev. Důvodem tohoto připojištění je zajištění dalšího zdroje příjmů v důchodovém věku vedle státního důchodu, který bude v budoucnu kvůli stárnutí populace klesat. Od roku 2012, kdy již není možné sjednat penzijní připojištění je jeho nástupcem doplňkové penzijní spoření (dále jen DPS). Zřízení DPS je dobrovolné a jeho založení nemá vliv na výši státního důchodu. Skládá se z příspěvku účastníka a státní podpory. Lze získat i příspěvek na PP/DPS od zaměstnavatele jako benefit, který je díky daňovým úlevám výhodnější, než kdyby zaměstnavatel zvýšil zaměstnanci mzdu o stejnou částku (Aktuálně.cz, 2018).

Podmínkou státního příspěvku je, aby účastník ukládal alespoň 300 Kč měsíčně. Ke 300 Kč uhrazených účastníkem přispěje stát 90 Kč. Maximální výše státního příspěvku je stanovena ve výši 230 Kč. Maximální příspěvek však účastník získá, pokud dosáhne hranice úložky 1 000 Kč (Aktuálně.cz, 2018).

Výše příspěvku pro nejčastěji spořené částky je zobrazena v tabulce č. 2:

Tabulka 2: Přehled výše státního příspěvku pro rok 2018. (Zdroj: Vlastní zpracování dle Příspěvky.cz, 2018)

Měsíční vklad	Výše státního příspěvku	Zhodnocení vkladu
100,– Kč	0,– Kč	0%
200,– Kč	0,– Kč	0%
300,– Kč	90,– Kč	30%
400,– Kč	110,– Kč	28%
500,– Kč	130,– Kč	26%
600,– Kč	150,– Kč	25%
700,– Kč	170,– Kč	24%
800,– Kč	190,– Kč	24%
900,– Kč	210,– Kč	23%
1.000,– Kč	230,– Kč	23%
1.500,– Kč	230,– Kč	15%
2.000,– Kč	230,– Kč	12%
3.000,– Kč	230,– Kč	8%

Zájem ze strany zaměstnavatelů o tento benefit roste. Kromě toho, že situace na trhu práce je taková, že zaměstnavatelé o zaměstnance doslova bojují, vzrostl také limit ročních daňových odpočtů pro firmy na 50 000 Kč za každého zaměstnance. Tzn., že částka do 50 000 Kč nepodléhá platbám sociálního ani zdravotního pojištění. Co je pak pro zaměstnavatele další výhodou, že tyto příspěvky nejsou daňově uznatelným nákladem bez jakéhokoliv limitu. Státní příspěvek se však poskytuje pouze k částce hrazené zaměstnancem nikoliv i částce hrazené zaměstnavatelem (Aktuálně.cz, 2018)

Příspěvání od zaměstnavatele může mít trojí podobu:

- zaměstnavatel přispívá stejnou částku, co zaměstnanec,
- zaměstnavatel přispívá pevnou částku, bez ohledu na vklad zaměstnance,
- zaměstnavatel přispívá určité procento ze mzdy, bez ohledu na vklad zaměstnance (Peníze.cz, 2018).

Příspěvek na PP/DPS uvedlo jako preferovaný benefit 67 % zaměstnanců. Mé doporučení zahrnuje dvě možnosti příspěvku od zaměstnavatele. První možnost je založena na tom, že je formou převodu odesílána část mzdy do fondu penzijního připojištění za sjednaných výhodných podmínek mezi zaměstnavatelem a penzijní společností. Tato možnost není pro zaměstnavatele nákladem. Druhá možná varianta zahrnuje příspěvek zaměstnavatele v pevně stanovené výši jako příspěvek k části, kterou zaměstnavatel vyčlenil ze mzdy pro tento účel. Tento příspěvek bude možný pouze pro zaměstnance, jejichž pracovní poměr u společnosti ISS překročil dobu jednoho roku.

3.2.1 Převod části mzdy na penzijní připojištění

Převod části mzdy je založen na převedení určité částky z čisté mzdy přímo do fondu penzijního připojištění či fondu doplňkového penzijního spoření. Náklady zaměstnavatele na tento způsob příspěvku na penzijní připojištění jsou v hodnotě 0.

3.2.2 Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění

Příspěvek od zaměstnavatele na penzijní připojištění navrhuji ve výši 500 Kč nebo 1000 Kč (musí být zachována podmínka výhodnosti, tedy 3 % vyměřovacího základu a zaměstnanec si vybere výši příspěvku v rámci kreditního systému benefitů). V rámci tohoto příspěvku od zaměstnavatele jsou provedeny výpočty, jak se liší náklady na zvýšení mzdy od příspěvku na penzijní připojištění. K výpočtům jsem využila hodnotu průměrné hrubé mzdy ve společnosti za rok 2016/17. Hodnota činí 51 763 Kč. Průměr je tvořen za všechny zaměstnance včetně vysoce postavených manažerských pozic. Výsledky jsou znázorněny v tabulce č.3:

Tabulka 3: Přehled nákladů na zvýšení mzdy a na příspěvek na PP/DPS. (Zdroj: vlastní zpracování)

Příspěvek na PP	Hrubá mzda zaměstnance	Odvody ZP a SP za zaměstnavatele	Náklady zaměstnavatele za zaměstnance	Nárůst nákladů na zaměstnance
500,-	51 763,-	17 599,-	69 862,-	500,-
1 000,-	51 763,-	17 599,-	70 362,-	1 000,-
Navýšení hrubé mzdy	Hrubá mzda zaměstnance	Odvody ZP a SP za zaměstnavatele	Náklady zaměstnavatele za zaměstnance	Nárůst nákladů na zaměstnance
500,-	52 263,-	17 769,-	70 032,-	1 170,-
1 000,-	52 763,-	17 939,-	70 878,-	2 516,-

Z tabulky je zřejmé, že pro zaměstnavatele je méně nákladné, a tedy výhodnější přispívat na PP/DPS než zvednout zaměstnanci mzdu. Dle dotazníkového šetření příspěvek přispěje také ke spokojenosti zaměstnanců a tento benefit tedy bude výhodný pro obě strany.

3.3 Příspěvek na očkování proti chřipce

21 % respondentů označilo příspěvek na očkování proti chřipce jako preferovaný. Tento benefit může příznivě ovlivnit finanční bonus za nullovní nemocnost, který společnost poskytuje. Cena jedné očkovací dávky je 250 Kč tj. 250 Kč na rok. Navrhuji tedy, aby byl příspěvek na očkování hrazen zaměstnavatelem v plné výši (ČPZP, 2018).

Očkování proti chřipce je zajištěno pomocí vakcíny VAXIGRIP TETRA. Očkuje se jednou dávkou (tj. 0,5 ml) ve zvolený den a přeočkování se provádí každý rok. V době očkování nesmí být jedinec akutně nemocný a v den očkování se doporučuje vyhnout se fyzické zátěži, návštěvy sauny, solária a také vynechání konzumace alkoholických nápojů (Avenier, 2018)

3.4 Dárky k výročí práce ve společnosti

Jak je již známo, zaměstnanci dostávají drobné dárky ke dni matek a otců. Dárky k výročí už se tedy mohou zdát zbytečné, avšak bezdětným pracovníkům drobné dárky ke dni matek a otců můžou připadat trochu diskriminační, a to i přesto, že tyto dárky jsou pro všechny zaměstnance bez ohledu na to, zda mají nebo nemají děti. Název tohoto benefitu tudíž může být matoucí, pokud je to dárek ke dni matek a otců a je poskytován všem zaměstnancům. Dárky jsou v hodnotě 700 Kč pro ženy a 300 Kč pro muže, což není spravedlivé. O dárky k výročí projevilo v dotazníkovém šetření zájem 43 % respondentů. Zároveň necelých 13 % respondentů uvedlo jako nejméně preferovaný benefit právě dárek ke dni matek a otců.

Navrhuji proto zavést dárky k výročí namísto dáreků ke dni matek a otců. Dárky pro ženy a pro muže budou kupovány ve stejné hodnotě, aby bylo zabráněno diskriminaci na základě pohlaví. Cena daru bude v průměrné hodnotě dosavadních darů ke dni matek a otců, a to v hodně 500 Kč. Náklady se tedy příliš nezvýší. Výroční dárek pak může být pro zaměstnance více motivační pro setrvání v pracovním poměru právě ve společnosti ISS.

Možné dary v hodnotě 500 Kč:

- poukázka na 45 minutovou masáž,
- 4 poukázky do kina (množstevní sleva),
- poukaz na řízenou degustaci vína,
- voucher na dvouchodové menu pro dva,
- poukaz na wellness pro dvě osoby,
- poukaz do knihkupectví,
- květina a bomboniéra/láhev vína a bomboniéra.

Dary by se měly rok od roku střídat, aby zaměstnancům nepřišli fádni a každý si přišel na své.

3.5 Home office

Home office neboli práce z domova se stává v dnešní době poměrně populární. I když tento benefit označilo za preferovaný pouze 6 % respondentů (jedná se o vlastní odpověď, nikoliv výběr z nabídky), tento benefit není pro společnost nákladný a přispěje k pestřejší skladbě benefitů a zaměstnanci tedy budou mít v rámci volitelného systému benefitů více možností.

Výhoda práce z domova:

- šetří náklady zaměstnavateli (energie),
- úspora času a peněz pro zaměstnance (v případě dojíždění),
- větší komfort při práci,
- více času stráveného s rodinou,
- využití home office v době nezávažné avšak nakažlivé nemoci zabrání přenosu nemoci mezi ostatní zaměstnance.

Z důvodu stanovených výhod navrhuji společnosti zavést tento systém práce z domova. Je důležité však nastavit tomuto systému pevně stanovená pravidla, které zaměstnanec musí splňovat, aby mohl využít tzv. home office. Pravidla pro využití tohoto benefitu:

- zaměstnanec musí mít uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou,
- zaměstnanec musí být v pracovním poměru po dobu delší než jeden rok,
- zaměstnanec musí být technicko-hospodářský pracovník,
- zaměstnanec může využít práce z domova maximálně třikrát měsíčně.

3.6 Motivace ze strany nadřízených

Je důležité, aby nadřízený uměl své podřízené motivovat. V ohledu motivace je důležité k zaměstnancům přistupovat individuálně, a ne jako k celku. Každý má jiné potřeby, každého motivují jiné nástroje. Nadřízený by měl znát své podřízené a přijít na to, co

zaměstnance nejvíce motivuje. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že téměř polovina (42 %) se necítí být motivována svým nadřízeným. Polovina zaměstnanců se necítí být uznávána za svou práci. Uznání a motivace jdou spolu ruku v ruce a úzce spolu souvisí. Ideálně by mělo být zájmem nadřízeného pracovníka podřízené stimulovat takovým způsobem, aby práci vykonávali rádi, těšili se do práce. Tento stav se odráží v atmosféře na pracovišti a vede k celkové harmonii.

V návaznosti na zjištěný problém v oblasti motivace nadřízenými pracovníky byla zpracována příručka pro nadřízené pracovní pozice. Tato příručka je sestavena z nejčastějších chyb, kterých se vůdčí vedoucí pozice dopouštějí a tyto chyby obsahují a řešení problémových situací v oblasti motivace.

PŘÍRUČKA PRO NADŘÍZENÉ POZICE

Hlavním cílem návrhu příručky pro vůdčí pozice je zlepšit motivační schopnosti výše postavených pozic, aby docházelo k efektivní motivaci na pracovišti. Dílčí cíle jsou zvýšit produktivitu zaměstnanců a zlepšit spokojenost zaměstnanců na dané pozici společně s pozitivní atmosférou na pracovišti.

Mezi nejčastější chyby, kterých se vedoucí pozice dopouštějí patří:

- Dobré úmysly v nevhodných situacích
- Špatné zadání úkolů
- Nevhodná kontrola
- Obava nebo nechuť delegovat
- Nedostatečná důvěryhodnost a přesvědčivost
- Chybná motivace
- Neochota komunikovat
- Podceňování týmové práce
- Selhání v roli vůdce

Definice a řešení nejčastějších chyb:

• **Dobré úmysly v nevhodných situacích** – při této chybě nejde o dobré úmysly jako takové, ale především o to, že jsou projevovány na nevhodném místě či v nevhodné situaci. Tato přílišná ohleduplnost vůči některým zaměstnancům je zdrojem stresu především pro jejich okolí a tato chyba postihne v závěru výsledky celého pracoviště jako celku. Mnohdy se stává, že nadřízení tolerují nižší výkon některých zaměstnanců, nejsou ochotni se rozloučit s problémovým zaměstnancem, omlouvají drobné nedostatky v práci a nereagují na ně okamžitě nebo dokonce vůbec. Tyto problémy způsobují nerovnováhu na pracovišti a vzorní pracovníci pak nabývají pocitu nespravedlnosti. **Řešení:** Je důležité zaměstnance, kteří se dopouští nedostatků při výkonu práce o těchto skutečnostech co nejdříve informovat, promluvit s nimi o tom, co by mohli zlepšit a dát jim ke zlepšení příležitost. Informování musí proběhnout okamžitě a v soukromí.

• **Špatné zadání úkolů** – nesprávné zadání a vysvětlení úkolů patří k nejzávažnějším chybám při řízení zaměstnanců. Je to chyba, kterou si vedoucí pozice mnohdy neuvědomují a ze špatně vykonané práce obviňují své podřízené. **Řešení:** Nadřízený, který nechce být nepříjemně překvapen výsledky svých podřízených, se musí vždy přesvědčit, že úkoly formuloval jednoznačně, a že byly zaměstnanci správně pochopeny. Jasně stanovení úkolů zahrnuje také jasné stanovení jejich očekávaných výsledků. Tyto výsledky musí jít posoudit, zkontrolovat či zhodnotit. Úkoly by měly také představovat výzvu, neboť zvyšují motivaci. Rozsáhlé úkoly by měly být rozděleny do několika menších úkolů, a tudíž by měly být hodnoceny také mezivýsledky. Důležité ke všem úkolům je jasné vymezení pravomocí.

• **Nevhodná kontrola** – hlavní chyby v oblasti kontroly je provádění kontroly příliš často nebo naopak málo často, ale také to, že zaměstnanci nejsou o kontrole předem informováni. **Řešení:** Účinná a efektivní kontrola se pohybuje mezi dvěma již zmiňovanými extrémy. Frekvence kontroly je třeba přizpůsobit povaze práce a schopnostem a zkušenostem zaměstnanců. O skutečnosti, že bude kontrola provedena a kdy je důležité zaměstnance informovat předem. Tato předběžná informace má jistý motivační význam a zaměstnanci se pak budou domnívat, že na jejich práci skutečně záleží. Pokud zaměstnanec selhal, je vhodné přistoupit k zesílené kontrole.

• **Obava nebo nechuť delegovat** – neochota nebo nechuť delegování se projevuje sklonem svěřovat zaměstnancům jen úkoly krátkodobé, jednoduché a rutinní

a nepřidělovat zaměstnancům příliš vysoké pravomoci. Často pramení z neochoty nadřízeného vzdát se možnosti vykonat určitý úkol sám. Příliš nízké rozhodovací pravomoci zaměstnanců jejich práci zpomalují a vedou také k tomu, že pracovníci ztrácejí motivaci a stávají se nespokojenými. **Řešení:** Pokud budou dodrženy pravidla delegování, s největší pravděpodobností bude tento krok efektivní, bude fungovat a obava a nechuť delegování budou ztraceny. Nadřízení by si měli vyžádat pravidelné informování o postupu práce podřízených a informování, pokud se projeví jakýkoliv problém, delegovat úkoly by měli správným osobám, měli by do delegování zapojit větší počet zaměstnanců, zadávat úkoly s odpovídajícími pravomocemi a být ochotni přijmout fakt, že zpočátku se budou zaměstnanci dopouštět chyb. Po vykonání úkoly by měli práci zaměstnanců zhodnotit a pochválit je.

• **Nedostatečná důvěryhodnost a přesvědčivost** – kdy si vedoucí pozice ve své pozici není jista. Tato nízká sebedůvěra vzbuzuje u podřízených pocit nejistoty. Je důležité, aby nadřízený vzbuzoval ve své pozici respekt. Mnozí se domnívají, že respekt a autorita již vyplívá z toho, že jsou na pracovní pozici, jaké jsou, a že mají práva, jaké mají. To však není úplně pravda. Respekt a autorita jsou věci, které si nadřízený musí na své pozici vydobýt a stát se tak dobrým vůdcem, který jde ostatním příkladem. **Řešení:** Je třeba řídit se faktory, které přispívají k důvěryhodnosti vedoucího:

- viditelnost (osobní komunikace, neskryvat se za písemná prohlášení),
- schopnost formulovat jasné vize, cíle a hodnoty a dodržovat jasná pravidla,
- ochota nést odpovědnost za důsledky svých rozhodnutí,
- zájem o názory pracovníků,
- schopnost přiznat chybu,
- vyvarování se nejasně zdůvodněných rozhodnutí,
- jednání se zaměstnanci i méně formálně.

• **Chybná motivace či úplná absence motivace** – hlavním důvodem je fakt, že vedoucí mají mnoho své práce a zapomínají se soustředit také na potřebu trvalé motivace. Tato motivace je však v dnešní době nezbytná. **Řešení:** Zaměstnanci kromě uspokojování finančních potřeb touží v zaměstnání také po uznání a respektu, výkonu smysluplné práce

a přátelských vztazích na pracovišti. Je zde několik důležitých věcí, které by nadřízený měl provádět na cestě ke správné motivaci:

- dostatečná pochvala a ocenění, ale také prosté „Díky!“,
- spravedlivě hodnotit zaměstnance (tudiž odlišné hodnocení osob podávající nestejný výkon),
- poskytování pravidelné zpětné vazby,
- respektovat osobní schopnosti zaměstnance,
- věnovat pozornost názorům zaměstnanců,
- vždy uvádět zaměstnancům jen pravdivé informace,
- nerozporovat si mezi slovy a činy,
- nevytvářet zbytečná pravidla a omezení na pracovišti,
- neprojevat se trvale pesimisticky.

• **Neochota komunikovat** – nedostatečná komunikace na pracovišti je zdrojem vysokého procenta všech problémů vznikajících na pracovišti. Nedostatečný přísun informací a komunikace vede i ke snížení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. **Řešení:** K efektivní komunikaci na pracovišti je potřeba, aby jí vedoucí nepodceňovali a vyšli ji vstříc. Důležité body správné komunikace na pracovišti jsou:

- ochota naslouchat zaměstnancům a vyslechnou si jejich názor,
- ocenit náměty a připomínky zaměstnanců a poděkovat jim za ně,
- požadovat od zaměstnanců vlastní názory či nápady týkající se dění ve společnosti,
- nereagovat negativně na názory a doporučení zaměstnanců, i když nejsou pro společnost typické,
- informovat zaměstnance o tom, jak společnost naložila s jejich nápady,
- zajímavé či úspěšně realizované nápady odměnit,

- neodkládat sdělení nepříznivých zpráv (pravidlo “zlaté komunikace“, které říká, že vedoucí pozice by se měly vcítit do roli podřízených zaměstnanců a zodpovědět si otázku, jak by chtěli být o nepříjemné události informováni).

• **Selhání v roli vůdce** – pokud selže vůdce ve své roli, klesá také důvěra, motivace, iniciativa a odpovědnost zaměstnanců. Z tohoto důvodu je důležité se tomuto selhání vyvarovat. **Řešení:** Klíčové je řídit se charakteristickými rysy vůdce a vyvarovat se nejčastějším chybám. Nejdůležitějšími vlastnostmi vůdce jsou osobní sebedůvěra, optimismus, rozhodnost, osobní energie, schopnost a ochota pomoci ostatním a morální integrita. Projevy, které podporují sílu vůdce, jsou:

- komunikovat, vést dialog, udržovat své okolí informované,
- přesvědčovat zdůrazňováním společných zájmů (nikoliv nátlak),
- dávat zaměstnancům najevo důvěru v jejich schopnosti, povzbuzovat je,
- motivovat zaměstnance posláním společnosti,
- pomáhat zaměstnancům zbavovat se strachu z neúspěchu,
- podporovat rozvoj podřízených,
- zajímat se o zaměstnance osobně,
- nebát se zaměstnancům sdělit i nepříjemné informace.

V pozici vůdce je důležité se vyvarovat následujícím vlastnostem:

- arogance,
- lhostejnost vůči podřízeným,
- nespolehlivost,
- sebestřednost,
- krátkozrakost. (Urban, 2010)

3.7 Školení nadřízených

V rámci oblasti motivování zaměstnanců bylo zjištěno, že jeden z důvodů, proč se zaměstnanci necítí být motivováni svými nadřízenými je jejich schopnost řešit konflikty. Tohoto názoru bylo 18 dotazovaných a toto číslo nelze ignorovat. Proto doporučuji zavést školení nadřízených a vůdčích pozic.

V rámci zlepšování vztahů na pracovišti a tím i celkové atmosféry navrhuji jednorázové školení pro vůdčí pozice ve společnosti. Školení „Strategie řešení konfliktů“ od společnosti ICT Pro, která si za jedno školení pro maximálně 10 zaměstnanců účtuje 7 139 Kč. Náplň kurzu je následující:

- **Osobnost a konflikt**

1. Osobnost a její rysy
2. Vliv osobnostní typologie na přístup ke konfliktu
3. Emoční inteligence
4. Hodnoty a postoje
5. Vytvoření a udržení zdravého postoje
6. Práce s emocemi v obtížných situacích

- **Charakteristika konfliktu**

1. Konflikt ano či ne?
2. Hlavní příčiny konfliktu
3. Nejčastější spouštěč konfliktu
4. Zdroje konfliktů v osobním i pracovním životě
5. Přínosy konfliktů
6. Negativní dopady konfliktů
7. Návrh řešení vlastní konfliktní situace

- **Průběh konfliktu**

1. Eskalace

2. Vrchol konfliktu
3. Zklidnění
4. Post konfliktní stav
5. Dispozice pro zvládání konfliktů
6. Principy a zásady konstruktivního řešení
7. Předcházení konfliktním situacím
8. Skupinová práce

- **Konflikty ve vztazích**

1. Způsoby jednání při konfliktu
2. Techniky řešení konfliktů
3. Typy reakcí v průběhu konfliktu
4. Techniky přímé komunikace
5. Modelová situace

- **Manipulace**

1. Vznik a podstata manipulace
2. Techniky manipulace
3. Nejběžnější formy manipulace
4. Proti manipulativní techniky
5. Modelová situace

- **Shrnutí, závěr**

Kurz trvá dva dny (vždy od 9:00 do 17:00). Celkem se ve společnosti INDET SAFETY SYSTEMS působí 73 vůdčích pozic. Spadá tam pozice Manager, Junior Manager, Senior Manager a Group Leader. Tento kurz by byl prováděn tedy 8krát, aby pojmul veškeré zaměstnance, u kterých je žádoucí tento kurz absolvovat (Školení softskills, 2018).

3.8 Informování zaměstnanců

Dotazníkové šetření ukázalo, že 46 % respondentů se necítí být dostatečně informováno o vnitropodnikových záležitostech. Dělnické pozice nemají firemní email a informační nástěnku či firemní časopis nepovažují za dostatečný zdroj informací. I k vzhledem době, kdy jsou informační technologie na vyšší úrovni než v předchozích letech a elektronická komunikace se stává více obvyklou a oblíbenou navrhuji zavést rozšíření informačního systému. Systém bude rozšířen o databázi zaměstnanců, do které se lze přihlásit pomocí přihlašovacích údajů, které budou přiděleny každému zaměstnanci. Po přihlášení zde zaměstnanci budou poskytnuty veškeré informace, které jsou relevantní k výkonu jeho povolání. Informace, které budou v informačním systému dostupné:

- cíle a strategie jednotlivých oddělení,
- výsledky práce jednotlivých oddělení,
- aktuality z dění ve společnosti,
- důležité kontakty,
- nejnovější projekty společnosti,
- struktura benefitů poskytovaných zaměstnanci.

Kromě toho, že v portálu budou dostupné informace ohledně systému odměňování ve společnosti a přesná skladba benefitů, zaměstnanec si zde bude moci navolit benefity v rámci nově zavedeného kreditního systému. Je to tedy investice nejen do efektivnější komunikace informací ve společnosti, ale také podpora nově zavedeného volitelného systému benefitů

3.9 Zhodnocení nákladů a přínosů navrhovaných řešení

Po navržení doporučení je možné přistoupit k vyčíslení nákladů, které bude mít společnost na novém návrhu motivačního systému společnosti. Nejdříve jsou popsány jednotlivé návrhy z finančního hlediska, v závěru této podkapitoly je shrnutí celkových nákladů.

Z hlediska vzniku nového **volitelného (kreditního) systému benefitů** je nutné stanovit částku čili počet kreditů, který bude každému zaměstnanci přidělen, a na základě kterého bude svou skladbu benefitů volit. V rámci hodnoty stanovené na zaměstnance bude pak

možné vypočítat, jaké náklady bude mít společnost náklady na benefiční systém. Zaměstnanci si budou vybírat skladbu benefitů na celý rok dopředu, tudíž jsou náklady vyčísleny na rok. V roce 2016 (což je poslední rok, z kterého jsou dostupné tyto hodnoty) společnost ISS vynaložila na benefity celkem 23 500 100 Kč. Jsou zde započítány náklady na veškeré benefity včetně bonusů za nemocnost, zdravotní pojištění i lékařské prohlídky. V tomto roce zde pracovalo 820 zaměstnanců. Náklady na benefity jednoho zaměstnance tudíž činily 28 659 Kč

Benefity, které budou součástí nového volitelného systému, společně s kredity jsou zobrazeny v následující tabulce:

Tabulka 4: Skladba volitelného systému benefitů společně s náklady. (Zdroj: vlastní zpracování)

benefity zahrnuté do kreditního systému	náklady na zaměstnance za rok (v Kč)	počet přidělených kreditů
možnost využití firemních bytů	0	100
převod části mzdy na penzijní připojištění	0	100
home office	0	100
příspěvek na očkování proti chřipce	250	250
Výhodný tarif od T-mobile	450	450
finanční příspěvek na dopravu do zaměstnání	500	500
dárky k výročí	500	500
Cafeteria Benefits Café	2 000	2 000
příspěvek na penzijní připojištění 500 Kč/měs.	6 000	6 000
příspěvek na penzijní připojištění 1 000 Kč/měs.	12 000	12 000
příspěvek na stravování	13 200	13 200

V předchozí tabulce jsou uvedeny také náklady společnosti, které má na jednotlivých benefitech. Firemní byty má společnost již ve vlastnictví a částka nájmu a energií spotřebovanou nájemci je strhávána zaměstnanci z platu v plné výši. Tudíž náklady společnosti na firemní byty jsou nulové (drobné opravy hradí nájemce). Převod části mzdy na penzijní připojištění a home office pro společnost také nečiní žádný náklad. Příspěvek na očkování činí pro společnost náklady v hodnotě 250 Kč na zaměstnance na rok, neboť to je i cena vakcíny na očkování. Společnost sjednala pro zaměstnance společnosti výhodný tarif, přesné náklady nejsou známy, avšak odhadovaná částka

nákladů společnosti na tomto tarifu za jednoho zaměstnance je 450 Kč/ročně. Co se týče příspěvku na dopravu, v předchozím roce (2017) byly celkové náklady na tento benefit 450 000 Kč. V tomto roce činil počet zaměstnanců ve společnosti 971. Náklady na příspěvek na dopravu do zaměstnání na jednu osobu tedy průměrně vyšly na 463 Kč, po zaokrouhlení na stokoruny se dostáváme na částku 500 Kč. Systém Cafateria Benefits Café je poskytován ve výši 2 000 Kč na rok na jednoho zaměstnance. V rámci volitelného (kreditního) systému si pak zaměstnanci mohou vybrat, zda chtějí příspěvek na penzijní připojištění od zaměstnavatele ve výši 500 Kč či ve výši 1 000 Kč. Příspěvek od zaměstnavatele na stravování je ve výši 55 % a to pro společnost činí náklady 13 200 Kč za rok za jednoho zaměstnance (Šimarová, 2018)

Vzhledem k tomu, že ve volitelném systému benefitů nejsou zahrnuty veškeré benefity, navrhuji hodnotu **23 000** kreditů pro každého zaměstnance na rok. Možná skladba benefitů, která by se vlezla do tohoto limitu je například příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění v hodnotě 500 Kč, Cafateria Benefits Café, dárky k výročí, příspěvek na dopravu do zaměstnání, příspěvek na očkování, homeoffice a využití výhodného tarifu od T-mobile.

Kromě volitelného systému benefitů zaměstnanec bude mít stále připojištění pro případ úrazů a trvalých následků, den zdravotního volna, lékařské prohlídky, bonus za nulovou nemocnost či možnost jazykových kurzů (THP). Skladba benefitů bude pestrá a bude se odvíjet od přání zaměstnance. Celkové náklady na benefity se zvýší hlavně v důsledku nárůstu počtu zaměstnanců. Od roku 2016, kdy počet zaměstnanců byl 820, vzrostl počet na 971 zaměstnanců.

Dalším doporučením v rámci motivačního systému společnosti je **školení pro vedoucí pozice**. Cena za jedno školení od společnosti ICT Pro se pohybuje ve výši 7 139 Kč za jedno školení. Maximální kapacita jednoho školení je 10 lidí. Vzhledem k počtu vedoucích pozic (73) bude nutné provést 8 těchto školení. Celková částka za školení je tedy 57 112 Kč. Vzhledem k tomu, že je školení celodenní a dokonce dvoudenní, bude nutné zajistit občerstvení a nápoje, na což byla vyčíslena částka 5 050 Kč. Celková částka vynaložená na tento návrh činí tedy **62 162 Kč**.

Efektivní komunikace a přenos informací na pracovišti budou zajištěny prostřednictvím **rozšíření databáze** o zaměstnance, kteří obdrží přihlašovací údaje a po přihlášení tak

budou mít k dispozici veškeré potřebné informace a bude také možné prostřednictvím tohoto rozšíření systému komunikovat s ostatními zaměstnanci. Tento proces také zajistí přehled skladby benefitů a jejich přímou volbu v systému na základě volitelného systému benefitů. Po konzultaci s odborníkem v oblasti IT byly náklady na rozšíření databáze odhadnuty ve výši jedné mzdy programátora (vývojáře), a to v závislosti na době trvání realizace, která byla odhadnuta na jeden měsíc. Průměrná hrubá mzda programátora činí **43 580 Kč**, což je tedy i odhadovaná částka nákladů na rozšíření databáze. (König, 2018; Platy.cz, 2018).

V případě, že pomocí volitelného (kreditního) systému bude zajištěno, že náklady na benefitní systém se nezmění, pouze zaměstnanci budou mít možnost volby, vyplývají z doporučujících návrhů náklady, které jsou zobrazeny v následující tabulce:

Tabulka 5: Celkové náklady na změny v motivačním systému (Zdroj: vlastní zpracování)

návrhy	náklady (v Kč)
školení zaměstnanců	62 162
rozšíření informačního systému o databázi	43 580
volitelný systém benefitů - volba v informačním systému	
CELKEM	105 742

Celkové náklady na doporučující návrhy byly vyčísleny v hodnotě 105 742 Kč. Jedná se o jednorázově vynaložené náklady, které na základě dotazníkového šetření zvýší spokojenost s motivačním systémem ve společnosti INDET SAFETY SYSTEMS. Na základě návrhů lze počítat s přínosy ve všech oblastech řízení lidských zdrojů a rovněž ekonomickými přínosy, které však lze jen těžce ekonomicky vyjádřit. Motivační systém společnosti je aktivitou neproduktivního charakteru a výstupy lze jen těžce měřit. Lze však očekávat následující přínosy:

- Zvýšení produktivity práce,
- zlepšení vztahu a prohloubení důvěry mezi podřízenými a nadřízenými,
- celkové lepší vztahy na pracovišti a pozitivní atmosféra,
- vyšší motivace pracovníků plnit stanovené cíle.

Lze předpokládat, že tyto přínosy v dlouhodobém hledisku vyrovnají náklady vynaložené na realizaci návrhů.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla sestavena za účelem proniknutí do oblasti pracovní motivace zaměstnanců a celého motivačního systému ve společnosti. Samotný motivační systém je velice rozsáhlým souborem motivačních nástrojů, které působí na zaměstnance a na jejich pracovní výkon. Právě zaměstnanci jakožto lidské zdroje jsou dle mého názoru více než kapitál a nelze je snadno nahradit. Právě zaměstnanci utváří obraz společnosti a jejich práce posouvá společnost dopředu, rozvíjí je a neposlední řadě vytváří hodnotu podniku a zisk. Proto je důležité se zaměstnancům věnovat, pečovat o ně a rozvíjet je.

V důsledku důležitosti zaměstnanců pro každou společnost jsem analyzovala v práci dosavadní systém společnosti INDET SAFETY SYSTEMS. Důležitým hlediskem bylo, jak dosavadní motivační systém zaměstnanci vnímají, jak jsou s ním spokojeni a co by chtěli změnit. Cílem práce bylo navrhnout nový návrh motivačního systému, který by přispěl ke spokojenosti zaměstnanců.

Práce se skládá z několika hlavních kapitol. Základnou pro pochopení problematiky motivace a motivačních nástrojů je objasnění veškerých pojmů a teorií s motivací spojených v kapitole „Teoretická východiska práce“. Byl zde dále popsán motivační systém včetně všech jeho součástí, do kterých spadá odměňování, uznání, komunikace a informování, rozvoj zaměstnanců či kariérní růst.

V další kapitole „Analýza problému a současné situace“ se nachází podrobný popis společnosti včetně organizační struktury. Je zde analyzován současný stav motivačního systému společnosti, ale také je zde analyzována spokojenost zaměstnanců s tímto motivačním systémem, a to na základě dotazníkového šetření.

Na základě výsledků dotazníkového šetření je v kapitole „Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení“ sestaveno několik doporučujících návrhů v oblasti motivačního systému společnosti, včetně jejich finančního vyjádření a přínosů.

Návrhová řešení, které jsem společnosti doporučila, jsou rozšíření skladby benefitů a také zavedení volitelného systému benefitů, tak aby si každý zaměstnanec vybral benefity, které vyhovují jeho individuálním požadavkům. Další řešení bylo v oblasti motivování nadřízenými, kde bylo navrženo školení pro zaměstnance na vůdčích pozicích. Z hlediska

větší efektivity šíření informací ve společnosti bylo navrženo rozšíření databáze informačního systému tak, aby k němu měli všichni zaměstnanci neomezený přístup 24 hodin denně a neucházeli jim žádné informace.

Náklady na změny byly vyčísleny v hodnotě 105 742 Kč. Jedná se o jednorázové náklady, u kterých se předpokládá, že budou vyrovnány přínosy z navržených doporučení, i když v dlouhodobém hledisku. Nový návrh motivačního systému, byl navržen tak, aby přispěl ke spokojenosti zaměstnanců. Měl by tedy vést také k zvýšení výkonnosti pracovníků, ale také přispěje ke zvýšené atraktivitě společnosti v očích potenciálních zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Aktuálně.cz, 2018. Penzijní připojištění, státní příspěvek, změny. [online]. Brno: Economia, [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/finance/penzijni-pripojisti-statni-prispevek-zmeny/r~i:wiki:1317/?redirected=1522151190>.

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, Expert. ISBN 80-247-0469-2.

Avenier, 2018. Vakcína Tetra. [online]. Brno: Avenier, [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.ockovacentrum.cz/cz/vaxigrip-tetra>

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BRANHAM, L, 2009. *7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2903-9.

BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.

ČPZP, 2018. Aktuality v očkování. [online]. Brno: ČPZP [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.cpzp.cz/clanek/3911-0-Aktuality-v-ockovani.html>.

FORSYTH, Patrick, 2006. *How to motivate people*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 9780749445515.

INDET SAFETY SYSTEMS, 2017. O ISS. [online]. Vsetín: INDET SAFETY SYSTEMS, ©2017 [cit.2017-12-11]. Dostupné z <http://www.iss-cz.com/cs/33-o-iss>

INDET SAFETY SYSTEMS, 2018. Kariéra [online]. Vsetín: INDET SAFETY SYSTEMS ©2018 [cit.2017-12-11]. Dostupné z: <http://www.iss-cz.com/cs/46-socialni-program>.

JUSTICE: Veřejný rejstřík a Sbírka listin. 2018. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=724634&typ=PLATNY>.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

König, Michal, 2018. *Rozšíření databáze* [ústní sdělení]. Master Internet s.r.o. Cejl 20, Brno. 30. 4. 2018

MISKELL, Jane R. a Vincent, 1994. MISKELL. *Motivation at work*. Burr Ridge, Ill.: Business One Irwin/Mirror Press. ISBN 1556238681.

NAKONEČNÝ, Milan, 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.

Peníze.cz, 2018. Škola finanční gramotnosti: penzijní připojištění. [online]. Brno: Partners media, [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/penzijni-pripojisti/220283-skola-financni-gramotnosti-penzijni-pripojisti>

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

Platy.cz, 2018. Programátor. [online]. Praha: Profesia, 2018 [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/informacni-technologie/programator>

Příspěvky.cz Příspěvek na penzijní připojištění pro rok 2018. *Příspěvky v roce 2018* [online]. Brno: Příspěvky.cz, 2018 [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/ostatni/penzijni-pripojisti>

ŠIMAROVÁ, Jitka, 2018. *Motivační systém podniku* [ústní sdělení]. INDET SAFETY SYSTEMS. Bobrky 462, Vsetín. 10. 3. 2018.

ŠIMAROVÁ, Jitka. 2017. *Re: otázky k diplomové práci* [e-mailová komunikace]. 26. 11. 2017 17:22 [cit. 2017-12-15].

Školení softskills, 2018. Strategie řešení konfliktů (KOM7). [online]. Brno: ICT Pro, [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.skoleni-softskills.cz/kurz/Strategie-reseni-konfliktu-KOM7.aspx>.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-46-4.

Ymca.cz, 2003. Protein. Ymca.cz [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <http://www.ymca.cz/protein/rservice.php?akce=tisk&cislocclanku=2003060544>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces motivace	16
Obrázek 2: Maslowova teorie potřeb	17
Obrázek 3: Systém formování pracovních schopností člověka	34
Obrázek 4: Křivky rozvoje kariéry	36
Obrázek 5: Logo společnosti	39
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti	40

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců dle pracovní pozice	49
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců	49
Graf 3: Vzdělání zaměstnanců	50
Graf 4: Počet let působení ve společnosti	51
Graf 5: Spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním	52
Graf 6: Důvody spokojenosti se zaměstnáním	53
Graf 7: Důvody nespokojenosti se zaměstnáním	53
Graf 8: Spokojenost se mzdovým ohodnocením	54
Graf 9: Důvody nespokojenosti se mzdovým ohodnocením	55
Graf 10: Spokojenost se systémem odměňování	56
Graf 11: Preference neposkytovaných benefitů	57
Graf 12: Preference poskytovaných benefitů	58
Graf 13: Spokojenost s motivováním nadřízenými	59
Graf 14: Důvod proč se zaměstnanci necítí být motivováni nadřízenými	59
Graf 15: Spokojenost se systémem uznání	60
Graf 16: Preferované způsoby uznání	61
Graf 17: Spokojenost se systémem hodnocení	62
Graf 18: Spokojenost se spravedlností hodnocení	63
Graf 19: Spokojenost s informovaností na pracovišti	64
Graf 20: Spokojenost se systémem vzdělávání	65
Graf 21: Spokojenost s možností kariérního růstu	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hlavní rysy 4 základních motivačních typů	22
Tabulka 2: Přehled výše státního příspěvku pro rok 2018.....	70
Tabulka 3: Přehled nákladů na zvýšení mzdy a na příspěvek na PP/DPS.....	72
Tabulka 4: Skladba volitelného systému benefitů společně s náklady	83
Tabulka 5: Celkové náklady na změny v motivačním systému.....	85

SEZNAM ZKRATEK

a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
DPS	doplňkové penzijní spoření
ISS	Indet Safety Systems
např.	například
PP	penzijní připojištění
THP	technicko-hospodářští pracovníci
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Dotazník

Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou posledního ročníku na fakultě podnikatelské. V současnosti zpracovávám diplomovou práci na téma „Motivační systém podniku" a ráda bych Vás tímto dotazníkem poprosila o spolupráci. Odpovědi jsou anonymní a výsledky dotazníku mohou přispět k Vaší spokojenosti s motivačním systémem ve společnosti.

Předem děkuji za Vaše odpovědi,

Bc. Denisa Tarčáková

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

2) Jaký je Váš věk?

- méně než 30 let
- 30-40
- 41-50
- více než 50 let

3) Kolik let pracujete ve společnosti?

- méně než 1 rok
- 1-5 let
- 6-10 let
- více než 10 let

4) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské/vyšší odborné

5) Na jaké pozici pracujete?

- dělnické
- THP

6) Do jaké míry jste spokojen/a s Vaším zaměstnáním?

(kdy 1 znamená nespokojen/a, 5 znamená spokojen/a)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- 7) Hlavní důvod Vaší spokojenosti se zaměstnáním je: (při hodnocení 4,5 u přechozí otázky)
- výše mzdy
 - pracovní motivace
 - systém benefitů
 - možnost kariérního růstu
 - možnost vzdělávání
- 8) Hlavní důvod Vaší nespokojenosti se zaměstnáním je: (při hodnocení 1,2,3 u přechozí otázky)
- výše mzdy
 - pracovní motivace
 - systém benefitů
 - možnost kariérního růstu
 - možnost vzdělávání
- 9) Jste vzhledem k Vaší pozici spokojen/a se svou mzdou?
(kdy 1 znamená nespokojen/a, 5 znamená spokojen/a)
- 1 • 2 • 3 • 4 • 5
- 10) Hlavní důvod Vaší spokojenosti je: (při hodnocení 4,5 u přechozí otázky)
- odpovídá kvalifikaci
 - odpovídá praxi
 - reflektuje pracovní výkon
 - dostatečně motivuje
 - dosahuje oborových hodnot
- 11) Hlavní důvod Vaší nespokojenosti je: (při hodnocení 1,2,3 u přechozí otázky)
- neodpovídá kvalifikaci
 - neodpovídá praxi

- nereflektuje pracovní výkon
- nedostatečně motivuje
- nedosahuje oborových hodnot

12) Jaká je míra spokojenosti s benefity, které Vám společnost poskytuje?
(kdy 1 znamená nespokojen/a, 5 znamená spokojen/a)

- 1 • 2 • 3 • 4 • 5

13) Který z doposud neposkytovaných benefitů byste uvítal/a?

- příspěvek na penzijní připojištění
- odměny za výročí
- příspěvek na sport a jiná využití
- očkování proti chřipce
- školky pro děti zaměstnanců
- popřípadě doplňte jiný

14) Který z poskytovaných benefitů je pro Vás nejméně podstatný?

- Stravování ve firemních jídelnách, poukázky na stravování pro zaměstnance na odpoledních a nočních směnách, příspěvek zaměstnavatele ve výši 55 %.
- Finanční příspěvek na dopravu do zaměstnání.
- možnost finančního bonusu v závislosti na výsledku hospodaření
- Připojištění zaměstnanců pro případ úrazu, trvalé následky úrazu
- Možnost využití firemních bytů
- Výhodné tarify T-mobile
- Týden dovolené nad rámec Zákoníku práce.
- Den zdravotního volna.
- Drobné dárky ke Dni matek a otců.
- Neformální firemní akce

15) Cítíte se dostatečně motivováni Vašimi nadřízenými? (kdy 1 znamená nemotivován/a, 5 znamená dostatečně motivován/a)

- 1 • 2 • 3 • 4 • 5

16) Hlavní důvod proč se cítíte být motivováni je: (při hodnocení 4,5 u přechodí otázky)

- jejich charisma a vůdčí dovednosti
- jejich praxe a kvalifikace
- jejich skutečné dovednosti
- jejich schopnost řešit konflikty
- jejich přirozená autorita

17) Hlavní důvod proč se necítíte být motivováni je: (při hodnocení 1,2,3 u přechodí otázky)

- jejich charisma a vůdčí dovednosti
- jejich praxe a kvalifikace
- jejich skutečné dovednosti
- jejich schopnost řešit konflikty
- jejich přirozená autorita

18) Máte pocit, že se Vám dostává dostatečného uznání za odvedenou práci? (kdy 1 znamená necítím se být uznáván/a, 5 znamená jsem uznáván/a)

- 1 • 2 • 3 • 4 • 5

19) Jaký způsob uznání Vám nejvíce vyhovuje?

- veřejná pochvala
- povýšení
- zvýšení odpovědnosti na stávající pozici
- soukromá pochvala
- finanční odměna
- dodatečné benefity

20) Vyhovuje Vám systém hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti? (kdy 1 znamená nevyhovuje, 5 znamená vyhovuje)

• 1 • 2 • 3 • 4 • 5

21) Považujete hodnocení za Vaši práci za spravedlivé? (kdy 1 znamená, že ho považujete za nespravedlivé, 5 znamená, že se Vám zdá spravedlivé)

• 1 • 2 • 3 • 4 • 5

22) Máte pocit, že jste na pracovišti dostatečně informován o vnitropodnikových záležitostech? (kdy 1 znamená, že nejste informován/a, 5 znamená dostatečně informován/a)

• 1 • 2 • 3 • 4 • 5

23) Cítíte, že máte dostatečnou možnost seberealizace (možnosti školení, možnost podávat návrhy na zlepšení a jiné) ? (kdy 1 znamená ne, 5 znamená ano)

• 1 • 2 • 3 • 4 • 5

24) Cítíte, že máte možnost kariérně růst? (kdy 1 znamená ano, 5 znamená ne)

• 1 • 2 • 3 • 4 • 5