



Zemědělská
fakulta
Faculty
of Agriculture

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Diplomová práce

Odměňování a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku

Autor práce: Bc. Veronika Bartmannová

Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

České Budějovice

2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Veronika BARTMANNOVÁ
Osobní číslo: Z19097
Studijní program: N4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Agropodnikání
Téma práce: Odměňování a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku.
Zadávající katedra: Katedra krajinného managementu

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Součástí práce je jak literární přehled, ve kterém student shrne aktuální informace a trendy z odborných publikací z oblasti řízení lidských zdrojů. Tak praktická část, ve které student předloží výsledky vlastního výzkumu v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na odměňování, motivaci a spokojenost zaměstnanců. Výsledky zhodnotí a navrhne případné změny.

Metodický postup:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodik.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Seznam literatury.

Rozsah pracovní zprávy: 40- 50 stran textu
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. (1999). Personální management. 1.vyd. Praha:Grada, 1999. 963 s. ISBN 8071696145.

ARNOLD J. (2007). Psychologie práce pro manažery a personalisty. 1.vyd. Brno:Computer Press. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (2002). Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

JUROVSKÝ A. (1971). Spokojnost s prací a její činitele. 1. vyd. ČSVÚP. Bratislava: Alfa, 1971. 214 s.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.
Katedra krajinného managementu

Datum zadání diplomové práce: 4. března 2020
Termín odevzdání diplomové práce: 15. dubna 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA [®]
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentův 1888, 370 05 České Budějovice
CZ



prof. Ing. Miloslav Šoch, CSc., dr. h. c.
děkan



doc. Ing. Pavel Ondr, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 4. března 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem autorem této kvalifikační práce a že jsem ji vypracovala pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použitých zdrojů.

V Českých Budějovicích dne

Podpis

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na odměňování a motivaci zaměstnanců ve vybraném podniku. Teoretická část se věnuje motivačním systémům, teoriím a definuje motivaci. V praktické části je kladen důraz na zhodnocení podniku, jeho systému odměňování a motivaci zaměstnanců. Pomocí dotazníkového šetření bude zhodnocena spokojenost a znalost zaměstnanců těchto systémů a možností odměňování. Cílem práce pak bude vypracovat návrh na zlepšení motivačního systému ve vybraném podniku.

Klíčová slova: motivace, odměňování, zaměstnanec, teorie

Abstract

The diploma thesis is focused on the remuneration and motivation of employees in a selected company. The theoretical part deals with motivational systems, theories and defines motivation. The practical part emphasizes the evaluation of the company, its remuneration system and employee motivation. With the help of a questionnaire survey, the satisfaction and knowledge of the employees of these systems and the possibilities of remuneration will be evaluated. The aim of the work will be to develop a proposal to improve the motivation system in the selected company.

Keywords: motivation, remuneration, employee, theory

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Monice Březinové, Ph.D. za ochotu, profesionální vedení a lidský přístup při psaní mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	9
1 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ, SYSTÉM MOTIVACE	10
1.1 Definování motivace – význam a podstata.....	11
1.1.1 Podstata pracovní motivace	16
1.1.2 Závislost mezi motivací, prací a výkonem.....	18
1.2 Motivační teorie	20
1.2.1 Teorie instrumentality	20
1.2.2 Teorie potřeb – zaměřené na obsah.....	21
1.2.3 Teorie potřeb – zaměřené na proces.....	22
1.3 Motivační systém	22
1.3.1 Charakteristika motivačního systému	23
1.3.2 Hodnocení a motivace.....	23
1.3.3 Odměňování a motivace.....	26
1.3.4 Mzda jako faktor motivace.....	29
1.3.5 Motivační program.....	33
2 METODIKA A CÍL PRÁCE	35
3 STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	36
3.1 Současnost a charakteristika podniku.....	36
3.1.1 Předmět činnosti podniku.....	36
3.1.2 Organizační struktura podniku.....	37
3.2 Přehled stavu zaměstnanců podniku.....	38
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVAČNÍHO PROGRAMU PODNIKU.....	41
4.1 Motivační systém podniku	41
4.1.1 Finanční motivace	41
4.1.2 Sociální politika	42
4.1.3 Hodnocení zlepšovacích návrhů	42
4.2 Systém odměňování podniku	44
4.3 Současný mzdový systém podniku.....	44
4.3.1 Mzdová forma	45
4.3.2 Další složky mzdy	46
4.4 Nefinanční prostředky motivace zaměstnanců podniku.....	47

4.5	Analýza motivačního systému na základě výsledků dotazníkového průzkumu.....	49
4.5.1	Údaje o zaměstnancích.....	50
4.5.2	Analýza motivačního systému	51
4.5.3	Pracovní podmínky	54
5	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU V PODNIKU	61
5.1	Diagram příčin a následků.....	61
5.2	Návrh v oblasti zlepšení zaměstnaneckých výhod a služeb – zavedení motivační tabulka	63
5.3	Návrh v oblasti komunikačního systému	66
5.4	Návrh v oblasti nemotné motivace	67
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
	PŘÍLOHY	0

Úvod

Lidské zdroje představují nejdůležitější kapitál podniku. Odchodem zaměstnanců podnik ztrácí i určitou část přidané hodnoty. Dnes už podnikům nestačí mít jen dobré finanční zajištění, špičkové technologie či služby, ale potřebuje motivované lidi, kteří budou schopni jejich finance zhodnotit, přicházet s inovativními myšlenkami a novými nápady. Lidé svou individualitou a jedinečností osobnosti jsou pro podnik konkurenční výhodou. Je třeba, aby podniky měly vytvořen účinný motivační systém, který stojí mnoho času a úsilí a jeho konkrétní podoba závisí především na pracovní náplni zaměstnanců, organizační kultuře či strategii podniku.

Každý zaměstnanec vnímá svou práci jinak. Co motivuje jednoho, nemusí motivovat druhého. Každý má v rámci lidských potřeb jedinečné motivační faktory. Zjištění individuálních či skupinových faktorů motivace by se mělo stát základem systému motivace zaměstnanců.

V práci zaměstnanci tráví třetinu svého času a zaměstnání výrazně ovlivňuje jejich život a spokojenost v něm. Je proto důležité, aby v práci každý navzdory všem obtížím pociťoval určitou míru spokojenosti. Zlepšení podmínek na uspokojení potřeb fyziologických (hlad, žízeň, potřeba bezpečí), psychologických (ocenění, získání uznání), jakož i potřeby seberealizace (uplatnění vlastního jedinečného potenciálu) – to vše se počítá. Správná motivace sehrává významnou úlohu, protože je hybnou silou jednání a chování lidí a proces, který ukazuje cestu životem a pohání člověka za určitými cíli a potřebami.

Osobně vnímám motivaci jako jednu ze základních personálních činností, protože významně ovlivňuje lidský kapitál v rámci podniků.

Cílem této práce je popsat motivační systém zaměstnanců a nástrojů v konkrétní společnosti, kterými lze ovlivnit jejich pracovní výkon. Pozornost bude věnována motivačním teoriím, hodnocení, odměňování a mzdě. Tato teoretická východiska budou následně nápomocna v analytické části, kde bude pozornost věnována motivačnímu systému v podniku X.

1 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ, SYSTÉM MOTIVACE

Zaměstnanci představují prioritní zdroj efektivní činnosti a prosperity každého podniku. Tato platnost se odvíjí od toho, jak jsou zaměstnanci na svou roli připraveni a jaké podmínky jsou vytvořeny na její naplnění. Pokud se hovoří o lidských zdrojích v podniku, rozumí se tím nejen struktura zaměstnanců, ale také aspekty, jako jsou vzdělanost a kultura, mezilidské vztahy, schopnost spolupráce, vnímání sociálních a ekologických faktorů prostředí apod. Cílevědomé využívání lidských zdrojů je předpokladem budování a rozvíjení silných stránek a konkurenčních výhod každého podniku. Toto vše je reálné pouze na základě systémově koncipovaného personálního managementu (Bateman, Snell, Konopaske, 2016).

Personální management podle Armstronga (2007) představuje strategický a promyšlený logický přístup k řízení zaměstnanců, který se individuálně a kolektivně podílí na efektivním plnění cílů firmy.

Mezi základní funkce personálního managementu patří i motivace. V odborné literatuře se vymezují funkce personálního managementu následovně (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016):

- strategický personální management – který zabezpečuje integraci řízení personálu se strategickými potřebami podniku,
- personální plánování – zabezpečuje personální činnosti na splnění cílů podniku,
- analýzy práce – shromažďuje a vyhodnocují informace týkající se obsahu práce, podmínky jejího provádění a požadavky na držitele,
- získávání a výběr zaměstnanců – znamená oslovit přiměřený počet uchazečů, vyvolat u nich zájem o danou práci a poznávat jejich kvalifikace,
- rozmisťování zaměstnanců a skončení pracovního poměru – aktivity spojené s přijímáním a adaptací nových zaměstnanců, ale také s funkčním postupem přeřazením na jinou práci a propouštěním zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – zabezpečování nepřetržitého vzdělávání v návaznosti na strategické potřeby podniku,
- řízení a plánování kariéry – aktivity na zajištění rozvoje zaměstnanců tak, aby si podnik připravil potřebné množství kvalifikovaných nástupců,

- řízení pracovního výkonu – nástroj dosahování lepších výsledků podniku, týmů a jednotlivců řízením výkonu, pro které je východiskem hodnocení zaměstnanců,
- motivace a odměňování zaměstnanců – představuje procesy a postupy podniku při odměňování zaměstnanců v návaznosti na jejich přínos a tržní hodnotu a sestává z peněžních i nepeněžních odměn a různých zaměstnaneckých výhod,
- pracovní vztahy – mohou mít formální podobu upravenou pravidly, normami a zákony, ale i neformální podobu, která je důsledkem různých příležitostných osobních kontaktů,
- pracovní podmínky – působí na člověka v pracovním procesu, ovlivňují jeho efektivní průběh, přičemž určující vliv má charakter práce, technologické postupy a vybavenost, styl vedení lidí, systémy motivace, faktory pracovního prostředí, bezpečnost práce a časové podmínky práce,
- personální informační systém – zabezpečuje dostatek přesných a aktuálních informací o zaměstnancích, pracovních místech, personálních činnostech, o situaci na trhu práce a umožňuje vyhodnocování různých aspektů řízení personálu.

Při plnění personálních funkcí hraje významnou úlohu vrcholový management z hlediska koncepčních rozhodnutí o směřování podniku, dále personální útvar jako specializované pracoviště, a nakonec všichni linioví manažeři jako přímí vykonavatelé mnohých činností personálního managementu (Dědina, Odcházal, 2007).

Aby byl podnik na trhu úspěšný, musí dennodenně zvládat plnění různých úkolů a cílů. Není možné zvládnout jejich plnění pouze s částí zaměstnanců, je třeba v praxi zmobilizovat a spojit síly všech zaměstnanců, aby cíle byly splněny včas a v potřebné kvalitě. Zaměstnanci jsou pro podnik zdrojem, který rozhoduje o prosperitě a jeho konkurenceschopnosti. Řízení lidských zdrojů a personální práce je tedy jádrem celého podnikového řízení (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

1.1 Definování motivace – význam a podstata

Podnikatelé a manažeři pocítují, že podstata efektivity a produktivity práce spočívá v motivaci. Odborná literatura nabízí množství definic pojmu „motivace“. Podle

Kleinbecka (2013) se tento pojem vztahuje na všechno, co člověk prožívá, po čem touží, čeho chce dosáhnout, na ideály, resp. k čemu má odpor apod. Podle Armstronga (2007) vyjadřuje motivace stav, který člověk prožívá jako chtění, přání, touhu, úsilí, snahu, záměr. Chápe se jako vnitřní motivace, přinášející uspokojení a souvisí s uvědomělým zaměřením chování. Ale v chování jedince může jít také o nevědomou motivaci, tedy jde o takové chování, jehož příčin si není vědom ani sám člověk. Mikuláščík (2007) charakterizuje motivaci jako cílově orientované chování, které se týká síly a směru tohoto chování. K motivaci podle něj dochází, když lidé očekávají, že určitá akce povede k dosažení cíle a cenové odměny.

Všechny teorie motivace zkoumají proces motivování a vysvětlují, proč se zaměstnanci při práci chovají určitým způsobem, pro co vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru, a popisují to, co mohou podniky udělat pro povzbuzení zaměstnance, aby uplatnili své schopnosti, které podpoří cíle podniku a uspokojí jejich vlastní potřeby (Dědina, Odcházal, 2007).

Pod pojmem motivace je tedy třeba rozumět cílově orientované chování, které se týká síly a směru tohoto chování. Bez úrovně motivačního chování a jednání zaměstnanců nelze vytyčovat cíle a vyžadovat jejich plnění. Každý podnik se musí zabývat otázkou, co by měl udělat pro dosažení trvalé a vysoké úrovně výkonu zaměstnanců. Pro to je potřeba naplňovat úroveň motivace, protože jaká je úroveň motivace, takové jsou očekávání i pracovní výsledky zaměstnanců. Je proto třeba v každém podniku věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobem motivování zaměstnanců pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení zaměstnanců a práce, kterou vykonávají. Motivace nejen ovlivňuje pracovní výkon, který napomáhá tomu, aby jednotliví zaměstnanci dosahovali výsledků odpovídajících očekáváním managementu, ale přispívá také k dalším důležitým aspektům ovlivňujících pracovní výkonnost, a to ve formě pozitivního prostředí podniku (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, Bruce, 2011).

Formy motivace

O motivaci se zvláště mluví také proto, že člověk zpravidla není motivován jen jedním motivem, neboť na člověka působí současně více motivačních sil. Jde o komplex, ve kterém jsou motivy vzájemně propojeny a ovlivňují se (Šikýř, 2014).

Motivaci lze chápat jako (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016):

- **vnitřní motivaci** – všechny faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem, nebo je usměrňují. Tyto faktory tvoří odpovědnost, příležitost k funkčnímu postupu atd. Týkají se kvality pracovního života a mají hluboký a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí každého jedince, nejsou jedincům vnucovány z venku,
- **vnější motivaci** – všechno to, co se dělá pro motivaci lidí. Vnější motivaci tvoří odměny, pochvala, povýšení nebo naopak tresty, kritika atd.

Zaměstnanci mohou být motivováni sami od sebe. Takoví zaměstnanci jdou takovým směrem, aby dosáhli toho, čeho chtějí. Ale většina zaměstnanců potřebuje být ve větší či menší míře motivována zvenčí. Podnik může nabídnout prostředí, ve kterém je možné dosáhnout vysoké míry motivace pomocí odměn, uspokojující práce nebo příležitosti ke vzdělávání (Plamínek, 2015).

Zdroje motivace

Pro pochopení vzniku motivace lidského chování je důležité odpovědět na několik otázek typu – proč člověk jedno chce a jiné nechce, proč ho něco přitahuje a něco zase odpuzuje a další podobné otázky. Z toho vyplývá, že je třeba znát motivační zdroje lidských aktivit.

Mnozí autoři analyzují motivační zdroje v těchto dvou skupinách motivace, a to v ekonomické a sociální (Forsyth, 2009, Kleinbeck, 2013):

Ekonomická motivace – považuje se za klasický a nejstarší zdroj motivace, který lze vyjádřit tak, že peníze (finanční odměna, mzda, plat) jsou jediným faktorem, který přiměje zaměstnance pracovat. Pro peníze jsou zaměstnanci ochotni podávat maximální výkony a finanční odměna (plat) je rozhodujícím regulátorem výkonnosti. Peníze (mzda, plat) i v současnosti nejednou fungují jako prvořadý motivátor, ale jejich významné postavení ve struktuře motivačních zdrojů je již ovlivněno několika skutečnostmi:

- V hlavní míře je to místo a význam peněz v současné společnosti, vhodnost nebo nevhodnost finanční odměny (platu) vzhledem k aktuální hierarchii potřeb, na možnost jejich uspokojování, na charakter a podmínky práce.
- Spravedlnost nebo nespravedlnost systému finančního odměňování.
- Pozice finanční odměny mezi ostatními motivačními zdroji.

- Finanční odměna a její výše ne vždy a u každého zaměstnance vede k pozitivnímu pracovnímu chování.
- Nedostatečná informovanost o aktuálním systému finančního odměňování apod.

Sociální motivace – v pracovní sféře může působit několika formami. Mezi sociálně motivační vlivy patří:

- Kvalita mezilidských vztahů na pracovišti se týká hlavně neformální roviny. Nevyváženost formálních a neformálních vztahů není pozitivním motivačním zdrojem.
- Sociální atmosféra na pracovišti souvisí s uspokojováním sociálních potřeb, v zaujetí adekvátní pozice zaměstnanců ve struktuře podniku, čímž se vytváří silný motivační zdroj pro harmonizaci osobních a pracovních vztahů zaměstnance.
- Systém komunikace na úrovni vertikální i horizontální. Nedostatečné množství informací, zastaralost a nezájem o informace může působit i znamenat omezení, případně motivuje nežádoucím směrem.
- Sociální prostředí jak „udělovatel“ odměn se týká odměňování ve formální sféře jako pracovní zařazení, hodnocení, možnost postupu, osobní profesní rozvoj apod. A v neformální sféře jde hlavně o ocenění, uznání.

Kromě motivačních zdrojů, které determinují vznik motivace u jednotlivců nebo v pracovní skupině, je motivace úzce spjata výchozími motivačními zdroji, které ji aktivizují. Mezi základní výchozí zdroje patří:

Potřeba – označuje se jako zdroj motivační síly. Hlavním znakem potřeby je nedostatek, nebo naopak přesycení. Potřeba podněcuje je aktivitu organismu a směřuje chování organismu a směřuje jednání k cíli.

Postoj – vyjadřuje jednak vztah k činnosti a chování a jednak subjektivní, především emocionálně – motivační stav.

Aspirace – vyjadřuje zvláště naprogramovanou výšku nároků, které si konkrétní člověk klade na svůj výkon. Ve vztahu k motivaci se aspirace (ambice) chápou jako rozporné tendence, které se projevují při vytyčení cílů ve srovnání se skutečnými možnostmi.

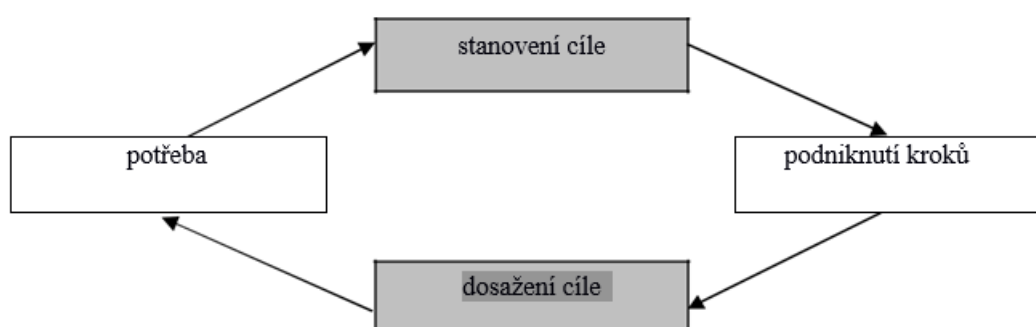
Hodnota – vyjadřuje to, na co se člověk orientuje, co považuje za důležité a významné. Lze ji charakterizovat jako nejvyšší motivační úroveň.

Zájem – charakterizuje trvalejší zaměření člověka na určitou oblast. Předmětem zájmu mohou být různé činnosti, jevy, osoby, objekty atd. Samotná existence, šířka, hloubka, stálost a realizace zájmů vytváří zvláštní druh motivů, který umožňuje rozvíjet a obohacovat člověka.

Všechny zmíněné zdroje vyvolávají v člověku touhu uspokojit určité představy. Zdroje motivace se mění v průběhu života člověka, záleží na jeho momentálním stavu. Úspěchy člověka pohánějí, a naopak neúspěchy ho mohou brzdit. Při skutečném pozorování zdrojů motivace zaměstnanců získá podnik větší představu o jeho budoucím jednání a může lépe chápat jeho činy

Proces motivace

Při popisu motivace je také důležité zmínit se o procesu motivace. Samotná motivace je realizována jako proces, ve kterém se jedná o koloběh dějů od vzniku motivace, až po naplnění a vznik nové motivace.



Obrázek 1.1 Proces motivace
Zdroj: vlastní zpracování podle Bruce (2011)

Model na obrázku 1.1 popisuje, že motivace je iniciovaná vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, které mají uspokojit tyto potřeby a přání a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů (Bruce, 2011).

Model motivace ale neplatí univerzálně. Podle Armstronga a Taylora (2015) lze model chápat ze dvou hledisek, a to:

- Z hlediska podniku je motivačním stimulem samotný cíl, který ztrácí svou aktuálnost dosažením žádoucího stavu ze strany podniku a zároveň uspokojením potřeb zákazníků.
- Z hlediska jednotlivce východiskem pro celý motivační cyklus není stanovení cílů, ale uvědomění si samotné potřeby a aktivizace subjektu k uspokojení dané potřeby.

1.1.1 Podstata pracovní motivace

V pracovní činnosti zaměstnanec působí motivy, které se mohou projevovat různě. Pro podniky je důležité zabývat se oblastí pracovní motivace, protože samotná motivace k práci je proměnlivá. Úkolem managementu pracovní motivace je zaměřením se na ovlivňování řízení a chování zaměstnanců, což má v konečném důsledku přispívat k fungování a rozvoji podniku. Je důležité, aby podniky dokázaly identifikovat silná a slabá místa v jednotlivých složkách – odborné, výkonové, osobnostní, sociální a motivační kapacity zaměstnanců, na jejichž základě by se podniky rozhodly, která oblast pracovní aktivity má být dominantně ovlivňována (Koubek, 2011).

V pracovní činnosti mohou působit motivy (Armstrong, Taylor, 2015):

- **Aktivační** – přímo v práci vyvolávají pozitivní působení, podněcují efektivnost pracovní činnosti. Může jít o motivy úspěchu, povzbuzení, pochvaly, ocenění nebo snahy prosadit se, povýšit, získat ocenění apod.
- **Podporující** – vytvářejí vhodnou pracovní pohodu, tvůrčí a přátelskou atmosféru, dobré vztahy, čímž utvářejí podmínky pro účinné působení aktivačních motivů.
- **Potlačující** – odvádějí pozornost od pracovní činnosti. Jsou to potřeby diskusí, debat.

V literatuře se nejčastěji rozlišují dva typy motivace k práci (Pinder, 2008, Koubek, 2011, Armstrong, Taylor, 2015)

K první skupině patří motivy, které souvisejí s uspokojením samotnou prací a jsou označovány jako motivy intrinzičné (vlastní). Mezi nejvýznamnější se uvádějí:

- **Potřeba činnosti** – charakterizuje tendenci zbavení se nadbytečné energie.
- **Potřeba kontaktu s jinými lidmi** – různá jednání a vyjednávání, aktivity řídicích zaměstnanců, obchodně-prodejní profese apod.
- **Potřeba výkonu** – dostavuje se při dosažení úspěšného výkonu, splnění aspirací, kde základem je prožívání sebeuspokojení a radosti.
- **Potřeba pomoci** – alespoň do určité míry, např. v dosažení vyšší pozice,
- **Potřeba smyslu života a seberealizace** – stává se motivem, když člověk vidí v práci smysluplnost a výsledky práce jsou hodnoceny, což mu umožní prokázat své osobnostní kvality.

Ke druhé skupině patří motivy, které naopak stojí mimo vlastní práci, jsou uspokojovány skrze důsledky práce. Jedná se o motivy extrinzické. Nejvýznamnějšími extrinzickými motivy jsou:

- **Potřeba peněz** – je v mnoha případech silným motivem.
- **Potřeba jistoty** – akceptována budoucnost člověka.
- **Potřeba potvrzení vlastní důležitosti** – potvrzení svého významu spojovaného s prestiží zastávání pracovní, společenské a jiné pozice.
- **Potřeba sociálních kontaktů** – jde o zájmový prostor, který poskytuje práce a vše, co s ní souvisí.
- **Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu** – práce se pro mnohé stává životní oblastí, kde se lidé poznávají a navazují známosti.

Po popisu jednotlivých motivačních činitelů můžeme zhodnotit, že mezi nejsilněji působící motivy v práci řadíme ty, které se v psychice člověka projevují výrazně. Jde o potřeby, které člověk subjektivně prožívá. Determinují chování člověka a reprezentují dosaženou úroveň motivace.

Pro potřeby podniků je důležité zabývat se pracovní motivací, která zkoumá příčiny lidského chování v pracovním procesu. Pracovní činnost je hlavním zdrojem uspokojování potřeb. Celý souhrn potřeb následně tvoří motivační strukturu, která zahrnuje objekty a cíle, na které je individuální motivace zaměřena. Pro podniky je důležité znát tuto individuální motivační strukturu a faktory, které následně ovlivňují pracovní spokojenost nebo nespokojenost zaměstnanců v práci (Šikýř, 2014).

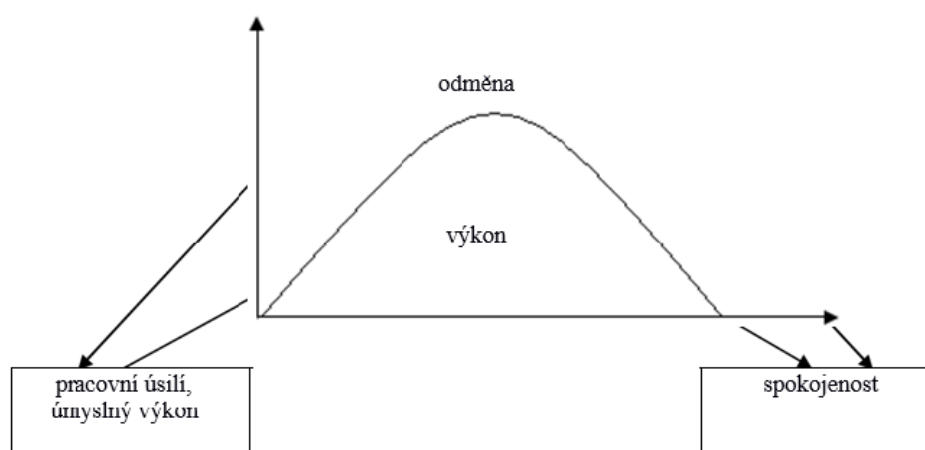
1.1.2 Závislost mezi motivací, prací a výkonem

Pozitivní a příznivé postoje a pocity, které zaměstnanci mají ve vztahu ke své práci, ovlivňují spokojenost v dané práci. Naopak negativní a nepříznivé postoje signalizují nespokojenost s prací. Míra spokojenosti nebo nespokojenosti jedinců závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují (Armstrong, Taylor, 2015).

Úroveň spokojenosti nebo nespokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, s jakou jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. Podle názorů autorů k správnému a uvědomělému chování, které přispívá k úspěšnosti podniků, dochází tehdy, pokud jsou zaměstnanci dobře motivováni. Mají pocit oddanosti k podniku a práce jim přináší vysokou míru uspokojení (Pinder, 2008, Koubek, 2011).

Spokojenost s prací, výkonem a přesvědčení, že růst spokojenosti v práci vede ke zlepšení výkonu, je všeobecně uznávána. Není to však spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací. Spokojený zaměstnanec není hned produktivním zaměstnancem, na druhé straně ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí být spokojeným zaměstnancem (Kleinbeck, 2013).

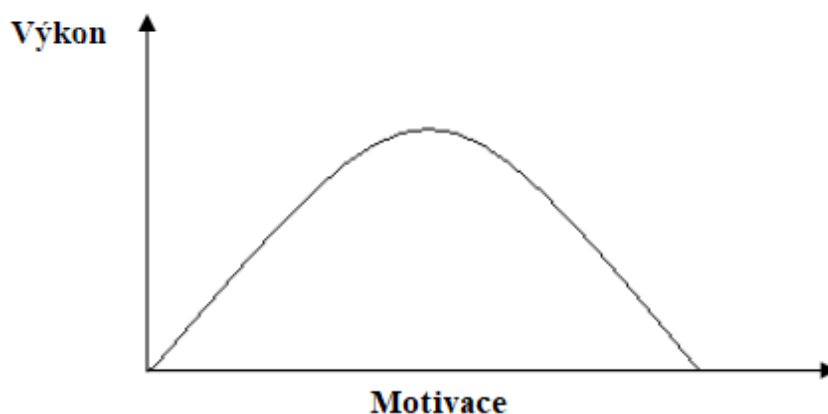
Zaměstnanci jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů. Zaměstnanci budou uspokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Autor Nakonečný (2009) uvádí vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem následovně:



Obrázek 1.2 Vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem
Zdroj: vlastní zpracování podle Nakonečný (2009)

Vztah spokojenosti a výkonu není jednoduchý, zaměstnanci spokojení v práci nemusí podávat dobré výkony, ale podnik může u nich vystopovat pracovní spokojenost jako výsledek odvedení kvalitního výkonu a odměny za něj. Zjišťování příčin nespokojenosti a jejich odstraňování vede k zefektivnění pracovního procesu a lepšímu výkonu zaměstnanců a celého podniku.

Závislost mezi motivací a výkonem popisuje Yerksův-Dodsonův zákon. Zákon je založen na křivce optimální motivace znázorňující obrácenou U–křivku. Vyjadřuje, že se stoupající aktivací stoupá i výkon, ale jen do určitého bodu. V tomto bodě nastupuje opačná tendence a výkon se snižuje. Zákon vysvětluje, že přespříliš motivovaný subjekt, silně zaměřený na splnění úkolů, začne pociťovat napětí a přetížení, které má negativní vliv na jeho výkon – začne dělat více chyb, nedokáže se soustředit. Na základě tohoto zákona lze odvodit, že pro optimální výkon je nejlepší střední stupeň motivace (Nakonečný, 2009).



Obrázek 1.3 Yerksův-Dodsonův zákon

Zkoumání spokojenosti s prací a výkonům může podnik realizovat přes tyto metody (Cakirpaloglu, 2012):

- **Použitím strukturovaných dotazníků** – pro všechny nebo jen část zaměstnanců. Mohou být standardizované, univerzální nebo vytvořené speciálně pro daný podnik. Výhodou použití této metody je nízká míra nákladů na použití.
- **Použitím rozhovorů** – může jít o otevřené rozhovory, rozhovory strukturované do hloubky nebo polostrukturované rozhovory. Dává se přednost individuálním rozhovorům, protože s větší pravděpodobností odhalí skutečné názory, jsou však drahé, časově náročné a obtížně analyzovatelné. Jsou zaměřeny na skupiny nebo jednotlivce.

- **Kombinace dotazníků a rozhovorů** – je ideální způsob, protože kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů. Umožňuje zpracování kvantitativní analýzy na základě dotazníků a zároveň dává příležitost, aby zaměstnanci vyjádřili své pocity obsírněji.
- **Využití diskusních skupin** – je reprezentativní vzorek zaměstnanců, jejich postoje a názory týkající se podniku. Podstatou skupiny je strukturovanost, informovanost, komunikativnost a důvěrnost.

Odhalení nespokojenosti zaměstnanců v práci a následně její odstranění může zamezit vysoké míře nepřítomnosti nebo fluktuaci, čímž se mohou podniku ušetřit náklady spojené s novým náborem zaměstnanců.

1.2 Motivační teorie

Motivační teorie zkoumají proces motivování lidí. Snaží se vysvětlit podstatu motivace k práci a také vztah mezi chováním a výsledkem, tj. jak budou lidé jednat v různých situacích za působení motivačních podnětů (Bush, 2019).

Podniky se snaží o zvýšení výkonů zaměstnanců. Správně a efektivně realizovaný motivační program vycházející z poznatků motivačních teorií je také jednou z cest a směrů, jak dosáhnout vyšší produktivity (Koubek, 2011).

V následujících částech budou popsány tři nejvlivnější teorie (teorie instrumentality, teorie zaměřená na obsah a na proces), přičemž každá z těchto teorií představuje odlišný pohled na motivaci zaměstnanců a rovněž rozličné použití stimulačních prostředků. Díky těmto motivačním teoriím se můžeme na motivaci zaměstnanců dívat z mnoha pohledů, které při malých odlišnostech budou směřovat k tomu hlavnímu, a to k motivaci ke zlepšení výkonu zaměstnanců.

1.2.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality vypovídá o tom, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek k zajištění toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Představiteli této teorie jsou Armstrong a Taylor (2015). Teorie předpokládá, že pokud děláme jednu věc, vede to k věci jiné. Podle ní lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkony. Důsledkem celé teorie instrumentality je základ pokusů motivovat lidi pomocí pobídek, což se často používá jako zdůvodnění pro odměňování.

1.2.2 Teorie potřeb – zaměřené na obsah

Tyto teorie tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. První teorii zkoumající motivaci zaměstnanců vytvořil Maslow v roce 1954 s názvem Teorie potřeb, v níž vytvořil několikastupňovou hierarchii potřeb, o které se domníval, že je základem osobnosti. Herzberg v roce 1957 vytvořil dvoufaktorový model. Snažil se porozumět tomu, jak jsou motivace a výkon ovlivňovány povahou práce. Vedle nich v roce 1972 vznikla Alderferova ERG teorie, která se týká potřeb existence, příbuzenství a růstu (Kleinbeck, 2011, Pauknerová, 2012).

Maslowova hierarchie potřeb

Podle Maslowa existuje pět hierarchických potřeb, a to fyziologické, sociální, potřeba jistoty a bezpečí, uznání a seberealizace. Vyjadřuje, že potřeby vyšších úrovní se mohou objevit až po uspokojení potřeb nižších úrovních. Orientuje pozornost na různé potřeby, které motivují.

Alderferova teorie potřeb – ERG

Alderfer vytvořil model tří základních potřeb, a to potřeb existenčních, vztahových a potřeb růstu, které se týkají subjektivních stavů uspokojení. Tvrdí, že všechny potřeby mohou být ve stejnou dobu aktivní.

Herzbergerův dvoufaktorový model

Herzberger rozdělil faktory, které přinášejí uspokojení z práce na dvě skupiny. Zaprvé jsou to vnitřně související faktory jako úspěch, uznání, odpovědnost a růst, vyvolávající kladné pocity, zadruhé je to plat (mzda) nebo pracovní podmínky sloužící k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. Uplatněním tohoto přístupu se začala spokojenost a nespokojenost kvantifikovat do samotných škál.

McGregorova teorie – teorie X a teorie Y

McGregor vychází ze dvou typů chování. Teorie X vychází z předpokladu, že lidé nemají o práci zájem a do práce jsou nuceni. Teorie Y naopak pracuje s tezí, že lidé chtějí pracovat a mají radost z práce. V rámci obou teorií platí, že motivace v každé situaci vede k těm nejlepším výsledkům.

1.2.3 Teorie potřeb – zaměřené na proces

Tyto teorie jsou zaměřeny na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a jsou spojeny s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti. Dělí se na teorie o očekávání, cílů a spravedlnosti (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, Bruce, 2011).

Teorie o očekávání

Tato teorie byla vytvořena Porterem a Lawlerem. Tvrdí, že pozitivní účinek se násobí podle toho, do jaké míry jsou cíle chápány jako dosažitelné. Tato teorie přichází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce, a to hodnota odměn, uspokojující jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace a druhý faktor týkající se pravděpodobnosti, že výsledky závisí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.

Teorie cíle

Teorii zformulovali Latham a Lock. Tato teorie tvrdí, že motivace a výkon se zlepší, pokud jsou lidem stanoveny specifické cíle, pokud jsou tyto cíle náročné, ale přijatelné a dostává se jim zpětné vazby na výkon. Cíle informují zaměstnance o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, a aby se podle toho řídili a hodnotili své kroky. Na druhé straně zpětná vazba dovoluje zaměstnancům sledovat, jak na daném cíli pracovali, a motivuje je k přehodnocení svého úsilí, směru a strategie plnění úkolů.

Teorie spravedlnosti

Autorem této teorie je John Stacey Adams. Říká, že lidé jsou motivováni, pokud se s nimi zachází slušně a spravedlivě. Je tedy potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a postupy v oblasti zaměstnávání lidí. K nespravedlnosti potom dochází tehdy, když zaměstnanci cítí, že výsledky nejsou spravedlivé v porovnání s jinými zaměstnanci. Nespravedlnost může způsobit odchod ze zaměstnání, nižší pracovní výkon a častější absence nebo žádosti o vyšší plat či výhody.

1.3 Motivační systém

Motivační systém je podle Armstronga a Taylora (2015) nástroj ovlivňující pracovní výkon zaměstnanců. Manažer by se při uplatňování motivačního systému měl řídit určitými pravidly, mezi které patří podněcování zaměstnanců k pozitivnímu myšlení,

naučit se uměním chlubit, budovat pozitivní mezilidské vztahy na pracovišti a spravedlivě hodnotit a odměňovat.

1.3.1 Charakteristika motivačního systému

Za základní složky motivačního systému považují Armstrong a Taylor (2015) hodnocení a odměňování. Propojenost těchto prvků představuje základ pro efektivní motivační systém. Hodnocení zaměstnanců napomáhá činit rozhodnutí pro správné odměňování. Rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců se odráží v hodnocení a následně i odměňování. Zpětné odměňování zaměstnanců posiluje a motivuje k dalšímu rozvoji zaměstnanců a má vliv na stanovení cílů, které jsou součástí hodnocení.

Přístupy v oblasti hodnocení a odměňování, jejich výsledky a efekty v oblasti motivačního systému jsou v každém podniku jiné. V některých podnicích přinášejí užitek ve formě lepšího využití a rozvoje zaměstnanců, v jiných pokusy o zavedení účinného systému hodnocení a odměňování končí neúspěchem. Neúspěch přináší zhoršení pracovního klimatu, motivace zaměstnanců a v konečném důsledku i hospodářských výsledků podniku (Armstrong, Stephens, 2008).

Úkolem personálního oddělení a vedoucích zaměstnanců je sestavit takový motivační systém, který bude poskytovat zaměstnancům motivátory odpovídající jejich potřebám a který bude přispívat ke zkvalitnění pracovního výkonu a následnému prosazení podniku na trhu (Bateman, Snell, Konopaske, 2016).

1.3.2 Hodnocení a motivace

Je velmi důležité zaměstnance náležitě motivovat. Pokud však podniky používají proces hodnocení výkonu nevhodným způsobem, pak místo pocitu motivování mohou zaměstnance naopak demotivovat. Hodnocení výkonu je jedna z technik používaných k povzbuzení zaměstnanců k lepším výkonům. Poskytuje pravidelně informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Dává možnost se celkově podívat na náplň, zatíženost a množství práce zaměstnanců. Umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo a možnost dohody na dalších cílech.

V procesu hodnocení se posuzují různé aspekty pracovního výkonu zaměstnanců tím, že se zhodnotí minulý výkon, dále se posoudí budoucí očekávaný výkon

a nakonec dojde ke shodě v oblasti budoucích úkolů nebo pracovního zatížení (Kociánová, 2010).

Hodnotící proces podle Armstronga a Taylora (2015) lze považovat za:

- **Srovnávací proces** – zabývá se vzájemnými vztahy.
- **Proces posuzování** – při porovnávání jedné práce s jinou, při vypracování tarifních tříd na základě pořadí prací, které vyplynou z hodnocení prací.
- **Analytický proces** – založený na informovaných posouzeních, která jsou v rámci analytického systému založena na procesu shromažďování údajů o pracích, na systematickém třídění s cílem rozčlenění a následného sestavení do standardní podoby.
- **Strukturovaný proces** – je vytvořeno schéma k dosažení logických a odůvodněných úsudků.

Cíle hodnocení

Cílem hodnocení výkonu není jen motivovat zaměstnance a vytvářet podklady pro odměňování, ale slouží také k (Urban, 2017):

- zlepšení současného výkonu zaměstnanců, poskytnutí zpětné vazby,
- zvýšení motivace,
- napomáhání rozvoji kariéry, zvýšení mzdy,
- řešení pracovních problémů,
- definování požadavků v oblasti dalších o očekávaný od zaměstnanců, poskytnutí odměn atd.

Hodnocení zaměstnanců má pozitivní vliv na celý systém personálního managementu, což se projevuje ve zvyšování efektivnosti podniku. Skrze hodnocení lze rozvíjet znalosti, dovednosti, postoje, hodnotovou orientaci, tvořivost, kooperativu, motivaci a další charakteristiky u každého zaměstnance. Z tohoto vyplývá, že výkon se chápe v širším významu, a to jako jednotka výsledků práce, pracovního chování i schopnosti a charakteristik osobnosti majících vztah k vykonávané práci, k podmínkám a prostředí (Šikýř, 2014).

Aby bylo efektivní hodnocení výkonů, měl by každý podnik disponovat spolehlivým a všeobecně akceptovatelným systémem hodnocení. Je důležité stanovit, které práce budou hodnoceny a vybrat způsob hodnocení (Plamínek, 2015).

Předpoklady efektivního hodnocení

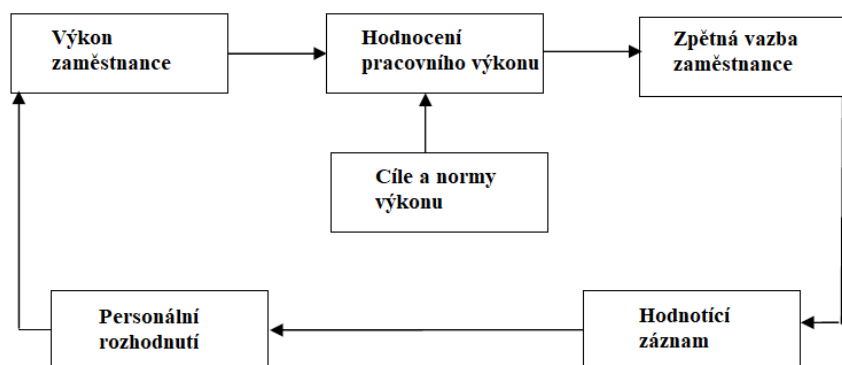
Při formulování a aplikování systému hodnocení je třeba, aby plnil určité funkce, proto je nutné při jeho aplikování dodržovat určité zásady. Nejdůležitější zásady efektivního systému hodnocení jsou (Dědina, Odcházal, 2007):

- Cíle a důvody hodnocení musí být jasně formulované a akceptovatelné, při vytváření systému hodnocení je nutná participace hodnocených.
- Kritéria hodnocení musí mít jednoznačnou souvislost s prací a musí být založená na analýze pracovních úkolů souvisejících s konkrétní pracovní pozicí.
- Celý systém hodnocení musí mít věrohodný obraz o výkonu zaměstnance, důležitá je komunikace a způsob podání hodnocení.
- Hodnotitelé by měli být speciálně vyškoleni a mít vypracované pokyny pro hodnocení.
- Hodnocení by mělo být vnímáno jako nepřetržitý proces, který průběžně poskytuje zpětnou vazbu.
- Zaměstnanci musí mít přístup k výsledkům hodnocení, právo na vysvětlení a vyjádření vlastního názoru,
- Systém hodnocení musí neustále podléhat kontrole a být vylepšován.

Účinnost hodnocení je do značné míry podmíněna subjekty hodnocení, které mohou výrazně ovlivnit to, zda bude hodnocení odrážet skutečnost a bude tak pro zaměstnance přínosné a motivující. Za nejkompetentnější osobu se považuje přímý nadřízený manažer, který nejlépe zná situaci na pracovišti. Rovněž participace zaměstnanců při vytváření systému možnosti a jejich vyjádření se k výsledkům hodnocení přispívá k tomu, že systém je chápán jako spravedlivý, akceptovatelný a samotné zapojení zaměstnanců do vytváření systému hodnocení dává najevo, že jejich názor je v podniku ceněný a jejich práce je důležitá (Forsyth, 2009).

Hodnocení by mělo probíhat často a průběžně, aby bylo možné odhalit chyby v činnosti zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci ochotni akceptovat podávanou zpětnou vazbu, má to potenciál zapůsobit na jejich motivaci a snahu zlepšit se v určitých oblastech (Latham, 2012).

Základní prvky systému hodnocení znázorňuje Daigeler (2008) následovně:



Obrázek 1.4 Základní prvky systému hodnocení
Zdroj: vlastní zpracování podle Daigeler (2008)

V každém podniku musí být přijat účinný, spolehlivý a obecně akceptovatelný systém hodnocení.

1.3.3 Odměňování a motivace

Odměňování je jeden z nejúčinnějších prostředků motivace zaměstnanců. Je to důležitá personální činnost z ekonomického i psychologického hlediska, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost. Je spojena s postavením, uznáním a působí jako silný motivační prostředek. Aby odměna působila motivačně, musí zaměstnanci věřit, že za svůj čas, úsilí a práci, které věnují podniku, budou spravedlivě odměněni (Armstrong, Stephens, 2008).

Cíle odměňování

Cílem každého procesu odměňování je podporovat výkonnost a odpovědnost zaměstnanců za naplňování strategie podniku. Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že účinná strategie odměňování je:

- založená na podnikových hodnotách a přesvědčeních, vychází z firemní strategie, ale také k ní přispívá,
- vedená potřebami podniku v souladu s podnikovou strategií, spojuje v sobě organizační a individuální schopnosti,
- propojená s jinými personálními činnostmi,
- v souladu s interním a externím prostředím podniku,

- zajišťuje odměňování za pracovní výsledky a chování, které jsou v souladu s hlavními cíli podniku, a tak povzbuzuje a podporuje žádoucí změny chování,
- praktická a proveditelná.

Obecným cílem odměňování je podporovat dosažení strategických a krátkodobých cílů podniku tím. Jedná se o pomoc v zajišťování kvalifikované, způsobilé, oddané a dobře motivované pracovní síly, kterou podnik potřebuje (Kociánová, 2010).

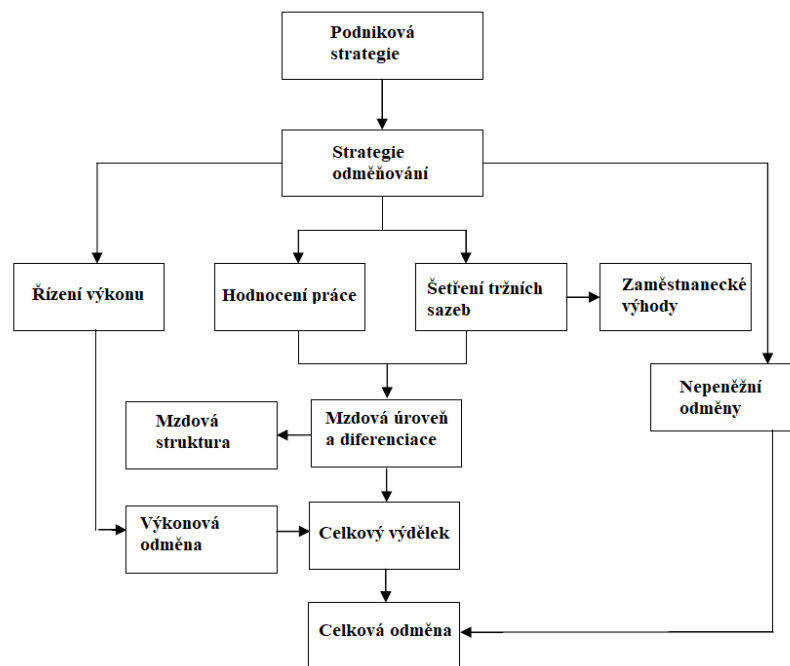
Podle Armstronga a Taylora (2015) je třeba zaměstnancům důvěřovat, investovat do jejich úspěchu, posilovat jejich pravomoci, se zaměstnanci se podílet na záležitostech, které se jich týkají, poskytovat jim odměny v peněžní nebo nepeněžní formě, které ukáží, do jaké míry jsou zaměstnanci oceňováni a váženi. Vyjadřuje, že motivaci, angažovanost a oddanost lze zvýšit, pokud zaměstnanci cítí, že si jejich podnik váží a oceňuje ji.

Úloha odměňování

Úkolem odměňování je stabilizovat firemní zaměstnance, odměňovat je za výsledky, úsilí, schopnosti, vést zaměstnance pomocí motivace, aby pracovali podle nejlepších schopností, poskytovat jim příležitosti k realizaci rozumných aspirací při dodržení zásad nestrannosti a rovnosti a toto vše provádět v souladu s veřejným zájmem a právními předpisy (Kociánová, 2010).

Systém odměňování

Systém odměňování zaměstnanců je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování. Skládá se ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů podniku. Zahrnuje uspořádaný proces, který zabezpečuje a udržuje vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměn. Systém odměňování zaměstnanců se skládá z peněžních odměn, zaměstnaneckých výhod a nepeněžních jeho odměn. Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy se mohou Podle Armstronga a Taylora (2015) zobrazit následovně:



Obrázek 1.5 Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy
Zdroj: vlastní zpracování podle Armstrong a Taylor (2015)

Systém odměňování by měl skutečně podporovat motivaci zaměstnanců. Měl by být srovnatelný s odměňováním v jiných podnicích, zdůvodnitelný a pochopitelný, aby zaměstnanci jasně viděli, co se odměňuje (Kleinbeck, 2013).

Peněžní a nepeněžité odměny

Peněžní odměna se dělí na přímou a nepřímou. Přímá odměna v sobě zahrnuje základní peněžní odměnu, jako je mzda (plat) a doplňky k základní peněžní odměně ve formě příplatků, odměn, prémie a provizí. Nepřímá odměna v sobě zahrnuje participaci zaměstnanců na zisku podniku, vstup zaměstnanců do kapitálu podniku, finanční částky vyplácené v krizových situacích zaměstnance, různé formy doplňkového pojištění (penzijní, zdravotní, úrazové, životní pojištění), úhrada telefonních výdajů, příplatky na stravování, příplatky na ošetření a další. Nepeněžité odměna zahrnuje zaměstnanecké výhody, a to materiální hodnoty (služební byt, automobil, benzín, mobilní telefon), sociální výhody a služby (doplňková dovolená na zotavení, péči o děti, finanční a osobní poradenství v krizových obdobích, rekreační zařízení a další). Nepeněžité odměny zahrnují jakékoliv odměny, které se zaměřují na potřeby lidí. Týkají se dosaženého stupně výsledků, uznání, odpovědnosti apod. (Blažek, 2014).

Je třeba, aby odměny přicházely včas po kvalitním výsledku práce, ne se zpožděním, čímž se zajistí motivující efekt. Je také třeba zvážit výběr odměny, protože

preferance každého zaměstnanců mohou být odlišné. Špatně zvolená odměna nezapůsobí na motivaci zaměstnance nebo může být nesprávně pochopena, a tím může zaměstnance i urazit (Daigeler, 2008).

1.3.4 Mzda jako faktor motivace

Mzda patří k faktorům motivace. Je často nejvíce zvýrazňovaná v pracovním procesu. Mzda jako stimul (vnější podnět) se nejrychleji transformuje na motiv (vnitřní podnět) a akceleruje motivované chování a řízení zaměstnanců, faktor, který na sebe váže pocity spravedlnosti, hodnocení, porovnávání se apod.

Základní mzda může být roční, měsíční, týdenní, hodinová a je upravována tak, aby reagovala na zvyšování životních nákladů nebo tržních sazeb. Je upravována podle výkonu nebo i času zařazení zaměstnance do příslušné třídy a stupně. Mzda se sjednává v pracovní nebo kolektivní smlouvě, pokud však není sjednána, zaměstnanci náleží nejméně ve výši stanovené zákonem o mzdě.

V současnosti je výše minimální mzdy 87,30 Kč/hod odpracovanou zaměstnancem nebo 14 600 Kč/měsíc pro zaměstnance odměňovaného měsíční mzdou při týdenní pracovní době 40 hodin (Finance.cz, 2020).

Úroveň mezd nebo platů může být ovlivněna různými faktory (Bush, 2019):

- **vnějšími podmínkami** – ovlivňována ekonomickými faktory působícími na vnějším trhu práce. Tyto sazby jsou odhadované průzkumy na trhu práce,
- **vnitřními podmínkami** – hodnota na vnitřním trhu práce, vyplývající z formálních nebo neformálních procesů hodnocení práce,
- **hodnota jedince** – přiznávaná jednotlivým zaměstnancům, vyplývající z formálních či neformálních hodnocení nebo z řízení pracovního výkonu,
- **přínos jedince nebo týmu** – odměny podle výkonu, schopností nebo naopak neschopnosti,
- **kolektivní vyjednávání** – jednání o mzdách a platech s odbory.

Mzdové formy a jejich funkce v mzdovém systému podniku

Mzdové formy představují nástroj, který umožňuje podniku mzdově oceňovat výsledky práce a pracovní chování zaměstnanců a tím zvyšovat stimulační účinek vlastního mzdového systému (Blažek, 2014).

Podniky se v praxi střetávají s množstvím různých mzdových forem a jejich modifikacemi, které se navzájem odlišují působením stimulů a mechanismů působení na zaměstnance. Každý podnik si musí vybrat takovou kombinaci mzdových forem, které budou vyhovovat jeho vlastním potřebám a také potřebám zaměstnanců. V literatuře se definují a charakterizují široké škály mzdových forem, ale žádná teorie neuvádí návod na výběr těch pravých, protože neexistuje taková mzdová forma, která by byla obecně účinnější než ostatní (Daigeler, 2008).

Mzdové formy rozdělujeme podle způsobu jejich použití na základní a doplňkové mzdové formy (Urban, 2017):

- **Základní mzdové formy** – tvoří základní složku mzdy. V rámci nich je zaměstnanec odměněn za dosažené výsledky práce nebo za očekávané výsledky práce, které se zaváže odvést.
- **Doplňkové mzdové formy** – se používají v kombinaci se základními formami mezd za účelem zvýšení motivačního účinku, prostřednictvím odměňování výkonu nebo zásluh. Mohou být vázané na individuální výkon, kolektivní výkon, jsou buď jednorázové nebo periodicky se opakující.

Z časového hlediska mluvíme o mzdách poskytovaných za (Urban, 2017):

- dosažené výsledky práce,
- očekávané výsledky práce – které odměňují zaměstnance za předem dohodnutý výkon, který odvede v budoucnosti.

Mezi základní mzdové formy patří (Urban, 2017, Plamínek, 2015):

Časová mzda a plat

Je to hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou zaměstnanec dostává za svou práci. Jsou to nejpoužívanější základní mzdové formy, tato mzda je použitelná pro jakýkoliv druh práce. Zaměstnanci díky ní vnímají spravedlivost a srovnatelnost systému odměňování.

Úkolová mzda

Považuje se za jednu z nejvíce stimulujících mzdových forem. Při odměňování úkolovou mzdou je zaměstnanec placen za každou jednotku práce, kterou odvede, a to ve formě mzdy za jednotku produkce nebo mzdy za normohodiny. Mzda je tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a odměny za jednotku práce.

Odměna za jednotku práce je založena na tom, co vedoucí pracovník považuje za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka.

Podílová mzda

Je odměna pracovníka zcela, nebo jen zčásti závislá na velikosti produkce. Stanoví se pomocí procentuální nebo pevné provizní sazby na jednotku produkce. Uplatňuje se při odměňování v obchodních činnostech a službách.

Smluvní mzda

Jde o dohodnutou mzdu za úlohu, kterou se zaměstnanec zaváže splnit během určitého období v dohodnutém množství a kvalitě.

Doplňkové mzdové formy

Prémie

Poskytuje se k časové nebo úkolové mzdě. Prémie může být periodicky udělena za určité období, a to v závislosti na odvedeném výkonu, kvalitě, úspory či dodržení termínu, nebo jednorázová (bonus, mimořádná prémie), která se poskytuje za mimořádný výkon, vynikající plnění pracovních úkolů. Prémie může mít i nepeněžitou formu.

Odměna

Jde o jednorázové zvýhodnění v podobě příspěvku k určité příležitosti. Bývá vyplácena dodatečně.

Osobní ohodnocení

Používá se k ohodnocení náročnosti práce, zpravidla za dlouhodobě dosahované vynikající výsledky práce zaměstnanců. Osobní ohodnocení by mělo být pravidelně revidováno.

Příplatky

Mohou mít zákonný nebo dobrovolný charakter. Mezi zákonné příplatky v současnosti patří: příplatek za práci přesčas, příplatek za práci v noci, ve svátek, za práci ve škodlivém prostředí. Kromě těchto příplatků podnik může vyplácet dobrovolné příplatky, jde o příplatky na stravu, dopravu do zaměstnání, pracovní oděv a jiné, které souvisejí s výkonem práce daných zaměstnanců.

Podíly na výsledcích hospodaření

Je to forma mzdy, která oceňuje přínos zaměstnanců vzhledem k dosaženým výsledkům podniku a umožňuje jim finančně se podílet na těchto výsledcích.

Kromě zmíněných doplňkových mzdových forem existují i další navýšení jako odměny za podané zlepšovací návrhy, odstupné apod.

Legislativní mzdová zvýhodnění

Jsou to taková mzdová zvýhodnění, na která má zaměstnanec nárok při splnění určitých vymezených skutečností. Jsou zvláštními složkami mzdy, které kompenzují nestandardnost podmínek vykonávané práce stanovených zákoníkem práce. Mezi legislativní mzdové zvýhodnění patří (Finance.cz, 2020).

Mzda za práci přesčas

Zaměstnanci patří dosažená mzda a mzdové zvýhodnění nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku.

Mzdové zvýhodnění za noční práci

Vedle dosažené mzdy za každou hodinu noční práce mzdové zvýhodnění nejméně 10 % minimálního mzdového nároku.

Mzda a náhrada mzdy za svátek

Pokud zaměstnanec pracuje ve svátek, náleží mu vedle klasické mzdy také náhradní volno v časovém rozsahu práce konané ve svátek.

Mzdové zvýhodnění za práci ve zdraví škodlivém prostředí

Pokud je při práci ohrožen život nebo zdraví zaměstnance, náleží zaměstnanci kromě dosažené mzdy i mzdové zvýhodnění nejméně ve výši 10 % minimálního mzdového nároku za hodinu práce.

Zaměstnanecké výhody a služby

Zaměstnanecké výhody představují určitou kategorii odměn, které nejsou vázány na výkon zaměstnance, ale nárok na ně vzniká z titulu příslušnosti k podniku. Jsou formou nepeněžních odměn a tvoří v průměru asi 30 % mzdových nákladů podniků. Při jejich udělování se nepřihlíží k výkonu zaměstnance, ale např. k funkci, postavení zaměstnance, jeho zásluhám, délce zaměstnání v podniku apod.

Nabídka zaměstnaneckých výhod a služeb je široká, můžeme je rozdělit do tří skupin (Urban, 2017):

- **Výhody sociální povahy** – různé druhy pojištění, podnikové půjčky, mateřské školky apod.
- **Výhody vztahující se na práci** – stravování, vzdělávání hrazené podnikem apod.
- **Výhody spojené s postavením v podniku** – poskytování služebního automobilu, příspěvek na telefon a bydlení apod.

Zaměstnanecké výhody a služby zvyšují současnou kvalitu života zaměstnanců při vynaložení minimálních nákladů podniku. Zaměstnanci si je mnohdy mohou volit podle vlastního uvážení. Volitelný systém těchto výhod a služeb začaly podniky poskytovat přes tzv. cafeteria systém. Jeho podstata spočívá v zapojení zaměstnanců do výběru nepeněžní odměny (Blažek, 2014).

Tyto formy nepeněžní odměny jsou velmi výhodné pro podniky a také pro zaměstnance. V každém podniku je složení zaměstnaneckých výhod a služeb rozdílné. Tím, že existují různé zaměstnanecké výhody a služby je pro podnik mnohem jednodušší udržet motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci pozitivně reagují na tyto nepeněžní formy odměny, protože je vnímají jako ocenění vlastního významu a důležitosti pro podnik, což zvyšuje jejich motivační účinek. Jejich zavedením podnik pozitivně ovlivňuje postoje a chování svých zaměstnanců (Urban, 2017).

1.3.5 Motivační program

V motivačním programu je detailně a konkrétně rozpracovaný systém práce se zaměstnanci podniku. Jsou v něm popsány jednoznačné cíle, které mají pozitivně ovlivnit pracovní motivaci zaměstnanců a jak upevňovat optimální přístup zaměstnanců k pracovním úkolům a k podniku. Každý podnik má rozdílný motivační program (Niermeyer, Seyffert, 2005).

Postup tvorby motivačního systému je podle Pindera (2008) následující:

- **Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů pracovní motivace** (pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti) – se řeší formou dotazníků, osobními rozhovory a jejich vyhodnocením.
- **Charakteristika základní motivačního klimatu podniku** – vychází ze zjištěného stavu a specifikuje příčiny pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti zaměstnanců,

- **Stanovení cílů motivačního programu** – určení stavu a úrovně pracovní motivace jako předpokladu ke splnění cílů podniku.
- Určení nástrojů k zajištění cílů v oblasti motivace zaměstnanců.
- **Navržení nástrojů, postupů a opatření** – jejich cílem je zvýšit potenciál výkonu podniku prostřednictvím aktivity a zájmu zaměstnanců,
- **Zpracování motivačního programu** – do podoby uceleného dokumentu, kde se stanoví postup realizace, časový rozvrh a odpovědnost za jeho realizaci.

Motivační program odráží personální a sociální politiku. Aby splnil svůj cíl, musí vycházet z potřeb podniku v dané etapě jeho vývoje, informací týkajících se technických, organizačních podmínek práce, sociálních a kvalifikačních charakteristik zaměstnanců, vedení a řízení v podniku, personální politiky, způsobů hodnocení a odměňování zaměstnanců, ale také informací o postojích zaměstnanců k práci, o jejich příčinách spokojenosti nebo nespokojenosti atd. (Urban, 2017).

Vytvořený motivační program musí mít formu vnitropodnikového dokumentu, se kterým budou všichni zaměstnanci seznámeni. Pokud už je v podniku vytvořen motivační program, měl by být podrobován kontrole, která by analyzovala jeho dopady na výkonnost zaměstnanců a změny v podniku. Jako příklad lze uvést fakt, že při změně podnikové strategie se mění i hlavní cíl motivačního programu (Blažek, 2014).

2 METODIKA A CÍL PRÁCE

Cílem diplomové práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Dále analýza metody odměňování a motivace, to znamená zhodnotit současný stav, analyzovat motivační nástroje používané vybranou společností a zhodnotit dopad těchto nástrojů na společnost a zaměstnance.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část práce se opírá o informace z odborné literatury. V této části práce je popsána problematika motivace, odměňování, základní teorie motivace a stimulační prostředky pro zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Tato část práce je zpracována jako literární přehled. Seznam použité literatury je uveden na konci diplomové práce.

Praktická část práce vychází z vlastních poznatků. Pro tuto práci byly vybraná společnost X, u které jsem se zajímala o motivační systém podniku a spokojenost zaměstnanců. Jelikož si společnost nepřála být uveřejněna, bude dále v práci označována pouze jako společnost X. V úvodu praktické části je představena současnost a charakteristika podniku, předmět činnosti, organizační struktura, dále pak motivační systém a mzdový systém podniku.

Bylo provedeno dotazníkové šetření ve výrobním a personálním oddělení. Dotazníky byly dodány v papírové podobě. Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní. Sběr dat probíhal v během dvou týdnů v lednu. Návratnost dotazníků byla 75 %.

Informace týkající se společnosti byly získány především z internetových stránek a podnikových dokumentů. Rozhovory se zaměstnanci nebyly možné z důvodu koronavirové krize. Komunikace probíhala pouze s vedoucí personálního oddělení. Závěr práce je věnován vyhodnocení informací a návrhu na zlepšení motivačního systému.

3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

V rámci této kapitoly bude představena základní charakteristika podniku, předmět podnikání, organizační struktura a zaměstnanci v podniku.

Při zpracování informací o podniku byly využity zejména informace z internetové stránky podniku. Při popisu informací o organizační struktuře a zaměstnancích podniku byla použita metoda rozhovoru s vedoucí personálního oddělení, na jehož základě byly doplněny další informace.

3.1 Současnost a charakteristika podniku

Podnik X vznikl v roce 2006 a řadí se mezi střední podniky. Jeho hlavním předmětem podnikání je výroba předmětů používaných v automobilovém průmyslu.

Podnik sídlí v průmyslovém areálu v Praze, což je z pohledu jeho zaměření na automobilový průmysl velmi výhodné. V blízkosti je dostupná dálniční i železniční síť. Poloha je perspektivní i z důvodu umístění mezi hlavními oblastmi ČR, v nichž působí automobilový průmysl.

Mezi největší odběratele patří např. společnost KIA Motors, se kterou má firma podepsanou dlouhodobou smlouvu o dodávce výrobků. Dalším odběratelem je firma Škoda Auto Česká republika.

3.1.1 Předmět činnosti podniku

Hlavním předmětem podnikání podniku X je výroba předmětů, dílů z plastu používaných v automobilovém průmyslu. Výroba probíhá nepřetržitě při dvanáctihodinové směně výrobních dělníků.

Předmětem podnikání podniku X je:

- výroba výrobků z plastu v primární formě, výroba desek, fólií, hadic a profilů z plastů, výroba výrobků z plastů pro stavebnictví,
- výroba obalů z plastu, výroba zboží z plastu, výroba strojů,
- koupě zboží za účelem jeho prodeje konečnému spotřebiteli (maloobchod) v nesespecializovaných prodejnách,
- koupě zboží za účelem jeho prodeje jiným provozovatelům živnosti (velkoobchod) v rozsahu volné živnosti.

3.1.2 Organizační struktura podniku

Součástí systému řízení podniku je i jeho organizační struktura, která určuje uspořádání v členění na statutární orgány podniku a výkonný management. V čele podniku je generální ředitel, kterému jsou podřízeni manažeři v jednotlivých odděleních.

Podnik X se dělí na několik oddělení:

Personální oddělení – v tomto oddělení pracují 4 zaměstnanci. Celou práci koordinuje a řídí junior manažerka lidských zdrojů. Ve spolupráci s referentkou řízení lidských zdrojů jsou tyto zaměstnanci odpovědní za přípravu, organizování, realizaci a vyhodnocování procesu náboru a výběru zaměstnanců, zpracování agendy, směrnic a nařízení v oblasti lidských zdrojů, komunikaci se státními orgány a přípravu měsíčních reportů pro vedení podniku. Pod toto oddělení spadá mzdová účetní a referent BOZP.

Finanční oddělení – v tomto oddělení pracuje jeden finanční manažer a jeden účetní. Jejich úkolem je sledovat všechny finanční toky podniku a vést celou účetní jednotku přes evidenci, kalkulaci, finanční analýzy a leasing.

Oddělení plánování – tvoří hlavní manažer, koordinátor výroby a referent plánování. Zabývají se plánováním denní výroby a zároveň jejím sledováním.

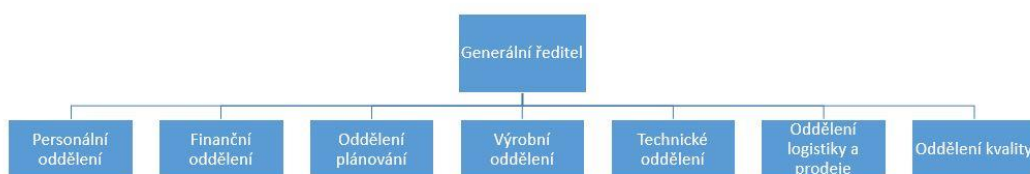
Výrobní oddělení – celé oddělení koordinuje a řídí vedoucí změny supervizorů. V tomto oddělení na každé směně pracuje 40 operátorů (operátoři pracují ve 4směnném provozu) a zabezpečují produkci, zpracování a montáž výrobků.

Technické oddělení – řídí tým korejských manažerů a inženýrů. Ti ve spolupráci s údržbou odpovídají za bezporuchový chod strojů. Dalším úkolem oddělení je zásobování výrobní linky materiálem. Na tomto oddělení se pracuje ve 4směnném provozu, jehož činnost kontroluje teamleader materiálního zásobování. Pod toto oddělení spadá pomocný tým, pracující ve 2směnném provozu, který má na starost separování a vývoz odpadu vzniklého při výrobě. Za činnost celého oddělení odpovídá supervizor.

Oddělení logistiky a prodeje – se dělí na sklad a expedici. Operátoři skladu pracují ve 4směnném provozu pod vedením teamleadera. Na jejich činnost dohlíží

supervizor skladu. Expedici spravuje manažer a referent oddělení logistiky. Samotnou expedici tvoří 3 čtyřčlenné týmy.

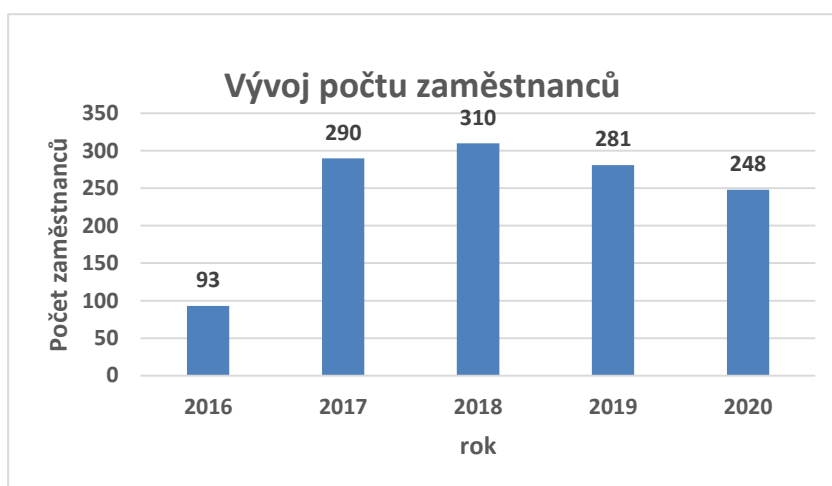
Oddělení kvality – je rozděleno na mezioperační kontrolu, výstupní kontrolu a kontrolu procesů. Kromě těchto odvětví je součástí oddělení i tzv. „rework tým“, který zabezpečuje opravu v neshodných (vadných) výrobců. Na oddělení pracuje kvalitář ve 4směnném provozu, na jehož činnost dohlíží asistentka junior–manažera kvality. Údaje týkající se kvality zpracovává referentka kvality.



Obrázek 3.1 Organizační struktura podniku
Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů firmy

3.2 Přehled stavu zaměstnanců podniku

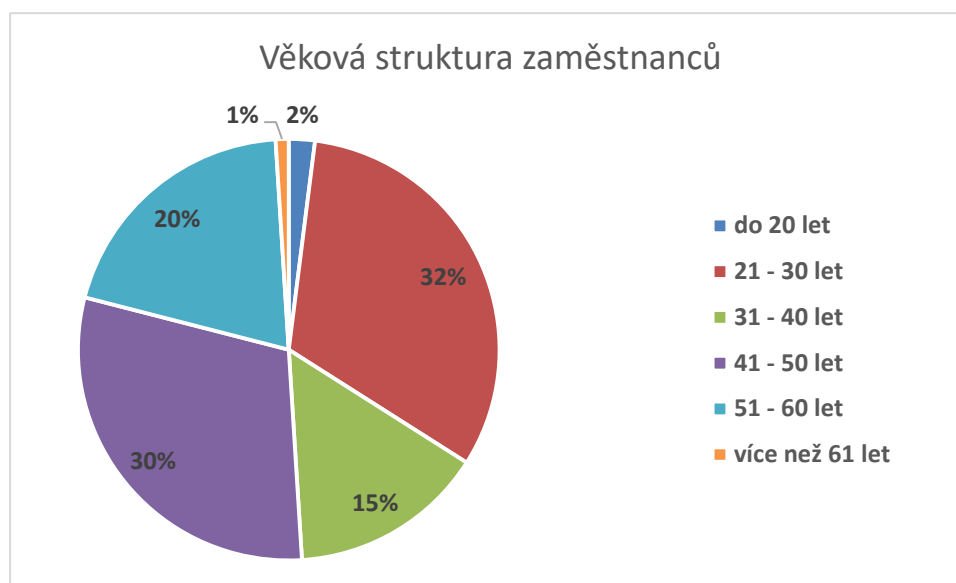
V současnosti je v podniku X zaměstnáno 248 zaměstnanců. Z obrázku č. 6 vyplývá, že počet zaměstnanců do roku 2018 poměrně stoupal. Od roku 2019 počet zaměstnanců v podniku klesal. Pokles zaměstnanců v letošním roce ovlivnila současná pandemická situace ve světě, kterou pociťuje i firma X. Z důvodu nedostatku zakázek podnik musel přistoupit k propouštění zaměstnanců.



Obrázek 3.2 Vývoj stavu zaměstnanců v podniku
Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů firmy

Věková struktura zaměstnanců v podniku

K analýze zaměstnanců patří i struktura zaměstnanců z hlediska věku. Věková struktura je znázorněna v obrázku č. 3.3. Z uvedeného obrázku vyplývá, že podnik X zaměstnává pracovníky všech věkových kategorií. Největší kategorii zaměstnanců tvoří zaměstnanci ve věku 21 až 30 roků. Druhé zastoupení mají zaměstnanci ve věku 41 až 50 let, kteří tvoří 29 % zastoupení. A naopak, nejméně zaměstnanců je nad 61 let, jejichž procentuální zastoupení je pouze 1 %, a také zaměstnanci do 20 let, kteří tvoří 2 % z celkových zaměstnanců.



Obrázek 3.3 Věková struktura zaměstnanců v podniku
Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů firmy

Vzdělanostní struktura zaměstnanců v podniku

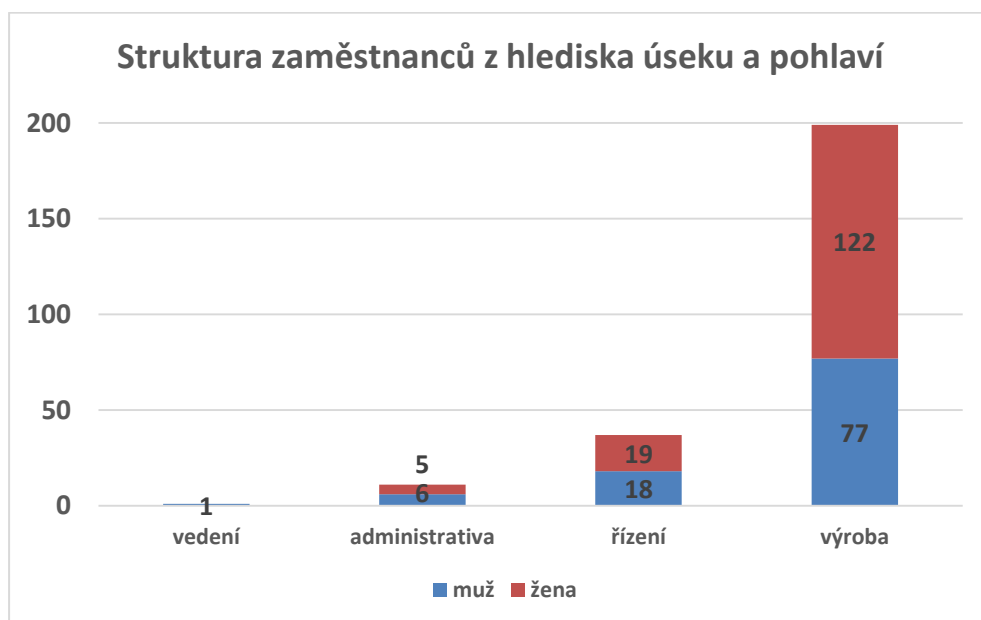
Ze vzdělanostní analýzy (viz obr. 3.4) vyplývá, že v podniku X převládá z celkového počtu zaměstnanců středoškolské vzdělání, kterému odpovídá 115 zaměstnanců, což odráží vysoký počet zaměstnanců pracujících ve výrobním úseku, kde je tato kvalifikace dostačující. Na druhém místě jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním, a to v počtu 83. Vysokoškolské vzdělání má 12 zaměstnanců a 38 zaměstnanců dosáhlo základního vzdělání.



Obrázek 3.4 Vzdělanostní struktura zaměstnanců v podniku
 Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů firmy

Struktura zaměstnanců z hlediska úseku a pohlaví

Podnik X zaměstnává v letošním roce celkem 248 zaměstnanců, z nichž většina jsou ženy (146, 59 %). V každém úseku (administrativa, řízení, výroba) je procentuální zastoupení mužů a žen přibližně stejné.



Obrázek 3.5 Vzdělanostní struktura zaměstnanců v podniku
 Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů firmy

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVAČNÍHO PROGRAMU PODNIKU

Cílem analýzy bylo získat co nejvíce informací o motivačním systému podniku na základě dalších rozhovorů a z vnitropodnikových materiálů podniku. Informace se týkaly způsobu odměňování zaměstnanců v podniku, podoby hodnocení a odměňování a charakteru zaměstnaneckých benefitů, jež podnik nabízí svým zaměstnancům.

4.1 Motivační systém podniku

Podnik používá různé metody a nástroje, kterými se snaží zaměstnance pracovně motivovat. Vedení podniku se snaží stimulovat zaměstnance k dosažení vysoké produktivity práce v souladu s individuálními cíli zaměstnanců a cíli podniku. Podnik X má vypracovaný vlastní motivační systém (motivační plán). Tento dokument má podobu směrnice personálního oddělení, která upravuje a zpřehledňuje druhy motivace zaměstnanců a jejich uplatňování v podniku s ohledem na související předpisy vydané podnikem a schválené odborovou organizací. Směrnice platí pro všechny zaměstnance, kteří jsou v hlavním pracovním poměru. Směrnice se každý rok upravuje a přizpůsobuje podmínkám stanoveným vedením podniku. Motivační systém v podniku je rozdělen na dvě části – na finanční motivaci a sociální politiku.

4.1.1 Finanční motivace

Jako prostředek finanční motivace využívá firma složky, které splňují určitá kritéria, Jsou vypláceny k měsíční mzdě zaměstnanců. Jedná se o:

- stimulační složku mzdy – prémie,
- Docházkový bonus,
- zlepšovací návrh.

Prémie mají pevně stanovenou sazbu a vážou se ke splnění určitých kritérií. Každý měsíc se vyhodnocuje výkonnost jednotlivých směn a podle toho jsou přidělovány procentuální prémie. Maximální měsíční prémie může činit až 3 tisíce Kč. Docházkový bonus ve výši 1 000 Kč se na základě rozhodnutí ředitele podniku vyplatí každému zaměstnanci s hodinovou mzdou a zaměstnancům s fixním platem při splnění podmínky 100% účasti na pracovních směnách.

Nárok zůstává při čerpání dovolené, placeného volna při darování krve, účasti na rekondičních pobytech, na povinných lékařských prohlídkách a při účasti zástupců zaměstnanců na vzdělávání, při využívání placeného volna, při překážkách ze strany zaměstnavatele.

Zaměstnanec získá finanční odměnu při podání návrhu na zlepšení zavedených postupů či jakýchkoliv inovací. Při úspěšné implementaci jeho návrhu do procesů podniku se zaměstnanci vyplatí odměna, která může být až 5 tisíc Kč.

4.1.2 Sociální politika

Sociální politika podniku X je realizována prostřednictvím sociálního fondu. Sociální fond je používán jako příspěvek na realizaci sociální politiky v oblasti péče o zaměstnance. V rámci realizace sociální politiky jsou zajišťovány činnosti, které jsou hrazeny z rozpočtu sociálního fondu a ostatní činnosti, které jsou hrazeny z nákladů podniku.

Ze sociálního fondu jsou hrazeny:

- příspěvky na závodní stravování,
- příspěvky na bazén,
- příspěvky na Tesco poukázky,
- příspěvky na odměny pro nejlepší zaměstnance roku.

4.1.3 Hodnocení zlepšovacích návrhů

Hodnocení zlepšovacích návrhů je zpracováno ve směrnici, která upravuje a zpřehledňuje proces tvorby, prověřování, implementování a vyhodnocení zlepšovacích návrhů podaných zaměstnanci podniku.

Proces hodnocení zlepšovacích návrhů se skládá z těchto kroků:

- podání návrhu,
- prověřování zlepšovacích návrhů,
- vyhodnocení zlepšovacích návrhů.

Podání návrhu

V podniku X zaměstnanci podávají návrhy, které by mohly zlepšit pracovní prostředí v podniku. Pokud si zaměstnanec myslí, že zavedený proces, resp. systém by se měl zlepšit a má konkrétní návrhy, resp. připomínky, jejichž zavedení usnadní práci,

zlepší pracovní návyky, zvýší výkonnost operátorů, zkvalitní pracovní prostředí nebo přispěje daným řešením ke zlepšení vztahů s nadřízenými, vypíše dokument – návrh na zlepšení. Po vypsání návrhů teamleader nebo supervisor dané směny seskupí všechny návrhy a jednou měsíčně je předá vedoucímu zlepšovatelského týmu.

Prověřování zlepšovacích návrhů

Po zkompletování všech návrhů na zlepšení a po jejich zapsání do seznamu se jedenkrát za měsíc scházejí představitelé zlepšovatelského týmu. Zaměstnanci přítomni na dané směně prověřují všechny návrhy a vybírají ty, které se dají realizovat, resp. po posouzení a připomínkování jsou vhodné k realizaci. Zlepšovatelský tým tvoří zaměstnanci z každého oddělení, kteří také mají pravomoc rozhodnout, který návrh je pro podnik přínosem a přispěje ke zlepšení jeho výkonnosti. Zlepšovatelský tým se setkává dle stanoveného plánu jednou za měsíc.

Návrhy, které zlepšovatelský tým posoudí jako nevhodné pro realizaci a nedoporučí je k dalšímu přehodnocení, vedoucí zlepšovatelského týmu zakládá do složky, která je evidována na oddělení kvality a kdykoliv je na vyžádání k dispozici. Následnou prověrku vybraných návrhů provedou vedoucí odpovědných oddělení (vedení podniku), kteří posuzují možnost realizace jednotlivých návrhů, připomínkují je a rozhodují o postupu, jak vyhovující návrhy realizovat. Ostatní nápady jsou vráceny vedoucímu týmu k založení do složky.

Vyhodnocení zlepšovacích návrhů

Po úspěšné implementaci zvolených návrhů v podniku následuje fáze přehodnocení funkčnosti a efektivnosti realizovaných návrhů. V případě prokázání neefektivnosti a neosvědčených přínosu realizovaných návrhů se tyto opět přehodnotí vedením podniku a buď se přistoupí k jejich vyřazení z užívání (založí se návrh do složky nerealizovaných nápadů), nebo se vhodně upraví a opět po jistém čase posoudí z hlediska použitelnosti a přínosu.

Pokud se osvědčí realizovaný návrh v praxi a přinese měřitelné úspěchy, v podniku se přistoupí k finančnímu ohodnocení zlepšovatelů, resp. dalších zaměstnanců, kteří svými připomínkami přispěli k úspěšnému zavedení a realizování navržených opatření. Vyhodnocení návrhů se provádí pravidelnou kontrolou na daném oddělení, kde byl nápad realizován a průběžně se kontroluje procesní kontrolou.

4.2 Systém odměňování podniku

Podnik X věnuje odměňování velkou pozornost ve více vnitropodnikových dokumentech. Největší část dokumentů tvoří podniková kolektivní smlouva.

Účelem kolektivní smlouvy je úprava a určení individuálních a kolektivních právních vztahů, shoda na právech a povinnostech mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, které je nutné zajišťovat při uspokojování práv, oprávněných potřeb a zájmů zaměstnanců v souladu s platnými právními předpisy, zejména se zákoníkem práce, zákonem o kolektivním vyjednávání a prováděcími předpisy.

V kolektivní smlouvě se podnik X zavazuje:

- řešit pracovně právní vztahy – pracovní smlouvy, ukončení pracovních poměrů (odstupné), vymezení pracovní doby, dovolené a pracovní volná, odchodné,
- vytvářet podmínky pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- vyplácet zaměstnancům mzdu za vykonanou práci, mzdové zvýhodnění, poskytovat odměny zaměstnancům,
- zajišťovat zdravotní péči zaměstnancům, poskytovat stravovací péči,
- vytvářet sociální péči zaměstnancům, řešit spory.

Mzdová oblast této smlouvy se přehodnocuje každý rok na základě plánovaného stavu zaměstnanců, výroby a na základě očekávaného hospodářského růstu.

Všichni zaměstnanci jsou obeznámeni se všemi dokumenty již při přijímacím pohovoru a mohou do zmíněných dokumentů kdykoliv nahlédnout.

4.3 Současný mzdový systém podniku

Mzdové podmínky podniku X jsou vždy sjednávány v pracovní smlouvě a ve změně pracovní smlouvy. Podle zákona mzda nesmí být nižší než minimální mzda stanovená zvláštním předpisem. Mzda v plné výši náleží zaměstnanci jen za kvalitně odvedenou práci. V případě nekvalitní práce může podnik mzdu přiměřeně krátit, popř. využít jiný druh sankcí. Základní mzda v podniku X se určuje na základě stupnice mzdových tříd.

4.3.1 Mzdová forma

Zaměstnancům je vyplácena časová, hodinová a měsíční mzda, která je stanovena na základě tříd mzdových tarifů. Podnik má vytvořenou šestistupňovou tarifní stupnici, která je jiná pro výrobní a režijní zaměstnance a jiná pro technickohospodářské a administrativní pracovníky. Každému pracovnímu místu vytvořenému v podniku X odpovídá určitá tarifní třída, na jejímž základě je vyplácena mzda. Zařazení pracovního místa do tarifní třídy je určeno podle náročnosti práce. Velikosti tarifních tříd jsou stanoveny pro nástupní plat zaměstnance a jejich další výše se stanovuje dohodou na základě kolektivní smlouvy.

Pro ilustraci uvádím stručný přehled tarifních tříd spolu s příkladem pracovních pozic a mzdovým ohodnocením.

Tarifní třídy pro výrobní a režijní zaměstnance v podniku

- 1. tarifní třída – uklízečka, pomocný zaměstnanec (15 tisíc Kč).
- 2. tarifní třída – operátor výroby, montáže, skladu, kvality, skladový kontrolor, změnový inspektor kvality, zaměstnanec kvality apod. (20 tisíc Kč).
- 3. tarifní třída – seřizovač (25 tisíc Kč).
- 4. tarifní třída – mechanik, elektrikář, nástrojař, asistent technického manažera (30 tisíc Kč).

Tarifní třídy pro technickohospodářské a administrativních zaměstnance v podniku

- 1. tarifní třída – referent kvality, logistiky, prodeje, montáže, plánování výroby (25 tisíc Kč).
- 2. tarifní třída – řízení lidských zdrojů, účetní, mzdový účetní (30 tisíc Kč).
- 3. tarifní třída – referent BOZP, nákupu, koordinátor výroby (35 tisíc Kč).
- 4. tarifní třída – hlavní mistr výroby, mistr skladu, podpory výroby (45 tisíc Kč).
- 5. tarifní třída – manažer logistiky a prodeje, finanční manažer, manažer řízení LZ, manažer plánování výroby, technický manažer (50 tisíc Kč)
- 6. tarifní třída – generální ředitel (80 tisíc Kč).

4.3.2 Další složky mzdy

Další složky mzdy se v podniku X skládají z:

- časové mzdy měsíční mimotarifní – nad rámec základní mzdy,
- stimulační složky mzdy,
- mzdových navýšení,
- odměn.

Mzdové zvýhodnění

Mzdové zvýhodnění za práci přesčas:

- v pracovních dnech v I. a II. směně – dosažená mzda + 25 % průměrného výdělku,
- v III. směně, v sobotu a neděli – dosažená mzda + 50 % průměrného výdělku,
- v III. směně a v sobotu a neděli – dosažená mzda + 50 % průměrného výdělku + 2 0% noční příplatek ze základní mzdy,
- za práci přesčas, za kterou během tří kalendářních měsíců nebude možné poskytnout náhradní volno, přísluší dosažená mzda + procentní násobek průměrného výdělku podle předchozích bodů.

Mzdové zvýhodnění za práci ve svátek:

- za dobu práce přísluší dosažená mzda + 50 % průměrného výdělku,
- za dobu práce, která je zároveň nadčasovou prací, přísluší dosažená mzda + 100 % průměrného výdělku,
- jestliže zaměstnanec nepracoval z důvodu, že svátek připadal na jeho pracovní den, zaměstnanci se měsíční mzda nekrátí.

Mzdové zvýhodnění za práci v noci:

- Příplatek ve výši 20 % ze základní mzdy zaměstnance.

Mzda při výkonu jiné práce:

- Během provedení přísluší zaměstnanci 100 % průměrné mzdy.

Mzda při zastupování:

- Zaměstnanci přísluší během zastupování doplatek mzdy ve výši rozdílu mezi jeho mzdou a mzdou zastoupeného. Nárok na doplatek mzdy vzniká při zastupování minimálně 1 měsíc.

Mzdové zvýhodnění za práci ve stíženém a zdraví škodlivém prostředí:

- Příplatek 20 % z minimální mzdy zaměstnance za hodinu pro první stupeň náročnosti práce.

Mzdová kompenzace z důvodu nutnosti používat osobní ochranné pracovní pomůcky na ochranu před škodlivinami vznikajícími na pracovišti:

- Ve výši 800 Kč měsíčně podle času působení škodlivin na zaměstnance v daném prostředí a nutnosti použití osobních ochranných pracovních pomůcek.

Prémiový systém

Mzda zaměstnanců kromě TH zaměstnanců se skládá z:

- hodinové sazby, odpoledního a nočního příplatku pro zaměstnance, kteří pracují ve vícesměnném provozu (2–3 směny).

Nezpůsobilé složka mzdy se skládá:

- docházkového bonusu (při splnění kritéria jeho vyplacení), prémie.

Výplata mzdy

Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda. Mzdou se rozumí peněžní plnění poskytované podnikem zaměstnanci za práci. Výplatní den v podniku X je vždy patnáctý den následujícího měsíce. Ve výplatní den vydá zaměstnavatel zaměstnanci výplatní pásku, obsahující údaje o jednotlivých složkách mzdy. S případnými reklamacemi, otázkami a připomínkami týkajícími se výpočtu a velikosti mzdy se obrací zaměstnanec na nadřízeného bez zbytečného odkladu po zjištění nesprávnosti. Na žádost zaměstnance mu zaměstnavatel předloží do tří dnů k nahlédnutí doklady, na jejichž základě byla mzda vypočtena. Pokud zjistí zaměstnanec přeplatky na mzdě dodatečně po jejím převzetí, je povinen to ohlásit svému nadřízenému nebo mzdové účtárně. Mzda se vyplácí zaměstnancům na osobní účet u peněžního ústavu.

4.4 Nefinanční prostředky motivace zaměstnanců podniku

Cílem nefinančního odměňování je především výkonová motivace zaměstnanců ve smyslu uspokojovat touhu po úspěchu, po obdivu a zároveň pocít zaměstnance, že se mohou v práci realizovat.

Vliv pracovního prostředí podniku

V souvislosti s motivací je obecně platné, že čím více je zaměstnanec v práci spokojený, tím více stoupá jeho produktivita. Pro pracovní spokojenost je důležité příznivé pracovní prostředí. Podnik se snaží vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťuje bezpečnou a zdravotně nezávadnou práci pro své zaměstnance podle zákoníku práce. Podnik za účasti zástupců pravidelně jedenkrát ročně provádí prověrku stavu jednotlivých pracovišť podniku. Podnik zhodnocuje i vývoj pracovních neschopností, absencí a také úrazovosti. Podnik se snaží zlepšovat kulturu práce a pracovního prostředí.

Rozvoj zaměstnanců

Podnik se stará o zvyšování a prohlubování kvalifikace svých zaměstnanců organizovanými školeními. V loňském roce bylo provedeno několik desítek školení. Většina z nich byla realizována z důvodu příprav na certifikační audit nebo za účelem zvýšení odbornosti a zlepšení zručností jednotlivých zaměstnanců. V oblasti kvality bylo provedeno 20 školení, v oblasti montáže 15 školení, v oblasti logistiky 9 školení, 7 školení v BOZP a LZ, 6 v oblasti materiálového zabezpečení a 4 školení v oblasti výroby a plánování. Z náhodně vybraných školení byla v podniku vypočtena efektivnost realizovaných školení na 75 %.

Režim práce v podniku

Týdenní pracovní doba zaměstnanců v nepřetržitém třisměnném provozu je stanovena na 37,5 hodin a při jednosměnném provozu je na 40 hodin. Pracovní přestávka na odpočinek a občerstvení je stanovena na 30 minut po každých čtyřech hodinách. Další přestávka na odpočinek při nepřetržitém provozu je 15 minut. Přestávky na odpočinek a jídlo se nezapočítávají do pracovního času a jsou přesně stanoveny pro jednotlivé směny. Základní pracovní čas, během kterého zaměstnanec musí být na pracovišti, je v první směně od 6.00 do 14.00 hod., ve druhé směně od 14.00 do 22.00 hod. a ve směně třetí od 22.00 do 06.00 hod.

Komunikace v podniku

Pokud se vyskytnou na pracovišti nedostatky nebo se zaměstnanec cítí poškozován na svých pracovněprávních právech, může se obrátit na odborovou organizaci a jednatele organizace. Se svými problémy a stížnostmi se mohou zaměstnanci obracet na svého přímého nadřízeného.

4.5 Analýza motivačního systému na základě výsledků dotazníkového průzkumu

Motivační systém v podniku X byl zhodnocen i pomocí dotazníkové metody. Tato je časově a finančně nenáročná, při které je možné získat dostatek informací.

Dotazník byl pro zaměstnance podniku X anonymní a dobrovolný. Byl určený pro personální a zejména výrobní oddělení – pro vedení či řídicí pracovníky (personalisté a mistři) nebyl určen z toho důvodu, že v realitě podnikového a organizačního řízení jsou právě oni výkonnými složkami motivačního systému a jejich činnost je často spojena s motivací zaměstnanců, čímž se stávají nositeli informací o motivech zaměstnanců k pracovnímu výkonu.

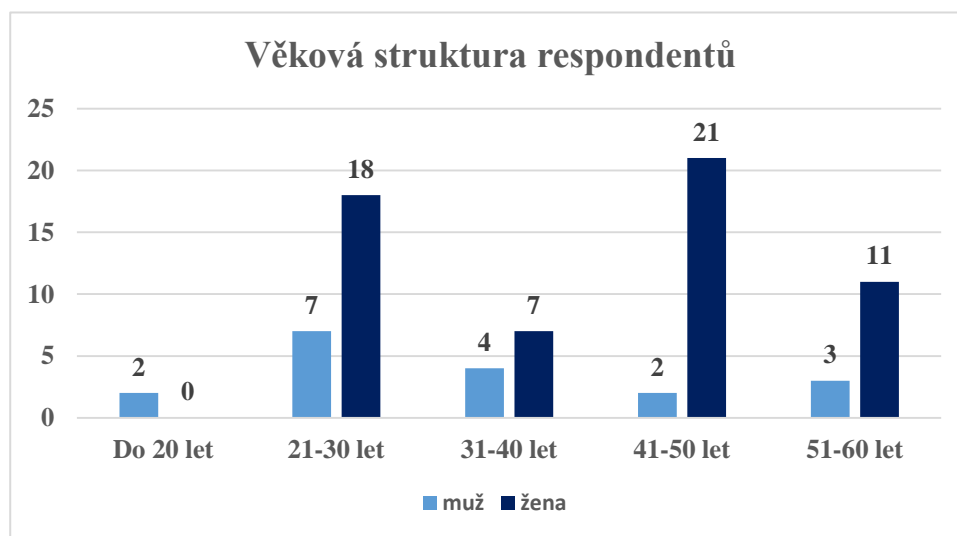
Dotazník v plném znění je součástí příloh této práce. Dotazník obsahuje 13 otázek týkajících se důležitosti a spokojenosti s vybranými motivačními faktory v podniku a pracovními podmínkami. Dotazník byl strukturován do tří částí:

1. část – údaje o zaměstnancích,
2. část – otázky zaměřené na analýzu motivačního systému,
3. část – pracovní podmínky v podniku.

Dotazník byl distribuován v papírové podobě a před jeho rozdělením byl konzultován s vedením podniku. Rozeslání dotazníku zaměstnancům jakož i jejich opětovné shromáždění zajistilo personální oddělení podniku. Sběr dat probíhal během dvou týdnů. Z celkového počtu 100 oslovených respondentů byl dotazník vyplněn celkem 75 respondenty, což představuje 75% návratnost. Otázky byly formulovány tak, aby zaměstnanci mohli jednoznačně odpovědět, zda s danou otázkou souhlasí, nebo nikoliv. Některé otázky poskytovaly prostor k uveřejnění vlastního názoru, i když respondenti tuto možnost ve velké míře nevyužívali. Výsledky dotazníkového průzkumu byly převedeny do grafů a procentuálně vyjádřeny. Vzhledem k tomu, že dotazník byl složen ze tří částí, bude i interpretace výsledků dodržovat tuto formu.

4.5.1 Údaje o zaměstnancích

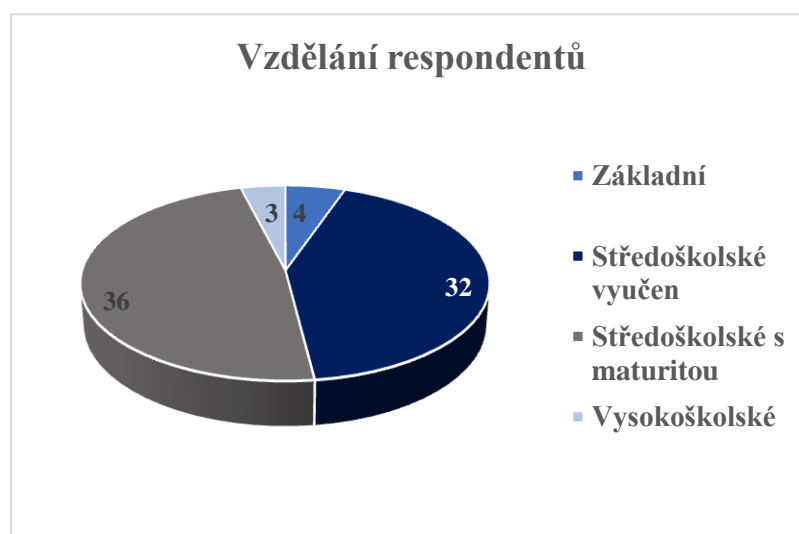
Níže uvedený graf zobrazuje věkovou strukturu zaměstnanců, kteří se zúčastnili průzkumu. V grafu lze vidět, že dotazníkového výzkumu se z celkového počtu 75 dotázaných zúčastnilo více žen (76 %) než mužů (24 %). Nejpočetnější zastoupení tvoří zaměstnanci od 21 do 30 let, kde je 25 respondentů. Přibližně stejné zastoupení má věková kategorie od 41 do 50 let, a to s 23 respondenty. Kategorie nad 61 let má nulové zastoupení. Ve věkové kategorii do 21 let se zúčastnili pouze dva muži.



Zdroj: vlastní zpracování firmy

Obrázek 4.1 Věková struktura respondentů

Z hlediska dosaženého vzdělání převažovali ve výzkumu respondenti s úplným středoškolským vzděláním a následně se středoškolským vzděláním. Nejmenší složku představovali zaměstnanci s vysokoškolským a základním vzděláním.



Obrázek 4.2 Vzdělání respondentů

Zdroj: vlastní zpracování firmy

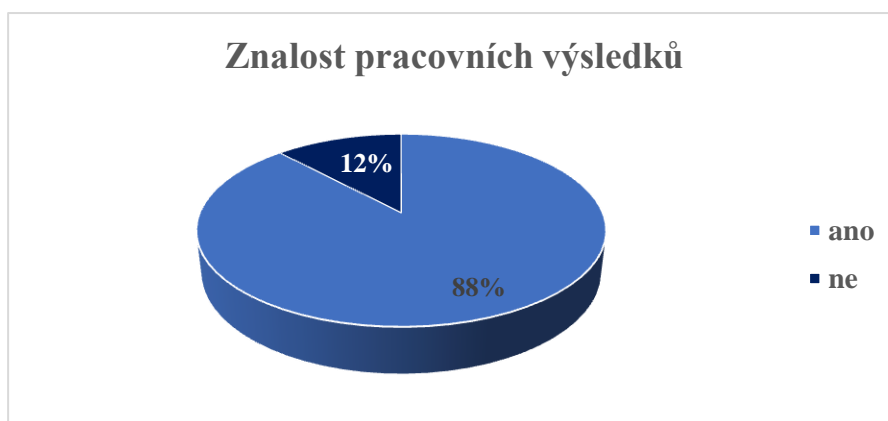
4.5.2 Analýza motivačního systému

Dle analýzy má podnik zavedený motivační systém. Následující otázky zjišťovaly, zda motivační systém v podniku funguje a jak jsou s ním seznámeni zaměstnanci.

1. Jste si vědomi toho, jaké pracovní výsledky jsou od Vás očekávány ze strany podniku?

V této otázce 88 % zaměstnanců ví, co od nich podnik očekává, 12 % zaměstnanců to neví, přičemž tuto skutečnost připisují absenci zpětné vazby od nadřízených.

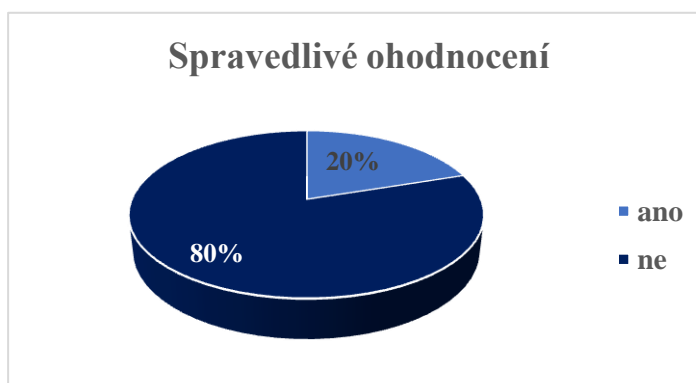
Obrázek 4.3 Znalost pracovních výsledků



Zdroj: vlastní zpracování firmy

2. Myslíte si, že jste za svůj pracovní výkon spravedlivě ohodnoceni a odměněni?

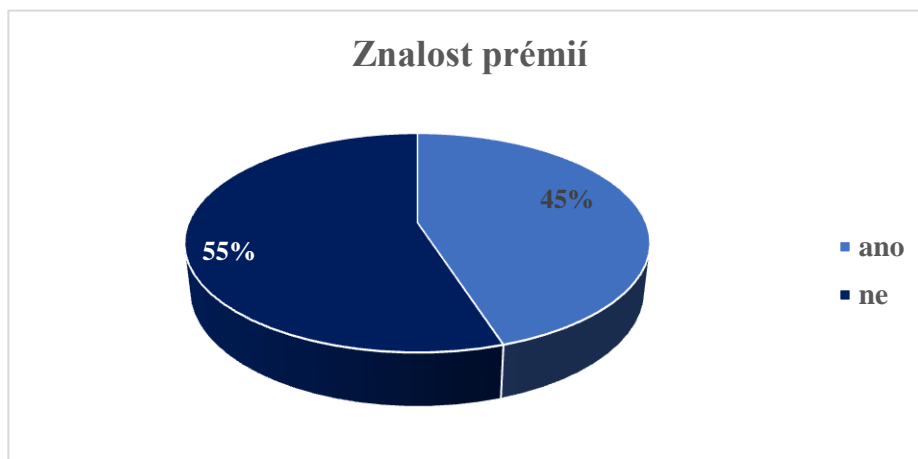
Pocit nespravedlnosti je pro úspěšnou motivaci zaměstnanců nepřijatelný. Tento pocit má až 80 % zaměstnanců. Odměňování patří mezi vhodné motivátory posilování pozitivní motivace. V případě peněžní odměny může být nespokojenost způsobena i tím, že při stanovení osobního ohodnocení zaměstnanci neznají kritéria stanovení její výše, a tak pociťují nespokojenost.



Obrázek 4.4 Spravedlivé ohodnocení
Zdroj: vlastní zpracování firmy

3. Jste dostatečně obeznámen s pravidly pro přiznání prémie?

Tato otázka navazuje na předchozí a potvrzuje, že zaměstnanci dobře neznají kritéria pro přiznání finančního ohodnocení. Informace o podmínkách přiznání prémie nezná 55 % zaměstnanců, podnik by tedy měl přehodnotit způsob komunikace se zaměstnanci. Zaměstnancům by měl být vnitropodnikový systém odměňování jasný a přístupný. Tyto informace by měly být poskytovány jednodušším způsobem, například se jedná o výpočet mezd a odměn.



Obrázek 4.5 Znalost prémie
Zdroj: vlastní zpracování firmy

4. Podali jste již návrh na zlepšení v podniku?

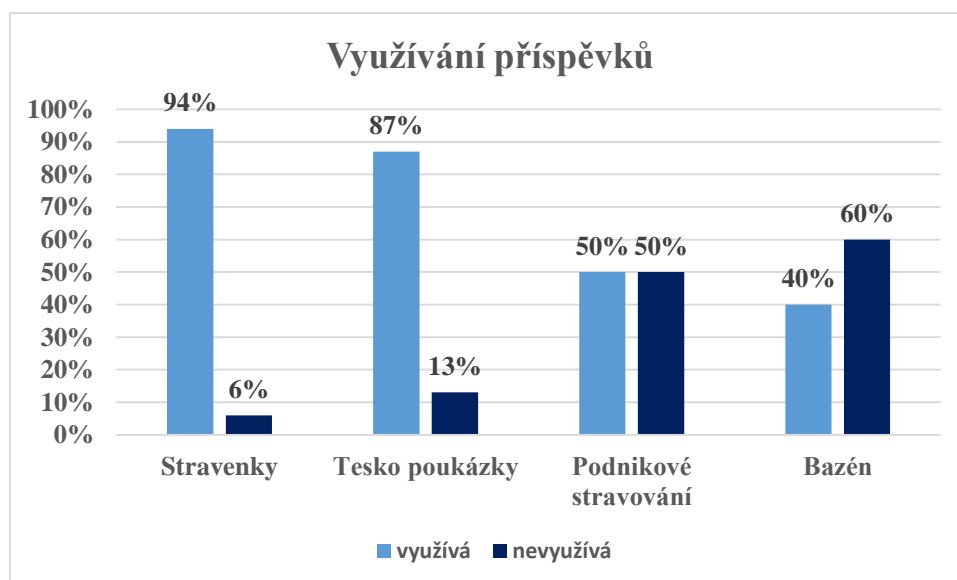
Podnik poskytuje zaměstnancům finanční odměnu za podání zlepšovatelského návrhu. Návrh podalo 12 % respondentů, což svědčí o tom, že někteří zaměstnanci jsou informováni o možnostech finančního přilepšení, ale 88 % respondentů nepodalo návrh, což může souviset s neinformovaností o finančním přilepšení a potvrzuje to i předchozí otázku o obeznámenosti s kritérii přiznání prémie.



Obrázek 4.6 Podání návrhu na zlepšení
Zdroj: vlastní zpracování firmy

5. Podnik financuje ze sociálního fondu několik příspěvků pro zaměstnance – využíváte je?

Nejčastěji respondenti uváděli, že využívají a oceňují stravenky (94 %), kdy 55% ceny hradí zaměstnavatel. Stravenky zaměstnanci oceňují i z důvodu možnosti jejich široké využitelnosti (v restauraci, na nákup potravin). Rovněž nejvíce využívaným příspěvkem jsou Tesco poukázky (87 %) na nákup různého sortimentu v prodejnách Tesco. Polovina zaměstnanců využívá stravu v podniku, která je z poloviny hrazena zaměstnavatelem. Polovina respondentů naopak nevyužívá závodní stravu z důvodu malých porcí. Systém příspěvků na stravu zaměstnanec může využít na dotované jídlo, ale nemá pak možnost v tento den čerpat stravenku. Pokud se ale daný den nestravuje v jídelně, nemá za ten den započtené dotované jídlo, a proto může v tento den čerpat stravenku. Z grafu vyplývá, že 94 % využívá stravenky – tím je myšleno, že téměř všichni zaměstnanci využívají stravovací benefit – buď jídlo nebo stravenku. Jídlo v jídelně volí 50 % lidí. Každopádně v rámci měsíčního fondu pracovní doby lze využít tolik dotovaných jídel či stravenek (možno v kombinaci), kolik bylo odpracovaných dnů, to znamená, že při 20 odpracovaných dnech lze využít 5 jídel a 15 stravenek nebo 0 jídel a 20 stravenek. Příspěvky na bazén nevyužívá 60 % zaměstnanců, neboť smluvní bazénové centrum je poměrně vzdálené od sídla firmy.



Obrázek 4.7 Využívání příspěvků
Zdroj: vlastní zpracování firmy

6. Myslíte si, že příspěvky ze sociálního fondu mají možnost využívat všichni zaměstnanci podniku?

V této otázce vyjádřilo pocit nespravedlnosti 70 % zaměstnanců. Protože podnik nabízí množství příspěvků, je zřejmé, že zaměstnanci nejsou s nimi dostatečně informováni, a tím přicházejí o možnosti jejich využití. Důvody nevyužití příspěvků jsou uvedeny v předchozí otázce.



Obrázek 4.8 Možnost spravedlivého využívání příspěvků
Zdroj: vlastní zpracování firmy

4.5.3 Pracovní podmínky

V této části dotazníku bylo cílem analyzovat spokojenost zaměstnanců v podniku a jejich postoje k práci. Výsledky této analýzy pomohou určit pracovní zdroje motivace zaměstnanců a jejich spokojenost v práci. Výsledky také pomohou při doporučení tvorby účinného motivačního systému, vedoucího ke zvýšení produktivity podniku.

1. Jste spokojen s výší své mzdy?

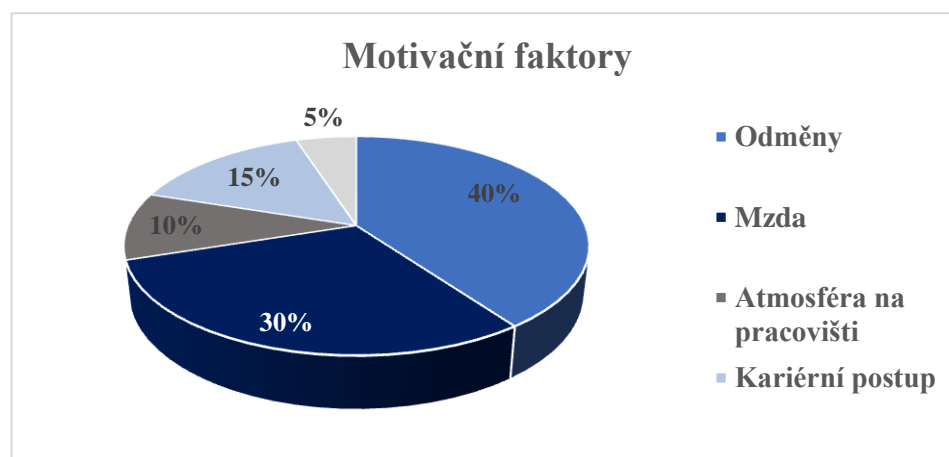
Obecně se dá předpokládat, že zaměstnanci nebudou s výší své mzdy spokojeni, což se i v otázce potvrdilo. Až 88 % zaměstnanců vyjádřilo nespokojenost se svou mzdou. Jako důvody nespokojenosti uváděli nízkou základní mzdu a nízké příplatky za noční směny. Na obranu podniku se však musí uvést, že průměrná mzda je v tomto průmyslovém odvětví přibližně stejná jako průměrná mzda podniků v nejbližším okolí.



Obrázek 4.9 Spokojenost se mzdou
Zdroj: vlastní zpracování firmy

2. Co by Vás motivovalo k lepším pracovním výkonům?

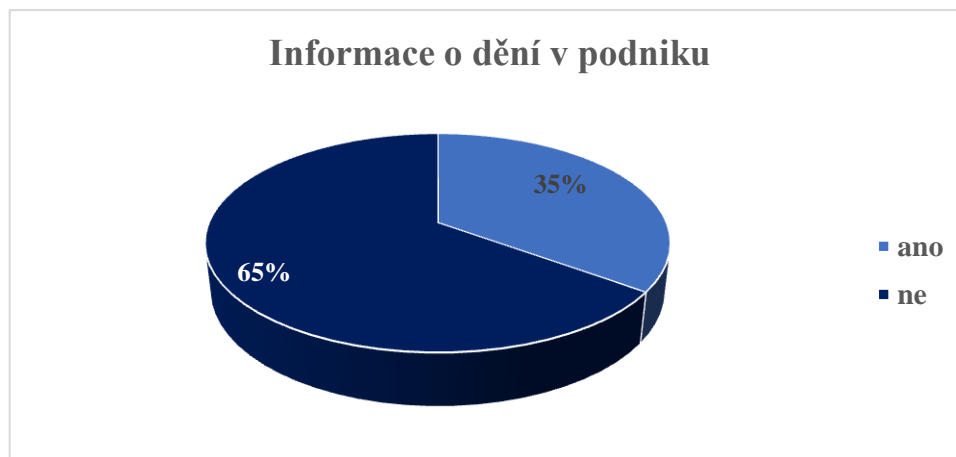
Další otázkou se zjišťovaly motivační faktory ovlivňující pracovní výkon zaměstnanců. Ve výsledcích jednoznačně dominovaly odměny, které považuje až 40 % dotázaných za nejdůležitější motivátor, na druhém místě s 30% zastoupením skončilo lepší finanční ohodnocení. Na dalších místech byla atmosféra na pracovišti (10 %), pochvala (2 %) nebo kariérní postup (15 %). Z těchto preferencí je jasné, že mzda je významným motivačním faktorem pro výkon práce, což je přirozené, protože člověk potřebuje uspokojit základní potřeby a následně hodnotí, jaký objem osobního výkonu je ochoten prodat zaměstnavateli za určitou cenu.



Obrázek 4.10 Motivační faktory
Zdroj: vlastní zpracování firmy

3. Máte dostatek informací o dění v podniku a hlavních cílech podniku?

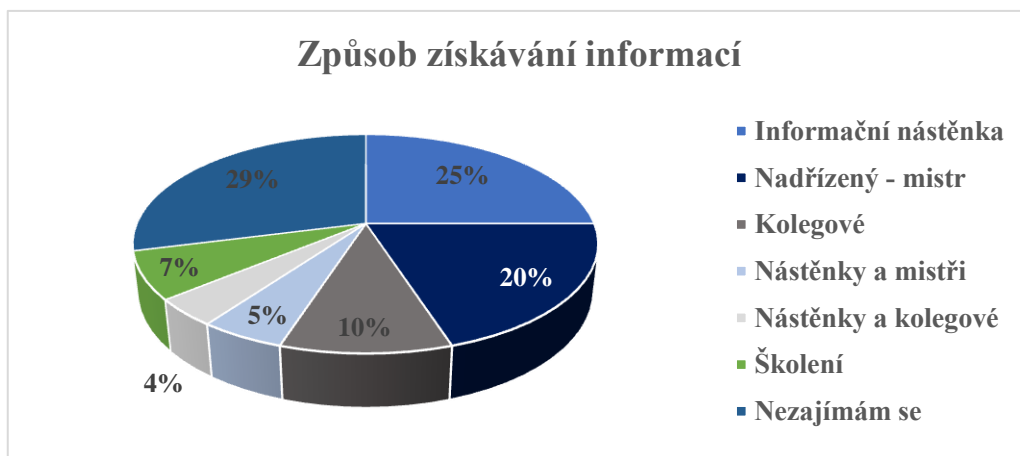
U této otázky lze konstatovat, že zaměstnanci mají nedostatek informací o dění v podniku, což potvrdilo 65 % z nich. Seznamování zaměstnanců s informacemi tohoto druhu ze strany vedení může u zaměstnanců vzbudit zájem o dění v podniku, zvýšit pocit důležitosti a tím přispět k jejich motivaci.



Obrázek 4.11 Informace o dění v podniku
Zdroj: vlastní zpracování firmy

4. Jakým způsobem získáváte důležité informace?

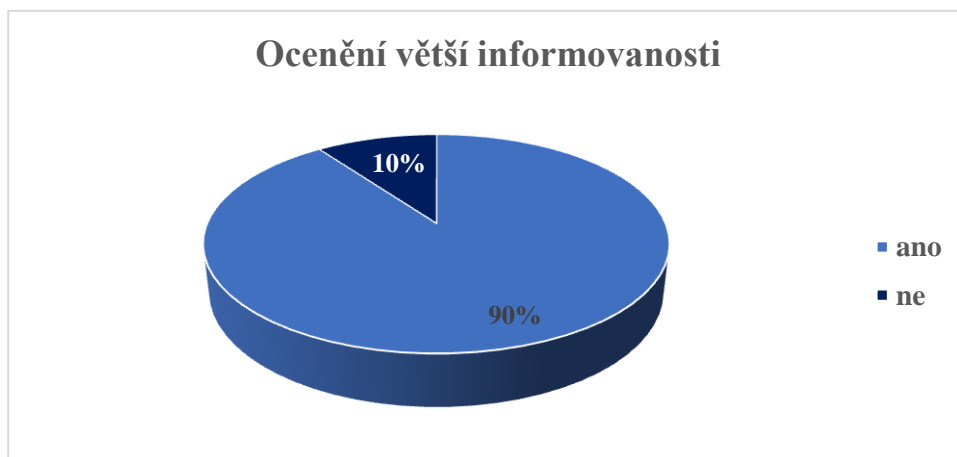
Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci dostávají informace z různých zdrojů. Největší část informací dostávají z informační nástěnky (25 %), dále od nadřízeného – mistra (20 %), 10 % získává informace od kolegů, 5 % kombinovaně z nástěnky a od mistra, 4 % z nástěnky a od kolegů, 7 % ze školení. Zajímavé je, že přibližně třetina zaměstnanců se nezajímá o informace, neboť zmiňují jejich neprůhlednost, nahodilost a nesouvislost. Z tohoto důvodu nemají přehled o dění v podniku, nebo se o zadaných změnách dozvídají pozdě a nemají možnost ovlivnit jejich průběh. Podnik by měl účelně „shromažďovat“ informace na jednom místě, aby informace nemusely být složitě vyhledávány.



Obrázek 4.12 Způsob získávání informací
Zdroj: vlastní zpracování firmy

5. Přáli byste si, aby Vám byly poskytovány informace ve větším množství?

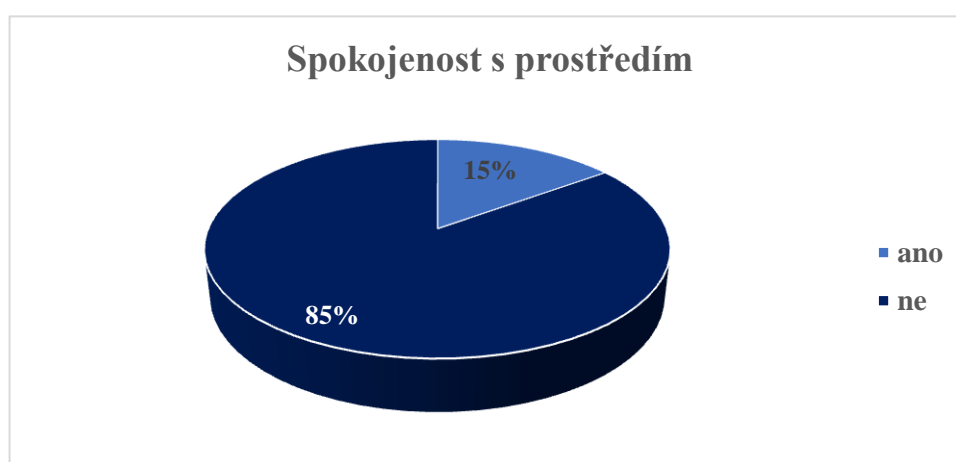
Tato otázka navazovala na otázky předchozí. Možnost poskytování většího množství informací by přijalo až 90 % zaměstnanců. Větší informovanost by zamezila nejasnostem při výkonu práce, nedostatku informací o přiznání různých finančních odměn apod.



Obrázek 4.13 Ocenění větší informovanosti
Zdroj: vlastní zpracování firmy

6. Vyhovují Vám „klimatické“ podmínky a pracovní prostředí v podniku?

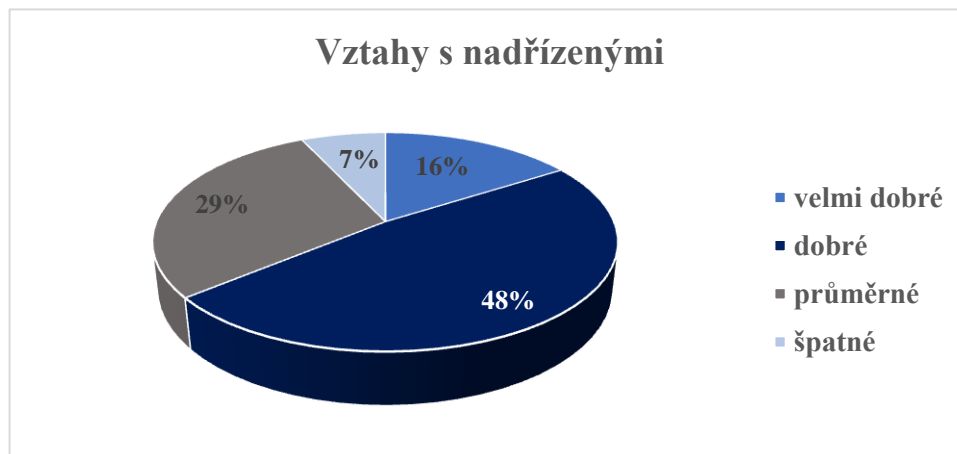
Míru spokojenosti s pracovním prostředím vyjádřilo pouze 15 % zaměstnanců, 85 % zaměstnanců vyjádřilo nespokojenost. Nespokojení zaměstnanci si stěžovali na velký hluk a v letním období na teplo. Špatné podmínky na pracovišti nepochybně ztěžují pracovní výkon. Hluk na pracovišti je ovlivněn využívanými technologiemi v podniku a přílišné teplo se dá přisoudit chybějící klimatizaci. I když jde o finančně náročné úkoly, zdraví zaměstnanců by mělo být na prvním místě. Hluk v podniku se dá např. zmírnit používáním sluchátek a teplo namontováním klimatizačního zařízení a zakoupením okenních žaluzií (žaluzie nejsou v celém objektu budovy).



Obrázek 4.14 Spokojenost s prostředím
Zdroj: vlastní zpracování firmy

7. Jak byste ohodnotili vztah mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?

Je důležité, aby zaměstnanci měli dobrý vztah s nadřízenými, protože nadřízení je ovlivňují, motivují a řídí. Přístup nadřízeného k zaměstnancům je významným faktorem motivace zaměstnanců. 48 % respondentů odpovědělo, že vztahy jsou dobré, 16 % zvolilo variantu velmi dobré a 29 % označilo průměrný vztah. U 7 % zaměstnanců jsou vztahy s nadřízenými špatné. Podle názorů zaměstnanců by se měla zlepšit vzájemná komunikace a více pochval od nadřízených, ne vše zadávat příkazy a zákazy.



Obrázek 4.15 Vztahy s nadřízenými
Zdroj: vlastní zpracování firmy

Analýzou současného motivačního systému v podniku a následným porovnáním s teoretickými poznatky můžeme dospět k závěru, že podnik, i když má propracovaný motivační systém v podobě interního dokumentu, má určité nedostatky, které by se měl snažit odstranit, případně minimalizovat.

Analýza motivačního systému byla realizována formou rozhovorů se zástupkyní personálního oddělení, která poskytla potřebné materiály k analýze, a formou dotazníkové metody se zaměstnanci podniku. V analytické části práce se vycházelo ze skutečného stavu motivačního systému, který je již zaveden v praxi podniku.

Jako kladné stránky motivačního systému v podniku považují:

- vypracovaný motivační systém v podobě interního dokumentu podniku – ve formě směrnice,
- poskytování finančních odměn (prémii) zaměstnancům (nad rámec základní mzdy) – za hodnocení pracovní směny, za docházkový bonus a za podání zlepšovacího návrhu,
- vytvořenou směrnicí hodnocení zlepšovacích návrhů – která upravuje a zpřehledňuje proces tvorby, prověřování, implementování a vyhodnocení zlepšovacích návrhů podaných zaměstnanci podniku.

V analýze se ukázalo několik nedostatků, jejichž odstranění by zefektivnilo motivační systém v podniku. Ze zjištěných nedostatků uvádím následující:

- Nedostatečná komunikace se zaměstnanci je demotivuje, nejasnosti ve výkonu práce a nespokojenost. Velmi často nadřízení komunikují se zaměstnanci pouze ve formě příkazů a zákazů,

- Nevytvoření zdroje poskytování informací pro zaměstnance, protože zaměstnanci nemají jasně určený zdroj, který by jim poskytoval komplexní informace, jejich informace jsou tak neúplné nebo nejasné. K informacím se dostávají buď skrze nadřízené, komunikaci mezi kolegy nebo částečně prostřednictvím podnikové nástěnky.
- Malá informovanost zaměstnanců ohledně možnosti finančních odměn.
- Slabý systém odměn, protože zaměstnanci mohou získat odměny pouze při podání zlepšovacích návrhů, což může být těžko dosažitelné pro všechny zaměstnance.
- Nedostatečné vyjadřování pochvaly, povzbuzení a poskytnutí zpětné vazby od nadřízeného.
- Slabé zapojení zaměstnanců do dění v podniku.
- Nevyužívání příspěvků hrazených ze sociálního fondu, což je způsobeno nevhodně zvolenými příspěvky, o kterých rozhoduje personální oddělení bez znalosti preferencí svých podřízených.
- Zhoršené pracovní prostředí.

Odpovědi z dotazníku upozorňují na to, že zaměstnanci by chtěli dostávat více informací o podniku a znát kritéria, na jejichž základě jim bylo a bude stanoveno osobní ohodnocení apod. Vzhledem k tomu, že mzda a peněžní odměna představují pro zaměstnance nejdůležitější motivační faktor, je tento požadavek oprávněn.

Zlepšením motivačního systému podnik získá:

- spokojenější zaměstnance,
- motivovanější zaměstnance,
- lepší přístup k zaměstnancům, zlepšení pracovních vztahů,
- vyšší kvalitu práce,
- vyšší produktivitu zaměstnanců.

Pracovní motivace je často rozebírané téma v řízení lidských zdrojů a personálním managementu. Pokud podnik chce mít motivované zaměstnance, je třeba, aby přehodnotil právě on své řízení. Právě vedoucí zaměstnanci rozhodují o motivačních faktorech a motivačním programu podniku. Řídí se nejen ekonomickými možnostmi podniku, ale i svými představami o zaměstnancích. Základní podmínkou motivace zaměstnanců je poznání jejich preferencí a hodnot.

5 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU V PODNIKU

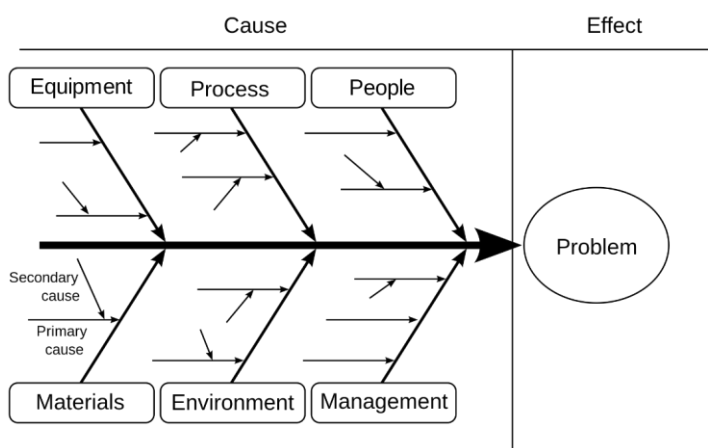
Výsledky získané analýzou současného motivačního systému v podniku a dotazníkovým průzkumem naznačily několik oblastí, které je třeba zlepšit.

Na základě zjištěných nedostatků jsou navržena následující opatření:

1. Zlepšení prostředí, získání finanční odměny a zvýšení motivace – prostřednictvím tzv. Diagramu příčin a následků.
2. Zlepšení oblasti zaměstnaneckých výhod a služeb – zavedení tzv. motivační tabulky.
3. Zlepšení komunikačního systému.
4. Zvýšení nehmotné motivace.

5.1 Diagram příčin a následků

Stromečkový diagram se využívá pro zobrazení relace mezi problémy (efekty) a možnými příčinami jejich vzniku. Hlavní osa diagramu reprezentuje problém, větve jsou tvořeny jednotlivými vlivy, které problém zapříčiňují. Diagram je prvním krokem řešení všech problémů, které mohou být vyvolány několika příčinami. Zpracování je jednoduché a snadno pochopitelné, což vede k zapojení širšího okruhu zaměstnanců a přináší náměty na nové, nekonvenční řešení. Zaměstnanci by přinášeli náměty k řešení problémů, s nimiž se setkávají při své práci.



Obrázek 5.1 Diagram příčin a následků
Zdroj: 50 Minutes (2015)

Postup řešení diagramu

Při výskytu problému by zaměstnanci vypsali dokument diagramu. Jednalo by se o časté problémy v podniku, se kterými se zaměstnanci mohou často setkávat a které by bylo třeba minimalizovat nebo řešit. Jedná se zejména o níže uvedené okruhy problémů:

- **Úraz** – V případě problémů s přímým dopadem na ohrožení zdraví, bezpečnosti práce, pokud bezprostředně hrozí úraz, resp. je ohroženo dodržování bezpečnosti práce a v případě špatného ergonomického řešení pracovišť, kde hrozí zdravotní problém až úraz.
- **Neshodný (špatný) výrobek, díl, dodávka** – pokud ve výrobním procesu dochází k výrobě neshodných (špatných) výrobků, vstupní materiál nesplňuje specifikace nebo ve skladu zaměstnanci zjistí neshodné výrobky ve velkém počtu (příčina může být známá i neznámá) či malém počtu (ale příčina je neznámá).
- **Prostoje delší než 30 minut** – pokud se nepracuje podle plánu, zaměstnanec neplní normu, protože se pokazil stroj a čeká se na opravu více než 30 minut, není připraven materiál nebo v případě mimořádné situace v provozu, kdy se nemůže vyrábět.
- **„Time bomb“** – pokud operátor nebo kterýkoli zaměstnanec zpozoruje, že chod stroje, resp. jiného zařízení není v pořádku a hrozí tak nebezpečí. Odchytku zaměstnanec zjistí vizuálně, sluchem nebo měřením.

Po vypsání dokumentu diagramu by následovalo prověření těchto návrhů zlepšovatelem, který již v podniku existuje. Tento tým, tvořený zaměstnanci z každého oddělení, prověřuje a vyhodnocuje zlepšovací návrhy. Jeho další činností by byla kontrola, prověřování a vyhodnocování návrhů diagramu, podle navržených bodů:

A: Doporučuji realizovat a odměnit zlepšovatele.

B: Doporučuji přizvat další odborníky k posouzení tohoto nápadu.

C: V dané situaci nic nedoporučuji, ale oceňuji snahu zaměstnance.

D: Nápad není konkrétní (například formulace typu „zlepšit určitou věc“ nic neřeší).

Kromě postupu kroků zlepšovateľského týmu musí být vyplněn formulář, který je potřebný k vyřešení daného problému zjištěného v návrhu diagramu. Formulář návrhu opatření by řešil tyto kroky k odstranění problému:

- **Co dělat** – k eliminaci problému nebo k odstranění příčiny.
- **Kdo to udělá** – které osoba odstraní daný problém, příčinu.
- **Kdy to udělá** – jaké bude datum odstranění vady.
- **Kde to udělá** – v jakém oddělení bude problém odstraněn.
- **Proč to udělá** – z jakého důvodu se problém odstraňuje.
- **A předpokládané náklady** – finanční náklady na vyřešení problému.

Na konci formuláře vypíše zlepšovateľský tým vyhodnocení navrhovaného opatření, kde se určí, zda je daný návrh v praxi realizovatelný a jak vysokou částkou byl ohodnocen.

5.2 Návrh v oblasti zlepšení zaměstnaneckých výhod a služeb – zavedení motivační tabulka

Ze sociálního fondu podniku je každoročně vynaloženo velké množství finančních prostředků do různých oblastí zaměstnaneckých výhod a služeb. O použití a rozdělení finančních příspěvků hrazených ze sociálního fondu rozhoduje vedení podniku spolu s personálním útvarem, a to bez znalosti preferencí svých zaměstnanců. Ze získaných informací od zástupkyně personálního oddělení bylo zjištěno, že podnik nezná a nezkoumá, o které příspěvky by měli zaměstnanci největší zájem. Potvrdilo se také v dotazníkovém průzkumu, že podnik a zaměstnanci mají odlišnou představu o využití zaměstnaneckých výhod a služeb. Podnik hradí největší část prostředků (skoro 50 % z celkových výdajů sociálního fondu) na každoroční pronajímání krytého bazénu, který však využívá pouze třetina zaměstnanců. Dále podnik hradí pouze 14 % výdajů na poukázky, které využívají téměř všichni pracovníci.

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že největší zájem mají zaměstnanci o aktivity, které souvisejí s vyplácením peněžních prostředků. Ve skutečnosti tedy lze vidět, že podnik a zaměstnanci mají odlišnou představu o zaměstnaneckých výhodách, což je způsobeno skutečností, že podnik o rozdělení těchto prostředků rozhoduje sám, bez konzultace se zaměstnanci. Považují za potřebné se vyjádřit

k této problematice, protože přibližně dvě třetiny zaměstnanců se vyjádřilo, že má pocit nespravedlnosti při využívání zaměstnaneckých výhod a služeb.

Aby nebyly prostředky zbytečně vynaloženy do takových oblastí zaměstnaneckých výhod, které zaměstnanci využívají jen v malé míře, a naopak aby oblasti, o které zájem mají, nebyly opomíjeny, navrhuji způsob řešení této problematiky. Řešením by bylo zavedení tzv. cafeteria systému, který poskytuje motivační tabulka.

Motivační tabulkou by podnik zlepšil systém zaměstnaneckých výhod a služeb a rovněž by si tím zajistil motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a stabilitu, protože podnik by zaměstnancům tímto systémem nabídl takové zaměstnanecké výhody, o které by měli zaměstnanci zájem. Cafeteria systém přenáší značnou až úplnou odpovědnost za výběr zaměstnaneckých výhod a služeb na zaměstnance.

Jedním ze způsobů, jak využít Cafeteria systém, je např. využít speciální poukázky Sodexo pas, který nabízí komplexní řešení v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Společnost Sodexo má širokou nabídku partnerských zařízení po celé České republice, se kterými má uzavřené smlouvy k použití těchto poukázek.

Produkt „motivační tabulka“ obsahuje systém šesti účelových poukázek, o které bývá největší zájem.

Motivační tabulka (systém benefitů)

Motivační tabulka je systém, který snižuje administrativní zátěž řídicích zaměstnanců, zvyšuje motivaci zaměstnanců, zahrnuje daňové zvýhodnění benefitů (nezvyšuje daňový základ zaměstnance). Je to komplexní systém šesti typů účelových poukázek, přičemž každá pokrývá jinou oblast zaměstnaneckých výhod.

„Stavebnicová“ povaha tohoto řešení poskytuje možnost výběru té poukázky, která zaměstnanci nejvíce vyhovuje. Poukázky jsou komplexním systémem odměňování a motivování zaměstnanců, v jehož rámci jsou poskytovány benefity pokrývající oblast stravování, kultury, sportu, relaxace, zdravotní péče, cestování a vzdělávání.

Motivační tabulka je vhodně zvoleným systémem zaměstnaneckých výhod, který pružně vyvažuje neustále rostoucí cenu pracovní síly a pomáhá motivovat a stabilizovat zaměstnance podniku. Zaměstnanecké výhody pomáhají zaměstnancům docílit rovnováhy mezi prací a jejich volným časem.

Motivační tabulka obsahuje, tyto typy poukázek:

Relax pas – poukázky určené k regeneraci sil zaměstnanců, platné v široké síti sportovních, regeneračních a relaxačních centrech, bazénech, fitness centrech, soláriích, v saunách, kinech, divadlech a dalších.

Holiday pas – poukázky určené na dovolenou, platné v cestovních kancelářích, lázních, rekreačních a lyžařských střediscích a hotelích.

Smart pas – poukázky na další vzdělávání a tréninky, využitelné v různých typech vzdělávacích a tréninkových centrech, jazykových školách a dalších.

Zdravotní pas – poukázky určené na preventivní zdravotní péči a vitamíny použitelné v různých zdravotních zařízeních, lázních, sanatoriích, v lékárnách, v oční optice a dalších.

Multi pas – univerzální dárkové poukázky, které lze přijmout v dárkových prodejnách, knihkupectvích, klenotnictvích, parfumeriích a prodejnách s elektrem.

Gastro pas – stravovací poukázka přijímána v různých restauračních zařízeních.

Motivační tabulkou firma vytvoří jednoduchý a účinný systém čerpání prostředků sociálního fondu.

Výhody použití návrhu motivační tabulky:

Motivační tabulka by oběma stranám přinesla tyto výhody:

- **Finančně nenáročné řešení zaměstnaneckých výhod** – systém poukázek přináší finanční úsporu zaměstnavatelům i zaměstnancům. U systému poukázek platí zaměstnanec z hodnoty poukázky daň, zbytek hradí zaměstnavatel ze sociálního fondu. Čerpání sociálního fondu se tak stane atraktivním zaměstnaneckým benefitem,
- **Záruky v účelovém využití poukázek** – poukázky poskytují zaměstnancům svobodu výběru v široké síti různých typů provozů u všech poukázek, čímž eliminují nespokojenost a nevyužití poukázek, protože ne každému zaměstnanci vyhovuje právě ten benefit, který mu nabízí zaměstnavatel.
- **Administrativní nenáročnost úkonů** – motivační tabulka přinese úsporu administrativní práce řídicím zaměstnancům, poskytování benefitů prostřednictvím poukázek představuje minimum administrativních,

organizačních a účetních úkonů a nesrovnatelnou úsporu času ve srovnání se zajišťováním individuálních plnění.

- **Jednoduché čerpání prostředků sociálního fondu** – z tohoto fondu je možné poukázky financovat.
- **Atraktivní způsob zvyšování motivace a věrnosti zaměstnanců** – možnost uspokojit všechny zaměstnance, protože díky různorodosti, poukázek si každý zaměstnanec vybere to, o co má zájem.

5.3 Návrh v oblasti komunikačního systému

Získávání informací a jejich šíření je pro úspěch podniku mimořádně důležité. Bez výměny zkušeností, know-how a důležitých informací mezi zaměstnanci nemůže fungovat žádný podnik. Zaměstnanci mohou pochopit, proč podnik realizoval určitá opatření, pouze tehdy, pokud znají důvody, které ho k tomu vedly.

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že podnik nemá jednotný zdroj poskytování informací, protože zaměstnanci dostávají informace z různých zdrojů, ať už je to informační nástěnka, která je v podniku nebo informace od nadřízených. V žádném z informačních zdrojů neměla většina zaměstnanců jednotný názor. Rovněž se ukázalo, že zaměstnanci mají nedostatek i informací o dění v podniku, což potvrdily dvě třetiny zaměstnanců, větší polovina zaměstnanců nezná informace o podmínkách pro přiznání prémie. Z těchto čísel je vidět, že podnik by měl přehodnotit způsob a množství informací, které se k zaměstnancům dostávají. Přestože zaměstnanci mají možnost nahlédnout i do vnitropodnikových dokumentů, pravděpodobně to nestačí. Možnost poskytování většího množství informací by uvítalo více než 90 % zaměstnanců.

Jako možné řešení nedostatečné komunikace můžeme podniku doporučit:

Nástěnku vizuálně zpřehlednit – informace umístěné na informační nástěnce by měly být přehlednější, doporučujeme využít vizualizace v podobě obrázků a grafů. Obrázky o dění podniku by měly dokreslovat i ekonomické údaje, např. dosažený obrat, výkonnost podniku v procentuálním vyjádření. Informace by se měly týkat hlavních cílů podniku, připravovaných změnách, základních výsledcích hospodaření, úspěchů podniku, informací strategického charakteru atd.

Podstatné informace zasílat na e-mailové adresy zaměstnanců – tyto informace by byly doplňkem nástěnky. Informace v textové podobě by byly zaměstnancům posílány v určitém časovém intervalu, např. jednou měsíčně nebo čtvrtletně. Bylo by na rozhodnutí každého zaměstnance, zda si elektronicky zasláný dokument přečte, nebo nikoliv. Tyto zprávy by mohly obsahovat informace o odměňování, finančním přilepšení a jeho kritériích, zaměstnaneckých výhodách, legislativních novinkách atd.

5.4 Návrh v oblasti nehmotné motivace

Další oblastí, kde je potřebná změna, je způsob nehmotné motivace. Používáním zpětné vazby a pochvalou nadřízených zaměstnanců směrem k podřízeným, může podnik zvýšit nehmotnou motivaci. Vedoucí zaměstnanci by v této oblasti měli být proškoleni

Pochvala je jedním z nejdůležitějších manažerských nástrojů motivace zaměstnanců. Pochvala zaměstnance motivuje a také zpříjemňuje pracovní vztahy na pracovišti. Pro zaměstnance je to velmi důležitá bezprostřední zpětná vazba na jejich pracovní výkony. Její stimulační účinky jsou velmi vysoké a intenzivní. Ústní pochvala je jedním z nejspontánnějších způsobů pozitivního ohodnocení zaměstnanců.

Pouhé zadávání příkazů a kontrola jejich plnění není správnou manažerskou cestou. Pokud se s pochvalou správně zachází, je jedním z nástrojů motivace zaměstnanců. Pochvala podřízené zaměstnance motivuje k ještě lepším pracovním výkonům.

Závěr

Motivace je příčinou celkového jednání zaměstnanců a její řízení je jednou z nejdůležitějších činností personálního managementu. Úspěšné řízení pracovní motivace předpokládá poznání zdrojů a profilu motivace jednotlivých zaměstnanců. Na základě tohoto poznání může být pracovní chování zaměstnanců ovlivňováno žádoucím směrem. Podniky používají za účelem ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců celou řadu motivátorů, jako jsou hmotné a nehmotné odměny, zaměstnanecké výhody, styl vedení, atmosféra na pracovišti, komunikační prostředky a mnoho dalších. Tyto prostředky a jejich používání by měly být zakotveny v motivačním programu podniku, tedy dokumentu stanovujícím celou personální činnost podniku a vymezuující techniky a principy používané manažery k řízení pracovní motivace zaměstnanců směrem k vyšší výkonnosti. Motivační program je tedy důležitým nástrojem sloužícím k dosahování cílů podniku. Vhodným podněcováním si podniky mohou vybudovat konkurenční výhodu.

Cílem práce bylo zanalyzovat současný motivační systém, který už v podniku X existuje, ověřit jeho účinnost, identifikovat jeho případné nedostatky a poskytnout podniku návrhy na jeho změnu, jež by vedla ke zvýšení motivace zaměstnanců. V teoretické části byl popisován celý systém motivace, a to od základních pojmů motivace přes motivační teorie, hodnocení, odměňování, mzdu a až k motivačnímu programu. Druhá část práce byla zaměřena na stručné představení podniku a popis zaměstnanců. Analytická část se věnovala současnému systému motivace v podniku X. K získání dalších informací byl použit dotazník, jímž byla zjišťována míra spokojenosti s motivačními faktory a systémem odměňování jako součástí motivace. Na základě analýzy motivačního systému a dotazníku byla navržena řešení, která by vedla ke zvýšení výkonnosti podniku, ke spokojenosti zaměstnanců, ke kvalitě odváděné práce a zvýšení motivace zaměstnanců. Návrhy se týkaly diagramu příčin a následků, změn zaměstnaneckých výhod a služeb, zlepšení komunikačního systému a nehmotné motivace. Navržená opatření by mohla odstranit současnou nespokojenost zaměstnanců s určitými oblastmi a také zvýšit jejich celkovou motivaci, což by bylo pro podnik X nepochybně pozitivní.

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Proces motivace	15
Obrázek 1.2 Vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem	18
Obrázek 1.3 Yerksův-Dodsnův zákon	19
Obrázek 1.4 Základní prvky systému hodnocení	26
Obrázek 1.5 Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy	28
Obrázek 3.1 Organizační struktura podniku	38
Obrázek 3.2 Vývoj stavu zaměstnanců v podniku	38
Obrázek 3.3 Věková struktura zaměstnanců v podniku	39
Obrázek 3.4 Vzdělanostní struktura zaměstnanců v podniku	40
Obrázek 3.5 Vzdělanostní struktura zaměstnanců v podniku	40
Obrázek 4.1 Věková struktura respondentů	50
Obrázek 4.2 Vzdělání respondentů	50
Obrázek 4.3 Znalost pracovních výsledků	51
Obrázek 4.4 Spravedlivé ohodnocení	51
Obrázek 4.5 Znalost prémie	52
Obrázek 4.6 Podání návrhu na zlepšení	52
Obrázek 4.7 Využívání příspěvků	53
Obrázek 4.8 Možnost spravedlivého využívání příspěvků	54
Obrázek 4.9 Spokojenost se mzdou	55
Obrázek 4.10 Motivační faktory	55
Obrázek 4.11 Informace o dění v podniku	56
Obrázek 4.12 Způsob získávání informací	57
Obrázek 4.13 Ocenění větší informovanosti	57
Obrázek 4.14 Spokojenost s prostředím	58
Obrázek 4.15 Vztahy s nadřízenými	59
Obrázek 5.1 Diagram příčin a následků	61

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024721774.

BATEMAN, Thomas S, Scott SNELL a Robert KONOPASKE. Management. 4th edition. New York, NY.: McGraw–Hill/Irwin, [2016]. ISBN 978–0077862596.

BLAŽEK, L., 2014. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978–80–247–4429–2.

BRUCE, Anne. A briefcase book Manager's guide to motivating employees. 2nd ed. New York: McGraw–Hill, c2011. ISBN 978–0071772976.

BUSH, Cathy. The Demotivated Employee: Helping Leaders Solve the Motivation Crisis That Is Plaguing Business. Advantage Media Group, 2019. ISBN 978–1642251326.

CAKIRPALOGLU, Panajotis. Úvod do psychologie osobnosti. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978–802–4740–331.

DAIGELER, Thomas. Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 9788024721583.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978–80–247–2149–1.

DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978–80–247–5620–2.

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

- FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KLEINBECK, Uwe. Work motivation. Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates, 2013. ISBN 978-0805804522.
- KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.
- KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- LATHAM, Gary P. Work motivation: history, theory, research, and practice. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, c2012. ISBN 978-1412990936.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. ISBN 9788020016799.
- NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. Praha: Grada, 2005. ISBN 9788024712239.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PINDER, Craig C. Work motivation in organizational behavior. 2nd ed. New York: Psychology Press, 2008. ISBN 978-0805856040.
- PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 9788027102273.

50Minutes. Ishikawa Diagram: Anticipate and solve problems within your business. 50 Minutes, 2015. ISBN 9782806268426.

Finance [online]. [cit. 2020–11–03]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/>

Přílohy

Příloha 1 Dotazník

Dovolte mi požádat Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který si klade za cíl zjistit Váš názor na motivační systém ve Vaší organizaci. Získané údaje budou použity výhradně pro potřeby mé práce. Předem Vám děkuji za ochotu a čas.

Identifikační údaje

1. *Uveďte prosím Vaše pohlaví:* _____
2. *Uveďte prosím Váš věk:* _____
3. *Uveďte prosím Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:*
 - Základní
 - Středoškolské vyučení
 - Středoškolské s maturitou
 - Vysokoškolské

Analýza motivačního systému

1. *Jste si vědomi toho, jaké pracovní výsledky jsou od Vás očekávány ze strany podniku?*
 - ano
 - ne
2. *Myslíte si, že jste za svůj pracovní výkon spravedlivě ohodnoceni a odměněni?*
 - ano
 - ne
3. *Jste dostatečně obeznámeni s pravidly pro přiznání prémie?*
 - ano
 - ne
4. *Podali jste již návrh na zlepšení v podniku?*
 - ano
 - ne
5. *Podnik financuje ze sociálního fondu několik příspěvků pro zaměstnance – využíváte je?*
 - ano, využívám, např.: _____
 - ne, nevyžívám

6. Myslíte si, že příspěvky ze sociálního fondu mají možnost využívat všichni zaměstnanci podniku?

- ano
- ne

Pracovní podmínky

1. Jste spokojen s velikostí své mzdy?

- ano
- ne

2. Co by Vás motivovalo k lepším pracovním výkonům? Vypište:

—

3. Máte dostatek informací o dění v podniku a hlavních cílech podniku?

- ano
- ne

4. Jakým nejčastějším způsobem získáváte důležité informace? Vypište:

—

5. Přáli byste si, aby Vám byly poskytovány informace ve větším množství?

- ano
- ne

6. Vyhovují Vám „klimatické“ podmínky a pracovní prostředí v podniku?

- ano
- ne

7. Jak byste ohodnotili vztah mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?

- velmi dobré
- dobré
- průměrné
- špatné