



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku

Vypracoval: František Fencel
Vedoucí práce: Doc. Ing Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis studenta

.....

.....

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **František FENCL**
Osobní číslo: **E16839**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je ve vybraném podniku analyzovat vyžívané motivační nástroje a vyhodnotit jejich účinnost a navrhnout případné změny systému motivace a odměňování zaměstnanců.

Metodický postup:

- 1) vymezení základních pojmů souvisejících s řešenou problematikou;
- 2) analýza motivačních nástrojů využívaných ve vybraném podniku;
- 3) návrh změn systému motivace a odměňování zaměstnanců vybraném podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodický postup.
4. Charakteristika vybraného podniku.
5. Výsledky.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Seznam příloh.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* Londýn: Kogan Page.

Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Jak rozpoznat první signály a jednat, dokud není pozdě.* Praha: Grada.

Clegg, B. (2005). *Motivace v kostce.* Brno: Bizbooks.

Fridrich, O., Hamalová, D., Evangelu, E. J., & Novák, A. (2014). *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě.* Ostrava: KEY Publishing.

John, V. (2015). *Jak hledat nové zaměstnance.* Praha: VLADYO CRYSTAL.

Katcher, L. B., & Snyder, A. (2009). *30 důvodů proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí.* Brno: Cpress.

Laurence, M. (2009). *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance.* Praha: Grada.

Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic motivation at work: what really drives employee engagement.* San Francisco: Berrett-Koehler.

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků - Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**

Katedra řízení


Datum zadání bakalářské práce: **2. ledna 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentická 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 14. února 2018

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi Ph.D. za veškerou pomoc a rady při vypracování mé bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval vedení společnosti XY za veškeré poskytnuté informace, vstřícný přístup a vyplněné dotazníky.

Obsah

1	Úvod	3
2	Motivace.....	4
2.1	Pojem motivace.....	4
2.2	Stimulace	5
2.3	Členění motivace	5
2.3.1	Motivace vnější.....	5
2.3.2	Motivace vnitřní	6
2.3.3	Motivační faktory hmotné.....	6
2.3.4	Motivační faktory nehmotné.....	6
2.3.5	Pozitivní motivace	7
2.3.6	Negativní motivace.....	7
2.4	Teorie motivace.....	8
2.5	Teorie instrumentality.....	8
2.6	Teorie zaměřená na obsah	9
2.6.1	Maslowova hierarchie potřeb	9
2.6.2	Herzbergův dvoufaktorový model.....	10
2.7	Teorie zaměřené na proces	11
2.7.1	Expektační teorie.....	11
2.7.2	Teorie cíle	12
2.7.3	Teorie posilování	12
2.7.4	Teorie sociálního učení.....	12
2.7.5	Teorie spravedlnosti (teorie rovnováhy).....	13
2.7.6	Teorie kognitivního hodnocení.....	13
2.8	Metody motivace	13
2.8.1	Koučování	13
2.8.2	Transformování	14
2.8.3	Mentoring.....	14
2.9	Závěrem k motivaci	15
3	Odměňování.....	16
3.1	Model odměn	16
3.2	Peněžní odměny	17
3.2.1	Minimální mzda	17
3.2.2	Zaručená mzda	17
3.3	Mzdové formy	17
3.3.1	Mzda úkolová	18
3.3.2	Mzda časová	18

3.3.3	Mzda podílová	18
3.3.4	Mzda kombinovaná	18
3.4	Formy finančních odměn	18
3.5	Nepeněžní odměny	19
3.6	Systém odměňování	20
3.7	Závěrem k odměňování	20
4	Metodika a cíl práce	21
4.1	Cíl práce	21
4.2	Metodika	21
4.2.1	Pozorování a rozhovory	21
4.2.2	Dotazníkové šetření	22
5	Charakteristika podniku	22
5.1	Organizační struktura společnosti	23
5.2	Systém motivace a odměňování	24
5.3	Systém školení pracovníků	25
5.4	Systém koučování	25
5.5	Systém odměňování	26
6	Analýza motivačního systému a odměňování	27
6.1	Charakteristika výběrového souboru	27
6.2	Obecná spokojenost se systémem odměn a benefitů	29
6.3	Vyhodnocení první části dotazníkového šetření	35
6.4	Očekávání respondentů dle expektační teorie	36
6.5	Vyhodnocení druhé části dotazníkového šetření	42
6.6	Návrhy na zlepšení	44
7	Závěr	47
I.	Summary and keywords	48
II.	Seznam literatury	49
III.	Seznam obrázků a tabulek	51
IV.	Seznam grafů	52
V.	Seznam příloh	53

1 Úvod

Pro většinu zaměstnavatelů je motivace velice důležitý nástroj, kterým lze zvýšit pracovitost a efektivitu svých zaměstnanců, pakliže jsou použity správně. Dobře nastavený systém motivace a odměňování vede mimo jiné k zvýšení spokojenosti zaměstnanců a v konečném důsledku může mít vliv na výsledky hospodaření ve společnosti.

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza využívaných motivačních nástrojů a vyhodnocení jejich účinnosti ve vybrané společnosti. Dílčím cílem je otestovat expektační teorii a zjistit jaká jsou očekávání zaměstnanců. Na základě zjištěných skutečností jsou sepsány návrhy na zlepšení současného systému.

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena na dvě kapitoly. První kapitola je zaměřena na motivaci a definuje základní pojmy jako je motivace a její dělení, jaké jsou motivační teorie, co jsou stimuly a jak fungují na zaměstnance. Na konci první kapitoly jsou popsány způsoby, jak motivovat zaměstnance, které jsou často používané. Druhá část popisuje odměňování, její dělení, kde je vycházeno ze zákona č. 262/2006 Sb. Šesté části o odměňování. Dále popisuje jednotlivé formy odměn a jejich smysl ve společnosti.

V praktické části je blíže rozebrán systém motivace a odměňování ve společnosti, která si nepřeje být jmenována, proto bude označována jako společnost XY. Začátek praktické části obsahuje základní informace o společnosti XY, posléze je blíže rozebrán samotný systém odměn a benefitů, jak společnost motivuje své zaměstnance, jaké poskytuje benefity, jak funguje odměňování. Poté jsou popsány výsledky dotazníkového šetření. První část dotazníku je zaměřena na spokojenost zaměstnanců s nástroji motivace ve společnosti. Druhá část testuje expektační teorii Victora Vrooma, zda společnost vychází vstříc očekáváním zaměstnanců a na základě toho se cítí motivováni. Tyto výsledky jsou doplněny o osobní zkušenosti autora a informace vyplývající z diskuzí se členy společnosti. Po vyhodnocení dotazníku jsou sepsány návrhy na zlepšení a potenciálních úprav, které by ještě vedly k větší efektivitě systému a větší spokojenosti zaměstnanců.

Výsledkem této práce by mělo být zjištění nedostatků v systému motivace a odměňování společnosti XY a vypracování návrhů na možnosti zlepšení současného systému.

Teoretická část

2 Motivace

První kapitola teoretické části je věnována motivaci. Popisuje pojmy jako motivace, stimulace, způsoby dělení motivace a základní motivační teorie. Konec první kapitoly je věnován způsobům, jak motivovat zaměstnance.

2.1 Pojem motivace

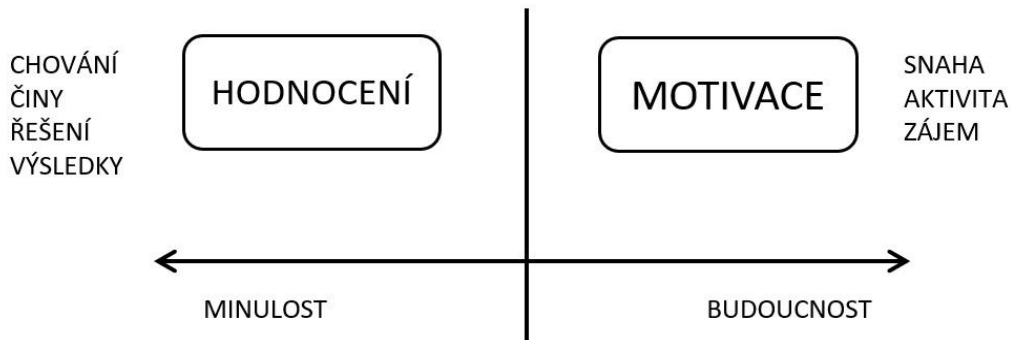
“Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu- často k nějakému výkonu či typu chování“ (Plamínek, 2015, s. 16)

Samotný pojem motivace pochází z latinského “movere“, slovo vyjadřující pohyb. Motiv lze popsat jako popud, který člověka motivuje k aktivitě, tedy je možné ho brát jako důvod lidského chování. Motivace vychází z vnitřních pohnutek daného jedince, tzn. jeho touhy něco změnit a má vést k určitému chování. Dobře motivovaný člověk dělá svou práci rád, dobrovolně a v některých případech ho není nutné dále stimulovat k větším výkonům. Pakliže lidé mohou očekávat odměnu za své úsilí, která naplní jejich potřeby, jsou pak více motivováni. Tento princip je dále umocněn v případech, kdy je ve firmách jasně definováno, co musí zaměstnanec vykonat pro získání odměny. Při využití přirozené motivace zaměstnance a systému odměn a benefitů a dalších faktorů lze maximalizovat motivaci zaměstnance a jeho výkon. (Armstrong, M., & Taylor, S., 2015)

Ve vztahu zaměstnanec- zaměstnavatel je motivace a hodnocení velmi citlivou oblastí. Zatímco cílem zaměstnavatele bude povětšinou generovat co nejvyšší zisk, pro další rozvoj společnosti, zaměstnanci pracují, aby mohli finančně zajistit sebe a své blízké. To znamená, že obě strany chtějí to samé, ale s rozdílným cílem. Podle Evangelu J. je rozdíl mezi motivací a odměňováním takový, že motivace je zaměřená na budoucnost, na snahu dělat danou činnost požadovaným způsobem a na zvýšení angažovanosti. Odměňování je součástí motivace a je zaměřená na minulost na výsledky a činy, které již proběhly. Tyto

skutečnosti se mohou silně odrazit na výkonu zaměstnanců, pokud jim manažeři nevěnují dostatečnou pozornost. (Evangelu, J., & kol., 2013)

Obrázek 1: Provázanost motivace a odměňování



Zdroj: Evangelu J. a kol., 2013

2.2 Stimulace

Stimulace je činnost, která má vést okolí k určité aktivitě. Jednotlivé stimuly jsou podněty, které zahrnují vše, co pobízí zaměstnance k požadovanému chování. Jednotlivým nástrojům se říká stimuly. Stimuly lze dělit na pozitivní, kdy se jedná například o pochvalu nebo prémie a negativní, což může být trest nebo naopak odebrání prémie. (Managementmania.com, 2016)

2.3 Členění motivace

Motivace a její faktory jsou v rámci této práce rozděleny do několika skupin:

- Motivace vnější a vnitřní
- Motivační faktory hmotné a nehmotné
- Pozitivní a negativní motivace

2.3.1 Motivace vnější

Vnější motivace vychází z vnějšího prostředí. Je to vše, co zaměstnanec může získat za vykonanou práci. Jedná se především o finanční odměnu, prémie, možnost kariérního růstu, šance na zvýšení mzdy a jiné.

K těmto faktorům lze dále přidat pochvaly a uznání, které jsou mnohdy podceňovány a zaměstnavatelé je neradi využívají z důvodu rizika, že zaměstnance přechválí a to povede ke snížení jeho výkonu. Přitom pro některé zaměstnance může pochvala mít podobnou váhu jako samotné finanční ohodnocení. (Motivace a odměňování pracovníků, (Urban, 2017)

2.3.2 Motivace vnitřní

Vnitřní motivaci je možné popsat jako motivaci z práce samotné a projevuje se, když lidé pokládají svou práci za důležitou, zajímavou a existuje možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti, nebo pokud je možné kariérně stoupat a dosahovat pracovních úspěchů (Armstrong, M., & Taylor, S., 2015)

Zdroj vnitřní motivace vychází z každého jednotlivce a může mít mnohem větší váhu oproti motivaci vnější. Zatímco vnější motivace má spíše krátkodobý charakter, u vnitřní motivace je to právě naopak. Tyto faktory mohou mít rozhodující vliv na to, zda daný člověk zůstane ve své práci či nikoliv. Pro zajištění vysoké spokojenosti a stabilních výkonů na pracovišti by se každý zaměstnavatel měl snažit působit právě na vnitřní motivaci. Tu posiluje přiměřená míra autonomie, možností rozhodovat o postupu, mít určitý stupeň svobody v pracovním procesu a možnost vidět ve své pracovní činnosti smysl. (Urban, 2017)

2.3.3 Motivační faktory hmotné

Největším hmotným motivačním faktorem jsou peníze, které lze použít k uspokojení nejrůznějších potřeb. Dále se může jednat o různé odměny v podobě stravenek, menších předmětů, dárků aj. U těchto potřeb platí, že s rostoucím uspokojením potřeb motivační účinek klesá, tzn. další zvýšení příjmů má minimální vliv na motivaci. (Urban, 2017)

2.3.4 Motivační faktory nehmotné

Do této kategorie spadají např. pochvaly, respekt kolegů nebo zaměstnavatele, nové pracovní kompetence a vyšší šance na povýšení ve firmě. Tyto faktory jsou klíčové

z důvodu, že je nelze nahradit penězi. Zároveň mají velký vliv na sebehodnocení a sebevědomí pracovníka a jeho pocit seberealizace. (Urban, 2017)

2.3.5 Pozitivní motivace

Každý zaměstnavatel má možnost si vybrat jak motivovat své zaměstnance. Pozitivní motivace je založena na odměně, za splněnou práci. Kromě mzdy může každá firma zvolit i další formy odměny, které odměňují žádané chování. Tyto odměny mají ještě větší smysl v případech, kdy zaměstnanec vykonává svou práci nad očekávání.

2.3.6 Negativní motivace

Každý člověk se chová přirozeně pokud jde o to, zda dostanu odměnu nebo trest. V případě negativní motivace je snahou zaměstnanců se trestu vyhnout. Tato motivace založená na strachu může krátkodobě zajistit pořádek, ale z dlouhodobého hlediska může mít za následek nízkou spokojenost a nízké výkony zaměstnanců. Podle Petra Ludwiga (2013) pokud si lidé navyknu na pomyslný „bič“ jsou méně ochotni dělat věci sami od sebe. Tato vnější motivace potlačuje vnitřní motivaci. To má za následek, že pokud bič zmizí, nejsou schopni sami sebe motivovat a být kreativní. To vede ke snížení sebevědomí a k nulové ochotě dělat cokoliv nad rámec svých pracovních povinností. V dnešní době se klade velký důraz na pozitivní motivaci zkombinovanou z vnějších a vnitřních faktorů. (Ludwig, P., 2013)

Existují i kázeňské metody, které nezahrnují trest. Jedním z nich je model DWP (discipline without punishment), který vypracoval manažerský konzultant Dick Grote. V rámci tohoto systému se s zaměstnanci jedná s respektem a profesionálně. Postup DWP se zaměřuje na vzniklý problém, nikoliv na zaměstnance a předpokládá spolupráci a spoluúčast na řešení. Systém podněcuje dospělé a profesionální chování, a tak může ze začátku působit spíše jako koučování než trestání Model DWP se skládá z 5 kroků:

- Identifikace problému
- Analýza dopadu a důsledku problému a určení vhodných nápravných opatření
- Získání příslibu zaměstnance, že provede změnu
- Dokumentace disciplinárního/ koučovacího pohovoru
- Zpětná kontrola, zda by problém vyřešen (Miller, 2009)

2.4 Teorie motivace

O motivaci se zajímají lidé již tisíce let. První zmínky o motivaci a potřebách lidí pocházejí z dob před naším letopočtem ze starověkého Řecka, kde se filosofové zabývali hédonismem, což je učení, kde dosažení slasti je hlavním motivem člověka. Největší posun a rozmach teorií nastal v 20. století, kdy se postupně vytvářeli základní motivační teorie, které dnes můžeme rozdělit do několika skupin. Názvy těchto skupin jsou teorie instrumentality, teorie zaměřená na obsah a teorie zaměřené na proces. (Armstrong, M., & Taylor, S., 2015)

Tyto skupiny a jednotlivé teorie jsou blíže popsány v následujících stránkách.

2.5 Teorie instrumentality

„Teorie instrumentality vychází z přesvědčení, že odměny a trest jsou nejlepším instrumentem (prostředkem) utváření chování. (Armstrong, M., & Taylor, S., 2015, s. 219)

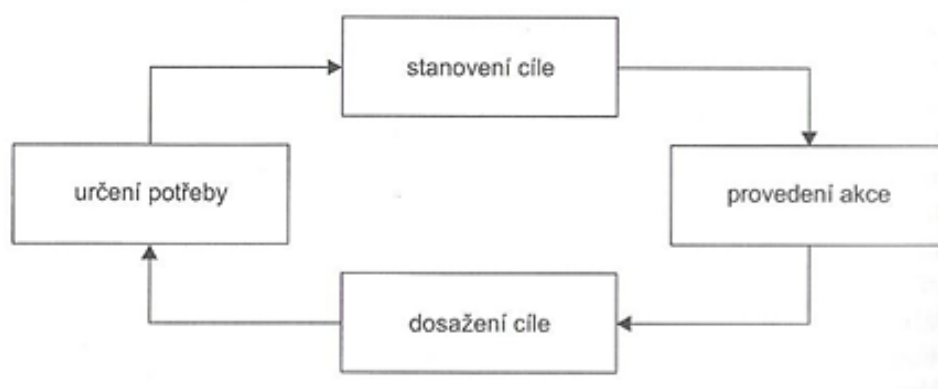
V polovině 19. století byla definována teorie, která váže odměny a tresty na výkon zaměstnanců. Tato metoda cukru a biče, jak se jí taky říká vychází z principů vědeckého řízení Fredericka W. Taylora (1911). V této teorii je využíván systém finančních pobídek na základě výkonu. Teorie předpokládá, že pokud se zvýší dosažitelná odměna, zvýší se i výkon. To je dnes velmi častá praxe v podobě peněžních prémie, hlavně v případech, kde je mzda hodnocena podle výkonu. Tato teorie má však několik podstatných problémů. Existuje hranice, za kterou se účinek této formy motivace snižuje. Čím více potřeb zaměstnanec je uspokojeno, tím menší je účinek. Dalším problémem je samotný systém hodnocení, který musí být nastaven přesně a musí být jasně daná pravidla pro získání odměny. Mnoho firem toto podceňuje, což vede k vyšší nespokojenosti zaměstnanců a vyvolává otázky, proč někdo jiný bere více peněz než oni sami. Je zde uplatňován systém kontrol, který může ignorovat řadu lidských vlastností a není zohledněna možnost ovlivnění systému neformálními vztahy mezi zaměstnanci. (Armstrong, M., & Taylor, S., 2015)

2.6 Teorie zaměřená na obsah

Kolem poloviny 20. století se začali utvářet teorie, které se zaměřují na vztah mezi lidskými potřebami a motivací. Ve svých teoriích se jí věnovali např. Maslow, McClelland, Deci a Ryan, Alderfer nebo Herzberg. Nedostatečné uspokojení potřeb vytváří napětí a vede k nespokojenosti. Pro vyřešení tohoto problému je nutno stanovit cíl a chování, který povede k uspokojení potřeb. Chování je tedy motivováno neuspokojenými potřebami.

Tento model znázorňuje proces motivace založeného na uspokojování potřeb. Teorie zaměřené na obsah vymezují složky motivace, ale nepopisují vliv výkonu na motivaci, tzn. nemůže sloužit jako návod pro vznik personálních strategií a postupů. (Armstrong, M., & Taylor, S., 2015)

Obrázek 2: Proces Motivace založený na uspokojování potřeb

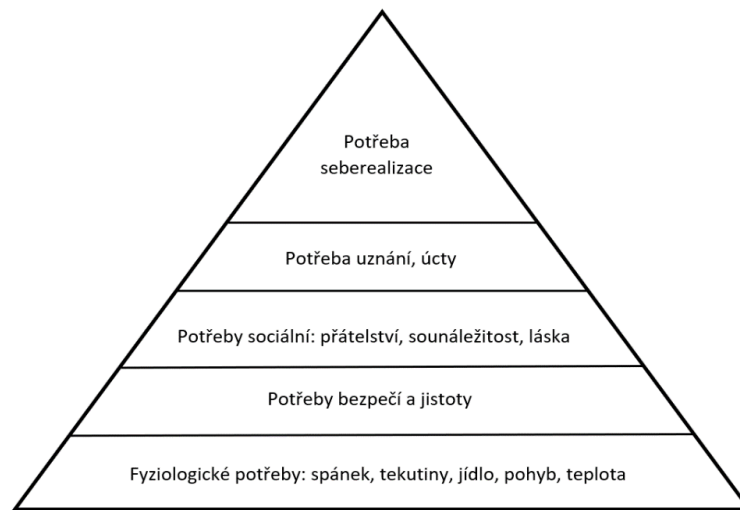


Zdroj: Armstrong, M. & Taylor, S. (2015)

2.6.1 Maslowova hierarchie potřeb

V roce 1954 formuloval Abraham Maslow jednu z nejznámějších teorií, která rozděluje potřeby do pěti skupin. První skupinou jsou základní fyziologické potřeby, dále potřebí bezpečí, společenské potřeby, potřeba uznání a poslední je potřeba seberealizace. Podle této teorie v momentě kdy člověk uspokojí potřeby nižší skupiny, má vyšší potřeby skupiny vyšší.

Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování podle Plamínka (2015)

Maslow prohlásil, že „člověk je živočich trpící nedostatkem.“ Potřeby neuspokojené slouží jako základní motivátor pro chování vedoucí k uspokojení potřeb. V hierarchii potřeb se pohybuje každý jinak. Nižší potřeby vždy existují, pouze jako motivátory ztrácejí svou účinnost.

Toto rozdělení neplatí u každého a může se lišit v souvislosti s charakterem každého jednotlivce a vnitřní hierarchií svých potřeb. Některým lidem stačí se držet i nižších potřeb i po jejich naplnění. (Urban, 2017)

2.6.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Frederick Herzberg v roce 1966 ve svém modelu definoval dvě skupiny faktorů, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců a to na motivační a hygienické faktory. Motivační faktory souvisí s náplní práce jako např. pochvala, finanční bonus, možnost povýšení. Tyto potřeby posilují vnitřní motivaci zaměstnance, který pak pracuje usilovněji v naději získání odměny.

Hygienické faktory na rozdíl od těch motivačních motivační účinek nemají. Pokud nejsou, mohou být důvodem k nespokojenosti. Do této skupiny faktorů spadají věci, které zaměstnanec nutně nepotřebuje, ale dají se pokládat za součást zaměstnání. To mohou být zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí, vztahy mezi kolegy nebo základní mzda. (Urban, 2017)

Hygienickým faktorům se také říká potlačovače demotivace. Běžným příkladem může být mzda zaměstnance, kterou mnozí považují za motivátor, ale ve skutečnosti má ten efekt, že potlačuje demotivaci. (Clegg, 2005)

Z Herzbergovy teorie vyplývá, že motivovat nespokojené zaměstnance je velmi obtížné a finančně náročnější. Dále platí, že odstranění negativních faktorů je nemusí nutně vést k jejich motivaci.

2.7 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces jsou zaměřeny na psychické procesy a síly, které mají vliv na motivaci a základní potřeby. Zároveň jsou označovány jako kognitivní (poznávací) teorie. Mezi nejvýznamnější teorie zaměřené na proces patří teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti, teorie sociálního učení, teorie posilování a teorie kognitivního hodnocení. (Armstrong, M., & Taylor, S., 2015)

2.7.1 Expektační teorie

Teorie očekávání vychází z přesvědčení, že vysokou motivací zajistí, když lidé budou vědět co mají udělat, aby si zasloužili odměnu, když očekávají, že budou mít možnost odměnu získat a když očekávají, že odměna bude stát za vynaložené úsilí (Armstrong, M., & Taylor, S., 2015, s. 223)

V roce 1964 formuloval Victor Vroom teorii, podle které je síla motivace určena třemi elementy, které jsou znázorněny v rovnici:

$$\text{Motivace} = \text{Expektace} * \text{Instrumentalita} * \text{Valence}$$

Každé proměnné je přidělena hodnota. Expektace a instrumentalita mohou dosahovat hodnot od 0 do 1. Valence může nabýt hodnoty od -1 do 1. V případě že se jakákoliv proměnná rovná nule, znamená to, že motivace zcela chybí. Pokud je hodnota valence nižší než jedna, je snahou člověka vyhnout se odměně, protože ji považuje za trest. Expektace je očekávání zaměstnance, že určité chování povede k specifickému výkonu. Expektace nám říká, zda si zaměstnanci myslí, že jejich práce má smysl. Instrumentalita je přesvědčení, že výsledek jedné činnosti povede k další. Valence znamená hodnota odměny.

Motivace je možná v případě že existuje jasný vztah mezi výkonem a výsledkem a považuje-li se výsledek za prostředek k uspokojování potřeb. (Lloyd R. & Mertens D., 2018)

2.7.2 Teorie cíle

Tuto teorii formulovali v roce 1979 Latham a Locke. Ta popisuje, že motivace a výkon se zlepší, pokud jsou člověku dány cíle, které mohou být náročné, ale jsou jasné a srozumitelné. Dále je vyžadována zpětná vazba, jak jsou tyto cíle naplňovány a jednotlivci by měli mít možnost se podílet na vytváření cílů. (Armstrong, M., & Taylor, S., 2015)

2.7.3 Teorie posilování

Teorie posilování z roku 1911 je nejstarší a nejjednodušší teorií zaměřenou na proces. Je založena na minulých zkušenostech, tzn. pozitivní zkušenost nebo odměna povede k posílení žádaného chování a naopak negativní zkušenost nebo trest vede k oslabení chování. Tato teorie čelí velké kritice kvůli své jednoduchosti. Podle ní lze odvodit, že lidi je možné ovládat jako stroje. Tato teorie málo bere v potaz vliv očekávání, který má také vliv na vnímání trestů a odměn, tedy co může a nemusí posílit dané chování. (Armstrong, M., & Taylor, S., 2015)

2.7.4 Teorie sociálního učení

Jedná se o kombinaci teorie posilování a teorie očekávání. Bandurova teorie (1977) uznává význam posilování chování, které determinuje budoucí chování, ale rovněž zdůrazňuje důležitost vnitřních psychologických faktorů, především očekávání, které se týká hodnoty cílů a individuálních schopností jejich dosažení. (Armstrong, M., & Taylor, S., 2015)

2.7.5 Teorie spravedlnosti (teorie rovnováhy)

Tato teorie popisuje situaci, kdy zaměstnanec porovnává, jak je s ním naloženo oproti ostatním a zda odměna, kterou za vykonanou práci získá je spravedlivá. Podle autora teorie Adamse (1965) je vnímán poměr mezi výkonem a odměnou. Pokud se zaměstnanci zdá, že odměna neodpovídá reálnému výkonu, může ji brát jako nespravedlivou. Teorie popisuje jednu část motivace, která může být z hlediska morálky velmi důležitá. (Armstrong, M., & Taylor, S., 2015)

2.7.6 Teorie kognitivního hodnocení

Teorie kognitivního myšlení popisuje situace, kdy získaná odměna může snížit vnitřní motivaci zaměstnance. Tato situace nastává ve chvílích, kdy je odměna vyplácena, aby motivovala. Podle výzkumu Deciho a Ryana (1985) by měla být odměna dána podobně jako zpětná vazba. To má za výsledek, že takto předaná odměna bude vnímána spontánněji a lépe než u předchozího příkladu. (Armstrong, M., & Taylor, S., 2015)

2.8 Metody motivace

Motivace je komplexní záležitost a lze se na ní dívat z různých úhlů pohledu. Tyto metody slouží k rozvíjení lidí a k zvyšování jejich motivace.

2.8.1 Koučování

“Metoda vedení pracovníků a pomáhání pracovníkům při řešení pracovních a jiných problémů.” (Koubek, 2003)

Koučování se vyvinulo v 60. letech 20. století z humanistické psychologie a psychoterapie Humanistická psychologie chápe člověka jako osobnost schopnou stálého rozvoje. Zakladateli této metody jsou Timothy Gallwey a John Whitmore. Kouč má za úkol naučit, co je pro zaměstnance možné, splnitelné. To má pomoci zaměstnanci ujasnit si své priority v jakých oblastech by se chtěl, případně mohl zlepšovat. Diskuze s koučem má vést k stanovení reálných cílů, jak jich dosáhnout a jak se vyhnout nebo vypořádat

s překážkami.

Koučování řeší a napravuje problematické chování. Zaměřuje se na pracovní provozní příčiny, proč k danému chování dochází a vytváří jasně dané strategie pro zlepšení způsobu jednání v těchto oblastech. (Miller, 2009)

Celkovým cílem koučování je ,motivovat koučovaného k samostatnosti a zodpovědnosti. Dílčím cílem koučování může být rozvoj měkkých dovedností klienta. Výsledkem by měla být situace, kdy se zaměstnanec cítí natolik sebevědomý ve své schopnosti, že je schopen koučovat jak sebe, tak lidi ve svém okolí. (Monster.cz, 2020)

2.8.2 Transformování

Některé pracovní úkoly mohou být pro zaměstnance nezajímavé nebo nudné, což má demotivující efekt. Na vedoucích je pak identifikovat tyto problémy, ujistit se, že se zaměstnanci mohou věnovat skutečně důležité práci. Řešením může být přesunutí zaměstnance od ubíjejících, opakovaných úkolů k tvůrčím činnostem. Druhou možností jsou mimořádné stimuly, bonusy za práci, prémie a další. (Clegg, 2005)

Důležité je umět odhadnout zda zaměstnanci potřebují změnu v práci či nikoliv. Změny v pracovním procesu nebo prostředí, mohou pomoci rozbít nudný stereotyp, avšak, první krok by měl být vždy zjišťovat nálady a přání zaměstnanců.

2.8.3 Mentoring

“Mentoring je účinný způsob předávání a rozvoje nejen odborných, ale i měkkých dovedností včetně manažerských“ (Česká asociace mentoringu, 2020)

Slovo mentor byl odvozeno z řecké báje o Odysseovi. Ten před Trojskou válkou svěřil svou rodinu muži jménem Mentor. Jeho úkolem bylo nejen starat se o rodinu, ale i učit a vzdělávat Odysseovi děti. V starověkém Řecku byl považován za mentora přítel nebo rádce.

Za mentora se v současnosti považuje osoba, v práci kolega, který je zkušenější a většinou služebně starší. Mentee je osoba, o kterou se mentor stará. Mentor má za úkol poskytovat informace, radit, zvyšovat sebevědomí a výkon. Důležitým rozdílem oproti koučování je, že mentor je expert na danou problematiku mentorovaného. (Monster.cz, 2020)

2.9 Závěrem k motivaci

Motivovat zaměstnance je ve všech ohledech náročné a je důležité zvážit mnoho aspektů než se management rozhodne, jak motivovat své zaměstnance. Často se jedná o důvody, které je možné řešit. Častými důvody odchodu zaměstnanců jsou nedostatečné možnosti kariérního růstu, nízké odměny nebo špatné pracovní podmínky. Tyto a další důvody mají několik společných jmenovatelů, jako je nedocení zaměstnance, nenaplněná očekávání a ztráta důvěry v nadřízeného a společnost. (Branham, 2009)

V obecné rovině je možné dělat několik věcí, které mohou posloužit jako základ při řešení tohoto problému. Úplně prvním krokem je komunikovat se zaměstnanci a poznat jejich potřeby a přání. Ne vždycky si budou zaměstnanci stěžovat na nízkou mzdu, ale může se jednat i o záležitosti spojené s pracovním prostředím, které lze poměrně snadno napravit. To obnáší získat si důvěru těchto lidí, čehož lze dosáhnout otevřeným a férovým přístupem.

V momentě kdy jsou jasně definované problémy, je dobré se zeptat zaměstnanců, jak by chtěli, aby byl tento problém vyřešen. Ti obvykle jsou schopní říct, jak nastalou situaci vyřešit, což usnadňuje práci managementu a zvyšuje šance na to, že problém bude vyřešen.

Pak už zaměstnavateli zbývá jen začít jednat. Snížení nespokojenosti je dobré nejen pro byznys, ale i pro všechny zúčastněné. Práce by v ideálním světě měla být místo, kam člověk chodí rád a práce samotná i pracovní prostředí by ho měla učinit spokojeným a šťastným. (Katcher, B. & Snyder, A., 2009).

3 Odměňování

Odměna je chápána jako kompenzace nebo náhrada za vykonanou práci. Obecně se odměňování rozumí vše, co uspokojuje zaměstnancovi potřeby a motivuje ho vykonávat pracovní činnost. Jednotlivé odměny vytvářejí systém odměňování, který se vytváří na základě možností a strategie organizace. (Urban, 2017)

Cílem odměňování ve společnosti je ocenění výkonů zaměstnanců, zajištění jejich spokojenosti a loajality a motivovat je k lepším pracovním výsledkům.

3.1 Model odměn

Odměny na základě modelu celkových odměn od společnosti Towers Perrin se dělí na 4 části. Horní dvě jsou transakční odměny a představují peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Primárně slouží k získání a stabilizování zaměstnanců. Tyto odměny jsou ve většině případů podobné a snadno kopírovatelné konkurencí.

Spodní polovina je tvořena nehmotnými odměnami, které se zde dělí na vzdělávání, rozvoj a pracovní prostředí. Relační odměny jsou více specifické a konkurence je nemůže tak snadno kopírovat. Tyto nástroje jsou podstatné pro zvyšování hodnoty transakčních odměn. Největší význam mají, pokud jsou relační odměny kombinovány s transakčními. (Armstrong, M., & Taylor, S., 2015)

Tabulka 1: Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong, M. & Taylor, S.(2015)

3.2 Peněžní odměny

Nejčastější formou odměny za práci je mzda/plat. Podle paragrafu §109, zákona 262/2006 Sb. Zákoníku práce se za mzdu považuje peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzdy) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.

Plat je peněžité plnění poskytované za práce zaměstnanci zaměstnavatelem kterým může být stát, územní samosprávný celek, státní fond a jiné veřejné instituce.

3.2.1 Minimální mzda

Jedná se o nejnižší možnou výši odměny. V roce 2020 je tato částka ve výši 14 600 Kč za měsíc nebo sazba 87,30 Kč na hodinu. V případě, že by zaměstnavatel vyplatil zaměstnanci částku nižší než je minimální mzda, je povinen uhradit doplatek.

3.2.2 Zaručená mzda

Za zaručenou mzdu se pokládá částka na kterou vzniklo zaměstnanci právo podle zákona, smlouvy, vnitřního předpisu mzdového výměru nebo platového výměru.

3.3 Mzdové formy

Mzdy se mohou dělit na:

- Mzda úkolová
- Mzda časová
- Mzda podílová
- Mzda kombinovaná

3.3.1 Mzda úkolová

Úkolová mzda je odměnou za přesně odvedenou práci, která je nejčastěji aplikována ve výrobních odvětvích a řemeslných pracích. Na základě vytvořené normy spotřeby práce je stanovena úkolová sazba za jednotku výkonu, např. hotový výrobek nebo metr čtvereční dlažby. (Treybal, 2006)

3.3.2 Mzda časová

Vzorec pro výpočet časové mzdy je: Počet odpracovaných hodin * hodinový tarif. . Je využíván v případech kdy nelze přesně vyměřit množství vykonané práce. Jedná se o pozice typu dělník, prodavač, ale i vedoucí, vědecké a jiné pozice. (Treybal, 2006)

3.3.3 Mzda podílová

Podílová mzda se vyměřuje podle podílu na dosažených tržbách. Tuto formu mzdy často nalezneme v oblasti služeb a obchodu. Tento podíl se stanovuje buď pevnou sazbou (např. za provedený obchod) nebo v procentuální sazbě z tržeb. (Treybal, 2006)

3.3.4 Mzda kombinovaná

Kombinovaná mzda je dnes velmi populární volbou v místech, kdy zpravidla jedna část mzdy je fixní a druhá variabilní. Jde o kombinaci dvou mzdových forem a to časové a úkolové (smíšená mzda úkolová) a mzdové formy časové a podílové (smíšená mzda podílové). (Treybal, 2006)

3.4 Formy finančních odměn

Podle funkcí, které odměna plní, nabývá hmotné odměňování různých forem. Odlišují se podle toho, za co je zaměstnanec odměňován, zda je to pouze jeho práce, dlouhodobé výsledky a jiné vlivy zaměstnance na společnost. (Urban, 2017)

Mezi tyto formy se řadí především:

Základní či pevná mzda (tarifní nebo smluvní)- Představuje jistou část mzdy, která má za cíl získat a udržet zaměstnance a ocenit jejich práci. Výše mzdy je podstatná pro zajištění spokojenosti zaměstnanců a jejich stabilizaci. Zvyšování základní mzdy má nízký motivační účinek, který je také krátkodobý. Dále záleží zda zaměstnanci považují svou současnou mzdu za spravedlivou či nikoliv. Kromě plošného zvyšování mezd, by ke zvýšení mělo dojít pouze v případě, že je zaměstnanec povýšen nebo dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků.

Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance- Je možné ji vyplácet jako nadtarifní složku základní mzdy, vyšší mzdu v rámci tarifního intervalu nebo osobního ohodnocení. Tato odměna má za cíl motivovat zaměstnance zlepšovat své schopnosti a zvyšovat si kvalifikaci. Výši odměny lze určit procentuálním podílem základní mzdy nebo specifickou částkou.

Výkonová složka mzdy- Vyplácena v podobě úkolové mzdy, prémie, bonusů, podílu na výkonu, zisku organizace a další. Slouží jako stimulace pro zvýšení výkonnosti. Klíčové je, aby měli zaměstnanci reálnou možnost ovlivnit pracovní výsledky, jinak je motivační účinek těchto odměn minimální. Tato odměna je vhodná především v oblastech, kde majoritní část výsledků ovlivňují samotní zaměstnanci.

Zaměstnanecké výhody- Jsou tvořeny předměty a službami, finančními příspěvky nebo slevami na produkty zaměstnavatele. Cílem zaměstnaneckých výhod je zvýšit spokojenost zaměstnanců, dát jim možnosti se rozvíjet, relaxovat atd. Tyto výhody jsou často označovány jako zaměstnanecké benefity a dnes je možné je nalézt ve většině společností.

Míra využití jednotlivých forem odměn závisí na podmínkách a cílech organizace i práci, kterou zaměstnanec vykonává. Podíl složek odměňování na celkové finanční odměně je přizpůsobován kvalifikačním a jiným nárokům pracovního místa, výsledkům práce jednotlivce nebo skupiny. (Urban, 2017)

3.5 Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny zohledňují a uspokojují různé potřeby lidí spojené s úspěchem, uznáním, pracovním prostředím nebo osobním růstem. V nepeněžních odměnách je zahrnuto vytváření pracovního prostředí, které zlepšuje kvalitu práce a zpříjemňuje čas

strávení prací, možnosti osobního rozvoje, uznání za vykonanou práci, pochvala od vedoucího, navýšení pravomocí a jiné. Jedná se o odměny, které nelze nahradit penězi a proto mohou mít velký motivační účinek. (Armstrong, M., & Taylor, S., 2015)

3.6 Systém odměňování

Všechny společnosti potřebují strategický systém odměňování pro své zaměstnance, který by se měl dotýkat čtyř oblastí: kompenzace, benefitů, uznání a ocenění. Problém se systémy odměňování v mnoha firmách je, že postrádají jeden nebo více z těchto prvků (většinou uznání nebo ocenění) nebo tyto prvky nejsou správně implementovány v souladu s firemní strategií.

Ideální systém by měl být schopen rozeznat a odměnit dva typy aktivit u zaměstnanců- výkon a chování. Výkon lze změřit nejsnáze, kvůli přímému spojení mezi cíli nastavené zaměstnavatelem a reálnými výsledky.

Odměnit specifické chování, které je nad rámec povinností je náročnější než odměnit výkon. Na tyto situace je vhodné si položit otázky typu: „Za co platím svým zaměstnancům? Jaké chování chci odměnit?“ „Odměňuji zaměstnance, protože chodí brzo do práce a zůstávají i po pracovní době?“

Pokud je třeba jakoukoliv z těchto situací řešit, je třeba jednat co nejdříve. V konečném důsledku to může být rozdíl mezi tím, zda se společnost stane úspěšnou nebo zkrachuje a skončí. (entrepreneur.com, 2020)

3.7 Závěrem k odměňování

Odměny jsou základní nástroje pracovní motivace a základem každého zaměstnance je získat odměnu a vyhnout se trestu. Je důležité, aby v dané společnosti byl jasně nastavený systém odměňování, který je přehledný a snadno pochopitelný. Odměny by měli co nejpřesněji odrazet výkon zaměstnance, pro zamezení pochyb o tom, zda jsou zaměstnanci placeni rovnocenně a spravedlivě či nikoliv.

Praktická část

4 Metodika a cíl práce

4.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat využívané motivační nástroje a jejich účinnost ve vybrané společnosti. Dílčím cílem je zjistit, zda se zaměstnanci cítí motivováni na základě expektační teorie Victora Vrooma (Armstrong M.& Taylor S., 2015). Pro splnění tohoto cíle budou po vyhodnocení dotazníkového šetření zodpovězeny tyto tři otázky:

- Je mezi výkonem a výsledkem jasný vztah?
- Věří zaměstnanci, že jejich úsilí bude odměněno?
- Je očekávaná odměna dostatečná?

Na základě zjištěných poznatků pak budou navrženy doporučení na případné změny v systému.

4.2 Metodika

Pro naplnění cílů této práce byla nastudována a využita odborná literatura se zaměřením na problematiku motivace a odměňování. Na základě těchto poznatků byl zpracován literární přehled, obsahující základní pojmy a definice, ze kterých je v praktické části vycházeno. Přehled použité literatury je uveden na konci práce.

Pro získání dat a informací o společnosti a jejím systému motivace a odměn bylo použito několik metod:

4.2.1 Pozorování a rozhovory

Jelikož autor ve firmě XY pracoval, naskytla se možnost pozorovat kolegy při práci a poznat firemní prostředí „zevnitř“ jako zaměstnanec. Během této doby byly rovněž příležitostně zjišťovány názory kolegů na systém benefitů, jaké pocity mají z firmy XY, co si myslí o vedení společnosti a co si myslí o svých kolezích. Několikrát bylo

diskutováno o těchto tématech i s manažery a ředitelem společnosti XY. Tyto poznatky slouží především jako doplnění dat získaných z dotazníkového šetření.

4.2.2 Dotazníkové šetření

Hlavní zdroj informací pro splnění všech cílů bakalářské práce je dotazníkové šetření. Zaměstnanci odpovídali na otázky ohledně jejich spokojenosti se systémem odměn a benefitů. Dále byla testována expektační teorie Victora Vrooma (Armstrong M.& Taylor S., 2015). Dotazování proběhlo v lednu 2020 a účastnilo se jej 58 z 60 zaměstnanců. Dotazník se skládá z 25 otázek. Obsahuje otázky uzavřené, polouzavřené a 1 otevřenou otázku, poslední 3 otázky jsou identifikační. Dotazování probíhalo anonymně. Celý dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 1

Dotazník byl umístěn online a odkaz byl poslán do firemních, internetových skupin na Facebooku, Googlu+ a byl rozeslán hromadným emailem. Dotazník vyplnilo 58 zaměstnanců z celkového počtu 60, kteří byli v době vyplnění zaměstnání.

5 Charakteristika podniku

Společnost která byla vybrána pro praktickou část bakalářské práce si přála zůstat v anonymitě, proto bude v této práci označena jako společnost XY.

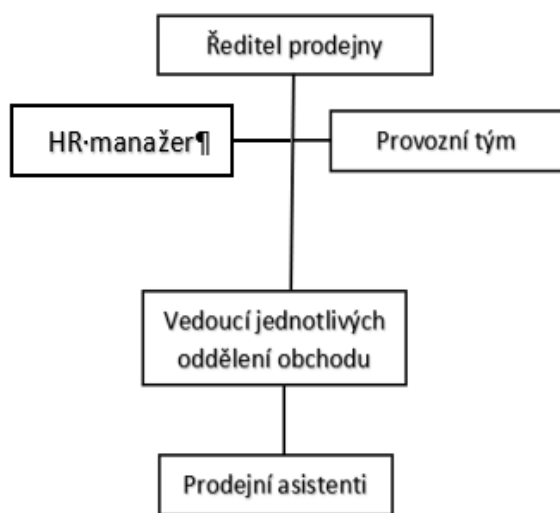
Společnost XY je maloobchodní prodejce. Založena byla v 80. letech 20. století v Evropě. Po 10 letech se díky úspěchu začala rozšiřovat i do dalších států Evropy. Kolem roku 2000 a dál se dále rozšiřovala na další kontinenty. V současnosti má společnost přes 1500 poboček ve více než 50 zemí světa a má přes 80 tisíc zaměstnanců. (oficiální stránky společnosti)

V České republice se společnost XY pohybuje od roku 2010, kdy zde postavila svou první pobočku. V pobočce společnosti, ve které autor pracoval a byla provedena analýza motivačních nástrojů, byla postavena o několik let později.

5.1 Organizační struktura společnosti

Na obrázku níže je zobrazena organizační struktura vybrané pobočky společnosti XY. Pod ředitelem prodejny je provozní tým, který se stará o chod budovy. Tento tým vznikl před 2 lety. Předtím měl na starosti provoz prodejny provozní manažer. Lidé v provozním týmu mají na starosti bezpečnost na prodejně, logistiku a vše související s provozem budovy. Dále je zde manažer lidských zdrojů, který řeší veškeré pracovní-právní vztahy se zaměstnanci. Potom jsou zde vedoucí oddělení, kteří mají pod sebou pak další personál. Tito vedoucí dohlížejí na chod oddělení, pomáhají novým zaměstnancům se zaučit a celkově jsou zodpovědní za hospodářské výsledky oddělení. Prodejní asistenti jsou primárně zaměřeni na zákaznický servis, doplňování a rovnání regálu a prodeji na pokladnách. Ve společnosti je možné zastávat více funkcí, tzn. že prodejní asistent může být i součástí provozního týmu nebo zastávat funkci HR manažera.

Obrázek 4: Organizační struktura společnosti XY



Zdroj: interní informace

Ve vybrané pobočce společnosti se počet zaměstnanců mění podle sezónností. V létě a kolem Vánoc pracuje v obchodě přes 60 zaměstnanců. V slabších měsících je to pak do 55 zaměstnanců. Tyto výkyvy jsou způsobené vysokou fluktuací společnosti, která se pohybuje v hodnotách od 18-25% za rok.

5.2 Systém motivace a odměňování

Společnost nabízí mnoho benefitů, na které mají nárok všichni zaměstnanci hned po nástupu. Výjimkou je pouze služební mobil, na který mají nárok pouze lidé s úvazkem vyšším než 20 hodin. Zde je uveden seznam všech nabízených benefitů.

Sodexo poukazy- Jedná se o velmi universální poukazy, které plní velmi podobnou funkci jako stravenky a to, že slouží jako náhrada za část mzdy a náklady lze je dát do nákladů v daňovém přiznání. Společnost XY vydává typ Sodexo „RELAX PASS“, které lze použít na kulturu, sport nebo relaxaci. Tyto poukázky lze využít ve více než 5 tisících zařízeních na území České republiky

2x ročně teambuilding- Celofiremní sraz probíhá v zimě a v létě. Zimní meeting slouží k vyhodnocení výsledků předchozího roku. Poté následuje program plný her a večer je volná zábava. V létě se pak jezdí na vodu, kde jde převážně o možnost strávit čas s lidmi z obchodu a více se poznat.

Týmové teambuildingy- Každé oddělení tvoří tým několika lidí, které se několikrát do roka schází, aby probral situaci na oddělení a pomáhá týmu se stmelit.

Testování produktů- Každý zaměstnanec má možnost zdarma testovat výrobky, které jsou prodávány na obchodě. V případě dražších položek může test zaměstnanci pomoci se rozhodnout zda jej zakoupí či nikoliv. Druhou výhodou jsou pak zkušenosti s produktem, které mohou být použity pro snazší a lepší prodej zákazníkovi.

25% sleva na produkty značky společnosti XY- Sleva platí na produkty privátních značek společnosti XY. Tento benefit je velmi oblíbený a někteří zaměstnanci se svěřili, že i díky zaměstnanecké slevě utratili v obchodě tisíce až desítky tisíc korun ročně.

Akciový program- Jednou v roce je možnost stát se akcionářem ve společnosti XY. Jedná se o dobrý způsob jak uložit své peníze, které se pak zhodnotí, do tohoto roku platilo, že s prvním nákupem akcií přišlo zaměstnanci ještě peněžní bonus. Posledních několik let hodnota akcií stoupala až o desítky procent ročně.

Pravidelné školení- na obchodě existují možnosti dodatečného vzdělávání v podobě školení, velkou část školení lze absolvovat online. Na internetové platformě společnosti XY se můžou zaměstnanci i vedoucí vzdělávat v oblasti běžného chodu nebo svých oddělení. Některá školení se konají téměř každý měsíc na prodejně, kde se zpravidla jedná o znalosti nutné pro běžnou činnost na obchodě.

Bonusy k fixní mzdě- Každý zaměstnanec má nárok na bonus ke mzdě, který je tvořen ze 2 samostatných položek. První je hospodářský výsledek společnosti XY a druhý výsledek hospodaření pobočky jako takové. Každá tvoří až 5 procent bonusu navíc, tedy dohromady lze získat až 10 procentní bonus k mzdě.

Flexibilita směn- Každý měsíc mají zaměstnanci možnost napsat si, jak můžou a nemůžou chodit do práce. Vedoucí za každé oddělení pak vyhodnotí požadavky všech a vytvoří docházku na další měsíc. V případě, že někomu nevyhovuje čas nebo délka směny, může se domluvit s ostatními zaměstnanci (i z jiných oddělení), zda by ho někdo nezaskočil na potřebnou směnu.

Pracovní mobil- Na tento benefit mají nárok zaměstnanci s úvazkem od 20 hodin a výš. Hlavní výhodou je, že mobil obsahuje software s veškerou nabídkou obchodu (zahrnuje i E-shop), je možné přes něj vytvářet i objednávky atd... Jedná se tedy o velmi praktický benefit, který velmi usnadňuje a urychluje práci.

5.3 Systém školení pracovníků

Zaměstnanci se mohou ve společnosti vzdělávat buď na prodejně nebo online formou. Některá školení probíhají přímo prodejně jako např. školení správného vystavení produktů, které se opakuje několikrát do roka.

Druhá možnost je online na školícím portálu společnosti, kde se můžou zaměstnanci vzdělávat v oblastech základů obchodu, prodeje, vystavení nebo jednotlivých oddělení. Jedná se o interaktivní prezentace, kde se dotyčný postupně proklikává daným tématem. Na konci prezentace je test, který slouží jako kontrola, že se zaměstnanec z daného tématu něco naučil.

5.4 Systém koučování

Od roku 2018 existuje ve společnosti XY systém koučování. Zaměstnanci si po zkušební době volí kouče ,který mu pomáhá se ve společnosti dál rozvíjet. Cílem prvního setkání je, aby si zaměstnanec stanovil cíle, kterých chce ve společnosti dosáhnout. Kouč je pak zaměstnanci k dispozici, v případě že by koučovaný potřeboval poradit nebo pomoci. Cílem je, aby zkušenější zaměstnanci předávali své znalosti dál a zároveň pomáhali

rozvíjet potenciál nových zaměstnanců. Jsou zde kombinovány prvky koučinku i mentoringu. Zaměstnanci, kteří se chtějí stát koučem, musí nejprve absolvovat školení a složit zkoušku nutnou pro koučování. Každý zaměstnanec se se svým koučem setkává jednou za měsíc, jednou za rok pak společně stráví odpoledne, kde proběhne vyhodnocení koučovaného za daný rok.

5.5 Systém odměňování

Ve společnosti XY je zavedena hodinová mzda. Každý zaměstnanec má na základě úvazku, který může být 10, 20, 30 a 40 hodinový fond hodin, který musí za měsíc splnit. U nižších úvazků se hodiny přesčas vyplatí, zatímco zaměstnanci s plným 40-ti hodinovým úvazkem se připočítává do dovolené. Tato mzda je pro všechny zaměstnance stejná. Mění se pouze v případě, že si jedinec vezme na starosti „misi“, tedy aktivitu navíc, která může pozitivně ovlivnit společnost. Některé aktivity jsou jasně dané jako např. oblast HR, logistiky nebo provoz budovy. Pokud má zaměstnanec ochotu angažovat se v jiné oblasti, kde vidí prostor k zlepšení, po domluvě se svým vedoucím mu to může být umožněno. Výsledky těchto aktivit jsou pak diskutovány na srazu vedoucích a vyššího managementu před zimním celofiremním srazem, kde se rozhoduje, zda za dosažené výsledky dají zaměstnancům jednorázový bonus k mzdě nebo trvalé zvýšení mzdy.

6 Analýza motivačního systému a odměňování

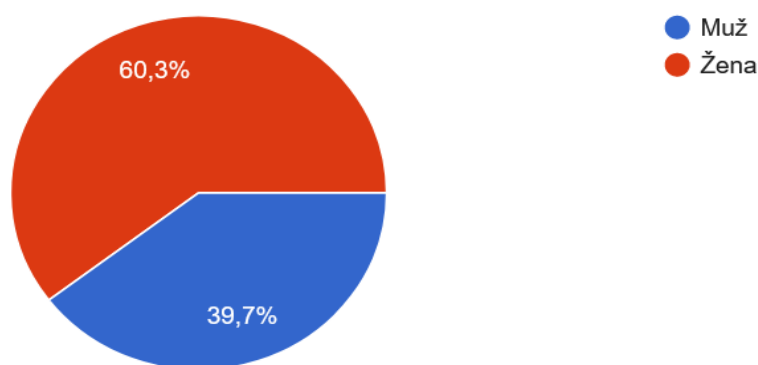
Hlavním cílem dotazníkového šetření je analýza současných motivačních nástrojů a vyhodnocení jejich efektivnosti ve společnosti. Dílčím cílem je testování expektační teorie. Pro splnění tohoto cíle bylo využito dotazníkové šetření, které se skládá z 3 částí. První část byla zaměřena na obecnou spokojenost se systémem odměn a benefitů. Druhá část pak testovala expektační teorii V. Vrooma, zda zaměstnavatel motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu, která by zaměstnancům zajistila vyšší odměnu.

Dotazníkové šetření bylo prováděno v lednu 2020 ve vybrané pobočce společnosti XY. Obsahuje 25 otázek, které jsou uzavřené, polouzavřené a jedna otevřená otázka. Dotazník vyplnilo celkem 58 zaměstnanců z 60 tou dobou zaměstnaných. V následující kapitole jsou uvedeny bližší informace o charakteristice výběrového souboru.

6.1 Charakteristika výběrového souboru

V rámci identifikačních otázek byla zjišťována četnost jednotlivých skupin respondentů z hlediska pohlaví, délky pracovního poměru a vzdělání. Věk zaměstnanců zjišťován nebyl, jelikož bylo vyzorováno, že drtivá část zaměstnanců byli studenti či absolventi a jejich průměrný věk byl 21-25 let.

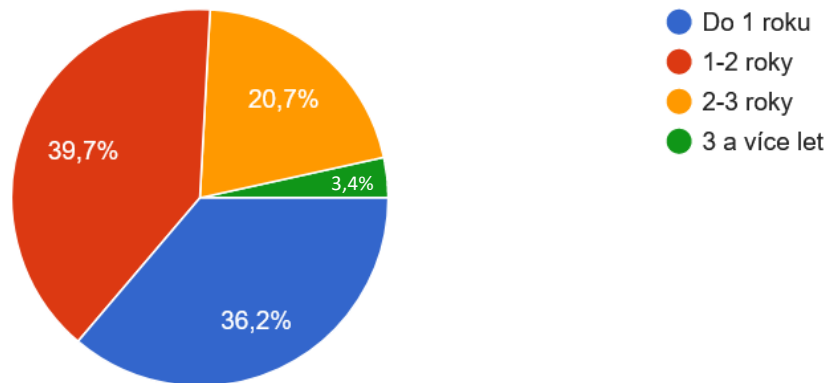
Graf 1: Pohlaví



zdroj: vlastní šetření

V době vyplňování dotazníku je ve společnosti zaměstnáno 60% žen a 40% mužů. Podíl mužů a žen je v této společnosti téměř shodný. Tato čísla nezohledňují 2 zaměstnance, kteří dotazník nevyplnili. (Graf 1)

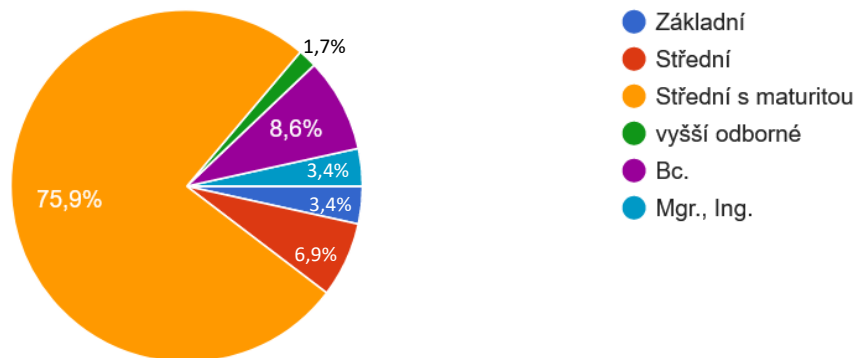
Graf 2: Jak dlouho pracujete ve vaší společnosti



zdroj: vlastní šetření

Ve společnosti je poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců, což se projevilo i v odpovědích. Největší podíl tvoří zaměstnanci, kteří pracují ve firmě od prvního do druhého roku. Necelá čtvrtina zaměstnanců pracují ve společnosti déle než 2 roky. Pozorování a rozhovory ukázaly, že tyto zaměstnanci jsou většinou vedoucí oddělení a výše postavení zaměstnanci. (Graf 2)

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



zdroj: vlastní šetření

Vzdělání respondentů (Graf 3) je především střední s maturitou. Z pozorování a rozhovorů vyplynulo, že poměrně dost zaměstnanců zároveň studuje a práci ve společnosti XY má jako přivýdělek k studiu.

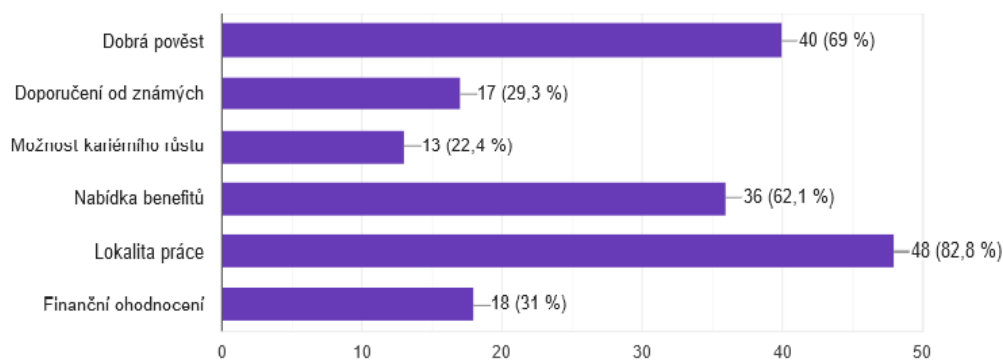
6.2 Obecná spokojenost se systémem odměn a benefitů

Cílem této části dotazníkového šetření byli zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se současnými motivačním nástroji ve společnosti XY.

Otázky byly zaměřeny na obecnou spokojenost s mzdou a benefity, které společnost nabízí.

Otázka 1. Proč jste se rozhodli pracovat v této společnosti?

Graf 4: Důvody výběru práce

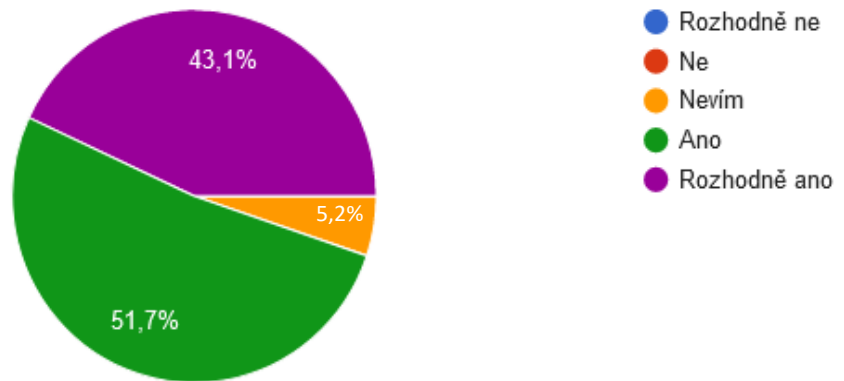


zdroj: vlastní šetření

Nejčastější odpověď na tuto otázku byla lokalita práce, následována dobrou pověstí, na které si společnost XY zakládá. Třetí nejčastější důvod byl pak nabídka benefitů. (Graf 4)

Otázka 2. Jste v současnosti v práci spokojen?

Graf 5: Spokojenost v práci

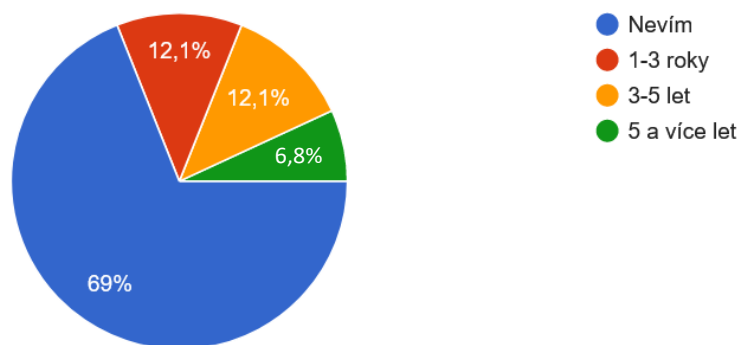


zdroj: vlastní šetření

Drtivá většina dotázaných odpověděla, že je v práci spokojená, pouze 3 lidé (5,2%) odpověděli neví. Jedním z priorit společnosti je spokojenost jejich zaměstnanců, která se promítla i do odpovědí. (Graf 5)

Otázka 3. Jak dlouho plánujete pracovat v této společnosti?

Graf 6: Plán délky setrvání ve firmě



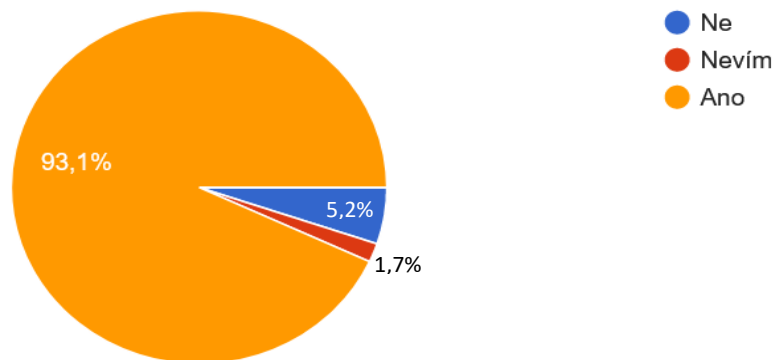
zdroj: vlastní šetření

18 lidí z 58 bylo schopno říct, jak dlouho by chtěli pracovat ve společnosti XY. Zbytek uvedl, že neví, jak dlouho plánují zůstat. Společnost XY má vysokou fluktuaci zaměstnanců a pro mnohé je podle jejich názorů, které vyplynuly z rozhovorů se

zaměstnanci práce v mnoha případech dočasná, než dostudují nebo najdou něco jiného.
(Graf 6)

Otázka 4. Jste spokojení se svou současnou mzdou?

Graf 7: Spokojenost se mzdou

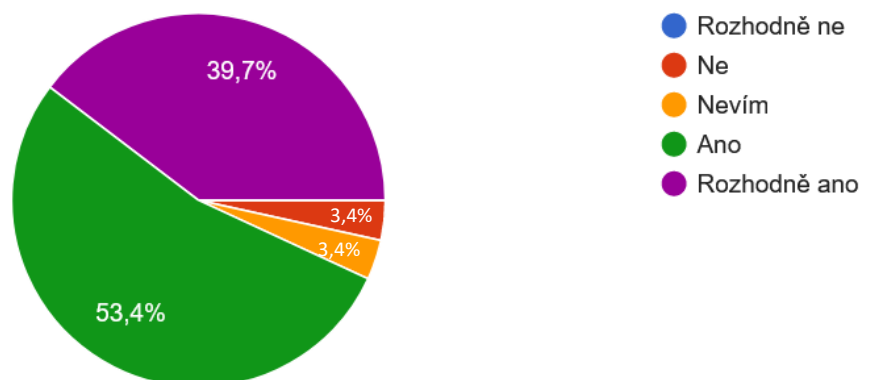


zdroj: vlastní šetření

Se současnou mzdou je spokojeno 93,1% odpovídajících. 1 dotázaný odpověděl neví a 3 odpověděli že nejsou spokojeni se svou mzdou. Většina zaměstnanců je spokojená se svojí současnou mzdou. (Graf 7)

Otázka 5. Je vaše mzda úměrná vaší práci?

Graf 8: Úměra mzdy a práce



zdroj: vlastní šetření

V této otázce většina dotázaných uvedla, že jejich mzda odpovídá jejich vykonávané práci. Nikdo nezvolil odpověď rozhodně ne což je pro firmu pozitivní. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že většina zaměstnanců považuje svou mzdu za úměrnou. (Graf 8)

Otázka 6. Jak důležité jsou pro vás tyto benefity?

Tabulka 2: Důležitost benefitů podle zaměstnanců

	Nejméně	Méně	Nevím	Více	Nejvíce
Sodexo poukazy	3	18	15	21	1
2X ročně teambuilding	2	14	26	15	1
Týmové teambuildingy	3	14	25	13	3
Testování produktů	1	13	12	25	7
25% sleva na značky společnosti XY	1	1	2	29	25
Akciový program	5	6	14	31	2
Pravidelná školení	3	10	30	14	0
Bonusy k fixní mzdě	0	0	3	41	13
Flexibilita směn	0	0	4	22	32
Pracovní mobil	2	19	19	14	4

zdroj: vlastní šetření

V této otázce (Tabulka 2) respondenti hodnotili důležitost jednotlivých benefitů, které společnost XY nabízí. U každého benefitu je komentář popisující výsledky

U **poukazů Sodexo** lze zaměstnance rozdělit do 3 skupin. Těch, kteří odpověděli, že jsou pro mě poukazy méně důležité, ty, kteří neví a třetí skupina která považuje poukázky za více důležité.

Celofiremní a týmové teambuildingy dopadly velmi podobně, kde nejvíc odpovědí tvořila skupina, která je zařadila jako Více či méně důležitý benefit..

Respondenti vyhodnotili **testování produktů** převážně jako více důležité. Důvodem může být možnost vyzkoušet si produkty společnosti zadarmo. Na základě těchto zkušeností pak mohou zaměstnanci produkt lépe prodat zákazníkům nebo jim pomůže se rozhodnout zda vyzkoušený výrobek koupit.

Sleva na **privátní značky společnosti XY** je podle jejich zaměstnanců jeden z nejlepších benefitů. Někteří zaměstnanci se mi svěřili během rozhovorů, že v této společnosti jsou schopní nakoupit za tisíce korun. Jedním z hlavních důvodů je právě i tato sleva.

Většina odpovědí u **akciového programu** byla, že zaměstnanci považují tento program za více důležitý. Za posledních několik let hodnota akcií stoupala a pro mnohé je toto dobrý způsob uložení finančních prostředků.

Z odpovědí o důležitosti **pravidelného školení** vychází najevo, že jej zaměstnanci nepovažuje za stěžejní benefit. Důvod, proč lidé takto odpovídali, může být nízký počet školení na prodejně.

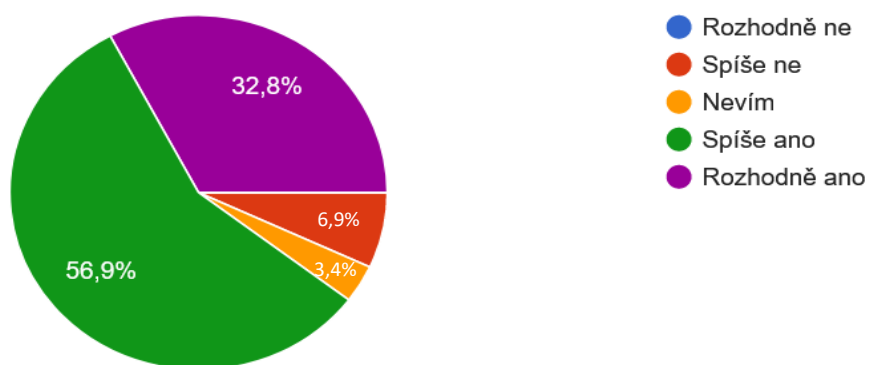
Bonus k fixní mzdě je pro respondenty více důležitý benefit. 41 lidí považuje benefit za více důležitý a 13 za nejvíce důležitý benefit.

Flexibilita směn považují zaměstnanci jako nejdůležitější benefit ve společnosti XY. Ve společnosti panuje velká kolegiálnost v oblasti plánování směn a v případě, že někdo potřebuje vyměnit směnu nebo záskok, ve většině případů mu je vyhověno.

Pracovní mobil byl vyhodnocen jako benefit, kde by se lidé dali opět rozdělit do 3 skupin jako u benefitu Sodexo. Stejně odpovědi obdržela varianta méně a nevím po 19 hlasech. Více důležitý tento benefit považuje pak 14 lidí.

Otázka 7. Jste spokojeni se současnou nabídkou benefitů v této společnosti?

Graf 9: Spokojenost s benefity



zdroj: vlastní šetření

Z odpovědí vyplývá, že většina lidí je spokojena s současnou nabídkou benefitů. 2 respondenti odpověděli nevíme a 4 že jsou spíše nespokojení. Celkově jsou odpovědi pro firmu pozitivní, protože většina zaměstnanců je se současnou nabídkou spokojena. (Graf 9)

Otázka 8. Existuje benefit, který vám ve vaší společnosti chybí?

Tabulka 3: Chybějící benefity ve společnosti

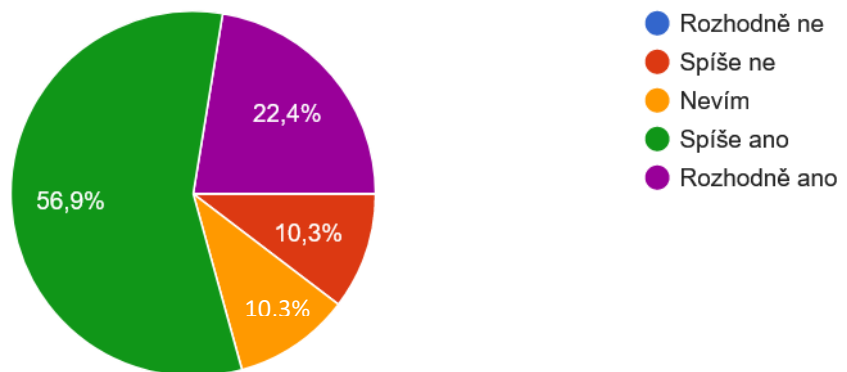
Ne	Ano	Stravenky	Multisport karta	Dovolená navíc
45	3	6	3	1

zdroj: vlastní šetření

U této otázky byla možnost zaškrtnout více možností. Respondenti sice zaškrtnuli možnost ano, ale neuvedli konkrétní benefit, tedy je nelze počítat jako odpověď. Celkem se vyjádřilo 10 zaměstnanců, jaký benefit by uvítali. Nejčastěji se jednalo o potravinové stravenky. Důvodem, který mi někteří zaměstnanci řekli, je větší praktičnost oproti Sodexo poukazům. Dalším možností pak byli karta multisport a dovolená navíc. Kolik dovolené navíc by si zaměstnanci přáli, se nepovedlo zjistit. (Tabulka 2)

Otázka 9. Motivuje vás systém benefitů k lepším pracovním výsledkům

Graf 10: Motivace a pracovní výsledky

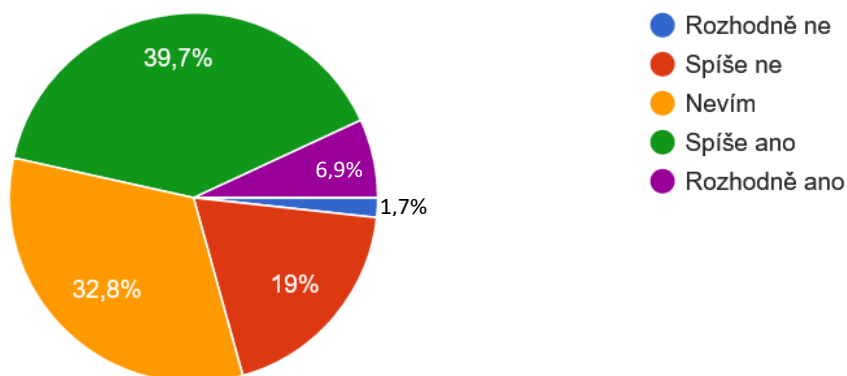


zdroj: vlastní šetření

Celkem 79,3% se cítí motivováno nabídkou benefitů. Ostatní si buď nejsou jistý nebo si nemyslí, že by je systém benefitů motivoval k lepším výsledkům. (Graf 10)

Otázka 10. Motivuje vás zaměstnavatel k lepším pracovním výsledkům?

Graf 11: Motivace a zaměstnavatel



zdroj: vlastní šetření

Oproti systému benefitů, zde je větší variabilita odpovědí a lidé se necítí být tolik motivováni svým zaměstnavatelem. To může být v důsledku změny ředitele, kdy předchozí ředitel pobočky byl silně respektován a měl pověst vstřícného a nekompromisního vůdce. Nový ředitel je ve své funkci druhým rokem (od roku 2019) je zaměřen spíše na kolegiální a vstřícné jednání. (Graf 11)

6.3 Vyhodnocení první části dotazníkového šetření

První část dotazníkového šetření dopadla pro společnost XY velmi pozitivně. Zaměstnanci si volí tuto firmu pro její vhodnou lokalitu, dobrou pověst a nabídku benefitů. Manažer lidských zdrojů v rozhovoru uvedl, že si každé oddělení zpravidla může vybírat uchazeče o práci a zvolit nejvhodnější možnost.

Obecně se zaměstnanci cítí ve společnosti spokojeni a až na pár výjimek považují svoji mzdu nejen za dostatečnou, ale i úměrnou. To znamená, že se cítí odměňování spravedlivě. Mzda zaměstnanců je pevně daná a navyšuje se jen v momentech, kdy převezmou na sebe více povinností, tedy tzv. „mise“, viz systém odměn společnosti.

Lidé nepovažují žádný z benefitů, které společnost nabízí, jako zbytečný. Z otázky 6, jak jsou pro zaměstnance benefity důležité vyplynulo, že některé benefity, pro ně méně důležité jako poukazy Sodexo nebo pracovní mobil. Nejlépe naopak skončili benefity flexibilních směn, slevy na výrobky společnosti a bonusů k fixní mzdě. S ohledem na

charakteristiku zaměstnanců tyto výsledky ukazují, že společnost zvolila správně benefity pro své zaměstnance.

Drtivá většina je spokojená s nabídkou benefitů a motivují je k lepším pracovním výsledkům, což je pro firmu velmi dobré. Na otázku, zda je zaměstnavatel motivuje k lepší práci, největší skupina zaměstnanců odpověděla ano, zbytek si buď nebyl jistý nebo odpověděl, že se necítí být motivováni zaměstnavatelem.

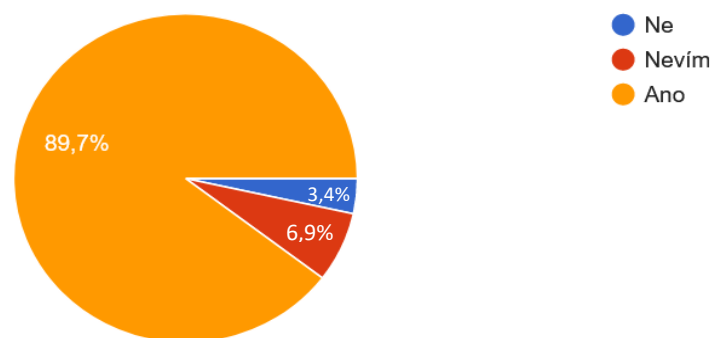
Na základě nasbíraných dat a poznatků z dotazníkového šetření a vlastních zkušeností autora lze konstatovat, že zaměstnanci jsou velmi spokojeni se současným systémem motivace a odměn, cítí se spravedlivě odměňováni a jsou spokojeni s prací jako takovou.

6.4 Očekávání respondentů dle expektační teorie

Tato část je zaměřena na testování expektační teorie a má za cíl zjistit, zda je mezi výkonem a výsledkem jasný vztah, zda zaměstnanci věří, že jejich úsilí bude odměněno a zda je očekávaná odměna dostatečná.

Otázka 11. Existuje možnost bonusů za práci navíc nad rámec pracovních povinností ve vaší společnosti?

Graf 12: Existence bonusů



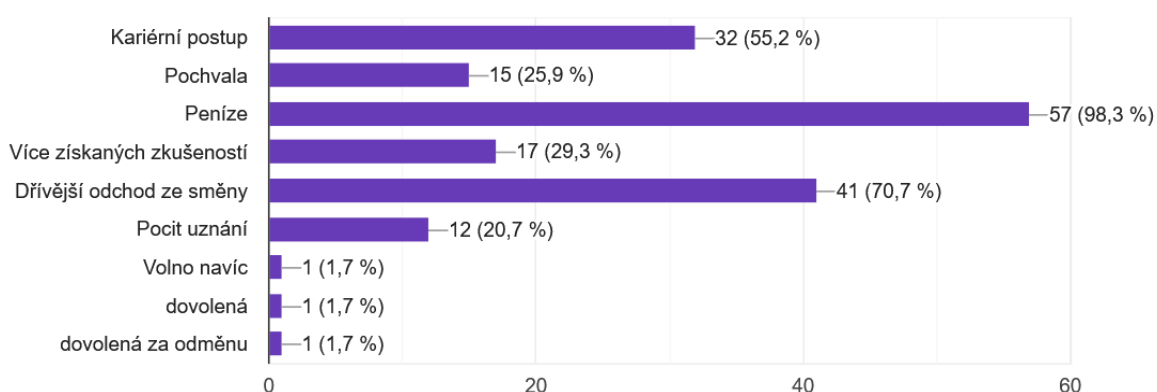
zdroj: vlastní šetření

Mnoho zaměstnanců si je vědomo, že pokud se chtějí angažovat nad rámec své práce, je jim to umožněno a pokud jejich aktivita přináší příznivé výsledky mohou být i odměněni. V pobočce společnosti XY existuje několik skupin zaměstnanců, kteří mají povinnosti

navíc. Těmto aktivitám se přezdívá „mise“. V případě že zaměstnanec má potřebu být aktivní i v jiných oblastech obchodu, může za předpokladu, že zvládá své pracovní povinnosti. Důvodem k odpovědím může být, že se jednalo o nováčky, kteří ještě nemají veškeré znalosti o možnostech ve firmě. (Graf 12)

Otázka 12. Co by vás motivovalo k tomu, aby jste pracovali nad rámec svých povinností?

Graf 13: Motivátory pro práci navíc

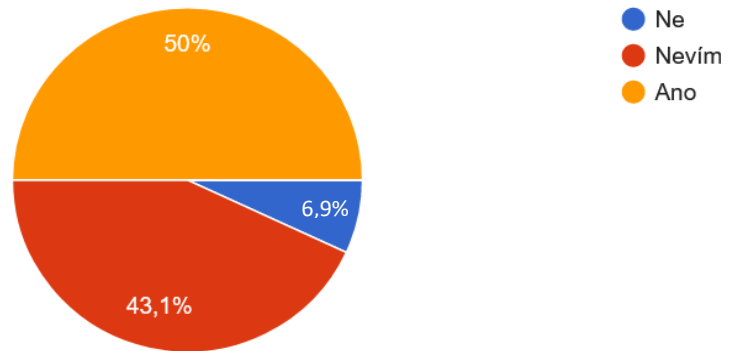


zdroj: vlastní šetření

Nejvýznamnějším motivátorem v otázce práce navíc jsou peníze, v některých případech, je umožněno zaměstnancům z jejich oddělení umožněn odchod dřív v případě nízkého počtu zákazníků a po splnění všech povinností. Další častou odpovědí byl pak kariérní postup a více získaných zkušeností, což se váže na rychlejší kariérní postup. (Graf 13)

Otázka 13. Jste ochotni dělat práci nad rámec vašich povinností v případě, že vám zajistí dodatečnou odměnu? (viz otázka 12.)

Graf 14: Ochota k práci navíc

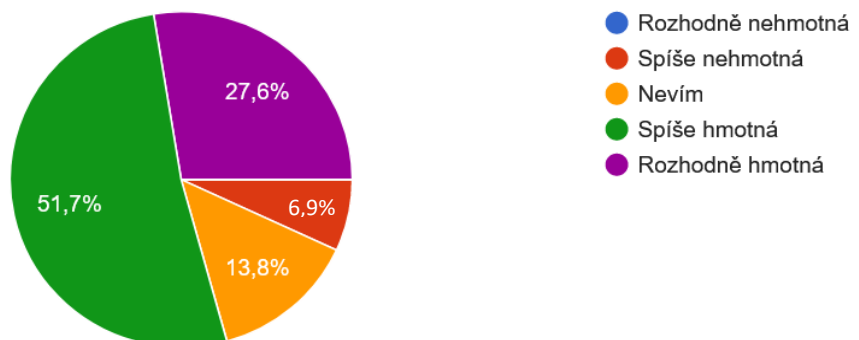


zdroj: vlastní šetření

Polovina zaměstnanců uvedla, že by byli ochotni dělat práci navíc. 43% respondentů, si není jistý a 7 procent odpovědělo ne. Někteří uvedli po vyplnění dotazníku, že by pracovali navíc v případě, že by jim zajistila finanční odměnu, ale u ostatních možností by váhali nebo spíše odmítli pracovat na rámec svých povinností. (Graf 14)

Otázka 14. Je pro vás významnější nehmotná (pochvala) nebo hmotná (peníze) motivace?

Graf 15: Významnost hmotné a nehmotné motivace

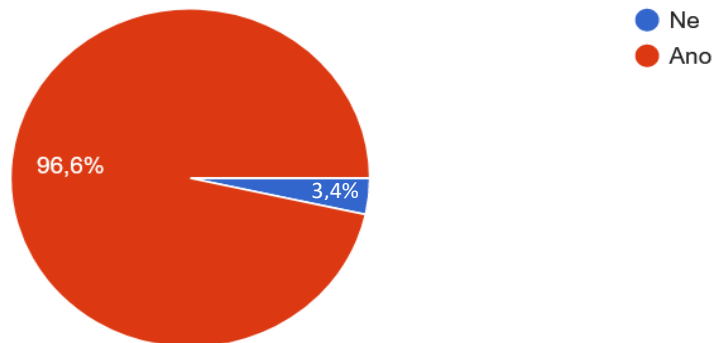


zdroj: vlastní šetření

Pro většinu zaměstnanců převládá ve společnosti XY hmotná motivace, především peníze. Pouze 7% respondentů zvolilo nehmotnou motivaci jako převládající. (Graf 15)

Otázka 15. Jste dostatečně informováni o náplni vaší práce?

Graf 16: Informovanost o náplni práce

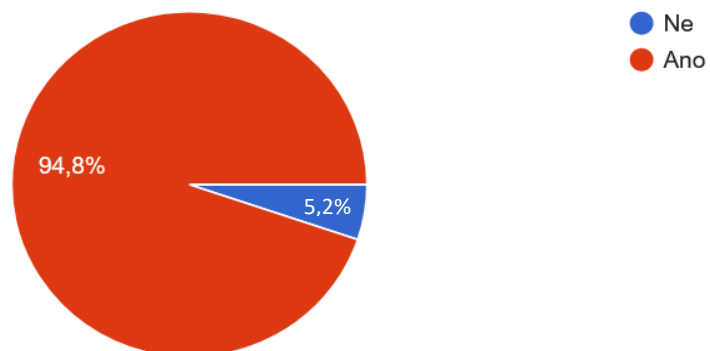


zdroj: vlastní šetření

Existuje několik možností, jak sehnat nebo poslat informace. Kromě osobního předání, se informace pak posílají pomocí E-mailu nebo do skupin na G+ nebo sociálních sítí. Drtivá většina vyhodnotila, že je dostatečně informována. (Graf 16)

Otázka 16. Domníváte se, že víte vše pro plnohodnotné vykonávání vaší práce?

Graf 17: Subjektivní názor na informovanost v práci

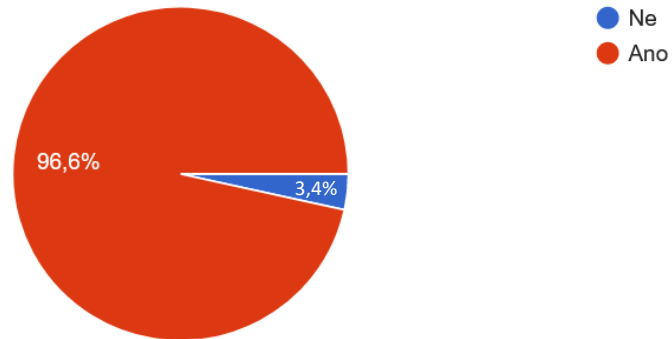


zdroj: vlastní šetření

Oproti předchozí otázce, zde je otázka zaměřená na subjektivní pocit o informovanosti. Zaměstnavatel může mít pocit, že informace byly předány, ale ne vždy dojde k všem zaměstnancům. Proto je zde vidět i nepatrný rozdíl v odpovědích. (Graf 17)

Otázka 17. Pokládáte všechny úkoly pracovní náplně za splnitelné?

Graf 18: Splnitelnost úkolů pracovní náplně

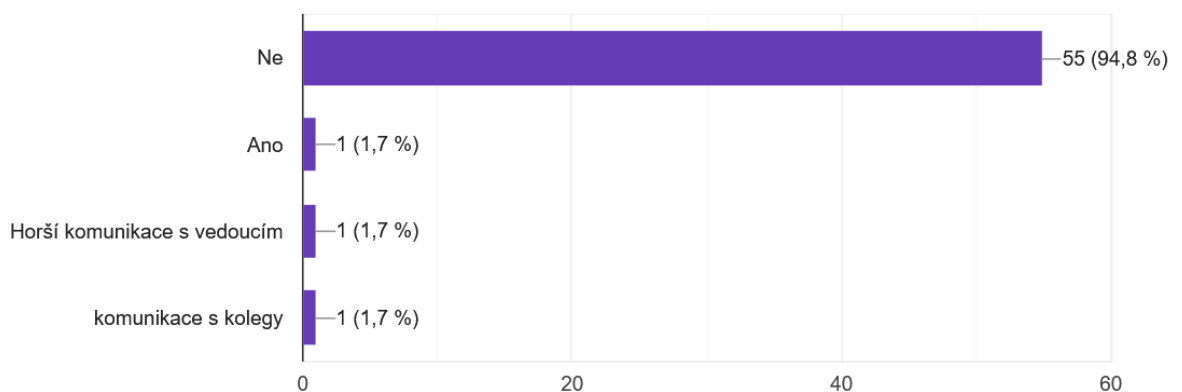


zdroj: vlastní šetření

Ve společnosti XY se klade velký důraz na zaškolení nových zaměstnanců, ať už online formou nebo na prodejně. Právě v těchto školeních je jasně popsáno co má zaměstnanec dělat v nejběžnějších situacích a jak vykonávat jednotlivé pracovní úkoly. I proto většina zaměstnanců pokládá náplň své práce za splnitelnou. (Graf 18)

Otázka 18. Existuje pro vás překážka v práci, která vám brání ve vykonávání práce na 100%? (Pokud ano, napište v krátkosti jaké překážky to jsou)

Graf 19: Překážky v práci

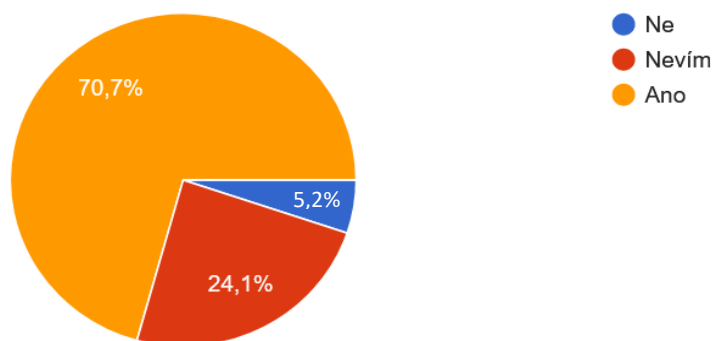


zdroj: vlastní šetření

Až na pár výjimek, zaměstnanci nenachází překážky ve své práci. To souvisí s velkým důrazem na proškolenost a informovanost zaměstnanců. (Graf 19)

Otázka 19. Ocenili byste častější zpětnou vazbu od vašeho vedoucího/kouče?

Graf 20: Zpětná vazba od vedoucího

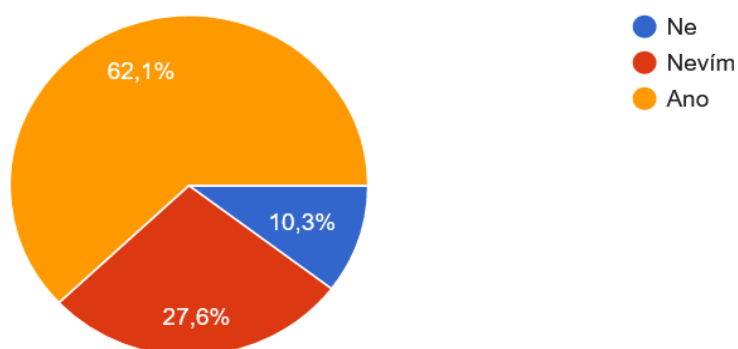


zdroj: vlastní šetření

Obecně platí, že se zaměstnanec schází s koučem každý měsíc. Podle informací, které mi sdělili zaměstnanci tomu tak vždy není. I ředitel pobočky si je tohoto problému vědom. 71% zaměstnanců by uvítalo možnost častější zpětné vazby od vedoucích/ koučů. 24% dotázaných si nejsou jisti a 5% by neměli zájem o tuto možnost. (Graf 20)

Otázka 20. Ocenili byste častější školení ve vaší společnosti? (školení vystavení, jednotlivých oddělení, aj...)

Graf 21: Více příležitosti k školení



zdroj: vlastní šetření

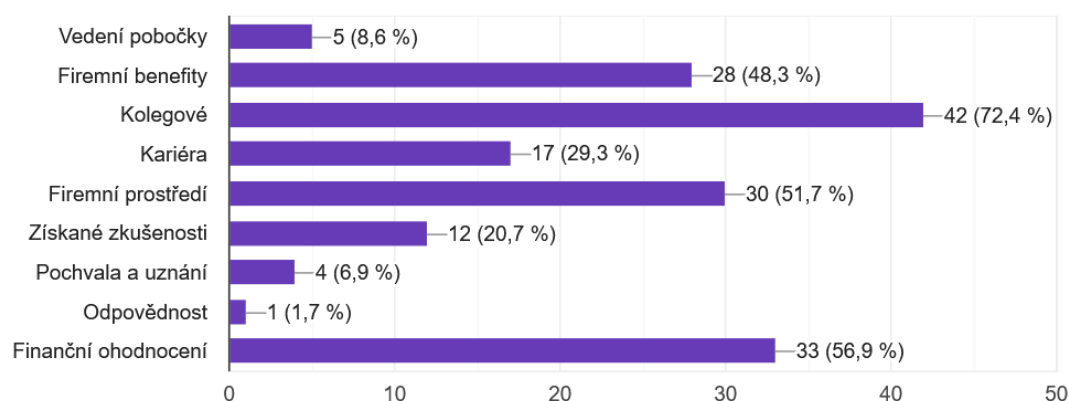
System školení je ve společnosti XY rozsáhlý a to především v online formě. Přesto by 62% respondentů ocenila častější školení. Ostatní si nejsou jisti nebo by tuto možnost nechtěli. (Graf 21)

Otázka 21. Chybí vám ve vaší společnosti něco, co by podle vás zlepšilo současný stav vaší společnosti? (volná otázka)

Zde byla pouze jediná odpověď a to důkladnější proškolení jednotlivých oddělení. Na obchodě je mnoho oddělení a proto je takřka nemožné, aby jeden zaměstnanec věděl všechno. To není po zaměstnancích požadováno, primární je oddělení, na které jsou přiděleni. Někteří zaměstnanci, se kterými autor práce mluvil, řekli, že by jim školení na specifická oddělení zjednodušila práci, hlavně v případech, kdy jsou lidé z daného oddělení zaměstnání.

Otázka 22. Co nebo kdo vás motivuje nejvíce ve vaší společnosti? (zaškrtněte max. 3 možnosti)

Graf 22: Největší motivátory ve společnosti



zdroj: vlastní šetření

Zaměstnanci společnosti XY se nejvíce cítí motivováni skupinou lidí se kterou pracují. Po finančním hodnocení pak následuje firemní prostředí a benefity. (Graf 22)

6.5 Vyhodnocení druhé části dotazníkového šetření

Druhá část dotazníku byla zaměřena na aplikaci expektační teorie Victora Vrooma (Armstrong M.& Taylor S., 2015). Otázky byly zaměřeny na 3 základní složky teorie a to valenci, expektaci a instrumentalitu.

Zaměstnanci uvedli, že jsou spokojeni se svojí mzdou a většina rovněž uvedla, že ve společnosti je možnost odměny navíc, v případě práce nad rámec jejich pracovních povinností. Dále polovina uvedla, že by byla ochotna tyto činnosti navíc provádět. Nejvíce zaměstnanců by byla k těmto činnostem motivována penězi, poté možností předčasně opustit směnu a větší šancí na kariérní postup.

Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci si jsou vědomi možností, které společnost XY nabízí a v případě osobního zájmu mohou těchto možností využít. Mnoho lidí si je jisto, že jim dodatečná práce přinese odměnu. Jedná se opět o jednu z interních strategií společnosti, nabádat zaměstnance k dodatečné činnosti, jelikož je odměna téměř vždy jistá. Drtivá většina je dobře informována o stavu společnosti a možnostech které nabízí, zároveň se ukazuje, že na základě odpovědí, se zaměstnanci necítí být omezováni, ba naopak motivováni a firemní prostředí je na tento přístup velmi pozitivně naladěno. U otázek, zda by uvítali častější zpětnou vazbu a častější školení by nadpoloviční většina tuto změnu uvítala.

Poslední otázka druhé části se týkala největších motivátorů ve společnosti XY, kde respondenti měli zvolit nejvýše tři možnosti. Nejčastější volbou byli kolegové, finanční hodnocení, firemní prostředí a benefity.

Na základě získaných dat a poznatků může autor prohlásit, že zaměstnanci mají možnost svým výkonem ovlivnit velikost finanční odměny, kterou můžou získat. Zároveň mají jasně dáno, jak vyšší odměny docílit. Dále platí, že získat vyšší odměnu je pouze otázkou schopností zaměstnanců. Tyto schopnosti nebo ochota nejsou žádným způsobem omezovány a společnost naopak nabádá zaměstnance k těmto aktivitám navíc, pakliže vidí možnosti, jak zlepšit stav obchodu, zvýšit tržby, atd....

Kromě finančního bonusu, který může být v řádech tisíců korun, získá zaměstnanec nové zkušenosti a zpravidla i dobrý pocit ze své práce, tedy odměna působí na vnější a vnitřní motivaci zaměstnance. To ukazuje propracovanost motivačního systému ve společnosti XY.

Všechny tři složky expektační teorie, jsou v případě společnosti XY naplněny a dokazují, že zaměstnanci jsou velmi dobře motivováni a jejich očekávání jsou naplněny.

6.6 Návrhy na zlepšení

Z dotazníku, diskuzí se zaměstnanci a manažery firmy a vlastních zkušeností lze potvrdit, že motivační systém je ve společnosti XY velmi dobře nastavený, zohledňující mnoho potřeb svých zaměstnanců.

Zaměstnanci musí primárně umět obsloužit „své“ oddělení, přesto by mnoho z nich bylo rádo, podle otázky 20 za častější školení ostatních oddělení, proto je navrženo zavést pravidelná školení, která by se konala na obchodě. Školení by mohl vést vedoucí oddělení nebo zaměstnanec, který by byl školením pověřen. Tato školení by se mohla s ohledem na příliv nových zaměstnanců opakovat dvakrát až čtyřikrát do roka, s ohledem na složitost oddělení z hlediska množství a technické povahy produktů a s ohledem na velikost obratu a sezónnost daného oddělení.

Průměrné mzdové náklady na zaměstnance ve společnosti jsou 180 Kč/hodinu. Stanovíme-li průměrnou délku školení 3 hodiny a průměrnou návštěvnost 8 zaměstnanců + školící zaměstnanec, dostaneme částku 4 860 Kč za jedno školení. 10 Podobných školení by stálo pobočku společnosti kolem 50 tisíc korun. V tomto ohledu by bylo velmi důležité ujistit se, aby bylo školení co nejkvalitnější. Výsledkem častějšího školení by byla vyšší kvalita zákaznického servisu, která se může promítnout do spokojenosti zákazníků a velikosti tržeb. Také by to mělo pozitivní efekt na zaměstnance, kteří budou schopni svoji práci dělat lépe a snáze, s větší sebejistotou a sebedůvěrou což se projeví i v jejich spokojenosti. Z dlouhodobého hlediska je školení výhodná investice, kterou je vhodné dobře zvážit.

Druhý návrh vychází z otázky č.19, kde by většina zaměstnanců uvítala možnost častější zpětné vazby. V době psaní této práce, by se měl kouč scházet s koučovaným jednou měsíčně, což se ne vždy děje. Navrhuji častější kontrolu koučů a dohled nad dodržováním poskytování zpětné vazby v co nejvíce pravidelných intervalech. Jelikož je čas, který strávený kouč a koučovaný placený, je v zájmu společnosti, aby byl tento čas využit co nejefektivněji.

Ve společnosti si mnozí cení svých kolegů a pracovnímu prostředí. Fluktuace zaměstnanců toto však může narušit a někteří zaměstnanci, kteří pracují v firmě delší dobu si stěžovali na fakt, že některé nováčky neznají ani jménem, natožpak něco o nich. Nový zaměstnanci jsou představeni na internetové skupině společnosti, kde je jméno nováčka, jeho oddělení a pár základních informací. Dále se pak většinou představuje na

své první směně. Problém je, že internetové příspěvky zpravidla o nováčkově neřeknou takřka nic a zdaleka ne všichni zaměstnanci jsou přítomni na první směně nového zaměstnance. Z pozorování a autorovo zkušeností vyplývá, že začlenění do kolektivu může být poměrně náročným a zdoluhavým procesem, s ohledem na charakter nového zaměstnance.

Proto je navrženo, aby společnost vytvořila formu nástěnky, která by obsahovala základní informace každého zaměstnance. Kromě jména a oddělení kde pracují, by mohla obsahovat i dodatečné informace typu oblíbená barva, zda studují (jaký obor) či nikoliv. Tyto dodatečné informace by si samozřejmě určila společnost sama, se souhlasem zaměstnanců.

Výrobní náklady takové nástěnky se pohybují v řádech tisíců korun, v závislosti na použitém materiálu, množství papíru, barvy do tiskáren aj. Může to být skvělá aktivita pro tvůrčí zaměstnance, kterým zároveň narušíte jejich nudnou rutinu. Cílem tohoto návrhu je snazší začlenění nováčků do kolektivu.

Další možností by bylo je vytváření více příležitostí k seznámení a poznání pracovního kolektivu. Tyto možnosti zahrnují posezení s kolegy v restauračních zařízeních, bowling a jiné společné aktivity. Tuto variantu, je opět dobré svěřit někomu z firmy, kdo se rád organizuje. Pokud se nejedná o firemní akci, tak společnost nic nestojí a zaměstnanci se mohou lépe seznámit a stmelit jako tým.

Společnost XY má k dispozici online školicí portál, který obsahuje základní témata, o obchodu, o tom jak prodávat, jak vystavovat zboží aj... a také informace k jednotlivým oddělením a výrobkům, které nabízejí. Informací je zde hodně, a vyžaduje spoustu volného času k jejich nastudování. Z rozhovorů vyplynulo, že někteří vedoucí jsou ochotni proplatit čas strávený online školením, ale oficiálně nic takového společnost neposkytuje, tedy jedná se o věc, která je čistě na individuální domluvě. Školení na pracovišti je samozřejmě proplaceno všem účastníkům. Zaměstnanci by byli více motivováni, pokud by společnost umožnila proplácet část celkového času stráveném vzděláváním ve svém volném čase. Pro ověření znalostí zaměstnance, by firma mohli vedoucí svých oddělení zkoušet tyto zájemce pomocí ústní nebo písemné zkoušky. Samozřejmě by tento přístup musel být vymyšlen a vytvořen tak, aby existovala minimální šance na podvod.

Zde záleží na množství hodin, které by byl zaměstnavatel ochotný proplatit. Průměrné mzdové náklady na zaměstnance ve společnosti jsou 180 Kč/hodinu. V případě, že by byli propláceny 2 hodiny každému zaměstnanci měsíčně, při počtu 60 zaměstnanců by to činilo 21 600 korun. Samozřejmě je možné nastavit jinou výši odměny, která by nemusela příliš finančně zatížit pobočku, ale zároveň by motivovala zaměstnance si zvyšovat množství znalostí, které pak mohou pomoci zvýšit kvalitu zákaznického servisu, potažmo tržeb.

7 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza motivačních nástrojů a vyhodnocení jejich účinnosti ve vybrané společnosti a po vyhodnocení získaných dat navrhnout opatření, která by daný systém vylepšila. Dílčím cílem bylo otestování expektační teorie na společnosti XY.

První část teoretické části obsahuje základní pojmy a definice související s motivací. Následně jsou stručně popsány teorie motivace a na závěr je zmíněn obecný postup při snaze motivovat zaměstnance. Druhá část je zaměřena na odměňování. Zde jsou definováno odměňování, systém odměn a jaké formy odměn mohou být poskytovány.

Na začátku praktické části je popis metod použitých při získávání dat a analyzování vybrané společnosti a jejího systému odměn a benefitů. Je zde uvedena společnost XY, základní údaje a jak funguje její motivační systém. Dále je zde popsáno vzdělávání zaměstnanců, rozvíjení jejich potenciálu pomocí koučinku a systém odměňování.

V druhé třetině praktické části je vyhodnoceno dotazníkové šetření, které tvořilo 25 otázek. Odpovědi byly pak převedeny do grafů pro větší přehlednost. Celkově dopadlo dotazníkové šetření velmi dobře a ukázaly se mnohé silné stránky vybrané společnosti. Zároveň se ukázalo, že podle expektační teorie jsou zaměstnanci motivováni k práci a mohou očekávat, že jejich úsilí povede k jisté odměně, která odpovídá jejich očekáváním. Na základě zjištěných dat a poznatků z dotazníkového šetření, rozhovorů s členy společnosti a autorovo zkušeností, byla vypracována doporučení, která by mohla ještě zlepšit systém motivace a odměn, který je v této firmě nastaven velmi dobře.

Pobočka společnosti XY dokázala, že umí pracovat s motivačními nástroji velmi dobře a efektivně. Z celé práce vyplynulo, že drtivá většina je spokojena se současným systémem motivace a odměňováním, jsou spokojeni s prací jako takovou a každý, kdo by se chtěl angažovat ve společnosti nad rámec svých povinností tuto možnost má a může očekávat, že jeho snaha bude řádně odměněna.

I. **Summary and keywords**

The main objective of the study was evaluating the current state of motivation and remuneration in a selected company. At the end of the thesis, proposals for possible changes are described. The thesis was divided into two parts, theoretical and practical. Theoretical part describes basic terms and definitions related to motivation and remuneration. Practical part describes the methodology for acquiring necessary data to reach the goals of the thesis. These methods were, observation in the company, discussions with the staff of the company and foremostly a questionnaire which contained 25 questions.

Based on the results of the survey and authors experience, proposals were suggested, that could further improve the system of motivation and remuneration. These suggestions are:

- More training sessions in the store,
- More feedback from supervisors and coaches,
- Create a place, that contains basic information of every employee in the company, to get acquainted faster in the company,
- Make more opportunities outside the company, for employees to get acquainted with others.
- Pay certain amount of time spent on online training sessions.

The whole thesis shows, that most of the employees are satisfied with the current system of motivation and their salary. The employees feel like, they are treated fairly and they can expect rewards for their effort.

Keywords: motivation, remuneration, benefits, questionnaire, expectancy

II. Seznam literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada
- Branham, L. (2009). *7 Skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada
- Clegg, B. (2005). *Motivace v kostce*. Brno: CP Books, a.s.
- Evangelu, J., Hamalová, D., Fridrich, O. & Novák, A. (2013). *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o.
- Katcher, B. & Snyder, A. (2009). *30 Důvodů proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí*. Brno: Computer Press
- Koubek, J. (2003). *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press
- Ludwig, P. (2013) *Konec prokrastinace*. Praha: Jan Melvil publishing
- Miller, L. (2009). *Jak zvládat problémové zaměstnance*. Praha: Grada
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada
- Plamínek, J. (2015) *Tajemství motivace*. Praha: Grada

Internetové zdroje

- Asociace mentoringu. (2013-2020). *Mentoring a koučing*. Dostupné z: <http://www.asociace-mentoringu.cz/mentoring/>
- Entrepreneur. (2020) *The best ways to reward employees*. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/75340>
- Lloyd, R. & Mertens, D. (2018). *International Management Review- Expectansy Theory*. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/325176363_Expecting_more_out_of_Expectancy_Theory_History_urges_inclusion_of_the_social_context
- Managementmania. (2016). *Stimul*. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stimul>
- Monster. (2020). *Mentoring, koučink*. Dostupné z: <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/mentoring-koucink-metody-firemniho-vzdelavani>
- Murray, J. (2019). *Remuneration*. Dostupné z: (<https://www.thebalancesmb.com/what-are-remuneration-types-398436>)

Treybal, V. (2006) *úkolová mzda*. Dostupné z: <https://www.du.cz/33/ukolova-mzda-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EowlxWzyTi3sslsG1CaGCRU/>

Treybal, V. (2006). *Časová mzda*. Dostupné z: <https://www.du.cz/33/casova-mzda-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EowlxWzyTi3sizr9NY-24whM/>

Treybal, V. (2006). *Podílová mzda*. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/podilova-mzda-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EowlxWzyTi3sKSfy2ferNj8/>

Treybal, V. (2006). *Smíšená mzda*. Dostupné z: <https://www.du.cz/33/smisena-mzda-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EowlxWzyTi3s-NUTUHRB7JY/>

Zákoník práce. (2020). *Zákon č.262/2006 Sb.* Dostupné z:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

III. Seznam obrázků a tabulek

<u>Obrázek 1: Provázanost motivace a odměňování</u>	5
<u>Obrázek 2: Proces Motivace založený na uspokojování potřeb</u>	9
<u>Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb</u>	10
<u>Obrázek 4: Organizační struktura společnosti XY</u>	23
<u>Tabulka 1: Model celkové odměny</u>	16
<u>Tabulka 2: Důležitost benefitů podle zaměstnanců</u>	32
<u>Tabulka 3: Chybějící benefity ve společnosti</u>	34

IV. Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví	27
Graf 2: Jak dlouho pracujete ve vaší společnosti	28
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	28
Graf 4: Důvody výběru práce	29
Graf 5: Spokojenost v práci	30
Graf 6: Plán délky setrvání ve firmě	30
Graf 7: Spokojenost se mzdou	31
Graf 8: Úměra mzdy a práce	31
Graf 9: Spokojenost s benefity	33
Graf 10: Motivace a pracovní výsledky	34
Graf 11: Motivace a zaměstnavatel	35
Graf 12: Existence bonusů	36
Graf 13: Motivátory pro práci navíc	37
Graf 14: Ochota k práci navíc	38
Graf 15: Významnost hmotné a nehmotné motivace	38
Graf 16: Informovanost o náplni práce	39
Graf 17: Subjektivní názor na informovanost v práci	39
Graf 18: Splnitelnost úkolů pracovní náplně	40
Graf 19: Překážky v práci	40
Graf 20: Zpětná vazba od vedoucího	41
Graf 21: Více příležitosti k školení	41
Graf 22: Největší motivátory ve společnosti	42

v. Seznam příloh

1. Příloha č. 1 Dotazníkové šetření

Dobrý den,

Jmenuji se František Fencel a jsem student Jihočeské university v Českých Budějovicích. Vypracovávám bakalářskou práci na téma motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku. Pro tento účel jsem zvolil vaši firmu, kde bych rád na základě odpovědí analyzoval spokojenost se současným systémem a následně napsal doporučení na zlepšení. Po domluvě s ředitelem pobočky vybrané společnosti bude v dotazníku a bakalářské práci uvedena jako společnost XY.

prosím vás o pravdivé vyplnění dotazníku.

1. Proč jste se rozhodli pracovat ve vaší společnosti ? (můžete zaškrtnout více možností)

Dobrá pověst doporučení od známých možnost kariérního růstu
nabídka benefitů Lokalita práce Finanční ohodnocení

Jiné: _____

2. Jste v současnosti v práci spokojen?

Rozhodně ne Ne Nevím Ano Rozhodně Ano

3. Jak dlouho plánujete pracovat v této společnosti?

Nevím 1-3 roky 3-5 let 5 a více let

4. Jste spokojeni se svou současnou mzdou?

Ne Nevím Ano

5. Je vaše mzda úměrná vaší práci?

Rozhodně ne Ne Nevím Ano Rozhodně Ano

6. Jak důležité jsou pro vás tyto benefity?

	Nejméně	Méně	Nevím	Více	Nejvíce
Sodexo poukazy					
2x ročně teambuilding					
Týmové TB*					
Testování produktů					
25% sleva na značky společnosti XY					
Akciový program					
Pravidelná školení					
Kariéerní růst					
Bonusy k fixní mzdě					
Flexibilita směn					
Pracovní mobil					

*TB= teambuilding

7. Jste spokojeni se současnou nabídkou benefitů ve vaší společnosti?

Rozhodně Ne Spíše Ne Nevím Spíše Ano Rozhodně Ano

8. Existuje benefit, který vám ve vaší společnosti chybí?

Ne Ano, např.: _____

9. Motivuje vás systém benefitů k lepším pracovním výsledkům?

Rozhodně Ne Spíše Ne Nevím Spíše Ano Rozhodně Ano

10. Motivuje vás zaměstnavatel k lepším pracovním výsledkům?

Rozhodně Ne Spíše Ne Nevím Spíše Ano Rozhodně Ano

11. Existuje možnost bonusů za práci navíc ve vaší společnosti?

Ne Nevím Ano

12. Co by vás motivovalo k tomu, aby jste pracovali nad rámec svých povinností?

peníze pochvala pocit uznání kariéerní postup
dřívější odchod ze směny více získaných zkušeností Jiné: _____

13. Jste ochotni dělat práci na rámec vašich povinností v případě, že vám zajistí dodatečnou odměnu? (peníze, pochvala, uznání a respekt od kolegů, respekt, vyšší šance na povýšení)

Ne Nevím Ano

14. Je pro vás významnější hmotná (peníze) Nebo Nehmotná (pochvala) motivace?

Rozhodně hmotná Spíše hmotná Nevím Spíše nehmotná
Rozhodně nehmotná

15. Jste dostatečně informováni o náplni vaší práce?

Ne Ano

16. Domníváte se, že víte vše potřebné pro plnohodnotné vykonávání vaší práce?

Ne Ano

17. Pokládáte všechny úkoly pracovní náplně za splnitelné?

Ne Ano

18. Existuje pro vás překážka v práci, která vám brání ve vykonávání práce na 100%? (Pokud Ano, napište v krátkosti jaké překážky to jsou.)

Ne Ano: _____

19. Ocenili byste častější zpětnou vazbu od vašeho vedoucího/kouče ?

Ne Nevím Ano

20. Ocenili byste častější školení na prodejně? (př. Školení vystavení, jednotlivých oddělení, aj...)

Ne Nevím Ano

21. Chybí vám ve vaší společnosti něco, co by podle vás zlepšilo současný stav obchodu?
(Otevřená otázka)

22. Co Nebo kdo vás motivuje Nejvíce ve vaší společnosti? (můžete zaškrtnout max. 3 možnosti)

finanční ohodnocení firemní benefity kariéra firemní prostředí
kolegové pochvala a uznání vedení odpovědnost více nabytých
zkušeností Jiné (uvedte): _____

23. Pohlaví

Muž Žena

24. Jak dlouho pracujete ve vaší společnosti

Do 1 roku 1-2 roky 2-3 roky 3 a více let

25. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní
Střední
Střední s maturitou
Vyšší odborné
Bc
Mgr., Ing.
Jiné: _____