

Analýza motivačního systému ve vybrané společnosti

Lucie Krejčí

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Lucie Krejčí
Osobní číslo: M17271
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a ekonomika
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza motivačního systému ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky zaměřené na motivační systém.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu aktuálního motivačního systému ve vybrané společnosti.
- Na základě analýzy navrhněte doporučení pro zlepšení motivačního systému ve vybrané společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management*. 3rd ed. London: Kogan Page, 2012, 369 s. ISBN 9780749465520.
LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.
MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2019, 249 s. ISBN 978-80-7598-361-9.
ŠUBRT, Bořivoj. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG, 2018, 575 s. ISBN 978-80-7554-138-3.
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je analýza aktuálního motivačního systému ve vybrané společnosti.

V první části práce jsou zpracovány teoretické poznatky. Věnuje se vymezení základních pojmů, hlavně rozdílu mezi motivací a stimulací. Zaměřuje se také na motivační teorie a motivační systém. Neopomíná ani péči o zaměstnance a jejich odměňování.

V praktické části se vyskytují základní informace o společnosti, její motivační systém, průzkum pomocí dotazníkového šetření týkající se spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem a jeho vyhodnocení. V závěru práce se objevují možné návrhy pro zlepšení motivačního systému.

Klíčová slova:

Motivace, motiv, stimul, odměňování, motivační systém, benefity, zaměstnanci.

ABSTRACT

The subject of this bachelor thesis is to analyze the current motivation system in the selected company.

In the first part of the thesis a theoretical knowledge is processed. It deals with the definition of basic concepts, especially the difference between motivation and stimulation. It also focuses on motivation theories and systems. It also deals with remuneration and care of the employees.

In the practical part there is basic information about the company, its motivation system, survey using a questionnaire concerning employee satisfaction with the motivation system and its evaluation. At the end of the thesis there are possible suggestions for improvement of the motivation system.

Keywords:

Motivation, Motive, Incentive, Remuneration, Motivation System, Benefits, Employees.

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své bakalářské práce panu Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D. za vynikající spolupráci, cenné rady, vstřícný přístup a věnovaný čas.

Dále bych chtěla poděkovat personální pracovníci společnosti XY za poskytnutí potřebných informací a všem zaměstnancům, kteří byli ochotni se zapojit do dotazníkového šetření.

„Jedněte s člověkem podle toho, jaký je, a on zůstane takovým, jaký je. Jedněte s člověkem tak, jaký by mohl být, a on se stane tím, čím by mohl a měl být.“

Johann Wolfgang von Goethe

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ POJMŮ	12
1.1 MOTIVACE	12
1.2 MOTIV.....	12
1.3 STIMULACE	13
1.4 STIMUL.....	13
1.5 POTŘEBY	13
1.6 TYPY MOTIVACE.....	14
1.6.1 Vnitřní	14
1.6.2 Vnější	15
2 MOTIVAČNÍ TEORIE	16
2.1 TEORIE POTŘEB	16
2.1.1 Maslowova teorie potřeb.....	16
2.2 TEORIE ZAMĚŘENÁ NA TYPOLOGII PRACOVNÍKŮ	17
2.2.1 McGregorova teorie XY	17
3 MOTIVAČNÍ SYSTÉM	18
3.1 FUNKCE DOBRÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU.....	18
3.2 TVORBA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	19
4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	20
4.1 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	20
4.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	21
4.3 POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	22
5 ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	24
5.1 TVORBA MZDOVÝCH STUPŇŮ	25
5.1.1 Struktura úzkých stupňů.....	25
5.1.2 Struktura širokých stupňů	26
5.2 ZÁKLADNÍ MZDOVÉ FORMY	27
5.3 DOPLŇKOVÉ MZDOVÉ FORMY.....	27
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	32
7.1 HISTORIE	32
7.2 VYBRANÉ PERSONÁLNÍ UKAZATELE.....	34
7.2.1 Výnosy, náklady, hospodářský výsledek a přidaná hodnota na zaměstnance	34
7.2.2 Podíl osobních a mzdových nákladů na zaměstnance.....	35
7.2.3 Podíl osobních nákladů na tržbách.....	36
7.2.4 Podíl tržeb v tuzemsku a zahraničí.....	36
7.2.5 Shrnutí	37

7.3	SWOT ANALÝZA	37
7.4	IFE A EFE MATICE	38
7.4.1	Shrnutí	39
8	MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI.....	40
8.1	MZDY ZAMĚSTNANCŮ	40
8.2	SOCIÁLNÍ PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	44
8.2.1	Shrnutí	46
9	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	47
9.1	SESTAVA DOTAZNÍKU A PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	47
9.2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	48
9.3	TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ	55
9.4	SHRNUÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A HYPOTÉZ	57
10	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	59
10.1	NEHMOTNÁ MOTIVACE.....	59
10.2	CAFETERIA SYSTÉM.....	60
10.3	DOTACE NA ZŘÍZENÍ RELAXAČNÍ MÍSTNOSTI	61
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	66
	SEZNAM TABULEK.....	67
	SEZNAM GRAFŮ	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Zaměstnanci jsou klíčovým faktorem jakékoli společnosti. Každý zaměstnanec potřebuje být svým zaměstnavatelem motivován k tomu, aby dosáhl co nejlepšího výsledku. V současné době firmy dané téma řeší stále více, protože chtějí, aby se lidé v pracovním prostředí cítili příjemně. Lidé totiž nejsou stroje a ani je neuspokojí pouze vidina vyššího výdělku. Proto si zaměstnavatelé často pokládají otázku: „*Jak své zaměstnance co nejlépe namotivovat?*“

Jednotliví zaměstnanci by měli být vnímáni individuálně, neboť každého motivuje něco jiného. A právě k tomu slouží motivační systém, jehož cílem je spokojenost jak zaměstnanců, tak zaměstnavatele.

Jsem si vědoma, že motivační systémy v podnicích jsou aktuálním tématem, každá společnost by chtěla mít svůj systém nastaven co nejlépe. Právě proto mě ono téma zaujalo. Zajímá mě, jak takový motivační systém v konkrétní firmě funguje. Začala jsem tedy spolupracovat s vybranou společností, její aktuální motivační systém je na dobré úrovni, ovšem díky mé spolupráci se může ještě zlepšit.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. První část vymezuje základní pojmy týkající se motivace, motivačního systému, péče o zaměstnance a jejich odměňování.

Praktická část se zaměřuje na vybranou společnost, její motivační systém a následně aktuální situaci analyzuje pomocí dotazníkového šetření. Práce poté přináší možné návrhy na zlepšení motivačního systému.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout doporučení pro zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Pomocí dotazníkového šetření bude zjištěna úroveň aktuální motivace zaměstnanců, jak vnímají jednotlivé benefity a jaké by mohly být další potencionální faktory jejich motivace. Mezi dílčí cíle patří zjištění zájmu zaměstnanců o Cafeteria systém a zřízení relaxační místnosti v areálu pracoviště.

Dotazníkové šetření v rámci praktické části bude zpracováno pomocí kvantitativních metod. Dále budou definovány hypotézy, které následně budou ověřeny pomocí chí-kvadrát testu v matematicko-statistické metodě kontingenční tabulky. Průzkum bude proveden také prostřednictvím rozhovorů a pozorováním určitých zaměstnanců.

Nebude opomenuta ani SWOT analýza, která bude uvedena v rámci představení vybrané společnosti. Na základě SWOT analýzy bude analyzováno vnější a vnitřní prostředí IFE a EFE matice. Také budou analyzovány vybrané personální ukazatele, jejichž data vycházejí z výročních zpráv společnosti. Pro analýzu aktuálního systému se bude vycházet z interních dokumentů společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ POJMŮ

První kapitola vymezuje základní pojmy, které souvisejí s motivací. Především objasňuje pojem motiv a stimul. Také se zaměřuje na rozdíl mezi samotnou motivací a stimulací, protože tyto pojmy bývají často zaměňovány.

1.1 Motivace

Slovo motivace vychází z latinského názvu *movere*, což v doslovném překladu znamená pohyb. Představuje směr chování, který ovlivní lidi, aby se chovali podle určitých způsobů. Dobře motivovaní lidé jsou pozitivnější a vyvíjejí v práci větší úsilí, takže pracují efektivněji. (Armstrong, 2016, s. 188)

Pojmy motivace a stimulace se lidem často pletou. Motivace přichází pomocí motivů, tedy vlivem vnitřních pohnutek. To je dobrá zpráva, neboť jestliže jsou odhaleny správně motivy zaměstnanců, budou motivováni i bez vnějších podnětů. Zaměstnanci díky své motivaci plní stanovené úkoly, protože chtějí a jsou pro ně významné. Bohužel najít tu správnou motivaci svých zaměstnanců bývá složité. Je nutné znát dobře své zaměstnance a samozřejmě rozumět procesu celé motivace. (Plamínek, 2015, s. 17)

Podle Demba (2016, s. 10) je možno motivaci vidět jako vnitřní procesy, které dodávají lidskému chování energii a směr. Tyto procesy zahrnují cíle, přesvědčení, vnímání a také očekávání. To znamená, že vytrvalost v plnění zadaného úkolu často souvisí s tím, jak si člověk sám myslí, že je způsobilý dokončit současné povinnosti, což ovlivňuje jeho chování a motivaci k následujícím úkolům. Nedá se říci, že by výkon člověka ovlivňovala pouze motivace, záleží také na dalších faktorech, jakými jsou schopnosti, vědomosti, dovednosti a osobnostní vlastnosti jedinců.

1.2 Motiv

Motiv představuje určitou vnitřní pohnutku, která může být důvodem konkrétního lidského jednání. Motivy se nejčastěji spojují s cíli, neboť cílem každého motivu je nasycení, které bývá znakem pocitu naplnění. Přitom působení motivu končí naplněním vytyčeného cíle. Ovšem existují také motivy, kterým se nedá lehce přiřadit cílový stav. Ty se nacházejí například u jedinců, kteří mají nějakou zálibu, třeba sbírání známek. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 227)

Podle Lochmannové (2016, s. 84) „*Motivy určují intenzitu a směr lidského jednání.*“

1.3 Stimulace

Stimulace vychází z vnější iniciativy. Jde o vnější působení na lidskou psychiku. Bývá tedy jednodušší než motivace, protože pro ni není potřeba vyvíjet takovou námahu. Jednoduše řečeno, jestliže je zaměstnancům vyplácena mzda, a tak pro ně vytvářena příjemná hodnota, budou pomocí těchto stimulů poctivě pracovat. Ovšem problém nastává v případě ukončení poskytování daných stimulů, protože poté práce upadá. (Plamínek, 2015, s. 17)

1.4 Stimul

Podle Plamínka (2015, s. 16) stimuly představují vnější podněty, které působí na stimulaci člověka. Proto vždy záleží na vnějších okolnostech, které člověka motivují. To je největší rozdíl mezi motivem, který závisí na vnitřních popudech.

1.5 Potřeby

Potřeby jsou základním zdrojem motivace. Potřeba znamená nějaký nedostatek, který je pro daného jedince důležitý, to vytváří stav napětí, který trvá až do naplnění dané potřeby. Důležité je nalézt cíl, který člověku umožní získat uspokojení konkrétní potřeby. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 229)



Obrázek 1 Schématické znázornění jednání člověka (Bedrnová a kol., 2012, s. 229)

Potřeby jsou děleny na:

- potřeby biologické a fyziologické, které patří k činnostem a funkcím lidského těla. Patří zde potřeba vzduchu, jídla, tekutin atd. Tyto potřeby jsou označovány jako **primární**;
- potřeby sociální a společenské, které se týkají člověka ve smyslu sociálním. Spadá pod ně potřeba lásky a seberealizace. Bývají pojmenovávány také jako potřeby **sekundární**. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 229)

1.6 Typy motivace

Motivace se rozděluje na vnitřní a vnější. Už z názvu vyplývá, že je mezi nimi určitý rozdíl. Zatímco vnitřní motivace představuje faktory, které jsou vytvářeny již při samotné práci, vnější faktory motivace tvoří to, co za práci člověk dostane. Nejlepší samozřejmě je, jestliže se obě propojí, potom lidé pracují nejefektivněji.

Motivace je členěna také na hmotnou a nehmotnou. Pod hmotnou motivací je možno si představit jednoduše peníze. Hmotná motivace byla vždy považována za nejdůležitější a nehmotná motivace bývala potlačována. V dnešní době si zaměstnavatelé uvědomují, že nehmotná motivace se dostává do popředí. To je dobře, protože každý potřebuje slyšet pochvalu, uznání a cítit se na pracovišti příjemně.

1.6.1 Vnitřní

Vnitřní motivace přichází, jestliže je práce pocíťována jako důležitá a zajímavá. Umožňuje lidem svobodně jednat, dosáhnout a rozvíjet dovednosti a schopnosti. (Armstrong, 2012, s. 162)

Podle Urbana (2017, s. 24) vnitřní motivace působí na samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a širší společenský význam. Tyto čtyři faktory však působí na zaměstnance individuálně.

Motivy vnitřní motivace mohou být:

- potřeba činnosti vůbec – nezbytnost „zbavit se“ přebytečné energie;
- potřeba výkonu – radost z dobře vykonané práce;
- dychtivost po moci – představuje např. povýšení;
- potřeba seberealizace – smysluplnost práce. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 245)

Podle Urbana (2013, s. 108) jsou pracovníci orientovaní na vnitřní faktory motivování hlavně tím, že je jim dána příležitost pracovat na úkolech s větší samostatností, tím nabydou nové zkušenosti a posílí tak svou sebedůvěru. Nadřazeným je jim vysvětleno, jakou tato práce nese prestiž a dodá jim svou důvěru, na základě jejich dovedností, že stanovené úkoly zvládnou.

1.6.2 Vnější

Vnější motivace nastává, když jsou pracovníci motivováni k práci jinými lidmi. Patří k ní odměny, např. zvýšení mzdy, jedná se také o pochvaly a uznání od nadřízeného, potom se jedná o motivaci pozitivní. Ovšem při vnějším motivování je možno se setkat také s negativní motivací, jako je srážka ze mzdy nebo kritika. (Armstrong, 2012, s. 162)

Nevýhodou vnější motivace je, když zaměstnanci pracují pouze pod vidinou nějaké odměny. Tím pádem, jestliže odměna nebude pro takové zaměstnance lukrativní, nebudou mít chuť pokračovat v práci a nebudou pracovat efektivně, neboť by měli pocit, že je to zbytečné. Každopádně vnější motivace je velice důležitá, ale měla by být provázána vnitřní motivací.

Mezi motivy vnější motivace patří:

- potřeba peněz;
- potřeba jistoty – dívá se do budoucna;
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti – vážnost pracovní pozice;
- potřeba mezilidských vztahů. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 245)

Podle Urbana (2013, s. 108) u pracovníků motivovaných především pomocí vnějšího faktoru je důležité jasně definovat očekávání výsledků, seznámit pracovníky s výší odměn za práci, podpořit vztah náležitých odměn i prémie k získaným výkonovým cílům, také je dobré zahájit odměny nepeněžní formou, které se zaměstnanci mohou snažit získat.

2 MOTIVAČNÍ TEORIE

Motivační teorie jsou děleny na tři základní skupiny. Nejvýznamnější teorií je teorie potřeb, dále pak teorie motivačního procesu a teorie typologie pracovníků. Ovšem v současné době se používají také další teorie motivace – obohacování práce, rozšiřování pracovních pozic a obměňování na pracovních pozicích. V této kapitole bude vysvětlena teorie potřeb, konkrétně Maslowova teorie potřeb a teorie zaměřená na typologii pracovníků podle McGregora. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 320)

2.1 Teorie potřeb

Cílem teorie potřeb je ztotožňovat faktory, které jsou s motivací spjaty. Zaměřuje se na obsah motivace ve formě potřeb. Základem této teorie je mínění, že neuspokojené potřeby vytvářejí napětí a stav nerovnováhy. Pro její obnovení je vytyčen cíl, který uspokojí potřebu a také je zvolena cesta chování, která povede k dokončení zvoleného cíle. To znamená, že chování je motivováno neuspokojenými potřebami. (Armstrong, 2016, s. 190)

Tato teorie zaměřená na zkoumání motivačních faktorů je nejrozšířenější. Mezi její hlavní představitele patří A. Maslow, C. Alderfer, F. I. Herzberg, a D. McClelland. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 320)

2.1.1 Maslowova teorie potřeb

Teorie, se kterou přišel americký psycholog Abraham Maslow, se stala jednou z nejpoužívanějších teorií. Maslowova teorie potřeb je založena na hierarchickém charakteru. Musí být uspokojovány „hierarchicky nižší“ potřeby, aby mohly dosáhnout uspokojení potřeby „vyšší“. (Urban, 2017, s. 13)

Teorie se skládá z pěti skupin motivačních faktorů:

1. **fyziologické potřeby** – jde o základní lidské potřeby, jako je jídlo, pití, spánek;
2. **potřeba bezpečí** – tvoří ochranu před nebezpečím;
3. **potřeba lásky a sounáležitosti** – představuje potřebu někam patřit, začlenění do kolektivu, přátelství;
4. **potřeba úcty a uznání** – znázorňuje ocenění a respekt;
5. **potřeba seberealizace** – patří sem potřeba osobního růstu a rozvinutí svých schopností. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 320)

Zatímco první čtyři motivační druhy potřeb patří mezi nedostatkové potřeby, potřeba sebe-realizace znázorňuje potřebu růstovou.



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (Lochmannová, 2016, s. 65)

2.2 Teorie zaměřená na typologii pracovníků

Tato teorie vychází z Ouchiho teorie Z a zevšeobecňuje japonské zkušenosti. Její základ tvoří rozdílné uspokojení pracovníků na různých stupních. Nejnižší stupeň představuje uspokojení díky jistotě celoživotního zaměstnání, střední stupeň znázorňuje sociální jistoty i přes volný čas a na nejvyšším stupni je přijímána odpovědnost za konkrétní rozhodnutí. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 324)

2.2.1 McGregorova teorie XY

McGregorova teorie rozlišuje dva typy pracovníků podle chování a postojů k práci. Pracovníci typu X se práci vyhýbají, kdežto pracovníci typu Y pracují s radostí. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 324)

Pracovník typu X – práci nevyhledává, plní jen nevyhnutelné úkoly, není aktivní, musí být kontrolován a vyzýván k práci, pracuje díky vidině odměny nebo trestu. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 324)

Pracovník typu Y – pracuje přirozeně, je aktivní, kreativní, ve své práci vidí smysl, je zodpovědný a samostatný. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 324)

3 MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Úspěch společnosti se vždy odvíjí od lidí, kteří v ní pracují. Proto by cílem každé společnosti mělo být, mimo jiné, správné nastavení motivačního systému pro její zaměstnance. Motivační systém vyjadřuje pozitivní působení pracovní motivace v podniku a slouží k tomu, aby byly vytvořeny co nejlépe vyhovující podmínky pro všechny pracovníky. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 269)

Motivační systém popisuje jeden z nástrojů řízení. Skládá se z úmyslně zvolených motivátorů, které jsou vzájemně propojeny, splňují předpoklady a poslání společnosti povzbuzováním zaměstnanců k určitému chování. Motivační systém ve společnosti také podporuje procesy rozhodování a plánování. (The Motivation System in a Governmental Organization, ©2016)

Motivační systém dle Bedrnové (2012, s. 269) „*V konkrétní podobě tvoří předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci.*“

3.1 Funkce dobrého motivačního systému

Vysoká motivace vede k vyšší morálce a větší produkci, protože správně motivovaný zaměstnanec dává společnosti své maximum a zůstává loajální. Motivační systém ve společnosti by měl plnit následující funkce:

- Vynikající výkon by měl být přiměřeně odměněn a měl by být řádně uznán.
- Se zaměstnanci musí být zacházeno spravedlivě.
- Měla by být zavedena metoda „cukru a biče“, aby byli motivováni jak efektivní, tak neefektivní zaměstnanci. Zaměstnanci budou obeznámeni s trestem, který by mohl přijít, a proto se mu budou chtít vyhnout. Na druhou stranu budou vědět, jaká odměna je čeká při splnění zadaného úkolu.
- Motivační systém se musí přizpůsobit současné situaci v podniku.
- Do rozhodovacího procesu by měli být zapojeni všichni podřízení.
- Manažeři musí pochopit a rozeznat motivátory každého zaměstnance. (Essentials / Features of a Good Motivation System, ©2020)

3.2 Tvorba motivačního systému

Pro vytvoření dobrého motivačního systému je nutné nejprve provést analýzu motivace pracovníků a následně ji vyhodnotit, aby byla zjištěna spokojenost všech pracovníků. Díky tomuto kroku jsou určena slabá místa z okruhu motivace pracovního konání zaměstnanců. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 271)

Dále musí být vytyčeny cíle motivačního systému, což představuje vymezení částí, ke kterým bude motivační systém zejména směřovat a bude se jimi zabírat. Může být zaměřen na kvantitu, tím posílí motivaci k výkonu, nebo naopak na působení motivace ke kvalitě odvedené práce. Následně by mělo být zjištěno, jak jsou pracovníci aktuálně výkonní a podle toho by měl být stanoven požadovaný stupeň výkonnosti. Tyto rozdíly slouží k tomu, aby byly přesněji určeny problémy, které je potřeba v motivačním systému řešit. Také znázorňují podklad k posouzení užítkování motivačního systému. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 271)

Následně se definují možné stimulační nástroje, aby byly vytvořeny možnosti ideálního výběru přesných forem stimulace. Stimulace, jak již bylo řečeno, vychází z vnějšího prostředí. Na každého jedince působí něco jiného, proto je důležitá správná formulace stimulačních nástrojů pro všechny zaměstnance. Podstatné pro tvorbu motivačního systému je stanovení určitých podmínek, po jejichž splnění bude následovat odměna. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 272)

Poté je sestaven vlastní motivační systém v podobě organizační listiny a měli by s ním být seznámeni všichni pracovníci. Jde o velmi důležitý krok, neboť povědomí pracovníků, že management společnosti dělá něco pro jejich spokojenost, má na ně pozitivní vliv, který se odrazí také v jejich pracovním výkonu. Jeví se jako vhodné uveřejnit vytvořený motivační systém menšího rozsahu ve formě firemní brožury, ke které budou mít přístup jak všichni stávající zaměstnanci, tak i nově příchozí. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 272)

4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

V dnešní době se většina společností zaobírá péčí o své zaměstnance stále více. To znamená, že vedení společnosti záleží na pracovnících a vytváří pro ně příjemnou atmosféru na pracovišti. Zaměstnanci se potom cítí lépe a jsou produktivnější.

Podle Koubka (2007, s. 343) „*Péči o zaměstnance můžeme rozdělit do tří skupin:*

1. *povinná péče – daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně;*
2. *smluvní péče – daná kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni;*
3. *dobrovolná péče – je výrazem personální politiky zaměstnavatele.“*

4.1 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí se skládá ze všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytvářejí faktory fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další, které působí na zaměstnance v průběhu pracovního procesu. Úroveň pracovního prostředí má velký vliv na pohodu a výkon pracovníka při vykonávání práce. (Koubek, 2007, s. 353)

Při zabývání se prostorovým řešením pracoviště je nutné pracovníkovi zabezpečit:

- náležitou pracovní polohu;
- nejvhodnější zorné podmínky při práci se zrakovou obtížností;
- patřičnou výšku pracovní plochy;
- přiměřenou pohybovou plochu;
- bezproblémový přístup na pracoviště. (Koubek, 2007, s. 353)

Fyzikální podmínky práce je možno změřit a jsou upravovány hygienickými předpisy, patří mezi ně:

- pracovní ovzduší – tvoří ho teplota, vlhkost a čistota vzduchu;
- osvětlení – pravidelnost, barva světla, možné oslnění;
- hluk – eliminace nepříjemných zvuků;
- barevná úprava pracoviště – psychologické působení na pracovníky, prostředek pro signalizaci na pracovišti. (Koubek, 2007, s. 353)

Sociálně psychologické podmínky práce vyjadřují to, zda zaměstnanci pracují v přímém kontaktu s dalšími spolupracovníky nebo pracují odděleně. Většina zaměstnanců, kteří

pracují duševně, potřebuje na práci klid a nebyť vyrušování, kdežto u fyzické práce sdílení pracovního prostoru tolik nevádí. Lidé jsou společenší tvorové, a proto jim přílišná izolace nesvědčí, potřebují být v kontaktu s dalšími lidmi. Mezilidské vztahy na pracovišti jsou důležité, mají vliv na psychický stav pracovníka a na jeho pracovní výkon. (Koubek, 2007, s. 354)

4.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody představují formu odměny, která je zaměstnancům nabízena jen za to, že pro danou společnost pracují. Každý zaměstnavatel chce, aby tyto výhody v zaměstnancích prohlubovaly motivaci k práci, jejich spokojenost i dobré vztahy na pracovišti. Bohužel, problém ve většině organizacích spočívá v tom, že soubor těchto výhod vybírá personální útvar nebo vedení organizace. Jen zřídka se tato záležitost řeší s pracovníky. Ti však mohou mít úplně jinou představu o svých výhodách. Proto je důležité zajímat se, které výhody zaměstnanci upřednostňují. (Koubek, 2007, s. 320)

Zaměstnavatelé poskytují zaměstnanecké výhody mimo jiné za účelem nacházení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, tím totiž kladou důraz na mimopracovní činnosti a u zaměstnanců prohlubují motivaci a zvyšují výkonnost. Odměňování touto formou zajišťuje bezplatnou reklamu mezi pracovníkovými přáteli, což je pro podnik velice pozitivní. (Macháček, 2019, s. 1)

Zaměstnanecké výhody slouží ke zvyšování oddanosti pracovníků a poukazují na to, že zaměstnavatelé se o ně starají. Zaměstnavatelé si jsou vědomi velké konkurence na trhu, a proto zaměstnanecké výhody slouží také k tomu, aby si jejich společnost udržela konkurenceschopnost. (Armstrong, 2009, s. 382)

Podle Macháčka (2019, s. 1) jsou zaměstnanecké výhody děleny na:

- *„zdravotní benefity;*
- *důchodové benefity;*
- *benefity poskytované na pracovišti;*
- *benefity zaměřené na využití pracovního volna;*
- *benefity směřující ke vzdělání;*
- *platové a finanční benefity;*
- *benefity směřující k vybavení zaměstnance.“*

„Správně zvolený systém odměňování zaměstnaneckých výhod spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků firmy.“ (Macháček, 2019, s. 1)

Zaměstnanci často přikládají zaměstnaneckým výhodám stále větší důraz a motivují je více, než pouze mzdový faktor. Jestliže uchazeč o zaměstnání má na výběr z více zaměstnavatelů, nabídka jednotlivých zaměstnaneckých výhod v konkrétních podnicích mu pomůže při rozhodování. (Macháček, 2019, s. 1)

4.3 Poskytování zaměstnaneckých benefitů

Poskytování zaměstnaneckých benefitů vede k větší motivaci zaměstnanců. Díky benefitům jsou zaměstnanci více spokojeni s pracovními podmínkami a podporuje se u nich pozitivní vztah k zaměstnavateli. (Macháček, 2019, s. 1)

Zaměstnanecké benefity jsou poskytovány těmito metodami:

- **Fixní poskytování benefitů**

Tento způsob spočívá v tom, že zaměstnavatel vytyčí v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity, které jsou společné pro všechny zaměstnance a záleží na zaměstnanci, jestli je využije. Mezi tyto benefity je řazeno např. využívání pracovního automobilu i pro osobní účely, poskytování občerstvení a příspěvky na penzijní připojištění. Potíž přichází ve chvíli, kdy pro zaměstnance nejsou dané benefity atraktivní, protože každý preferuje něco jiného. (Macháček, 2019, s. 2)

- **Flexibilní poskytování benefitů neboli Cafeteria systém**

U tohoto typu poskytování zaměstnavatel určí balíček zaměstnaneckých benefitů, a také určí bodový limit za jeden rok pro každého zaměstnance. Výhodou pro zaměstnance je, že si každý z tohoto balíčku může zvolit benefity, které mu nejvíce vyhovují. Díky tomu mají zaměstnanci svobodný výběr svých benefitů. Toto poskytování je možno také pomocí tzv. předplacené benefiční karty, pod kterou je možno si představit adekvátní způsob čerpání benefitů zaměstnanci z oblasti jejich volnočasových aktivit. Touto kartou zaměstnanci hradí své volnočasové aktivity u stanovených partnerů těchto služeb. (Macháček, 2019, s. 2)

Nevýhodou je větší administrativní náročnost. Také je možné, že si zaměstnanci zvolí špatně své výhody, nebo se projeví jejich neznalost vůči Cafeteria systému. Někteří pracovníci preferují jasně dané benefity, ty, které jsou společností stanoveny, a proto se neumějí sami rozhodnout, jaké výhody si zvolit a kde je mohou využít. To se může projevit v jejich následné spokojenosti. (Koubek, 2007, s. 322)

5 ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Jestliže je na odměňování za práci pohlíženo z ekonomického hlediska, znázorňuje cenu práce a je hlavní příčinou, proč pracovník pro zaměstnavatele pracuje. Ovšem je nutné se na odměňování dívat více do hloubky, než jen jako na odměnu za práci. Jde o celek zahrnující souhrn různých plnění od zaměstnavatele, obsahující zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky a další složky, díky kterým zaměstnanec uspokojuje své potřeby. (Šubrt, 2018, s. 18)

Způsoby celkového odměňování je možno rozdělit na:

- **peněžité** – výhradně jde o mzdu či plat, náhrady mzdy, odměny za přesčas, také zde patří příspěvky na závodní stravování, příspěvky na penzijní připojištění a další;
- **nepeněžité:**
 - **hmotného charakteru** – jde o naturální potěšení, které je ztvárňováno finančním ekvivalentem, jako je používání firemního automobilu pro osobní účely, delší dovolená, náklady na vzdělávací kurzy, pracovní oděvy a další;
 - **nehmotného charakteru** – nelze vyjádřit pomocí peněz. Patří zde důstojnost pracovníka v zaměstnání, prestiž ve společnosti způsobená jménem zaměstnavatele a zastávaného pracovního postavení, uspokojení z práce a podobně. (Šubrt, 2018, s. 18)

Podle Armstronga (2015, s. 423) je **celková odměna** kombinací peněžitých a nepeněžitých odměn. Různorodé formy odměn se navzájem propojují. Pojem celkové odměny znázorňuje přístup k řízení odměňování a apeluje na to, že musí být brán ohled nejen na peněžní odměny, ale také by mělo být v zaměstnancích podporováno potěšení z práce a rozvoj schopností i kariéry. Tento přístup dodává lákavou hodnotovou nabídku pro nové zaměstnance a poskytuje jim zásadní důvod, proč by měli v konkrétní společnosti pracovat.

Společnost Towers Perrin má velice pěkně zpracovaný model celkové odměny (Tab. 1). Tento model slouží jako základ pro plánování přístupu zřízeného na základě celkových odměn. Skládá se z matice se čtyřmi kvadranty. Horní kvadranty znázorňují hmotné odměny. Jde o odměny peněžního charakteru, jsou důležité z důvodu stabilizace zaměstnanců, avšak konkurence je může snadno kopírovat. Naopak dolní kvadranty znázorňují nehmotné odměny. Nelze je tak jednoduše kopírovat. Tyto odměny jsou důležité pro zvýšení hodnoty

hmotných odměn. Kombinace všech odměn působí pozitivně. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 424)

Tabulka 1 Model celkové odměny (Armstrong, Taylor, 2015, s. 424)

<p style="text-align: center;">Peněžní odměny</p> <ul style="list-style-type: none"> • základní peněžní odměny • odměny za zásluhy • peněžní bonusy • dlouhodobé pobídky • podíly na zisku • akcie 	<p style="text-align: center;">Zaměstnanecké výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • penze • dovolená • zdravotní péče • jiné výhody • flexibilita
<p style="text-align: center;">Vzdělání a rozvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> • výcvik • vzdělávání na pracovišti • řízení pracovního výkonu • rozvoj kariéry • plánování následnictví 	<p style="text-align: center;">Pracovní prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> • kultura organizace • styl vedení • komunikace • zapojení • work-life balance • nepeněžní uznání

5.1 Tvorba mzdových stupňů

Struktura mzdových stupňů pomáhá organizaci určit, kam v rámci hierarchie zahrnout jednotlivá pracovní místa. Může také sloužit k informacím o možnosti kariérního růstu pracovníků. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 433)

5.1.1 Struktura úzkých stupňů

Mezi typy struktur stupňů patří struktura úzkých stupňů, kterou vytváří postupnost úzkých stupňů. Jde o 10 a více stupňů, především ve veřejném sektoru může mít až 18 stupňů. Proto se někdy nazývá mnohastupňová struktura. Stupně mohou být přesně určeny krajními hodnotami bodového hodnocení tak, aby každé pracovní místo patřilo do správného stupně. (Armstrong, 2009, s. 227)

Výhody:

- bývá snadno pochopitelná;
- ulehčuje řízení. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 434)

Nevýhody:

- má sklon k neopodstatněným přemístěním do vyšších stupňů;
- nehodí se pro plochou organizaci. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 434)

Kritéria pro volbu struktury:

- velká organizace s obsáhlými hierarchickými úrovněmi;
- předpokládá se postupné zvyšování peněžních odměn;
- kultura společnosti dává podstatný význam určitému postavení a příslušnému zařazení do určitého stupně. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 435)

5.1.2 Struktura širokých stupňů

Dalším typem je struktura širokých stupňů, která má jen šest až devět stupňů. Tento typ je organizacemi stále používanější, neboť je snadnější ho vést a zamezí se nekontrolovatelnému pohybu do vyšších stupňů. (Armstrong, 2009, s. 229)

Výhody:

- širší stupně se určí snadněji;
- neopodstatněné přesuny do vyšších stupňů se lépe kontrolují. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 343)

Nevýhody:

- nadměru velký prostor pro zvyšování finančních odměn;
- obtížnější řízení;
- může být cenově náročná. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 434)

Kritéria pro volbu struktury:

- jestliže existuje pouze omezený počet stupňů, lépe se definují a rozlišují, což znamená přesnější zařazení prací do daných stupňů;
- zvyšující se finanční odměny v rámci stupňů mohou záviset na přínosu a je možné zavést efektivní kontrolní mechanismus. (Armstrong, Taylor, 2015, 435)

5.2 Základní mzdové formy

Forma mzdy znamená způsob odměňování za odpracovanou dobu a pracovní výkon. Základní mzdové formy jsou děleny na:

- **časová mzda měsíční** – zaměstnanec má stanovenou výši mzdy za kalendářní měsíc bez ohledu na skutečně odpracované hodiny;
- **časová mzda hodinová** – zaměstnanec je odměňován určenou hodinovou sazbou, která se vynásobí počtem odpracovaných hodin;
- **úkolová mzda** – pracovník je odměněn na základě splnění zadaných úkolů, podle norem spotřeby práce;
- **podílová (provizní) mzda** – zaměstnanci je určena procentním podílem z objemu tržeb nebo sjednaných smluv;
- **smíšená mzda** – kombinace více mzdových forem, např. měsíční mzda společně s podílovou. (Šubrt, 2018, s. 42)

Zaměstnanci, kteří jsou odměňováni platem, bývají odměněni pouze formou měsíčního platu, protože jiné způsoby zákon vylučuje. Oproti tomu, při odměňování pomocí mzdy zákon zaměstnavatelům dovoluje vybrat adekvátní formu mzdy, proto se může u různých zaměstnavatelů lišit. (Šubrt, 2018, s. 42)

5.3 Doplnkové mzdové formy

Tyto formy mzdy nejčastěji odměňují výkon a zásluhy. Často se používají ke zvýšení pobídkovosti základních mzdových forem. Zaměřují se jak na individuální, tak skupinový výkon. Bývají vypláceny jednorázově nebo periodicky opakovaně, některé jsou určeny pro manažerské pozice, jiné pro dělníky. (Koubek, 2007, s. 314)

Mezi doplňkové mzdové formy patří:

Prémie

Prémie jsou klasickými a často používanými pobídkovými formami. Poskytují se k časové nebo úkolové mzdě. Existují dva druhy:

- **Periodicky se opakující**
Jsou závislé na odvedeném výkonu pracovníka. Předem se stanoví kritéria splnění, sazba a období. Prémie se můžou pojit s množstvím odvedené práce, kvalitou, splněním termínů atd. Tyto prémie mohou být individuální i skupinové. Jestliže jde

o skupinovou prémii, musí být jasně stanovena pravidla jejího rozdělení mezi konkrétní spolupracovníky. Skupinové prémie bývají zavedeny z toho důvodu, aby se pracovníci navzájem stimulovali a vyvíjeli na sebe tlak. (Koubek, 2007, s. 315)

- **Jednorázové prémie**

Jednorázové prémie neboli bonusy, jsou odměny udělené za mimořádný výkon, za fenomenální plnění pracovních povinností nebo za pracovní chování. Mohou mít peněžní i nepeněžní formu. Spíše se používají v individuální formě. (Koubek, 2007, s. 316)

Co se týče prémie manažerů, odrážejí se od skupinového výkonu. I přes to se považují za individuální pobídkové formy, protože manažeři hrají důležitou roli v úspěchu organizace. (Koubek, 2007, s. 316)

Osobní ohodnocení

Využívá se nejen k zhodnocení náročnosti práce, ale také dlouhodobému dosahování pracovních výsledků zaměstnanců. Jeho výška je určena daným procentem ze základního platu. Jde o individuální formu. (Koubek, 2007, s. 316)

Podíly na výsledcích hospodaření organizace

Tato forma může mít tři typy: **podíl na zisku**, **podíl na výnosu** (např. obratu) a **podíl na výkonu** (např. objem výroby). Nejčastějším typem je podíl na zisku. Při něm se rozděluje určité pevné procento ze zisku mezi pracovníky. Toto procento může být pro všechny zaměstnance stejné, nebo se může lišit v závislosti na velikost základní mzdy, významu pracovního místa ve společnosti nebo individuálního výkonu. Možnou nevýhodou této formy je to, že průměrný zaměstnanec si nemusí uvědomit přímou vztahu mezi osobním výkonem a výkonem celé společnosti, potom tato forma není nejlepší variantou. (Koubek, 2007, s. 316)

Příplatky

Jedná se o peněžní odměnu nad rámec dohodnuté mzdy. Příplatky mohou být **povinné** a **nepovinné**. Povinné příplatky lze nalézt v právních normách. Klasickými povinnými příplatky jsou příplatky za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci v sobotu a v neděli, za práci v noci, za práci ve ztížených podmínkách atd. Nepovinnými příplatky jsou např. příplatky vyplývající z kolektivní smlouvy společnosti. Jde o příplatky na dopravu do za-

městnání, příplatky na ubytování, příplatky na oděv a další, které se týkají vykonávání práce v dané společnosti. (Koubek, 2007, s. 317)

Ostatní výplaty

Tato forma tvoří doplňkové zvýhodnění pracovníků. Jde především o 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou a příspěvek k životnímu či pracovnímu výročí. Patří zde i náborový příspěvek, který má přilákat nově příchozí zaměstnance. Mezi ostatní výplaty je zařazeno také odstupné, tedy částka, která je vyplácena propuštěným pracovníkům. Vedoucím pracovníkům bývá mnohdy nabízena individuální částka při odchodu ze společnosti, jde o tzv. zlatý padák. (Koubek, 2007, 317)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

První kapitola definuje základní pojmy věnující se motivaci zaměstnanců. Vysvětluje hlavní rozdíl mezi motivací a stimulací. Zatímco motivace je ovlivněna vnitřními pohnutkami, stimulace vychází z vnější iniciativy. Motivace je dělena na vnitřní a vnější. Rozdíl spočívá v tom, že vnitřní faktory vznikají již při samotné práci, kdežto vnější faktory jsou tvořeny tím, co pracovník za práci dostane.

Druhá kapitola se věnuje motivačním teoriím. Nejznámější teorií je teorie potřeb. Její nejvýznamnější představitel A. Maslow je autorem Maslowovy pyramidy potřeb, která se skládá z pěti skupin motivačních potřeb. Její princip spočívá v tom, že nejprve musí být uspokojeny „hierarchicky nižší“ potřeby, aby bylo možné dosáhnout potřeb „vyšších“.

Třetí kapitola vysvětluje motivační systém. Jeho nastavení má vliv na motivaci a výkon jednotlivých zaměstnanců, proto by měl být nastaven spravedlivě a vynikající výkon by měl být náležitě odměněn. Pro tvorbu dobrého motivačního systému by nejdříve měla být provedena analýza motivace zaměstnanců. Následně je důležité vytyčení cílů motivačního systému. Poté by měly být definovány stimulační nástroje, protože každého zaměstnance motivuje něco jiného. Po vytvoření motivačního systému ve společnosti je potřebné seznámit s ním všechny zaměstnance.

Benefity se poskytují 2 způsoby, fixně a flexibilně. Fixní poskytování znamená, že v kolektivní smlouvě jsou stanoveny odměny pro všechny zaměstnance společnosti. Flexibilní poskytování spočívá v tom, že zaměstnavatel stanoví balíček benefitů, ze kterého zaměstnanec může čerpat v omezeném množství benefitů, které si sám vybere.

Odměňování se rozděluje na peněžní, nepeněžní a celkové. Pod peněžním odměňováním si každý jednoduše představí mzdu. Nepeněžní odměňování je děleno na hmotné a nehmotné. Hmotné odměňování je možné vyjádřit peněžním ekvivalentem, jsou to např. náklady na vzdělávací kurzy. Naopak nehmotné odměňování nelze vyjádřit penězi, jde např. o prestiž pracovního postavení. Celková odměna je dle Armstronga kombinací peněžitých a nepeněžitých odměn.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost XY je akciová společnost, která sídlí v Moravskoslezském kraji. Tato společnost vznikla v roce 2007 vyčleněním jako dceřiná společnost, má pouze jednoho majoritního vlastníka a zaměstnává zhruba 870 pracovníků. (Interní materiál společnosti)

Tato společnost je největším tuzemským výrobcem bezešvých trubek s podílem na domácím trhu zhruba 23 % a jediným výrobcem spirálně svařovaných trubek v ČR. Tuzemský trh je pro společnost nejdůležitějším cílovým trhem, ovšem působí zde také řada východoevropských výrobců i silných producentů ze západní Evropy. Jde o trh velmi otevřený a konkurenční. (Interní materiál společnosti)

Společnost XY je také významným exportérem, dodává své výrobky do všech kontinentů, ovšem pobočky v zahraničí nemá. V roce 2018 společnost exportovala do 44 zemí světa. Hlavními cílovými trhy jsou země EU, USA a země Středního východu. Významným trhem pro společnost je trh USA, ale ten je často nestabilní a velmi citlivý na pohyby ceny ropy. (Interní materiál společnosti)

7.1 Historie

Historie společnosti sahá až do roku 1949, kdy tento závod vznikl jako součást jiného podniku. V tomto roce nastalo první válcování trub v částečně vybavených halách. Na konci zmíněného roku zde pracovalo 86 dělníků. (Interní materiál společnosti)

Začátkem roku 1950 přicházelo postupné zkoušení dílčích zařízení válcovací tratě. Teprve v dubnu 1950 bylo zahájeno válcování na celé trati. Současně přibyly další stroje pro výrobu. V tomto roce se vyexpedovalo dohromady 14 268 tun trubek. V roce 1951 vznikl samostatný podnik a tato, dnes již společnost, byla jeho součástí. Rok 1952 přinesl rozšíření sortimentu, což způsobilo zvýšení výroby na 66 011 t, také stoupl počet dělníků. V roce 1953 se zde vyrábělo už 62 druhů a rozměrů bezešvých trubek. Roku 1956 došlo ke zkrácení pracovní doby ze 48 na 46 hodin týdně. (Interní materiál společnost)

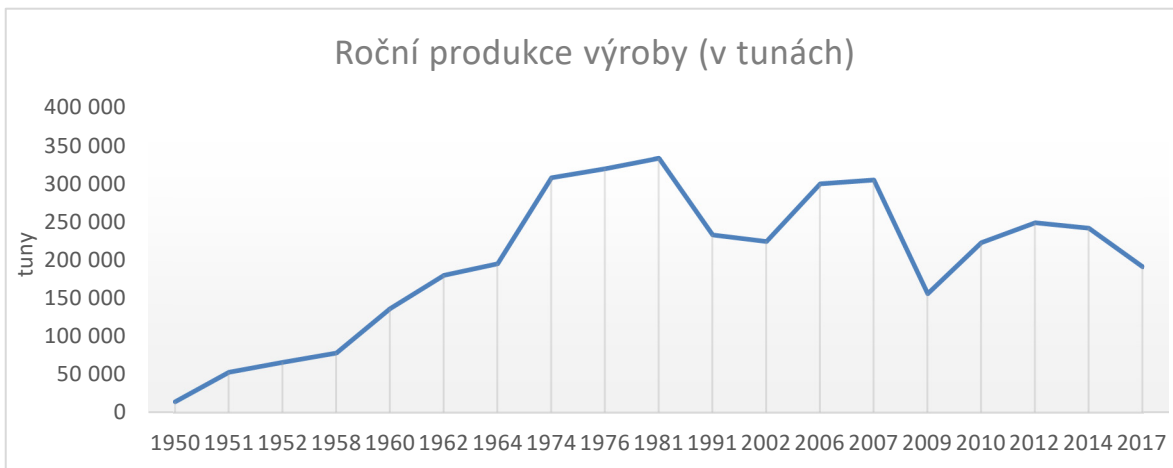
V roce 1958 se výroba postupně navýšila na 78 087 t, došlo také k zásadní změně sortimentu. Rok 1959 přinesl uvedení moderní ohřívací karuselové pece, což znamenalo snížení námahy a úsporu padesáti pracovníků. Roku 1960 vznikly nové provozy a zásadní bylo také to, že se otevřela jutovna pro asfaltové izolování bezešvých trubek. Ta měla za důsledek růst výroby na 136 354 t. V roce 1961 začala stavba sociální budovy se šatnami pro 500 zaměstnanců a kanceláří správy závodu. (Interní materiál společnosti)

Roku 1970 došlo ke snížení pracovní doby na 40 hodin týdně i přes to, že výroba rostla. V roce 1971 šla skoro jedna třetina výroby na export a v roce 1972 export vzrostl na 38,3 %. V roce 1976 bylo vyrobeno 319 932 t trubek, z toho 91 708 t na export. (Interní materiál společnosti)

V 80. letech byla určena necelá třetina roční výroby pro vývoz do dvaceti zemí. V roce 1981 výroba trubek dosáhla 333 572 t, podílelo se na tom 1 234 zaměstnanců, z toho 498 žen a 112 THP. Roku 1984 se vyváželo již do 22 států. (Interní materiál společnosti)

Roku 1990 celkový vývoz činil 99 148 t bezešvých a spirálových trub do 24 států tří světadílů. V následujícím roce výrobu zasáhl pokles poptávky. Nejtěžší situace nastala u svařovaných trubek, neboť propadl činil téměř 60 procent. K zachování výroby přispěla zakázka na 10 000 t trubek. Celková výroba klesla na 233 000 t. Závod se celkově propadl do úrovně 74 procent plánu. V této nelehké situaci nezbývalo nic jiného než rozšířit sortiment. Roku 1992 byly trubky exportovány již do 27 zemí světa. V roce 1994 nastal propad výroby ve všech provozech, ovšem možnosti trhu zajistily naplnění cíleného výsledku. Výrobní zařízení byla i přes ekonomické problémy modernizována, což mělo pozitivní vliv na výrobu. V následujících letech výroba stále roste a v roce 2006 po téměř patnácti letech překročila 300 000 t. (Interní materiál společnosti)

Roku 2007 vznikla samostatná společnost a výroba se stále pohybovala vysoko. V roce 2009 začala krize, která se dotkla všech oblastí činnosti a všech provozů. Došlo ke snížení počtu zaměstnanců a omezily se náklady na opravy. Roku 2010 byla krize překonána a nastal vývoj nových materiálů, což způsobilo následný růst výroby. V roce 2014 bylo 85 % výroby určeno na vývoz. Od roku 2015 se společnost zaměřila více na kvalitu, než na kvantitu svých výrobků. (Interní materiál společnosti)



Graf 1 Roční produkce výroby ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

7.2 Vybrané personální ukazatele

V této části budou analyzovány personální ukazatele vybrané na základě informací poskytnutých z výročních zpráv společnosti. Tabulka 2 vyjadřuje vstupní údaje pro analýzu během posledních čtyř let.

Tabulka 2 Vstupní údaje pro analýzu vybraných ukazatelů (Vlastní zpracování)

Vstupní údaje	2015	2016	2017	2018
Průměrný počet zaměstnanců	989	920	882	869
Počet zaměstnanců ve vedení společnosti	14	9	9	8
Mzdové náklady (v tis. Kč)	378 404	353 002	351 971	369 080
Osobní náklady (v tis. Kč)	533 599	492 547	494 040	517 930
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)	4 364 718	2 934 643	3 901 823	4 690 916
• Tuzemsko (v tis. Kč)	683 328	504 859	511 310	657 365
• Zahraníčí (v tis. Kč)	3 681 390	2 429 784	3 390 513	4 033 551
Celkové výnosy (v tis. Kč)	5 112 933	3 967 765	5 651 662	6 213 080
Celkové náklady (v tis. Kč)	5 317 116	4 428 788	6 539 754	6 369 230
Hospodářský výsledek (v tis. Kč)	-204 183	-461 023	-888 092	-156 150
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	787 706	449 182	560 888	911 945

7.2.1 Výnosy, náklady, hospodářský výsledek a přidaná hodnota na zaměstnance

Nejdříve budou analyzovány výnosy a náklady na jednoho zaměstnance, protože ty patří mezi zásadní ukazatele společnosti. Následně bude analyzován hospodářský výsledek, který z těchto údajů vychází. Rovněž bude analyzována přidaná hodnota na zaměstnance v jednotlivých letech.

Tabulka 3 Vybrané finanční ukazatele na zaměstnance (Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018
Výnosy (tis. Kč)	5 170	4 313	6 408	7 150
Náklady (tis. Kč)	5 376	4 814	7 415	7 329
HV (tis. Kč)	-206	-501	-1 007	-180
Přidaná hodnota (tis. Kč)	796	488	636	1 049

Ve sledovaných letech se výnosy na jednoho zaměstnance pohybovaly průměrně okolo 5 760 mil. Kč. V roce 2018 dosáhly nejvyšší částky, tedy 7 150 mil. Kč na jednoho za-

měštance. Bylo to způsobeno zvýšením prodejní ceny a také tím, že v tomto roce společnost dosáhla nejvyšších prodejů za sledované období.

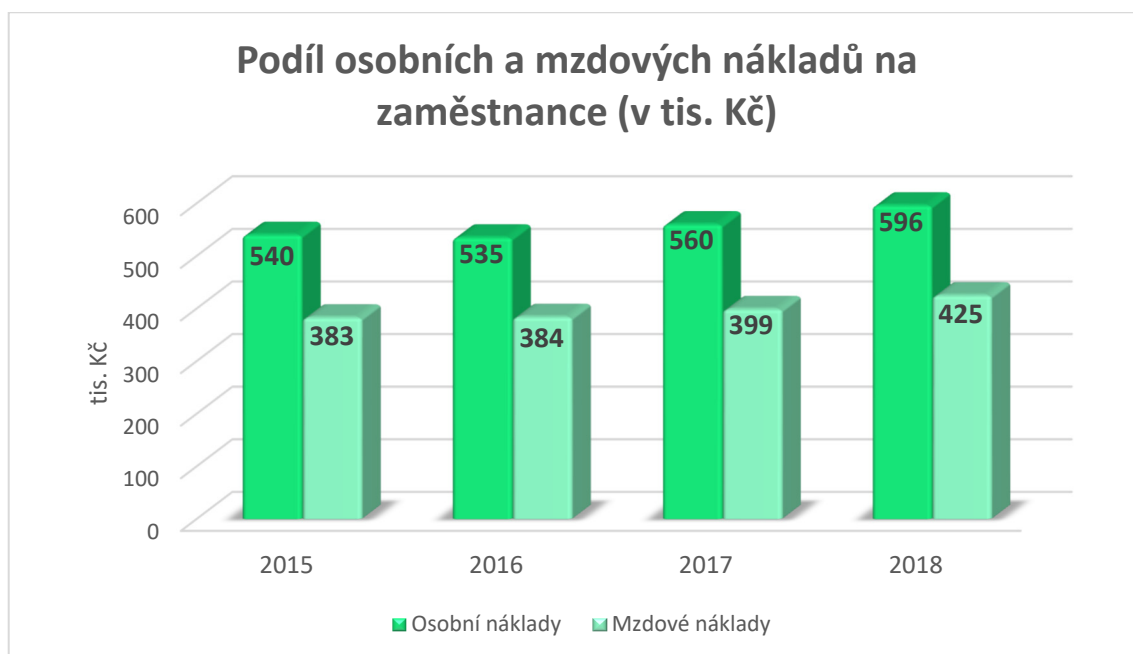
Náklady na zaměstnance byly nejnižší v roce 2016, kdy jejich výše byla 4 814 mil. Kč, zato následující rok náklady vzrostly a na jednoho zaměstnance činily 7 415 mil. Kč, což je nejvíce ve sledovaném období. Bylo to způsobeno velkými oceňovacími rozdíly v majetku a následným přeceněním oceňovacího rozdílu v roce 2017.

I přes to, že společnost vykazovala vysoké tržby, její hospodářský výsledek nedosáhl zisku ani v jednom analyzovaném roce. Nejvyšší ztráta v hodnotě 1 007 mil. Kč vznikla v roce 2017, což je jediný rok, ve kterém ztráta překročila milion korun. Ovšem v roce 2018 ztráta klesla na pouze 180 tis. Kč, to je pozitivní zpráva.

Roční přidaná hodnota na jednoho zaměstnance činila v roce 2015 téměř 800 tis. Kč. V roce 2016 klesla na 488 tis. Kč, následující rok vzrostla na 636 tis. Kč a v roce 2018 dosáhla výše 1 049 mil. Kč.

7.2.2 Podíl osobních a mzdových nákladů na zaměstnance

V této podkapitole bude určeno, kolik činí podíl osobních a mzdových nákladů na jednoho zaměstnance, neboť bylo zjištěno, že tato společnost vykazuje vysoké celkové náklady.



Graf 2 Podíl osobních a mzdových nákladů na zaměstnance (Vlastní zpracování)

Podíl osobních nákladů na jednoho zaměstnance se pohyboval v průměru okolo 558 tis. Kč ročně.

Mzdové náklady na zaměstnance činily ve sledovaných letech v průměru 398 tis. Kč. Tyto náklady každým rokem rostly, neboť docházelo k navyšování mezd zaměstnanců. Nejvyšší tedy byly v roce 2018, jejich výše stoupla na 425 tis. Kč.

7.2.3 Podíl osobních nákladů na tržbách

Je důležité také zjistit, jakým podílem se osobní náklady promítají na tržbách dané společnosti. Jednotlivé roční podíly zobrazuje Tabulka 4.

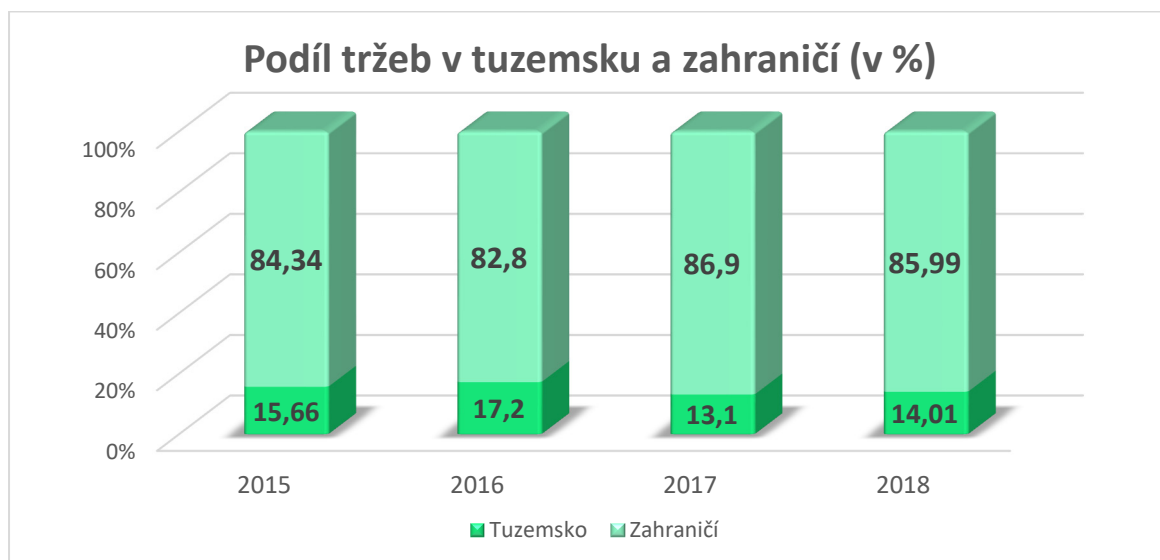
Tabulka 4 Podíl osobních nákladů na tržbách (Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018
Osobní náklady (%)	12,23	16,78	12,66	11,04

Osobní náklady se ve sledovaném období podílely na tržbách v průměru kolem 13,18 %. Nejvyšší podíl měly v roce 2016 s 16,78 %, naopak nejnižší podíl byl zaznamenán v roce 2018 a činil 11,04 %. Příčinou nejnižšího podílu osobních nákladů bylo nadměrné zvýšení tržeb.

7.2.4 Podíl tržeb v tuzemsku a zahraničí

Vybraná společnost vyváží své výrobky do zahraničí, proto bude analyzován podíl celkových tržeb v tuzemsku a zahraničí.



Graf 3 Podíl tržeb v tuzemsku a zahraničí (Vlastní zpracování)

Podíl tržeb v tuzemsku se pohyboval pouze kolem 15 %, naopak tržby v zahraničí se na celkových tržbách podílely v průměru 85 %. Je jasné vidět, že společnost se zaměřuje především na export.

7.2.5 Shrnutí

Společnost vykazuje vysoké náklady ve všech sledovaných letech. Důsledkem je to, že ani jednou za sledované období nedosáhla zisku, nejhůře na tom byla v roce 2017, kdy její ztráta přesáhla 1 mil. Kč. V roce 2018 se náklady snížily a výnosy zvýšily, to způsobilo, že ztráta na zaměstnance činila pouze 180 tis. Kč. Přidaná hodnota na zaměstnance roku 2018 dosáhla částky 1,049 mil. Kč. Osobní náklady na zaměstnance se průměrně pohybovaly kolem 558 tis. Kč ročně. Z toho mzdové náklady činily průměrně 389 tis. Kč na zaměstnance ročně. Ovšem podíl mzdových nákladů na celkových nákladech činil v průměru 6,4 %. Podíl osobních nákladů na tržbách se pohyboval v průměru okolo 13,18 %. V průběhu let se zmenšil jak průměrný počet zaměstnanců, tak počet zaměstnanců ve vedení společnosti, v posledním sledovaném roce ve vedení společnosti pracovalo 8 zaměstnanců. Společnost se zaměřuje hlavně na export, podíl na tržbách v tuzemsku se pohyboval pouze kolem 15 %.

7.3 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k tomu, aby byla zjištěna aktuální situace společnosti, také je využívána ke strategickému plánování. Zkoumají se v ní silné a slabé stránky podniku, což jsou vnitřní faktory, tedy ty, které může společnost ovlivnit. Dále se tato analýza věnuje neovlivnitelným faktorům, těmi jsou příležitosti a hrozby.

V tabulce 5 je znázorněna SWOT analýza vybrané společnosti. Mezi její silné stránky bezpochyby patří dobrá dopravní dostupnost přímo k pracovišti, a dále pak kvalitní produkty a dobré postavení na trhu. Samozřejmě dlouholetí zkušenosti a kvalifikovaní zaměstnanci jsou také silnou stránkou této společnosti. Naopak k slabým stránkám společnosti patří nedostatečná motivace některých zaměstnanců a vysoké náklady.

Velkou příležitostí pro tuto společnost představují dotace na technologie, také růst poptávky a pokles konkurence v České republice znázorňuje příležitost pro tento podnik. Proti tomu velkou hrozbou může být živelná katastrofa, protože ta by znemožnila výrobu. Další hrozbou by mohl být nepříznivý měnový kurz, neboť společnost vyváží své zboží do jiných

zemí a díky tomu by finančně prodělala. Také hospodářská krize a nepříznivé politické změny představují možnou hrozbu.

Tabulka 5 SWOT analýza vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

Vnitřní	Silné stránky <ul style="list-style-type: none"> • Dobrá dopravní dostupnost • Kvalita produktů • Dobré postavení na trhu • Zkušenosti zaměstnanci 	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná motivace některých zaměstnanců • Vysoké náklady
Vnější	Příležitosti <ul style="list-style-type: none"> • Dotace na technologie • Růst poptávky • Pokles konkurence 	Hrozby <ul style="list-style-type: none"> • Živelná katastrofa • Nepříznivý vývoj měnového kurzu • Politické změny • Hospodářská krize

7.4 IFE a EFE matice

Na základě SWOT analýzy je možno sestavit IFE a EFE matice. Pomocí IFE matice jsou analyzovány vnitřní faktory, tedy silné a slabé stránky společnosti. Naopak EFE matice se zaměřuje na vnější faktory společnosti.

Tabulka 6 znázorňuje jednotlivé faktory IFE matice a jejich označování.

Tabulka 6 IFE matice vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

Silné/slabe stránky	Faktor	Váha	Body	Celkem
Silná stránka	Dopravní dostupnost	0,2	3	0,6
Silná stránka	Kvalita produktů	0,3	4	1,2
Slabá stránka	Nedostatečná motivace zaměstnanců	0,15	2	0,3
Slabá stránka	Vysoké náklady	0,35	1	0,35
				2,45

Střední hodnota je stanovena číslem 2,5. Z IFE matice vychází hodnota 2,45, což znamená, že daná společnost má hodnotu lehce nižší. To zapříčiňuje, že společnost dokáže na změny ve vnitřním prostředí reagovat lehce pomaleji a průměrně. Za nejsilnější stránku vybrané společnosti je považována kvalita produktů, naopak nejslabší stránkou jsou nadměru vysoké náklady.

V následující tabulce lze vidět jednotlivé faktory EFE matice a jejich následné označování.

Tabulka 7 EFE matice vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

Příležitosti/hrozby	Faktor	Váha	Body	Celkem
Příležitost	Dotace na technologie	0,23	4	0,92
Příležitost	Růst poptávky	0,11	3	0,33
Příležitost	Pokles konkurence	0,17	3	0,51
Hrozba	Živelná katastrofa	0,2	1	0,2
Hrozba	Nepříznivý vývoj měnového kurzu	0,17	2	0,34
Hrozba	Hospodářská krize	0,12	1	0,12
				2,42

Tabulka 7 znázorňuje, že celková hodnota EFE matice činí 2,42, což vyjadřuje, že společnost reaguje pomaleji na vlivy vnějšího prostředí. Nejvýznamnější příležitostí by pro firmu byly dotace na technologie. Za destrukční hrozbu je považována živelná katastrofa, neboť by měla dopad na celý proces výroby.

7.4.1 Shrnutí

Velkou slabinou vybrané společnosti jsou vysoké náklady, proto hlavním cílem do budoucna je snížení nákladů. V tom by mohly pomoci dotace na technologie. Zaměstnavatel by mohl uvažovat o zrušení výroby produktů, po kterých je nízká poptávka a představují pro podnik tzv. „bídne psy“. Naopak by mohla být podpořena výroba produktů, po kterých je vysoká poptávka. Úroveň motivace zaměstnanců je také slabší stránkou, k docílení silnější motivace slouží tato bakalářská práce. Vybraná společnost má dobré postavení na mezinárodním trhu, ovšem vzhledem k aktuální situaci ve světě by se společnost mohla zaměřit více na tuzemský trh. Velká příležitost by se naskytl poklesem konkurence na tuzemském trhu.

8 MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI

Aktuální motivační systém obsahuje celou řadu motivačních prostředků, které jsou definovány v kolektivní smlouvě (dále jen KS) vybrané společnosti. Jde především o mzdy zaměstnanců a o jejich sociální péči, což přiblížím v této kapitole.

8.1 Mzdy zaměstnanců

Mzdy zaměstnanců jsou dále rozdělovány mezi:

- základní mzdu;
- smluvní mzdu;
- diferenciační tarif;
- osobní ohodnocení;
- mzdové příplatky;
- mzdu při zaškolování;
- odměny;
- prémie;
- příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění (nebo penzijní připojištění). (Interní materiál společnosti)

Základní mzda

Podle pracovního místa je zaměstnancům poskytnuta základní mzda ve výši měsíčního tarifního stupně, diferenciačního tarifu a osobního ohodnocení, jestliže nejsou odměňováni smluvní mzdou. Každé pracovní místo je tarifně ohodnoceno a zařazeno podle vykonávané práce do 1. až 12. tarifního stupně. (Interní materiál společnosti)

Smluvní mzda

Zaměstnavatel se může se zaměstnancem domluvit na odměňování formou smluvní mzdy. Smluvní mzda se stanoví v závislosti na složitosti, odpovědnosti, odbornosti, náročnosti činností a individuální schopnosti při výkonu práce. Smluvní mzda nesmí být nižší než mzda příslušející zaměstnanci dle KS. Sjednává se písemně měsíční částkou v Kč. (Interní materiál společnosti)

Diferenciační tarif

Diferenciační tarif (dále jen DT) je složkou mzdy, která k tarifnímu stupni dotváří ocenění pracovního místa. DT slouží k doplnění ohodnocení činností na určitém pracovním místě

podle určitých kritérií, např. míra odpovědnosti za tvorbu ekonomických výsledků společnosti. Výše DT na pracovním místě může dosáhnout max. 100 % tarifu tarifního stupně určitého pracovního místa a je stanovena v Kč za měsíc zaokrouhlením na desetikoruny. Při personální změně na pracovním místě lze z důvodů zapracování zaměstnance dočasně DT snížit, nejdéle však na dobu 1 roku. (Interní materiál společnosti)

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je variabilní složkou mzdy, slouží k ohodnocení činností a schopností konkrétního zaměstnance na příslušném pracovním místě. Výše osobního ohodnocení je uvedena v Příloze P II.

Mzdové příplatky

Mzdové příplatky se rozdělují do 9 podskupin.

1. Mzda za přesčas

Za každou odpracovanou hodinu práce přesčas se zaměstnancům poskytuje k dosažené mzdě příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku, nejméně však 25 Kč. (Interní materiál společnosti)

2. Mzda a náhrada mzdy za práci ve svátek

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu bude poskytnuto nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce. Za dobu čerpání náhradního volna zaměstnanci přísluší náhrada mzdy ve výši 100 % jeho průměrného výdělku. Zaměstnanci pracující na noční směně v období vánočních svátků, Silvestra, Velkého pátku a velikonočního pondělí obdrží navíc příplatek ve výši 25 % jejich průměrného hodinového výdělku. (Interní materiál společnosti)

3. Příplatek za práci v noci

Zaměstnancům se za práci v noci konanou od 22:00 do 6:00 hodin poskytuje příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku, nejméně však 22 Kč za každou odpracovanou hodinu, nejvýše však za 7,5 hodin denně. (Interní materiál společnosti)

4. Příplatek za práci v odpoledních směních

Zaměstnancům pracujícím v odpolední směně se poskytuje příplatek ve výši 5 Kč za každou odpracovanou hodinu, nejvýše však 7,5 hodin denně. Za odpolední směnu je považována směna, ve které alespoň 5 hodin (u 11 hodinových směn 4 hodiny) připadá na dobu od 13:45 – 21:45 hodin. (Interní materiál společnosti)

5. Příplatek za práci o sobotách a nedělích

Za práci konanou o sobotách a nedělích se poskytuje zaměstnancům příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku, nejméně však 35 Kč za každou odpracovanou hodinu bez rozdílu tarifního zařazení zaměstnance. (Interní materiál společnosti)

6. Příplatek za práci ve ztížených pracovních podmínkách

Zaměstnancům, jejichž práce je zařazena do seznamu rizikových prací kategorie 3, se poskytuje příplatek 7,20 Kč za každou odpracovanou hodinu. V případě zařazení do kategorie 4 činí příplatek 11,20 Kč za každou odpracovanou hodinu. Jestliže práce zaměstnanců není zařazena do seznamu rizikových prací kategorie 3 a 4, ale do kategorie 2, činí jejich příplatek 3,30 Kč za každou odpracovanou hodinu. (Interní materiál společnosti)

7. Příplatek za práci v izolačních dýchacích přístrojích

Zaměstnancům, kteří vykonávají práci v mimořádně ztížených rizikových podmínkách, kdy je nutné používat izolační dýchací přístroje nebo kyslíkové přístroje, doplněné podle potřeby ochranným oblekem, se poskytuje k dosažené mzdě za každou započatou hodinu práce v těchto přístrojích příplatek ve výši:

- 45 Kč při běžné údržbě a pravidelné kontrole;
- 58 Kč při SO a GO plynových zařízeních;
- 39 Kč při výkonu výše nejmenovaných prací. (Interní materiál společnosti)

Příplatek se neposkytuje při použití respirátorů, filtrů, pomocných a sebezáchraných dýchacích přístrojů. (Interní materiál společnosti)

8. Příplatek za práci ve výškách

Příplatky za práci ve výškách se dělí podle toho, v jakém prostoru a jaké výšce zaměstnanec pracuje. Zaměstnancům pracujícím na pracovní plošině náleží příplatek za každou odpracovanou hodinu ve výšce:

- 8 a více m nad volnou hloubkou ve výši 2,60 Kč;
- 50 a více m nad volnou hloubkou ve výši 4,00 Kč;
- 150 a více m nad volnou hloubkou ve výši 6,50 Kč. (Interní materiál společnosti)

Jestliže zaměstnanec pracuje bez pracovní plošiny (např. z provazovaného žebříku), jeho příplatek je zhruba o polovinu vyšší. (Interní materiál společnosti)

9. Příplatek za směnnost

Zaměstnancům, kteří pracují ve směnných režimech, náleží příplatek za směnnost ve výši 4 % z příslušného mzdového tarifu v závislosti na počtu odpracovaných hodin podle rozvrhu směn pro příslušný pracovní režim. (Interní materiál společnosti)

Mzda při zaškolování

Zaměstnanci, který zaškoluje, náleží vedle mzdy odměna ve výši 200 Kč/směnu zaškolování, avšak maximálně po dobu 2 měsíců. (Interní materiál společnosti)

Odměny

- **Odměna za pracovní pohotovost**

Za dobu dohodnuté pracovní pohotovosti mimo pracovní dobu a pracoviště, kdy je zaměstnanec připraven, že může být povolán na pracoviště, se poskytuje odměna ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku za hodinu pohotovosti. (Interní materiál společnosti)

- **Odměna za odpracované roky**

Odměna činí 100 Kč za každý odpracovaný rok do dovršení 5 let. Za každý další odpracovaný rok činí 40 Kč. (Interní materiál společnosti)

- **Odměna za životní jubileum**

Jestliže zaměstnanec ve společnosti pracuje alespoň 5 let, při dovršení životního jubilea 50 a 60 let věku mu je poskytnuta peněžní poukázka ve výši 5 000 Kč. (Interní materiál společnosti)

- **Odměna za pracovní jubileum**

Zaměstnanec, který odpracoval ve společnosti příslušný počet let, obdrží peněžní poukázky za:

- 20 let ve výši 3 000 Kč;
- 25 let ve výši 3 500 Kč;
- 30 let ve výši 4 000 Kč;
- 35 let ve výši 4 500 Kč;
- 40 let ve výši 5 000 Kč;
- 45 let ve výši 5 000 Kč. (Interní materiál společnosti)

- **Odměna při odchodu do důchodu**

Odměna se poskytuje zaměstnancům, jejichž pracovní poměr u zaměstnavatele trvá nepřetržitě 5 let. Vzniká při prvním skončení pracovního poměru:

- a) po nabytí nároku na starobní důchod
 - a. při délce zaměstnání 5 – 9 let ve výši 2 500 Kč;
 - b. při délce zaměstnání 10 a více let ve výši 5 000 Kč;
- b) po nabytí nároku na předčasný důchod ve výši 20 000 Kč;
- c) po nabytí nároku na invalidní důchod
 - a. při délce zaměstnání 5 – 9 let ve výši 10 000 Kč;
 - b. při délce zaměstnání 10 a více let ve výši 20 000. (Interní materiál společnosti)

Jestliže zaměstnanec odchází do plného invalidního důchodu z důvodů pracovního úrazu, za něž zaměstnavatel odpovídá, vyplátí se odměna ve výši 40 000 Kč bez ohledu na délku zaměstnání. (Interní materiál společnosti)

Prémie

Její vyplácení je podmíněno splněním stanovených kritérií. Zaměstnanec musí být seznámen se stanovenými úkoly, hodnotícími kritérii a příslušnou základnou pro výpočet prémie. (Interní materiál společnosti)

Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění (nebo penzijní připojištění)

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek u smluv bez možnosti výběru ve výši 610 Kč měsíčně a navíc částku ve výši 7 770 Kč, splatnou jednou ročně. Uvedené částky jsou zasílány příslušné pojišťovně (nebo penzijní společnosti), se kterou má zaměstnanec sjednanou smlouvu. Zaměstnanci, který písemně tento příspěvek odmítne, bude zaměstnavatelem poskytnut Volitelný diferenciační příspěvek ve výši 450 Kč měsíčně, a navíc jednorázová mimořádná celoroční prémie ve výši 5 800 Kč, splatná jednou ročně. (Interní materiál společnosti)

8.2 Sociální péče o zaměstnance

Sociální péče je také důležitá, zaměstnavatel proto přispívá na programy, které podporují zdraví zaměstnanců. Zaměstnavatel poskytuje:

- rekondiční a ozdravné akce;
- závodní stravování;

- rekreační péči pro děti zaměstnanců;
- zabezpečení ubytování pro zaměstnance;
- dopravu do zaměstnání;
- zápůjčky;
- příspěvky dárcům krve;
- penzijní připojištění. (Interní materiál společnosti)

Rekondiční a ozdravné akce

Na základě stanovených kritérií zaměstnavatel zajistí v kalendářním roce pobyt:

- a) při dvoutýdenních pobytech pro max. 50 zaměstnanců;
- b) při týdenních pobytech pro max. 60 zaměstnanců.

Tyto pobyty zaměstnavatel zajistí na své náklady a přispěje na dopravu.

Závodní stravování

Zaměstnanec má právo na jedno hlavní jídlo s dotací zaměstnavatele ve výši 11 Kč. Jestliže jeho pracovní doba trvá déle než 11 hodin, zaměstnavatel poskytuje dvě hlavní jídla s dotací. Zaměstnanci mají na výběr minimálně ze tří hlavních jídel. (Interní materiál společnosti)

Rekreační péče pro děti zaměstnancům

Podle stanovených podmínek zaměstnavatel poskytuje maximálně dvakrát ročně příspěvek na ozdravné a rekreační pobyty dětí zaměstnanců. (Interní materiál společnosti)

Zabezpečení ubytování pro zaměstnance

Zaměstnavatel umožňuje přechodné ubytování zaměstnancům na smluvních ubytovnách. (Interní materiál společnosti)

Doprava do zaměstnání

Zaměstnancům je zajištěna městská hromadná doprava k pracovišti. Zaměstnancům je také umožněn vjezd do areálu zaměstnavatele s platnou dokumentací. (Interní materiál společnosti)

Zápůjčky

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům návratné bezúročné zápůjčky pro podporu řešení bytové situace. (Interní materiál společnosti)

Příspěvky dárcům krve

Zaměstnancům, kteří bezplatně darují krev, je poskytnuta odměna:

- při obdržení bronzové Janského plakety (10x) ve výši 1 500 Kč;
- při obdržení stříbrné Janského plakety (20x) ve výši 2 000 Kč;
- při obdržení zlaté Janského plakety (40x) ve výši 3 000 Kč;
- za každý další odběr nad rámec zlaté Janského plakety ve výši 300 Kč. (Interní materiál společnosti)

Penzijní připojištění

Zaměstnancům, kteří mají sjednáno penzijní připojištění je poskytnut příspěvek podle pravidel uvedených v následující tabulce.

Tabulka 8 Příspěvek na penzijní připojištění (Interní materiál společnosti)

Měsíční úložka zaměstnance	Příspěvek zaměstnavatele
od 100 Kč do 199 Kč	300 Kč
od 200 Kč do 299 Kč	400 Kč
od 300 Kč do 499 Kč	650 Kč
od 500 Kč do 699 Kč	750 Kč
od 700 Kč do 999 Kč	950 Kč
od 1 000 Kč do 1 499 Kč	1 050 Kč
od 1 500 Kč a více	1 150 Kč

8.2.1 Shrnutí

Společnost svým zaměstnancům nabízí velice rozsáhlý motivační systém formou mzdy i sociální péče. Zaměstnanci mají k dispozici celou řadu příplatků a odměn. Zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění. Zaměstnancům je také zajištěna strava v závodní jídelně i doprava do zaměstnání. Bohužel i přes široký výběr těchto peněžních i nepeněžních faktorů aktuální motivační systém nezajišťuje dostatečnou motivaci a spokojenost pracovníků. Vybraná společnost využívá fixní poskytování benefitů, stejně pro všechny zaměstnance. Vzhledem k tomu, že v podniku pracuje velké množství pracovníků ve směnném provozu, ale také THP pracovníci, je pochopitelné, že každý pracovník vidí jiné podmínky ke své pracovní motivaci. Také odlišné věkové kategorie mají jiné preference svých priorit. Většina moderních firem nabízí svým zaměstnancům flexibilní poskytování benefitů formou Cafeteria systému. Tento systém zajišťuje větší motivaci zaměstnanců a také snižuje náklady zaměstnavatele.

9 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Spokojení zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu. Proto je důležité průběžně zjišťovat, jak se v práci cítí, zda jsou dostatečně motivováni aktuálním motivačním systémem a případně jaké další motivační faktory by ocenili. Zpětná vazba je pro zaměstnavatele podstatná, a proto se tato analýza provádí nejčastěji pomocí dotazníkového šetření, které je anonymní, takže zajistí upřímné odpovědi pracovníků.

Vybraná společnost zaměstnává cca 870 pracovníků, velkou většinu z nich tvoří dělníci, kteří pracují ve směnném provozu, proto byla zvolena analýza pomocí dotazníkového šetření. Cílovou skupinou respondentů jsou dotázaní zaměstnanci ve směnném provozu i THP pracovníci vybrané společnosti.

9.1 Sestava dotazníku a průběh dotazníkového šetření

Sestavení dotazníku bylo konzultováno s pracovníci personálního oddělení v lednu 2020. Dotazník se skládá z celkem 10 otázek (Příloha P I). Všechny otázky jsou uzavřené a pouze jedna není povinná. V dotazníku se objevují především hodnotící škály, ale také možnost více odpovědí. Dotazník obsahuje 5 identifikačních otázek. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců pracujících ve směnném provozu bylo s personální pracovnící domluveno, že dotazníkové šetření nebude probíhat pouze elektronickou formou, ale také tištěnou.

Dne 21. 2. 2020 bylo provedeno dotazníkové šetření pomocí tištěných dotazníků, pozorování a krátkých rozhovorů s vybranými zaměstnanci přímo v závodní jídelně společnosti. Toto dotazníkové šetření probíhalo 3 hodiny a bylo získáno 50 vyplněných dotazníků. Bylo vyzorováno, že většina pracovníků se pohybuje ve skupinkách se svými kolegy a mají mezi sebou přátelský vztah, což je na pracovišti důležitým faktorem. Z rozhovorů bylo zjištěno, že někteří pracovníci nechtěli dotazník vyplnit, protože měli strach, že by mohli přijít o aktuální benefity, se kterými jsou spokojeni a o žádné nové zájem nemají. Jiní se domnívali, že vyplněním krátkého dotazníku nic nezmění, a proto by to bylo, podle jejich slov, zbytečné. Ovšem většina zaměstnanců během rozhovoru měla stejné názory jako ty, které vycházejí z odpovědí vyplněných dotazníků.

O týden později se dotazník v elektronické podobě dostal mezi 250 THP pracovníků za pomoci personální pracovnice, která ho rozeslala na emailové adresy pracovníků. K dispozici jim byl 4 týdny.

Celkem bylo získáno 150 vyplněných dotazníků, tedy návratnost činí 50 %. Vzhledem k aktuální situaci nebylo možné získat více odpovědí, ale i tak je jejich vypovídající hodnota adekvátní.

Cílem dotazníkového šetření je zjištění, které z vybraných benefitů jsou pro zaměstnance nejdůležitější a jak se v práci cítí. Zaměstnavatel přemýšlí o možnosti zavedení Cafeteria systému, a proto další cíl spočívá ve zjištění, o jaké benefity by zaměstnanci měli zájem v případě zavedení Cafeterie. Dalším cílem dotazníkového šetření je zjistit zájem pracovníků o zřízení relaxační místnosti a posilovny v areálu pracoviště. O tom zaměstnavatel také uvažuje a chce znát názor svých zaměstnanců.

Na počátku dotazníkového šetření byly stanoveny následující hypotézy:

- H1₀: Pocit dostatečné motivace nadřazeným je nezávislý na věku.
- H2₀: Spokojenost se mzdovým ohodnocením je nezávislá na výši dosaženého vzdělání.
- H3₀: Jistota zaměstnání je nezávislá na délce působení ve vybrané společnosti.
- H4₀: Zájem o zřízení relaxační místnosti a posilovny v areálu je nezávislý na druhu režimu práce.

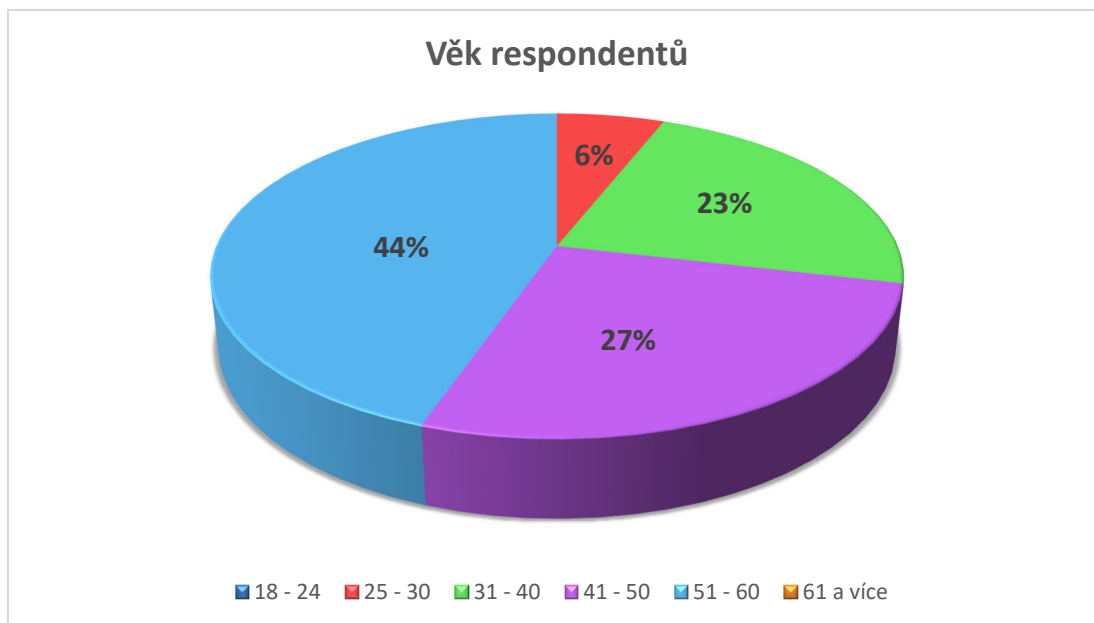
9.2 Výsledky dotazníkového šetření

Pohlaví

Do dotazníkového šetření se zapojilo 115 mužů a 35 žen. Ve vybrané společnosti pracuje více mužů, neboť jde o výrobní společnost, ve které se převážně pracuje v těžších pracovních podmínkách, které jsou vhodnější pro muže.

Věk

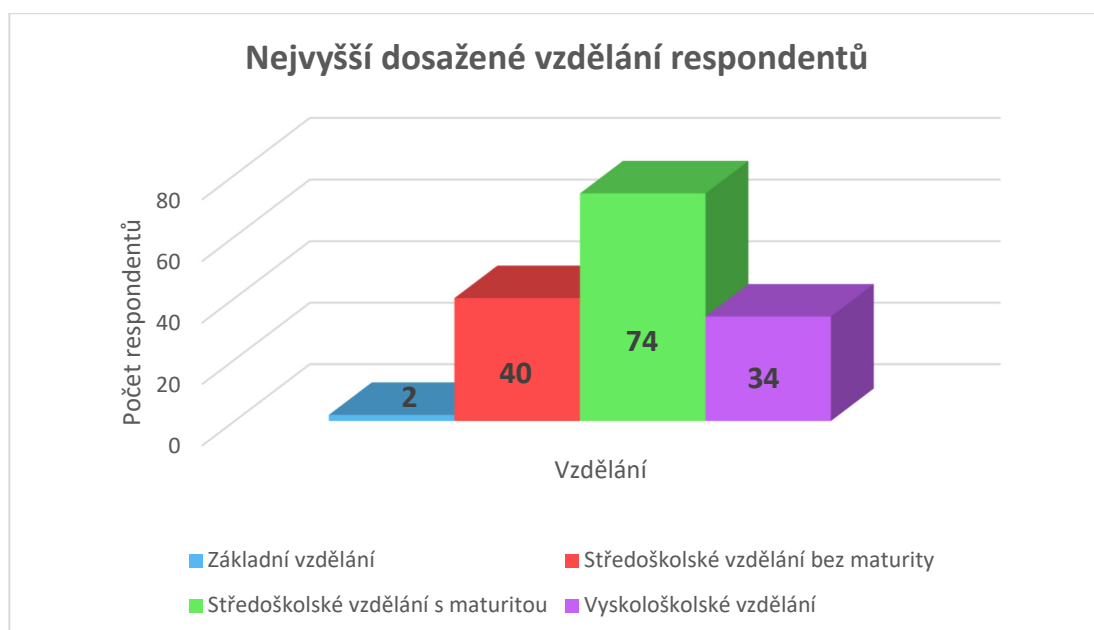
Nejpočetnější věková kategorie respondentů jsou pracovníci ve věku 51 – 60 let. Do této věkové kategorie se řadí 67 dotázaných. Do dotazníkového šetření se zapojilo 40 zaměstnanců ve věku 41 – 50 let, což představuje 27 % ze všech dotázaných. Také se zde objevuje 34 respondentů ve věkové kategorii 31 – 40 let. Zaměstnanců mezi 25 – 30 lety se zapojilo pouze 9. Dotazníkového šetření se nezúčastnili zaměstnanci mladší 25 let, ani starší 60 let.



Graf 4 Věk respondentů (Vlastní zpracování)

Nevyšší dosažené vzdělání

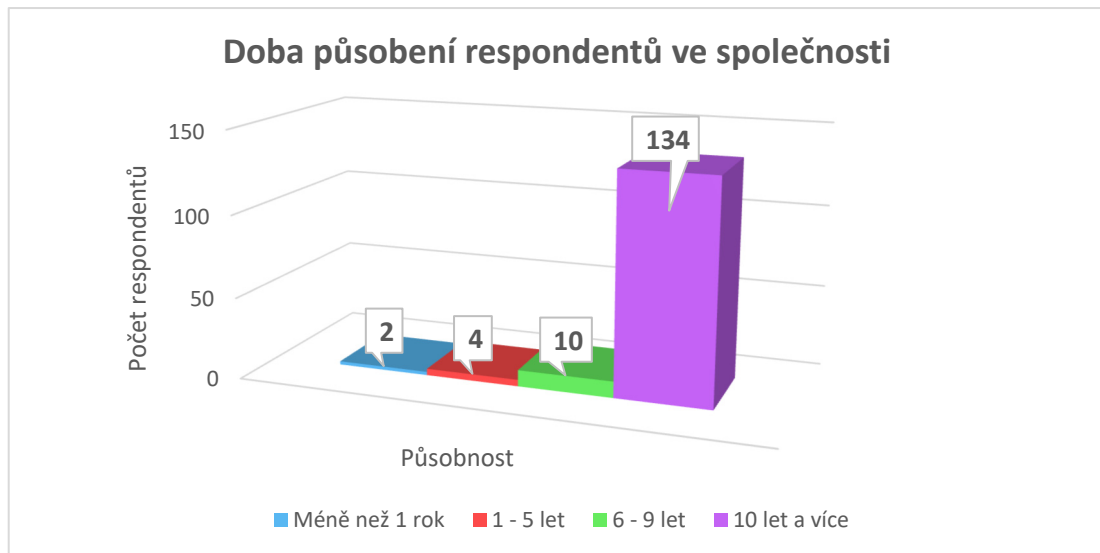
Dotázaní zaměstnanci nejčastěji dosahují nejvýše středoškolského vzdělání s maturitou, těchto pracovníků se do dotazníkového šetření zapojilo 74, což je 49 % všech dotázaných. Středoškolského vzdělání bez maturity dosahuje 40 pracovníků. Dále dotazník vyplnilo 34 zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. V dotazníkovém šetření se objevují také dva zaměstnanci se základním vzděláním.



Graf 5 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (Vlastní zpracování)

Doba působení ve společnosti

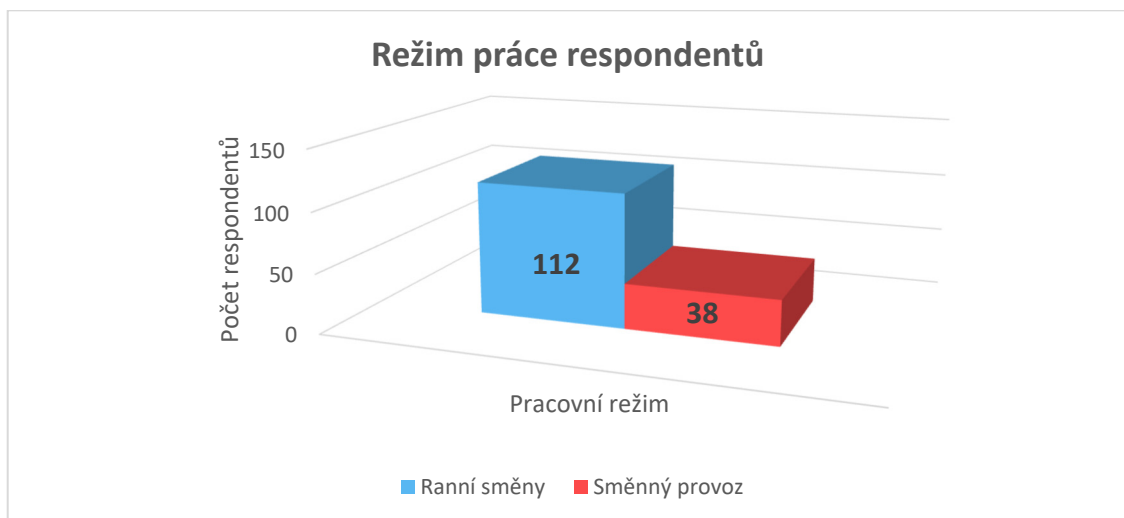
Téměř většina respondentů pracuje ve vybrané společnosti 10 let a více, a to celých 89 %. Pracovníků, kteří ve společnosti pracují 6 - 9 let se do dotazníkového šetření zapojilo 10. Dotazník vyplnili čtyři zaměstnanci, kteří ve společnosti působí 1 - 5 let. Pouze dva respondenti pracují ve společnosti méně než 1 rok. Jde o dva muže ve věku 25 – 30 let.



Graf 6 Doba působení respondentů ve společnosti (Vlastní zpracování)

Režim práce

Stálou pracovní dobu má 112 dotázaných zaměstnanců, to je 75 % všech respondentů. Dotazník vyplnilo bohužel pouze 38 pracovníků pracujících ve směnném provozu. Ve směnném provozu pracuje 8 žen, zatímco 27 žen má stálou pracovní dobu a pracují pouze na ranní směny.



Graf 7 Režim práce respondentů (Vlastní zpracování)

Otázka č. 1

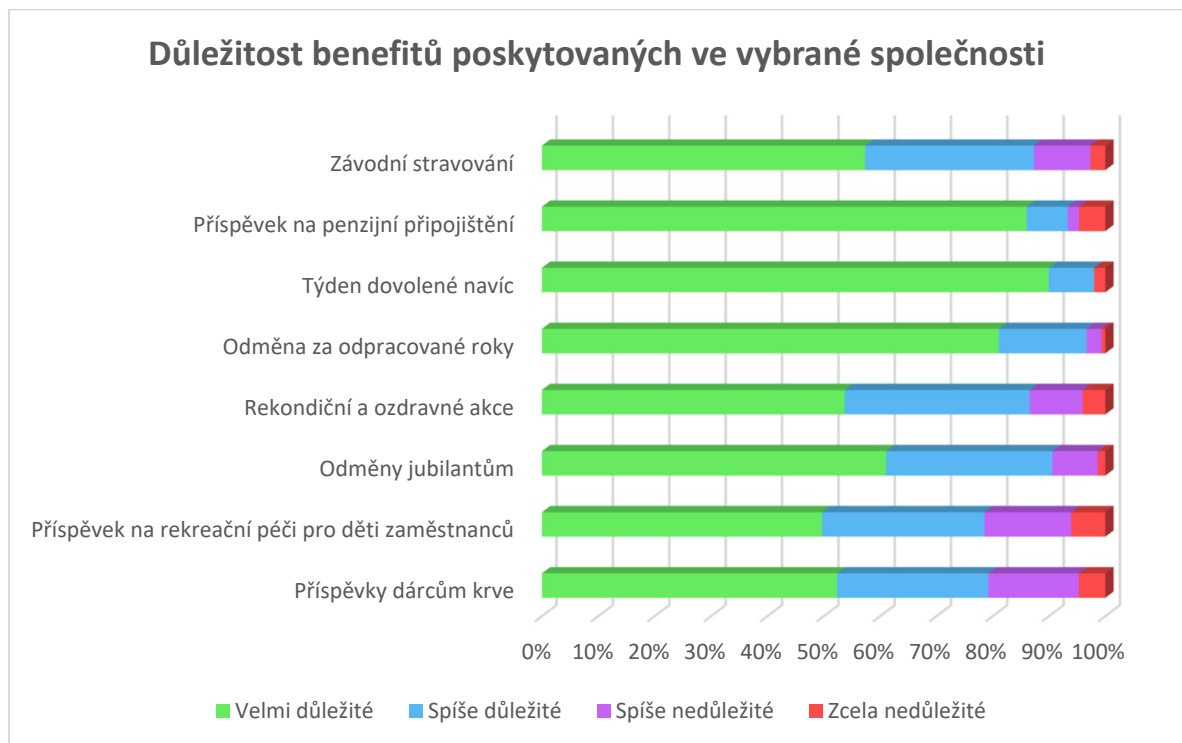
Díky první otázce bylo zjišťováno, které z vybraných benefitů zaměstnanci znají a jak moc jsou pro ně důležité. Po konzultaci s personální pracovníci byly zvoleny tyto benefity, protože jde o zásadní a atraktivní zaměstnanecké výhody společnosti. Tato otázka nebyla povinná, tudíž respondenti označili jen benefity, které znají a poté je ohodnotili dle své důležitosti. Pozitivní je, že téměř všichni dotázaní tyto benefity znají. Pouze jeden pracovník neví o výhodách v podobě jednoho týdne dovolené navíc, o rekondičních a ozdravných akcích, o odměnách jubilatům, o příspěvcích na rekreační péči pro děti zaměstnanců a příspěvcích dárcům krve. Dva zaměstnanci nevědí o odměně za odpracovaná léta. Výsledky odpovědí na tyto otázky jsou graficky vyjádřeny v Grafu 8.

Z dotazníku vyplynulo, i přes neznalost jednoho pracovníka, že pro zaměstnance je nejdůležitějším benefitem jeden týden dovolené navíc. Za velmi důležitý benefit ho označilo 90 % dotázaných, tedy 134 pracovníků. Pouze pro tři zaměstnance je tento typ benefitu zcela nedůležitý a je zajímavé, že za spíše nedůležitý ho neoznačil ani jeden z dotázaných. Druhým nejdůležitějším benefitem je pro zaměstnance příspěvek na penzijní připojištění, uvedlo 129 dotázaných. Pro 11 pracovníků je příspěvek na penzijní připojištění spíše důležitý, pro 3 respondenty je tento benefit spíše nedůležitý, ovšem 7 dotázaných uvedlo, že je pro ně zcela nedůležitý. Také odměna za odpracované roky je pro zaměstnance důležitým benefitem. Za zcela důležitý ho považuje 120 dotázaných a spíše důležitý je pro 23 pracovníků.

Naopak nejméně důležitý je podle zaměstnanců příspěvek na rekreační péči pro děti zaměstnanců. Za zcela nedůležitý ho označilo 6 % respondentů, tedy 9 zaměstnanců. 23 pracovníků uvedlo, že tento benefit je spíše nedůležitý. Pouze polovina respondentů tuto zaměstnaneckou výhodu považuje za zcela důležitou. Podobně jsou na tom příspěvky dárcům krve, kdy v tomto případě 7 pracovníků uvedlo, že tento benefit je zcela nedůležitý. 24 dotázaných tuto zaměstnaneckou výhodu hodnotí jako spíše nedůležitou, 40 zaměstnanců ji zhodnotilo jako spíše důležitou a pro 78 dotázaných je tato výhoda zcela důležitá.

Závodní stravování uvedlo jako zcela důležité 86 zaměstnanců, pro 45 dotázaných je spíše důležité, naopak 10 % dotázaných hodnotí závodní stravování jako spíše nedůležité a 4 pracovníci ho uvedli jako zcela nedůležité. Rekondiční a ozdravné akce jsou zcela důležité pro 80 pracovníků, spíše důležité pro 49 zaměstnanců. Naopak spíše nedůležitě je

hodnotí 14 respondentů a zcela nedůležité jsou pro 6 pracovníků, což představuje 4 % dotázaných.



Graf 8 Důležitost benefitů poskytovaných ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

Otázka č. 2

Ve druhé otázce se zkoumalo, jak jsou respondenti spokojeni s okolnostmi jejich práce uvedené v Grafu 9. Tato otázka již byla povinná a objevily se v ní tři hlavní okolnosti práce – pracovní zátěž, mzdové ohodnocení, jistota zaměstnání a vztahy na pracovišti.

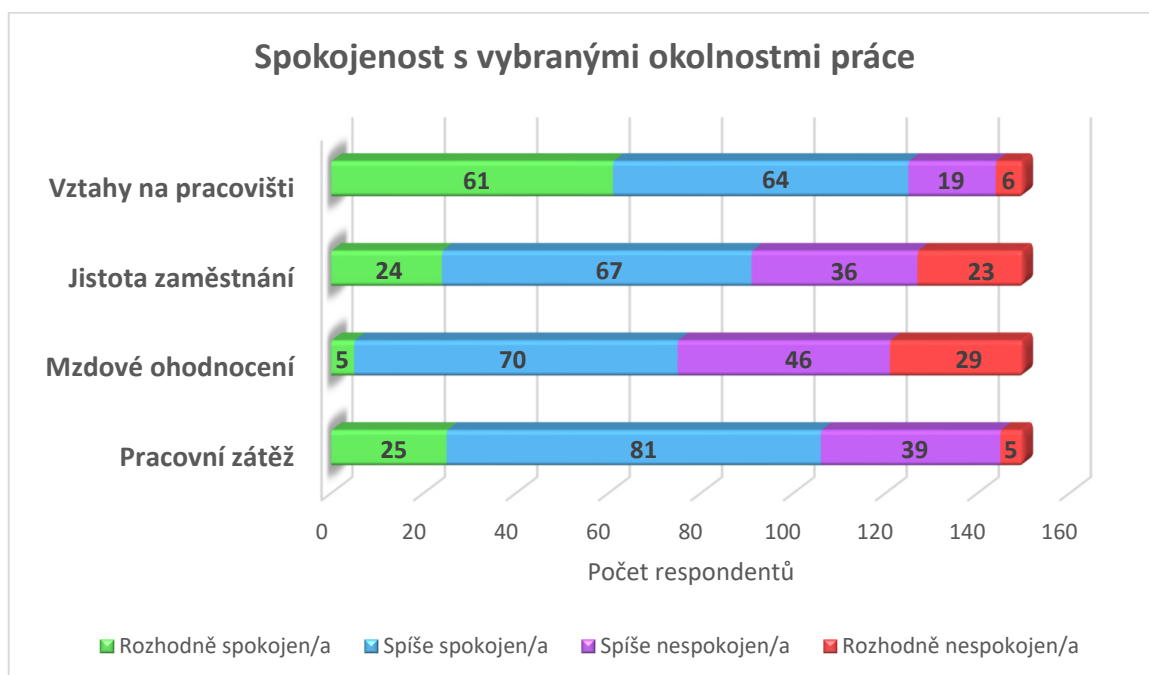
Co se týče pracovní zátěže, s tou je zcela spokojeno 25 respondentů. Nejčastěji pracovníci uvedli, že jsou s pracovní zátěží spíše spokojeni, na tom se shodlo 81 dotázaných, tedy 54 % respondentů. 26 % dotázaných zaměstnanců jsou s pracovní zátěží spíše nespokojeni a 5 dotázaných je zcela nespokojeno.

Se mzdovým ohodnocením je zcela spokojeno pouze 5 zaměstnanců. 70 zaměstnanců je spíše spokojeno, spíše nespokojeno se svým mzdovým ohodnocením je 46 respondentů a 29 dotázaných je zcela nespokojeno. Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že polovina pracovníků je spokojena se svým mzdovým ohodnocením.

Je zajímavé, že i přes fakt, že většina pracovníků v této společnosti působí více než 10 let, s jistotou zaměstnání je zcela spokojeno pouze 24 respondentů, což je pouhých 16 % dotá-

zaných zaměstnanců. 67 pracovníků uvedlo, že jsou spíše spokojeni s jistotou svého pracovního místa v této společnosti. Spíše nespokojeno je 24 % respondentů a dokonce 15 % je zcela nespokojeno s jistotou zaměstnání v dané společnosti.

Při práci je důležité cítit se dobře, dobrá pracovní atmosféra se odráží také na výkonu pracovníků. Vztahy na pracovišti převládají přátelské a je s nimi zcela spokojeno 61 dotázaných zaměstnanců. Spíše spokojeno je 43 % dotázaných, hodnocení spíše nespokojen/a zvolilo 19 respondentů a rozhodně nespojeno je pouze 6 zaměstnanců, což představuje 4 % všech dotázaných.

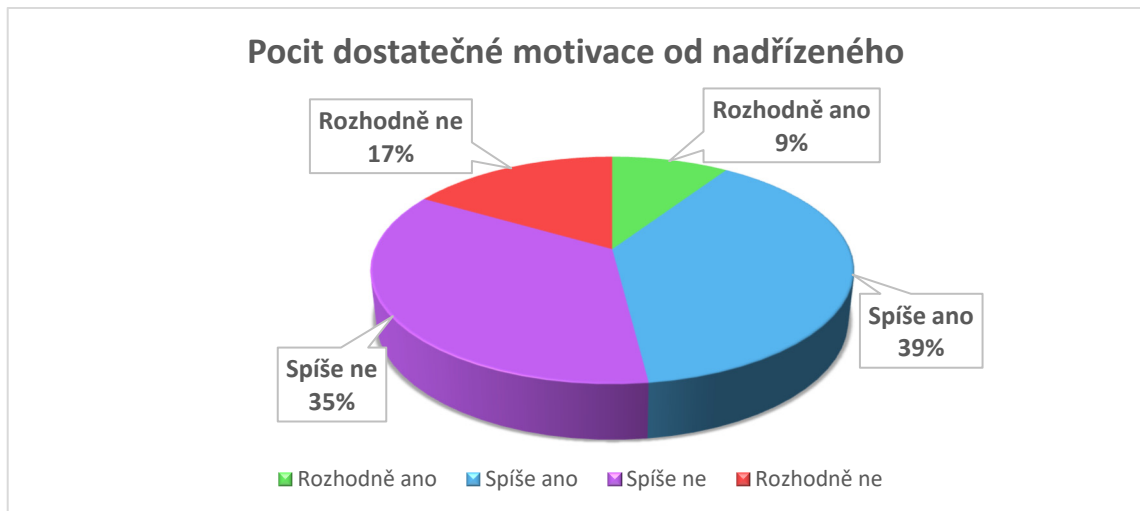


Graf 9 Spokojenost s vybranými okolnostmi práce (Vlastní zpracování)

Otázka č. 3

Motivace ze strany nadřízeného je důležitým aspektem při pracovním nasazení. Tato otázka sledovala to, jestli se pracovníci cítí být dostatečně motivováni svým nadřízeným. Z dotazníku vyplynulo, že pouze 9 % respondentů tohoto pocitu dosahuje. 58 zaměstnanců odpovědělo spíše ano a 53 dotázaných odpovědělo, že spíše ne. 25 respondentů se rozhodně necítí být dostatečně motivováno. Z Grafu 10 lze vyčíst, že větší polovina dotázaných zaměstnanců se necítí být dostatečně motivovaná svým nadřízeným.

Bylo zjištěno, že rozhodně dostatečnou motivaci svým nadřízeným pociťuje 15 % dotázaných žen, ale pouze 9 % mužů. Naopak rozhodně nedostatečnou motivaci ze strany nadřízeného cítí 20 % zaměstnaných žen, zatímco mužů jen 16 %.

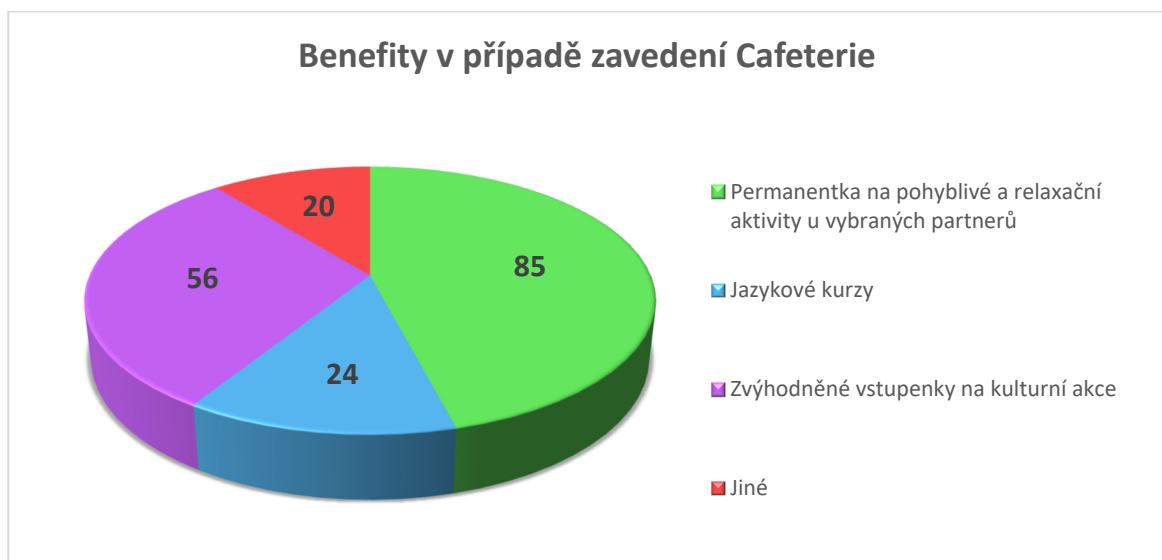


Graf 10 Pocit dostatečné motivace od nadřízeného (Vlastní zpracování)

Otázka č. 4

Tato otázka sloužila ke zjištění, o jaké benefity by měli zaměstnanci zájem v případě zavedení již zmíněné Cafeterie. V této otázce respondenti mohli zatrhnout více odpovědí, rovněž měli možnost napsat jiné.

O permanentku na pohyblivé a relaxační aktivity u vybraných partnerů má zájem 85 dotázaných zaměstnanců. O jazykové kurzy by mělo zájem pouze 16 % respondentů. Zvýhodněné vstupenky na kulturní akce by zajímaly 56 pracovníků. Mezi jinými se objevil u dvou zaměstnanců zájem o výhodné nákupy v lékárnách. 4 zaměstnanci uvedli, že by měli zájem také o příspěvek na rekreaci. Pouze 13 respondentů uvedlo, že o Cafeteria systém nemají zájem.

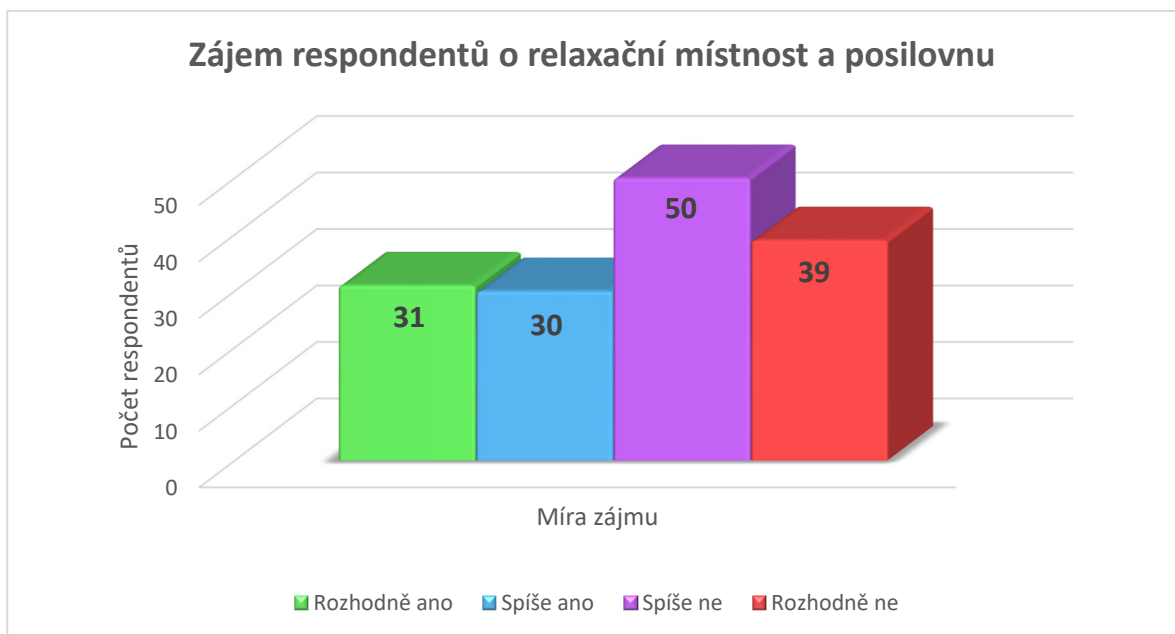


Graf 11 Benefity v případě zavedení Cafeterie (Vlastní zpracování)

Otázka č. 5

Poslední otázka sloužila ke zjištění, zda by zaměstnanci měli zájem o zřízení relaxační místnosti a posilovny v areálu pracoviště. 31 respondentů odpovědělo, že rozhodně ano. 20 % pracovníků by zájem spíše mělo, ovšem 33 % dotázaných spíše nemělo. 26 % zaměstnanců by rozhodně nemělo zájem o zřízení relaxační místnosti ani posilovny v areálu pracoviště.

Bylo zjištěno, že zájem mužů a žen je téměř stejný, 42 % žen a 41 % mužů má zájem o zřízení relaxační místnosti a posilovny. Zájem o tyto prostory mají z větší části zaměstnanci ve věku pod 40 let, kterých je ve společnosti méně.



Graf 12 Zájem respondentů o relaxační místnost a posilovnu (Vlastní zpracování)

9.3 Testování hypotéz

V této podkapitole budou na základě výsledků z dotazníkového šetření testovány již stanovené hypotézy pomocí chí-kvadrát testu v matematicko-statistické metodě kontingenční tabulky.

Hypotéza č. 1

H1₀: Pocit dostatečné motivace nadřizeným je nezávislý na věku.

Tato hypotéza slouží ke zjištění, zda souvisí věk pracovníků s mírou motivace jejich nadřizeným. Ve vybrané společnosti pracuje nejvíce zaměstnanců ve věkové kategorii nad 50 let, proto bude zkoumáno, zda jsou tito zaměstnanci motivováni stejně jako jejich mlad-

ší kolegové, kteří ve firmě mnohdy pracují kratší dobu. Poměr starších pracovníků je vysoký, a proto je důležité, aby se tito pracovníci cítili být dostatečně motivováni.

Pomocné tabulky vedoucí k výpočtu jsou k nalezení v příloze (P III).

$$\sum \chi^2 = 15,256$$

$$\text{Kritický obor} = \chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}$$

$$15,256 \geq 16,919$$

Hypotézu H_{10} nezamítáme, nebyla potvrzena závislost pocitu dostatečné motivace ze strany nadřízeného na věku zaměstnanců.

Hypotéza č. 2

H_{20} : Spokojenost se mzdovým ohodnocením je nezávislá na výši dosaženého vzdělání.

Tato hypotéza zkoumá, zda jsou pracovníci s ukončeným středoškolským vzděláním spokojeni se mzdovým ohodnocením stejně jako zaměstnanci s ukončeným vysokoškolským vzděláním. Podle aktuálního motivačního systému mají hlavně pracovníci ve směnném provozu celou řadu odměn a příplatků, což by mělo přispívat k jejich spokojenosti s finančním ohodnocením.

Pomocné tabulky výpočtu této hypotézy jsou uvedeny v příloze (P IV).

$$\sum \chi^2 = 25,441$$

$$\text{Kritický obor} = \chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}$$

$$25,441 \geq 16,919$$

Bylo zjištěno, že existuje závislost mezi dosaženým vzděláním a spokojeností se mzdovým ohodnocením. To znamená, že hypotézu H_{20} zamítáme a vzniká hypotéza H_{21} , která říká, že spokojenost se mzdovým ohodnocením je závislá na výši dosaženého vzdělání.

Hypotéza č. 3

H_{30} : Jistota zaměstnání je nezávislá na délce působení ve vybrané společnosti.

Tato hypotéza byla stanovena, protože se předpokládalo, že pracovníci, kteří ve společnosti pracují déle než 10 let, budou pociťovat jistotu zaměstnání. Bylo zjištěno, jak cítí jistotu své práce zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují kratší dobu. Z dotazníku vyšlo najevo, že poměrně velký počet respondentů s jistotou svého zaměstnání není spokojeno. Hypotéza

slouží ke zjištění, zda existuje závislost mezi jistotou zaměstnání a délkou působnosti ve společnosti, protože pocit jistoty vede k celkové spokojenosti zaměstnance.

Postup výpočtu hypotézy je uveden v příloze (P V).

$$\sum \chi^2 = 10,2444$$

$$\text{Kritický obor} = \chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}$$

$$10,2444 \geq 16,919$$

Hypotézu H_{30} nezamítáme, nebyla prokázána závislost mezi jistotou zaměstnání a délkou působení ve vybrané společnosti.

Hypotéza č. 4

H_{40} : Zájem o zřízení relaxační místnosti a posilovny v areálu je nezávislý na druhu režimu práce.

Tato hypotéza byla zvolena z důvodu možných jiných priorit pracovníků pracujících ve směnném provozu oproti zaměstnancům se stálou pracovní dobou. Jestliže by se prokázala závislost zájmu na druhu režimu práce, zaměstnavatel by mohl uvažovat o zřízení menších prostor pro zaměstnance se stálou pracovní dobou.

Pomocné tabulky s postupem výpočtu jsou k nalezení v příloze (P VI).

$$\sum \chi^2 = 2,144$$

$$\text{Kritický obor} = \chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}$$

$$2,144 \geq 7,815$$

Hypotézu H_{40} nezamítáme, nebyla potvrzena závislost zájmu o zřízení relaxační místnosti a posilovny na druhu režimu práce zaměstnanců.

9.4 Shrnutí dotazníkového šetření a hypotéz

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve vybrané společnosti pracují převážně muži. Nejpočetnější věková kategorie dotázaných zaměstnanců je 51 – 60 let. Nejvíce respondentů dosahuje středoškolského vzdělání s maturitou a většina dotázaných zaměstnanců v této společnosti působí 10 let a více.

Vyšlo najevo, že pro zaměstnance je nejdůležitější benefit v podobě týdne dovolené navíc, naopak za nejméně důležitý je považován příspěvek na rekreační péči pro děti zaměstnan-

ců. Pouze polovina dotázaných pracovníků je spokojena se svým mzdovým ohodnocením. Dále bylo zjištěno, že i přes dlouholetou působnost většiny zaměstnanců v této společnosti je zcela spokojeno s jistotou svého pracovního místa pouze 24 dotázaných. Ovšem co se týče vztahů na pracovišti, je spokojena většina pracovníků a mezi kolegy převládají přátelské vztahy. Také vyšlo najevo, že větší polovina dotázaných zaměstnanců se necítí být dostatečně motivována svým nadřízeným a pouze 9 % respondentů uvedlo, že se rozhodně cítí být dostatečně motivováno.

Podle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci by měli zájem o zavedení Cafeterie, pouze 13 dotázaných je proti zavedení Cafeteria systému. Největší zájem projeví zaměstnanci o permanentku na pohyblivé a relaxační aktivity u vybraných partnerů. Naopak zájem o zřízení relaxační místnosti a posilovny je nižší. Bylo zjištěno, že zájem projeví především zaměstnanci věkové kategorie pod 40 let, kterých ve vybrané společnosti působí méně.

Co se týče hypotéz, vyšlo najevo, že pouze jedna hypotéza byla zamítnuta. Jde o spokojenost zaměstnanců se mzdovým ohodnocením, u které byla potvrzena závislost na výši dosaženého vzdělání. Nejméně spokojeni se svým mzdovým ohodnocením jsou pracovníci s ukončeným středoškolským vzděláním bez maturity. Na druhou stranu, se svým mzdovým ohodnocením je spíše spokojeno 56 % zaměstnanců s ukončeným vysokoškolským vzděláním a 54 % respondentů s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou. Také oba respondenti s ukončeným základním vzděláním jsou spíše spokojeni se svým mzdovým ohodnocením. Z toho vyplývá, že zaměstnanci se středoškolským vzděláním bez maturity prokazují nejnižší spokojenost se svým mzdovým ohodnocením.

Bylo tedy zjištěno, že pocit dostatečné motivace od nadřízeného není závislý na věku respondentů. Dokonce u nejpočetnější věkové kategorie vznikla rozporuplnost mezi protichůdnými odpověďmi, kdy se s oběma ztotožňuje 10 respondentů této nejstarší věkové kategorie. Překvapivým zjištěním je, že ani zaměstnanci mladších věkových kategorií necítí prokazatelně vyšší motivaci ze strany svého nadřízeného.

Jistota zaměstnání není závislá na délce působení ve vybrané společnosti, což je taktéž překvapivé, neboť existoval předpoklad, že zaměstnanci pracující v této společnosti déle než 9 let budou cítit větší jistotu svého pracovního místa. U zájmu o zřízení relaxační místnosti a posilovny také nebyla potvrzena závislost na druhu režimu práce. V tomto případě se spíše projevila závislost zájmu u mladších respondentů.

10 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Tato kapitola se zabývá návrhy doporučení pro zlepšení motivačního systému tak, aby byla podpořena motivace zaměstnanců vybrané společnosti. Následující návrhy vycházejí především z výsledků dotazníkového šetření.

10.1 Nehmotná motivace

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že poměrně velký počet zaměstnanců se necítí být dostatečně motivován svým nadřízeným, proto hlavní doporučení spočívá ve zvýšení podpory nehmotné motivace. Je doporučeno zavést **průběžné neformální hodnocení zaměstnanců** jejich nadřízenými v rámci každodenní komunikace. Klasické formální hodnocení prováděno dvakrát ročně je pro zaměstnance v dnešní době spíše nutná povinnost, zároveň představuje zvýšenou administrativu. Proto je **nadřízeným pracovníkům doporučeno své podřízené vnímat individuálně**, neboť každý zaměstnanec má svůj osobitý postoj k práci a své kariérní cíle. Úkolem nadřízeného by mělo, mimo jiné, být vyzorování silných stránek svých podřízených, jejich stimulování k co nejlepšímu pracovnímu výkonu, poskytnout pracovníkovi prostor k seberealizaci a popřípadě ho doporučit na vhodnější pracovní pozici. TRIXIMA, spol. s r. o. poskytuje personální **system Drive 8000**, který nabízí aplikaci pro hodnocení pracovníků. System funguje online, takže je zapotřebí pouze internetové připojení a obyčejný internetový prohlížeč. Zaměstnanci by měli přehledný popis hodnocení, který by mohli aktualizovat kdykoliv. Tato služba stojí 33 Kč/měsíc za uživatele. Tento system je možno bezplatně vyzkoušet v demo verzi na omezenou dobu, proto je zaměstnavateli doporučeno tento system hodnocení vyzkoušet a v případě spokojenosti zakoupit. Komunikace je velice důležitá a dokáže zajistit lepší vztahy mezi podřízenými a nadřízeným.

Pracovníky pochvala a uznání za dobře vykonanou práci potěší, zatímco nadřízeného to nic nestojí. Nadstandartní výkon pracovníka by měl být řádně oceněn, nemělo by to být bráno jako samozřejmost, neboť je nezbytné v zaměstnanci vyvolat pocit jeho důležitosti. Proto je doporučeno **vytvořit nástěnku ve veřejných prostorách**, tedy v závodní jídelně, kde by byly znázorněny nadstandartní pracovní úspěchy zaměstnanců v daném měsíci.

Dalším návrhem je zajištění **kurzu Vedení a motivace zaměstnanců** pro nadřízené pracovníky. Tento kurz bude probíhat v Ostravě dne 21. 10. 2020 a cena za osobu činí 1 736 Kč bez DPH. Kurzu by se zúčastnilo 5 manažerů, 15 vedoucích a 20 mistrů. Účastí

na takovém kurzu by nadřízení pracovníci získali přehled o motivačních technikách a zdokonalili své schopnosti používání účinných forem motivace, což by následně pozitivně ovlivnilo nehmotnou motivaci podřízených zaměstnanců.

Cílem podpory nehmotné motivace je především větší spokojenost zaměstnanců, což by se projevilo na následném pracovním výkonu. Tím pádem by mohlo dojít k získání nových odběratelů, což by zajistilo více zakázek, které by vedly k vyšším tržbám.

10.2 Cafeteria systém

Další doporučení se týká Cafeterie, o jejímž zavedení vedení společnosti přemýšlí. Tento systém spočívá v nabídce různých typů benefitů, z nichž zaměstnanci mohou čerpat v určitém finančním objemu. Dotázaní pracovníci projeví zájem o zavedení tohoto poskytování benefitů. Podle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že největší zájem by byl o permanentky na pohyblivé a relaxační aktivity u vybraných partnerů. Pro zavedení Cafeterie v této společnosti je nejlepší volbou **ActivePass karta**. Jde o permanentku, kterou lze využít jednou denně na sport, relax nebo zábavu u nasmlouvaných partnerů po celé České republice. Zaměstnanci by měli široký výběr uplatnění benefitů ve svém volném čase. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že hodně zaměstnanců by mělo zájem také o zvýhodněné vstupenky na kulturní akce. Spokojenost těchto zaměstnanců by ActivePass karta také zajistila, jelikož kartu lze použít rovněž pro vstup do ZOO, muzeí, hradů a zámků, botanických zahrad, ovšem také na motokáry i lyžování. Je zajištěn opravdu široký výběr benefitů, ze kterých si zajisté vybere každý.

Vzhledem k zavedení Cafeterie by se dalo uvažovat o zúžení aktuálního motivačního systému definovaného v KS vybrané společnosti, například o příspěvek na rekreační péči pro děti zaměstnanců, neboť ten je pro zaměstnance nejméně důležitý. Cafeterie by zajistila nižší náklady zaměstnavatele a byly by využívány jen ty benefity, o které mají zaměstnanci zájem. V zaměstnancích by se prohloubil pocit celkové spokojenosti, neboť by využívali poskytované služby bez viditelného úbytku ze mzdy, což také z psychologického hlediska působí na pracovníky pozitivně.

V případě, že by zaměstnavatel hradil tuto službu 100% všem zaměstnancům, tedy roční náklady na provoz by činily alespoň 2 500 000 Kč, zavedení Cafeterie by pro zaměstnavatele nepřinášelo žádné jiné náklady. Je také možno na službu přispívat pouze dohodnutým procentem, to vše už záleží na domluvě a možnostech zaměstnavatele. Ovšem čím více na

ActivePass kartu zaměstnavatel přispívá, tím je pro něj daňově výhodnější. Cílem zavedení Cafeteria systému je větší spokojenost, výkonnost a loajalita pracovníků. Dalším přínosem je daňová výhodnost pro zaměstnavatele i zaměstnance. Zaměstnanec by nemusel z benefitu ActivePass odvádět sociální pojištění, zdravotní pojištění ani daň z příjmu. To by znamenalo, že čistý příjem zaměstnance by se zvýšil až o 31 %, neboť by nepodléhal odvodům. Zaměstnavatel by neodváděl sociální a zdravotní pojištění. To by se projevilo na nákladech na ActivePass, které by byly nižší o 8,5 % v porovnání se mzdou, která podléhá odvodům.

10.3 Dotace na zřízení relaxační místnosti

Díky dotazníkovému šetření vyšlo najevo, že zájem o zřízení relaxační místnosti a posilovny mají spíše mladší pracovníci, kterých v současné době působí ve vybrané společnosti méně. Není doporučeno zřízovat posilovnu v areálu pracoviště, neboť zavedením Cafeterie by bylo možno využívat partnerské posilovny. Ovšem dalo by se uvažovat o zřízení menší relaxační místnosti v areálu pracoviště, kde by si zaměstnanci mohli odpočinout a cítili se příjemně. Zaměstnavateli je doporučeno podat **žádost o dotaci z Evropských strukturálních a investičních fondů** na zřízení relaxační místnosti pro zaměstnance.

Nejprve by musel být podrobně zpracován projektový záměr. Tento projektový záměr by byl zpracován pracovníci ekonomického oddělení, které by za zpracování náležela jednorázová prémie v hodnotě přibližně 4 000 Kč. V případě úspěchu a následné realizaci projektu by tato pracovnice dostala prémie v hodnotě dvojnásobku předchozí prémie.

Cílem projektového záměru by byla podpora work-life balance zaměstnanců s kladnými vlivy na životní prostředí. Byl by kladen důraz na vyrovnání pracovního nasazení s potřebným odpočinkem, který by tento prostor zajistil. Představoval by oázu klidu s přírodními materiály, kde by zaměstnanci relaxovali a čerpali potřebnou energii. Díky relaxační místnosti by pracovníci byli produktivnější a došlo by ke snížení chyb. Tím pádem by se zvýšila výroba a rostly by tržby.

ZÁVĚR

Umění správně motivovat své zaměstnance je velice důležité, avšak náročné. Řada zaměstnavatelů se potýká s tím, že nedokáže vzbudit ve svých zaměstnancích dostatečnou pracovní motivaci. Mzdové ohodnocení je bezpochyby důležitým aspektem, ovšem pouze výdělek pracovníkům nestačí. K posílení pracovní motivace vedou motivační systémy, které by měly zajistit větší spokojenost zaměstnanců. To je důvod, proč se tato bakalářská práce zabývala analýzou motivačního systému ve vybrané společnosti. Cílem práce bylo navrhnout, doporučit, jak zlepšit aktuální motivační systém.

V první části byly zpracovány teoretické poznatky z oblasti motivace zaměstnanců. Byl objasněn rozdíl mezi motivací a stimulací. Také byly definovány základní motivační teorie. Dále se první část zabývala péčí o zaměstnance a jejich odměňování. Teoretické poznatky tvořily podstatný základ pro vypracování praktické části práce.

Praktická část se nejprve věnovala představení vybrané společnosti, ve kterém byly analyzovány vybrané personální ukazatele, poté byla sestavena SWOT analýza společnosti. Následně byl detailně popsán aktuální motivační systém společnosti, který je velice obsáhlý. Na základě nedostatečné motivace zaměstnanců bylo provedeno dotazníkové šetření, kterým vyšly najevo mezery v motivačním systému. Do dotazníkového šetření se zapojilo 150 zaměstnanců, velkou většinu tvořili THP pracovníci, ale zapojili se i pracovníci směnného provozu. Vyplňování dotazníku probíhalo nejen elektronicky, ale také tištěnou formou v závodní jídelně společnosti. Dále byly stanoveny hypotézy, jejichž vyhodnocení bylo ověřeno pomocí chí-kvadrát testu v matematicko-statistické metodě kontingenční tabulky.

Poslední kapitola se zabývala navrhovanými doporučeními pro vylepšení motivačního systému vybrané společnosti. Návrhy byly rozděleny do tří podkapitol – nehmotná motivace, Cafeteria systém a dotace na zřízení relaxační místnosti v areálu společnosti. Pro podporu nehmotné motivace bylo doporučeno průběžně neformálně hodnotit pracovníky, vyzkoušet personální systém Drive 8000, vytvořit nástěnku úspěchů zaměstnanců ve veřejných prostorech a zajistit kurz Vedení a motivace zaměstnanců pro nadřízené pracovníky. Daná doporučení by dokázala zvýšit motivaci i stimulaci zaměstnanců a přispět tak ke vzájemné spokojenosti. Výsledky práce budou předány vedení společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management*. 3rd ed. London: Kogan Page, 2012, 369 s. ISBN 9780749465520.
- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. 4th ed. London: Kogan Page, 2016, 447 s. ISBN 9780749478155.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 9788024752587.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 9788024728902.
- BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 9788072612390.
- DEMBO, Myron H. a Helena SELI. *Motivation and learning strategies for college success: a focus on self-regulated learning*. 5th ed. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2016, 347 s. ISBN 9781138850347.
- Essentials / Features of a Good Motivation System, ©2020. *Management Study Guide* [online]. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z:
<https://www.managementstudyguide.com/good-motivation-system.htm>
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 9788072611683.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2019, 249 s. ISBN 9788075983619.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2015, 159 s. ISBN 9788024755151.
- PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ. *Celostní management*. 6. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2016, 364 s. ISBN 9788081530623.
- ŠUBRT, Bořivoj. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG, 2018, 575 s. ISBN 9788075541383.

The Motivation System in a Governmental Organization, ©2016. *The Motivation System in a Governmental Organization* [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816311284>

URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017, 132 s. ISBN 9788087974155.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. ISBN 9788073579258.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DT	Diferenční tarif pracovního místa
EU	Evropská unie
HV	Hospodářský výsledek
KS	Kolektivní smlouva
THP	Technicko-hospodářský pracovník
USA	Spojené státy americké

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schématické znázornění jednání člověka (Bedrnová a kol., 2012, s. 229).....	13
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (Lochmannová, 2016, s. 65).....	17

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Model celkové odměny (Armstrong, Taylor, 2015, s. 424)	25
Tabulka 2 Vstupní údaje pro analýzu vybraných ukazatelů (Vlastní zpracování)	34
Tabulka 3 Vybrané finanční ukazatele na zaměstnance (Vlastní zpracování)	34
Tabulka 4 Podíl osobních nákladů na tržbách (Vlastní zpracování)	36
Tabulka 5 SWOT analýza vybrané společnosti (Vlastní zpracování)	38
Tabulka 6 IFE matice vybrané společnosti (Vlastní zpracování)	38
Tabulka 7 EFE matice vybrané společnosti (Vlastní zpracování)	39
Tabulka 8 Příspěvek na penzijní připojištění (Interní materiál společnosti)	46
Tabulka 9 Stupnice mzdových tarifů a osobního ohodnocení (Interní materiál společnosti).....	73
Tabulka 10 Hodnoty pro výpočet hypotézy č. 1 (Vlastní zpracování)	74
Tabulka 11 Výpočet hypotézy č. 1 (Vlastní zpracování).....	74
Tabulka 12 Hodnoty pro výpočet hypotézy č. 2 (Vlastní zpracování)	75
Tabulka 13 Výpočet hypotézy č. 2 (Vlastní zpracování).....	75
Tabulka 14 Hodnoty pro výpočet hypotézy č. 3 (Vlastní zpracování)	76
Tabulka 15 Výpočet hypotézy č. 3 (Vlastní zpracování).....	76
Tabulka 16 Hodnoty pro výpočet hypotézy č. 4 (Vlastní zpracování)	77
Tabulka 17 Výpočet hypotézy č. 4 (Vlastní zpracování).....	77

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Roční produkce výroby ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování).....	33
Graf 2 Podíl osobních a mzdových nákladů na zaměstnance (Vlastní zpracování).....	35
Graf 3 Podíl tržeb v tuzemsku a zahraničí (Vlastní zpracování).....	36
Graf 4 Věk respondentů (Vlastní zpracování).....	49
Graf 5 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (Vlastní zpracování).....	49
Graf 6 Doba působení respondentů ve společnosti (Vlastní zpracování).....	50
Graf 7 Režim práce respondentů (Vlastní zpracování).....	50
Graf 8 Důležitost benefitů poskytovaných ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování).....	52
Graf 9 Spokojenost s vybranými okolnostmi práce (Vlastní zpracování).....	53
Graf 10 Pocit dostatečné motivace od nadřízeného (Vlastní zpracování).....	54
Graf 11 Benefity v případě zavedení Cafeterie (Vlastní zpracování).....	54
Graf 12 Zájem respondentů o relaxační místnost a posilovnu (Vlastní zpracování).....	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Výše osobního ohodnocení

Příloha P III: Pomocné výpočty k hypotéze č. 1

Příloha P IV: Pomocné výpočty k hypotéze č. 2

Příloha P V: Pomocné výpočty k hypotéze č. 3

Příloha P VI: Pomocné výpočty k hypotéze č. 4

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Lucie Krejčí a studuji na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně obor Management a ekonomika.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku k mé bakalářské práci, který je zaměřen na motivační systém zaměstnanců. Cílem je zjistit úroveň motivace zaměstnanců, jak vnímají jednotlivé benefity a jaké by mohly být další potenciální faktory motivace.

Veškeré údaje jsou anonymní. Vámi zvolenou odpověď prosím zakroužkujte.

Lucie Krejčí

studentka 3. ročníku UTB ve Zlíně

1. Vyberte benefity, které znáte ve Vaší společnosti a poté je označte dle důležitosti.

		Velmi důležitě	Spíše důležitě	Spíše nedůležitě	Zcela nedůležitě
a)	Závodní stravování	1	2	3	4
b)	Příspěvek na penzijní připojištění	1	2	3	4
c)	Týden dovolené navíc	1	2	3	4
d)	Odměna za odpracované roky	1	2	3	4
e)	Rekondiční a ozdravné akce	1	2	3	4
f)	Odměny jubilantům	1	2	3	4
g)	Příspěvek na rekreační péči pro děti zaměstnanců	1	2	3	4
h)	Příspěvky dárcům krve	1	2	3	4

2. Jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi Vaší práce?

	Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a
Pracovní zátěž	1	2	3	4
Mzdové ohodnocení	1	2	3	4
Jistota zaměstnání	1	2	3	4
Vztahy na pracovišti	1	2	3	4

3. Cítíte se být dostatečně motivováni svým nadřízeným?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

4. O jaké benefity byste měl/a zájem v případě zavedení Cafeterie? (Nabídka různých typů benefitů, z nichž zaměstnanci mohou čerpat v určitém finančním objemu.)

- a) Permanentka na pohyblivé a relaxační aktivity u vybraných partnerů (např. MultiSport karta, ActivePass)
- b) Jazykové kurzy
- c) Zvýhodněné vstupenky na kulturní akce
- d) Jiné:

5. Měl/a byste zájem o zřízení relaxační místnosti a posilovny v areálu pracoviště?

Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
1	2	3	4

6. Jak dlouho v této společnosti pracujete?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 9 let
- d) 10 let a více

7. Pracujete ve směnném provozu nebo máte stálou pracovní dobu?

- a) Směnný provoz
- b) Stálou pracovní dobu

8. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní vzdělání
- b) Středoškolské vzdělání bez maturity
- c) Středoškolské vzdělání s maturitou
- d) Vysokoškolské vzdělání

9. Jste:

- a) Muž
- b) Žena

10. Věk:

- a) 18 – 24
- b) 25 – 30
- c) 31 – 40
- d) 41 – 50
- e) 51 – 60
- f) 61 a více

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku!

PŘÍLOHA P II: VÝŠE OSOBNÍHO OHODNOCENÍ

Tabulka 9 Stupnice mzdových tarifů a osobního ohodnocení (Interní materiál společnosti)

Tarifní stupeň	Kč/ měsíc od 1. 3. 2019	Kč/ měsíc osobní ohodnocení
1	11 810	390
2	13 460	410
3	14 670	435
4	15 960	450
5	17 570	465
6	19 520	480
7	21 900	490
8	22 750	495
9	24 350	510
10	26 390	515
11	28 970	525
12	31 500	530

PŘÍLOHA P III: POMOCNÉ VÝPOČTY K HYPOTÉZE Č. 1

Tabulka 10 Hodnoty pro výpočet hypotézy č. 1 (Vlastní zpracování)

	Rozhoně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	CELKEM
25 – 30	2	2	1	4	9
31 – 40	1	13	15	5	34
41 – 50	1	18	15	6	40
51 - 60	10	25	22	10	67
CELKEM	14	58	53	25	150

Tabulka 11 Výpočet hypotézy č. 1 (Vlastní zpracování)

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	CELKEM
25 – 30	2	2	1	4	9
	0,84	3,48	3,18	1,5	9
	1,602	0,629	1,494	4,167	7,892
31 – 40	1	13	15	5	34
	3,17	13,15	12,01	5,67	34
	1,485	0,002	0,744	0,079	2,310
41 – 50	1	18	15	6	40
	3,73	15,47	14,13	6,66	40
	1,998	0,414	0,054	0,065	2,531
51 – 60	10	25	22	10	67
	6,25	25,91	23,67	11,17	67
	2,250	0,032	0,118	0,123	2,523
CELKEM	14	58	53	25	150
	14	58	53	25	150
	7,335	1,077	2,410	4,434	15,256

PŘÍLOHA P IV: POMOCNÉ VÝPOČTY K HYPOTÉZE Č. 2

Tabulka 12 Hodnoty pro výpočet hypotézy č. 2 (Vlastní zpracování)

	Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a	CELKEM
ZŠ	0	2	0	0	2
SŠ bez maturity	4	9	12	15	40
SŠ s maturitou	1	40	24	9	74
VŠ	0	19	10	5	34
CELKEM	5	70	46	29	150

Tabulka 13 Výpočet hypotézy č. 2 (Vlastní zpracování)

	Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/s	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a	CELKEM
ZŠ	0	2	0	0	2
	0,07	0,93	0,61	0,39	2
	0,07	1,231	0,61	0,39	2,301
SŠ bez maturity	4	9	12	15	40
	1,33	18,67	12,27	7,73	40
	5,360	5,009	0,006	6,837	17,212
SŠ s maturitou	1	40	24	9	74
	2,47	34,53	22,69	14,31	74
	0,875	0,867	0,076	1,970	3,788
VŠ	0	19	10	5	34
	1,13	15,87	10,43	6,57	34
	1,13	0,617	0,018	0,375	2,140
CELKEM	5	70	46	29	150
	5	70	46	29	150
	7,435	7,724	0,710	9,572	25,441

PŘÍLOHA P V: POMOCNÉ VÝPOČTY K HYPOTÉZE Č. 3

Tabulka 14 Hodnoty pro výpočet hypotézy č. 3 (Vlastní zpracování)

	Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a	CELKEM
Méně než 1 rok	0	1	0	1	2
1 – 5 let	0	3	1	0	4
6 – 9 let	2	3	1	4	10
10 let a více	22	60	34	18	134
CELKEM	24	67	36	23	150

Tabulka 15 Výpočet hypotézy č. 3 (Vlastní zpracování)

	Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a	CELKEM
Méně než 1 rok	0	1	0	1	2
	0,32	0,89	0,48	0,31	2
	0,32	0,014	0,48	1,536	2,35
1 – 5 let	0	3	1	0	4
	0,64	1,79	0,96	0,61	4
	0,64	0,818	0,002	0,61	2,07
6 – 9 let	2	3	1	4	10
	1,60	4,47	2,40	1,53	10
	0,10	0,483	0,817	3,988	5,388
10 let a více	22	60	34	18	134
	21,44	59,85	32,16	20,55	134
	0,015	0,0004	0,105	0,316	0,4364
CELKEM	24	67	36	23	150
	24	67	36	23	150
	1,075	1,3154	1,404	6,45	10,2444

PŘÍLOHA P VI: POMOCNÉ VÝPOČTY K HYPOTÉZE Č. 4

Tabulka 16 Hodnoty pro výpočet hypotézy č. 4 (Vlastní zpracování)

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	CELKEM
Směnný provoz	9	8	12	6	35
Stálá pracovní doba	22	22	38	33	115
CELKEM	31	30	50	39	150

Tabulka 17 Výpočet hypotézy č. 4 (Vlastní zpracování)

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	CELKEM
Směnný provoz	9	8	12	6	35
	7,23	7	11,67	9,1	35
	0,433	0,143	0,009	1,06	1,645
Stálá pracovní doba	22	22	38	33	115
	23,77	23	38,33	29,9	115
	0,132	0,043	0,003	0,321	0,499
CELKEM	31	30	50	39	150
	31	30	50	39	150
	0,565	0,186	0,012	1,381	2,144