

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Motivace pracovníků ve vybraném podniku**

**Motivation of employees in the company**

**Denisa Prokopová**

**Plzeň 2022**

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Motivace pracovníků ve vybraném podniku“*

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 19. 04. 2022

v. r. Denisa Prokopová

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí své bakalářské práce doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za množství cenných rad, připomínek, doporučení a zároveň za ochotný přístup při konzultacích poskytnutých ke zpracování této práce.

Zároveň bych ráda poděkovala personalistovi společnosti Chodos Chodov s.r.o. za poskytnutí přínosných informací a všem zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

# Obsah

Úvod .....	6
<b>Teoretická část .....</b>	<b>7</b>
1 Motivace .....	7
1.1 Motiv.....	7
1.2 Stimulace, stimul .....	9
1.3 Pracovní motivace.....	9
1.4 Typy motivace .....	10
1.5 Motivační faktory .....	10
1.6 Negativní motivace .....	15
1.7 Motivace při zadání úkolu .....	15
2 Teorie motivace zaměřené na obsah .....	17
2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	18
2.2 Alderferova teorie ERG .....	20
2.3 McClellandova teorie potřeb .....	21
2.4 Herzbergův dvoufaktorový model .....	22
3 Motivační priority organizace.....	23
4 Individuální rozdíly v pracovní motivaci.....	24
5 Kontrola a hodnocení zaměstnanců .....	26
5.1 Motivační význam kontroly.....	27
5.2 Zpětná vazba .....	29
6 Odměňování pracovníků.....	30
6.1 Strategie odměňování .....	31
6.2 Systém odměňování.....	31
6.3 Složky odměňování.....	32
6.4 Zaměstnanecké výhody.....	34

Shrnutí teoretické části.....	36
<b>Praktická část.....</b>	<b>37</b>
7 Představení společnosti CHODOS CHODOV s.r.o. ....	37
7.1 Základní informace.....	37
7.2 Historie společnosti.....	38
7.3 Maskot společnosti .....	38
7.4 Produkty společnosti.....	39
7.5 Cíle společnosti.....	40
7.6 Organizační struktura.....	41
7.7 Pracovní prostředí a atmosféra .....	41
7.8 Současná situace po pandemii viru COVID-19.....	42
8 Systém motivace společnosti CHODOS CHODOV s.r.o.....	43
8.1 Motivační nástroje a benefity .....	44
9 Dotazníkové šetření .....	46
9.1 Respondenti .....	48
9.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	50
9.3 Navrhovaná doporučení.....	66
<b>Závěr .....</b>	<b>78</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>79</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>81</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>83</b>
<b>Seznam grafů.....</b>	<b>84</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>85</b>
<b>Přílohy</b>	
<b>Abstrakt</b>	
<b>Abstract</b>	

# Úvod

Motivace zaměstnanců představuje v každé společnosti velmi důležitou personální činnost. Pokud si chce firma udržet své stávající zaměstnance nebo získat potenciální nové pracovníky, je důležité mít nastavený takový motivační systém, který bude pro zaměstnance atraktivní a bude vyhovovat jejich individuálním potřebám. O motivaci zaměstnanců by mělo zároveň vedení společnosti pravidelně pečovat a snažit se motivaci pracovníků neustále udržovat. Pokud jsou zaměstnanci ke své práci motivováni, podávají zpravidla lepší a kvalitnější výkon, čímž zároveň přispívají k dosažení podnikových cílů.

Tato bakalářská práce se zabývá tématem motivace pracovníků ve společnosti Chodos Chodov s.r.o., nacházející se v obci Chodov u Karlových Varů. Cílem této práce je zhodnotit motivační systém z pohledu zaměstnanců společnosti a následně navrhnout vhodná doporučení ke zlepšení tohoto motivačního systému.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoretická, v níž jsou popsány v jednotlivých kapitolách základní pojmy související s motivací a také odměňováním, které byly důležité pro pochopení problematiky a ke zjištění a popsání systému motivace ve společnosti. Teoretická část je zpracována na základě odborné literární rešerše.

Následuje část praktická, ve které je nejdříve představena společnost a dále popsán stávající motivační systém. K představení společnosti a jejích produktů je použito podnikových internetových stránek a informací poskytnutých vedením společnosti. Motivační systém je popsán na základě řízeného rozhovoru vedeného s personalistou společnosti společně s využitím dalších informací poskytnutých personalistou během několika dalších rozhovorů. V praktické části je dále prezentováno dotazníkové šetření realizované mezi pracovníky společnosti a jsou prezentovány výsledky tohoto šetření. Na základě vyhodnocení šetření jsou navržena vhodná doporučení.

# Teoretická část

## 1 Motivace

Pod pojmem motivace si lze představit jistou sílu, která aktivuje, usměrňuje a udržuje lidské chování. Prostřednictvím dobře motivovaných lidí, připravených vynaložit dobrovolné úsilí, tedy více, než se od nich očekává, je dosahováno vysokého pracovního výkonu. (Armstrong & Taylor, 2015)

Samotné slovo motivace pochází z latinského „*movere*“, slova vyjadřujícího pohyb. Vyjadřuje sílu a směr chování a zároveň zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi k určitému chování. Nejčastěji jsou lidé motivováni tehdy, když očekávají, že konkrétní jednání povede k dosažení určitého cíle a získání hodnotné odměny. Hodnotnou odměnou je myšlena taková, která uspokojí konkrétní potřeby lidí a naplní jejich přání. Pojem „motivace“ může dále znamenat také lidmi stanovené cíle, způsob, jakým si své cíle vybrali i způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování. (Armstrong & Taylor, 2015)

Motivace působí ve třech rovinách. Dle Provazníka a Komárkové (2004) jsou to:

- **dimenze směru:** uplatňuje se tím, že činnost člověka je vždy určitým směrem zaměřena, orientována; vyjadřuje to, čeho chce člověk dosáhnout,
- **dimenze intenzity:** vyjadřuje úsilí člověka pro dosažení cíle, jak moc se o to snaží; v závislosti na síle (intenzitě) motivace je činnost člověka více či méně usilovná, na dosažení cíle vynakládá více či méně energie;
- **dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence):** vyjadřuje míru schopnosti člověka překonávat nejrůznější překážky (vnější, vnitřní), na které může jedinec při dosahování cíle narazit; může být vyjádřena také jak dlouho jeho snaha trvá.

### 1.1 Motiv

Provazník a Komárková (2004, str. 24) definují pojem „motiv“ jako „...určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka – jeho činnost – určitým směrem orientuje (zaměřuje), která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje.“ Jedná se tedy o jistou psychickou pohnutku, příčinu nebo důvod lidského chování či prožívání.

S pojmem motiv se úzce váže pojem „cíl“. Obecným cílem každého motivu je tzv. „nasyčení“, tedy dosažení určitého konečného psychického stavu. Tím se rozumí jisté vnitřní uspokojení, pocit naplnění z dosažení cíle. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není tohoto cíle dosaženo. (Bedrnová, Nový, Jarošová a kol., 2012)

Během procesu uspokojování potřeb lze narazit na různé překážky a bariéry. V jejich důsledky dochází k bránění dosažení cíle a neuspokojením této potřeby vzniká **frustrace**. „Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil.“ (Bělohlávek, 2008, str. 43)

Bělohlávek (2008) uvádí několik způsobů, jakými mohou pracovníci na frustraci reagovat, a to ku příkladu tak, že:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali;
- vzdávají se svého záměru;
- hledají náhradní cíle;
- přesvědčují sami sebe, že cíl, o který usilovali, za to vlastně nestojí apod.

Podle Bělohlávka (2008) může frustraci či demotivaci zaměstnanců způsobit například:

- nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům;
- nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům;
- chaos nebo špatná organizace práce;
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka;
- nezasloužená kritika;
- hrubé jednání nebo zesměšňování;
- nezájem o nápady podřízených;
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů apod.



## 1.2 Stimulace, stimul

„Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činností prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.“ (Provazník, & Komárková, 2004, str. 25)

Stimulace může být chápána jako cílevědomé ovlivňování a usměrňování motivace člověka, a to právě prostřednictvím vnějšího působení na jeho prožívání a jednání. Aby byla stimulace účinná, je nutné uplatňovat stimulační podněty tak, aby byly shodné s potřebami a celkovým motivačním profilem zaměstnanců. Předpokladem pro to je manažerova dobrá znalost členů svého pracovního týmu. (Pauknerová a kol., 2006)

Pojmy „motiv“ a „stimul“ bývají často používány jako synonyma nebo chápány jako pojmy ekvivalentní. Je však nutné je od sebe odlišit. Motiv představuje určitou **vnitřní** psychickou sílu, zatímco stimul představuje **vnější** působení na psychiku člověka, nejčastěji prostřednictvím jednání jiného člověka.

## 1.3 Pracovní motivace

Urban (2017) uvádí, že motivace pracovníků patří k hlavním úkolům jejich vedoucích. A to z toho důvodu, že motivovaní zaměstnanci pracují usilovněji, jsou ochotnější a méně při práci chybují. Zároveň dosahují lepších výsledků, nevyžadují velký dohled ani kontrolu.

„Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pracovní pozici příslušné pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“ (Provazník, 2004, str. 51)

Pracovní motivace je tedy chápána jako přístup člověka ke své práci a ke svým pracovním úkolům. Zároveň je spojena se zastáváním určité pracovní pozice a příslušné pracovní role. Jsou-li zaměstnanci motivováni, zpravidla dosahují lepších pracovních výsledků a mohou působit lépe nejen na zákazníky, ale také například na partnery organizace.

## 1.4 Typy motivace

Armstrong a Taylor (2015) rozdělují motivaci podle typu na motivaci **vnitřní** a **vnější**.

### Vnitřní motivace

„Vnitřní motivace se projevuje tehdy, když lidé mají pocit, že je jejich práce důležitá, zajímavá a podnětná a že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie (volnost v jednání a rozhodování), možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, podobně jako příležitost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry.“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 218)

Z tohoto tvrzení tedy vyplývá, že lidé jsou ke své práci vnitřně motivováni tehdy, pokud mají pocit, že je jejich práce dostatečně důležitá a významná, zároveň mají určitou míru volnosti ve svém jednání a rozhodování a mají možnost své znalosti a dovednosti nejen využívat, ale také rozvíjet.

### Vnější motivace

U vnější motivace lze naopak hovořit o konkrétních opatřeních, která jsou podnikána, aby byli lidé motivováni. Mohou zde být zahrnuty jak odměny, jako například zvýšení mzdy, povýšení, udělení pochvaly apod., tak tresty, kupříkladu v podobě disciplinárních řízení, snížení mzdy, projevu kritiky apod. Vnější motivátory nemusejí nutně působit dlouhodobě, nicméně mohou mít okamžitý a výrazný účinek. (Armstrong & Taylor, 2015)

I Kocianová (2010) využívá rozdělení motivace na vnitřní a vnější. Do vnitřní motivace řadí soubor potřeb, hodnot či zájmů. V případě vnější motivace hovoří o podnětech ovlivňujících vnitřní motivaci, tedy podněty působící na člověka zvenčí.

## 1.5 Motivační faktory

Motivační faktory mají jeden společný znak, a to ten, že uspokojují lidské potřeby. Pracovníky lze motivovat například k tomu, aby se stali zaměstnanci jisté firmy, aby v ní zůstali, byli vůči ní loajální či podávali požadovaný nebo lepší výkon. (Urban, 2017)

Motivační faktory lze třídit různě. Například podobně jako u typů motivace na faktory vnitřní a vnější. Toto členění používá shodně několik autorů, například Urban (2017), Dvořáková (2012) či Bedrnová a kol. (2012).

Dle Urbana (2017) mohou být do **vnitřních faktorů** motivace zařazeny:

- samostatnost při výkonu práce;
- nové schopnosti (které zaměstnanci získávají při výkonu práce);
- viditelné výsledky své práce (jež mají zaměstnanci možnost sledovat a bývají nejsilnějším faktorem);
- širší společenský význam či smysl práce (tím se rozumí přínos práce pro určité osoby, zpravidla pro zákazníky organizace nebo společnost jako celek).

Naopak do **vnějších faktorů** motivace Urban (2017) řadí to, co zaměstnanci za svou práci od organizace získají, vykonají-li ji správně a včas. Zde jde především o:

- finanční odměnu (mzda, prémie, bonus apod.),
- naději na povýšení či zvýšení mzdy v budoucnu,
- pochvala, uznání a osobní či osobní prestiž, která je spojena s prací či místem zaměstnance.

**Uznání** je z hlediska motivace velmi žádoucí. Předchází mu úspěch, který představuje největší část celkového pracovního uspokojení. Aby bylo úspěchu dosaženo, je nutné mít jasně stanovené cíle a zaměstnanci musí přesně vědět, co mají dělat. Zejména vedoucí pracovníci by si tohoto měli být vědomi. Uznání může být malé a mít pomíjivý charakter, například prostřednictvím vyslovení pochvaly či povzbuzení. Na druhé straně může být uznání i velké a může mít dlouhodobější charakter, a to například povýšení, vyplacení prémie nebo zvýšení mzdy. (Forsyth, 2009)

Dvořáková (2012), podobně jako Urban (2017) uvádí, že pracovní výkon je ovlivněn vzájemným působením **vnitřních faktorů** (vnitřní motivátory pracovních potřeb) a **vnějších faktorů** (stimulů k činnosti). Ty mohou působit jednak v souladu, nebo v rozporu. Není-li člověk ovlivněn vnějším okolím, jeho pracovní jednání závisí pouze na jeho individuálních potřebách a postojích k práci. (Dvořáková, 2012)

**Vnitřní motivační faktory** představují ty faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují k určitému způsobu chování. Spadá sem například odpovědnost, míra samostatnosti při výkonu práce či její zajímavost nebo smysl. Vnitřní faktory působí hlouběji a dlouhodoběji než faktory vnitřní, neboť jsou součástí zaměstnance a nebyly mu nijak „vnuceny“ vnějším prostředím. **Vnější faktory** představují odměny (zvýšení

mzdy, povýšení, prémie apod.), ale i sankce (snížení mzdy, kritika apod.), tedy to, co organizace využívá k motivování svých zaměstnanců. (Bedrnová, Nový, Jarošová a kol., 2012)

Dalším možným členěním motivačních faktorů by mohlo být rozdělení na faktory hmotné a nehmotné, jež uvádí Urban (2017). U **hmotných faktorů** dominují zpravidla **peníze**. Pro ty, jakožto i pro všechny další hmotné statky, platí, že jejich motivační účinek s rostoucím uspokojením potřeb zpravidla klesá. Možnost dalšího zvýšení platu už proto není tak motivující. **Nehmotné faktory** představují zejména pochvalu, uznání, možnost získání nových zkušeností či možnost pracovat samostatně, tedy všechno to, co nelze uspokojit penězi. (Urban, 2017)

Motivační faktory mohou být rozděleny i na faktory **objektivní** a **subjektivní**, které uvádí Vašítková (2008). Do objektivních faktorů spadá:

- společenská významnost práce a prožívání její hodnoty pracovníkem,
- charakter práce,
- možnost svobody pohybu a vlastního rozhodování při práci,
- potřeba setkávat se s ostatními lidmi,
- vztah vedení k podřízeným,
- vliv pracovního prostředí,
- odměna za vykonanou práci.

Subjektivní faktory představují:

- aspirace pracovníka (ctižádostivost, ambice),
- kvalifikační předpoklady (odborné vzdělání),
- adaptabilita,
- stupeň identifikace pracovníka s podnikem,
- stav fyzického a duševního zdraví. (Vašítková, 2008)

Subjektivní faktory jsou u každého člověka odlišné. Lidé mají různé ambice, jiný stupeň vzdělání nebo se jinak ztotožňují s podnikem. Na druhé straně faktory objektivní představují určité podmínky, které jsou zaměstnancům nastaveny podnikem.

Zaměstnancům je určen charakter práce, přidělena jistá míra autonomie při práci a jsou odměňováni za svou vykonanou práci na základě stanovených kritérií. Zároveň pracují v takovém prostředí, které jim podnik vytváří.

Za další podstatný motivační faktor lze považovat vztahy na pracovišti, zejména **vztah mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými**. Vedoucí pracovníci zastávají v organizaci důležitou roli a jsou zodpovědní za plnění mnoha podstatných úkolů. Právě oni by měli umožňovat:

- bezproblémovou komunikaci a distribuci informací ve firmě,
- efektivní vedení a delegování úkolů,
- vytváření prostředí důvěry a profesionality,
- aby vedoucí pracovníci a zaměstnanci společně čelili problémům a neočekávaným situacím. (Bednář a kol., 2013)

Všechny tyto okolnosti přispívají nejen ke správnému fungování organizace, ale i k vytváření příznivých vztahů v ní, zejména mezi vedoucími a jejich podřízenými. Tyto vztahy přispívají nejen k větší motivaci zaměstnanců a ochotě vykonávat svou práci, ale také k tomu vykonávat ji lépe či vykonat nějakou práci navíc.

Dalším motivačním faktorem by mohlo být **pracovní prostředí**. „Pracovním prostředím se rozumí fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele působící na pracovníky v průběhu pracovního procesu. Je určováno charakterem vykonávané práce, technologickými postupy, technickým vybavením, prostorem, v němž pracovní proces probíhá, hygienickým vybavením i estetickým řešením pracoviště.“ (Dvořáková, 2012)

Pracovní prostředí přispívá k pracovní pohodě zaměstnanců a dobrému pracovnímu výkonu, zároveň ovlivňuje i jejich zdravotní stav. Ovlivňuje také spokojenost zaměstnance a jeho vztah k firmě. Pracovní prostředí tvoří zejména:

- **materiální podmínky pracovní činnosti** (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, suroviny a materiál, stavební řešení, ostatní vybavení pracovišť);
- **používaná technologie;**
- **organizace práce;**
- **sociální prostředí.** (Koubek, 2011)

Dle Dvořákové (2012) by se organizace při vytváření ideálního pracovního prostředí pro své zaměstnance měla věnovat prostorovému řešení a barevné úpravě pracoviště, osvětlení, mikroklimatickým podmínkám, škodlivinám v pracovním ovzduší a hluku.

Vytvoření příznivého pracovního prostředí je důležité zejména pro celkovou pracovní pohodu všech zaměstnanců. Jsou-li na svém pracovišti spokojeni a mají-li k dispozici všechny pomůcky a vybavení, jsou motivováni vykonávat svou práci lépe a efektivněji. Zároveň je důležité, aby zaměstnanci při své práci nebyli nuceni vynakládat úsilí na překonání jakýchkoliv negativních vlivů, které jim práci ztěžují a při dlouhodobém působení mohou mít dokonce vliv na jejich fyzické či psychické zdraví.

Důležitým motivačním faktorem pro spoustu lidí by mohla být i **firemní identita** či **image firmy**. **Firemní identita** zahrnuje historii firmy, její filozofii, vizi, lidi ve firmě a její etické hodnoty. Představuje komplexní ucelený obraz firmy a zároveň představuje to, jaká chce firma být. **Firemní image** na druhé straně je veřejným obrazem této identity a představuje to, jak je firma vnímána svým okolím, jak ji vidí veřejnost. (Vysekalová a kol., 2020)

Rozhodujícím faktorem, proč by lidé mohli chtít pracovat v organizaci, může být právě to, jakou má organizace historii, pro její filozofii nebo kvůli jejím hodnotám. Zároveň pokud má firma dobrou image, je pozitivně vnímána svým okolím a je veřejně uznávána, lidé mohou toužit stát se její součástí a dosáhnout pocitu uznání, jak ze strany organizace, tak od okolí. Všechny tyto aspekty mohou přinést člověku vnitřní naplnění a uspokojení z této práce.

Velmi důležitým faktorem je určitě **jistota zaměstnání**. Zaměstnanci chtějí mít jistotu svého pracovního místa i pravidelného příjmu, tedy finanční zajištění. Pokud zaměstnavatel není schopen toto poskytnout, zaměstnanci mají tendenci z firmy odcházet a hledat si zaměstnání tam, kde ho jisté mít budou. Vysoká fluktuace zaměstnanců ve firmě může negativně působit i na potenciální nové zaměstnance, neboť tento fakt může poukazovat na neschopnost zaměstnavatele své zaměstnance zajistit.

Nejistota příjmu je pro zaměstnance velmi demotivující, a proto se mnohdy snaží s touto situací nějak vypořádat. Například právě hledáním nového zaměstnání, nebo prací po večerech či víkendech, což však narušuje rovnováhu mezi jejich pracovním a mimopracovním životem. (Horváthová a kol., 2016)

## 1.6 Negativní motivace

V praxi se lze setkat i s takovou motivací, která organizaci naopak škodí. K tomu dochází tehdy, není-li odměn a sankcí užíváno v souladu s cíli nebo potřebami organizace. V tomto případě nelze zaměstnance z jejich nevhodného chování obviňovat, neboť jsou k němu motivováni. (Urban, 2017)

Urban (2017) uvádí dvě hlavní situace, kterých se negativní motivace týká. **První situace** spočívá v tom, že jsou zaměstnanci nějakým způsobem trestáni, přestože své úkoly vykonávají správně. Zde nevhodné sankce povedou ke snížení pracovního výkonu. Ve **druhé situaci** jsou zaměstnanci naopak odměňováni, avšak za své nevhodné jednání. Problémem v tomto případě je, že zaměstnance nežádoucí odměny dále povzbuzují v jejich nevhodném jednání.

S negativní motivací je spojeno též nevhodné užívání motivačních nástrojů. Dle Urbana (2017) jimi mohou být například vyhlašování zaměstnance roku, měsíce apod., vytváření zvláštních kategorií zaměstnanců, nevhodné porovnávání a soutěžení.

Je diskutabilní, zda je toto vskutku možné považovat za nevhodné motivační nástroje, nicméně právě různá kategorizace zaměstnanců může mít za následek jejich demotivaci, či pocit ponížení před ostatními, pocit nedostatečnosti. Také porovnávání může pracovníky demotivovat, nebo na ně může působit dokonce nespravedlivě. Každý by měl být posuzován a odměňován na základě pouze své (dobře či špatně) odvedené práce.

## 1.7 Motivace při zadání úkolu

Motivace při zadání úkolu představuje taktéž jeden z důležitých motivačních nástrojů. To, jak zaměstnanec svůj úkol vykoná, jeho zájem o něj i vynaložené úsilí závisí především na těchto pěti okolnostech:

- jasné a jednoznačné vysvětlení **očekávaných výsledků** zadávaných úkolů;
- vyjádření **důvěry v jejich úspěšné vykonání**;
- možnost **podílet se na stanovení úkolu**;
- zdůraznění **významu úkolu**, a to pro organizaci i zaměstnance osobně;
- jistá míra **náročnosti úkolu**, působící především na **zaměstnance se silnější výkonovou motivací**. (Urban, 2017)

Jsou-li zaměstnanci zadány úkoly jasně a jednoznačně, jeho motivace se zvýší. Zaměstnanci zároveň musí úkol chápat jako dosažitelný, o čemž se jejich nadřízení pracovníci musí přesvědčit a v případě jakýchkoliv pochybností ze strany zaměstnance je odstranit. Zároveň by měla být zaměstnancům od jejich nadřízených dána najevo důvěra. (Urban, 2017)

### **Význam úkolu pro zaměstnance**

Pokud je žádoucí posílit motivaci, je důležité zdůraznit, jaký význam má vykonání úkolu pro zaměstnance samotného nebo proč by měl úkol vykonat právě on. Nedostatečný zájem ze strany pracovníka o vykonání úkolu může být příčinou nejasné představy o tom, co mu správné splnění úkolu přinese, nebo v opačném případě, jaké důsledky může mít jeho nesprávné vykonání. Za správné vykonání úkolu zaměstnanec získá odměnu (finanční ohodnocení, pochvala, povýšení apod.), v opačném případě dojde k sankcím (snížení mzdy, ztráta pracovní pozice apod.). Za sankci by mohla být považována mimo jiné i kritika práce zaměstnance nebo výčitky ze strany ostatních spolupracovníků. (Urban, 2017)

Také Bělohlávek (2008) se zabývá motivačním působením úkolu pro zaměstnance. Uvádí, že k tomu, aby zadané úkoly ovlivnily aktivitu pracovníka, jsou z jeho strany nezbytné dvě podmínky, a sice že:

- jedinec musí cíl **přijmout** za svůj (úkol není přijat, je-li nedosažitelný nebo v něm pracovník nevidí přínos pro sebe samého);
- a pokud je cíl přijat, jedinec se musí úkolu **oddat** (jinak jej vzdá při první překážce či problému).

### **Význam úkolu pro organizaci**

Význam úkolu pro organizaci znamená to, co organizaci jeho správné vykonání přinese. Vyjadřuje, co bude přínosem pro konkrétní útvar, ve kterém zaměstnanec pracuje, proč je důležitý pro další části organizace, zákazníky apod., ale také možné škody v případě opominutí či špatného vykonání úkolu. Domníváme-li se, že zaměstnanci úkolu nevěří nebo o něm nejsou přesvědčeni, je třeba zdůraznit význam úkolu. V některých případech se vysvětlení významu úkolu týká především situací opírajících se o cíle organizace, tedy nepřináší samotnému zaměstnanci žádný osobní prospěch. Často je význam úkolu



zdůvodňován například jako možnost zvýšení zisku nebo finanční úspěšnost firmy. (Urban, 2017)

Bělohlávek (2008) uvádí i další podmínky vztahující se k úkolu samotnému, které by měly být splněny. Těmi jsou:

- **pravidlo SMART:** vychází z předpokladu, že specifické, měřitelné, akceptované, reálné a termínované úkoly motivují více než ty úkoly, které pravidlo SMART nerespektují;
- **obtížnost:** čím je úkol obtížnější, tím silnější úsilí jedinec vykazuje pro jeho splnění a více se angažuje v analýze problému, nicméně úkol by měl být zároveň splnitelný;
- **zpětná vazba:** informovanost o pokrocích v plnění úkolu také stimuluje k vyšším výkonům;
- **soutěž:** ta povzbuzuje, jsou-li pracovníci při plnění svých úkolů relativně nezávislí, na druhou stranu může působit problémy v případech, kdy je vyžadována vzájemná kooperace;
- **účast na stanovení úkolu:** má-li pracovník možnost účastnit se stanovení úkolu, je více motivován a zároveň vede k silnějšímu přijetí úkolu.

## 2 Teorie motivace zaměřené na obsah

Pro potřeby této práce byly zvoleny teorie zaměřené na obsah, jelikož vychází z přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby, které je nutno uspokojit a zároveň umožňují vymezit faktory ovlivňující motivaci.

Lze tvrdit, že u těchto teorií je chování motivováno neuspokojenými potřebami. Neuspokojená potřeba vyvolává nerovnováhu, k jejímuž obnovení je nutné stanovení cíle, který danou potřebu uspokojí. (Armstrong & Talor, 2015)

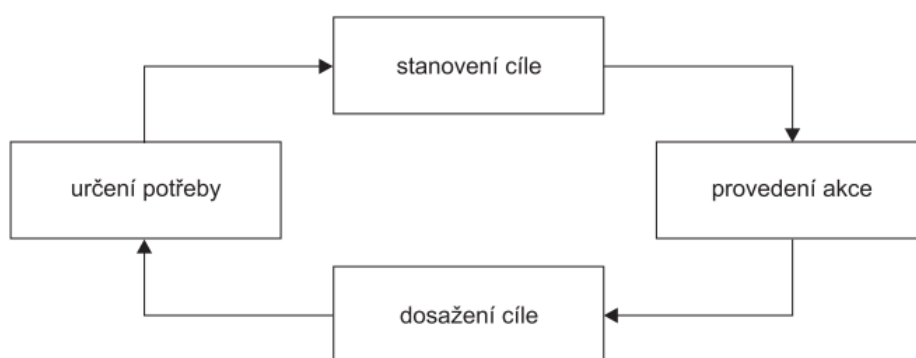
Pro porovnání je možné uvést například také **teorie zaměřené na proces**. V těch je kladen důraz na psychické procesy a základní potřeby ovlivňující motivaci. Bývají označovány také jako kognitivní či poznávací teorie, jelikož se zabývají tím, jak pracovníci vnímají své pracovní prostředí a způsobem, jakým jej interpretují. Jinými slovy teorie zaměřené na proces umožňují vysvětlit to, jak motivace funguje. (Armstrong & Taylor, 2015)

Dále může být uvedena **teorie instrumentality**. Ta předpokládá motivovanost člověka k práci jen tehdy, budou-li odměny i sankce přímo závislé na jeho výkonu. (Kocianová, 2010)

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, taktéž jako Kocianová (2010), že **teorie instrumentality** vychází z přesvědčení, že nejlepším prostředkem k utváření chování jsou odměny a sankce. Teorie je uplatňována výhradně na systému kontroly a nerespektuje další lidské potřeby, zároveň nezohledňuje možné ovlivnění formální kontroly neformálními vztahy mezi zaměstnanci. Teorie instrumentality tedy poskytuje pouze zjednodušené vysvětlení fungování motivace. (Armstrong & Taylor, 2015)

Teorie zaměřené na proces a teorie instrumentality byly uvedeny pouze pro porovnání a doplnění, práce bude dále zaměřena výhradně na teorie motivace zaměřené na obsah.

Obrázek 1: Proces motivace založený na uspokojování potřeb



Zdroj: Armstrong & Taylor, (2015, s. 220)

Z obrázku č. 1 je patrné, že dosažení cíle (uspokojení potřeby) předchází vznik určité potřeby, stanovení cíle, jež povede k jejímu uspokojení a provedení akce, kterou bude tohoto cíle dosaženo, tedy potřeba bude uspokojena.

V následujícím textu budou dále uvedeny jednotlivé teorie zaměřené na obsah dle Maslowa, Alderfera, McClellanda a Herzberga.

## 2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslow formuloval pět hlavních kategorií potřeb, které jsou hierarchicky uspořádané od nejzákladnějších fyziologických potřeb až po nejvyšší potřeby seberealizace. Je-li uspokojena nižší potřeba, pozornost se soustředí na uspokojení potřeby vyšší. Dle Maslowa však potřeba seberealizace nemůže být uspokojena nikdy. Dále uvádí, že pouze

neuspokojená potřeba může motivovat chování a základním motivátorem chování je dominantní potřeba. (Armstrong & Taylor, 2015)

Pořadí uspořádaných potřeb do jednotlivých stupňů (tzv. pyramidové uspořádání) zároveň odráží i význam (váhu) jednotlivé potřeby v celé struktuře potřeb. Aby mohly být tyto poznatky využity v manažerské praxi, je nutné pochopit, že potřeby se neustále mění a vyvíjí. (Dvořáková a kol., 2012)

Maslowova pyramida potřeb je pevně definována a autoři ji proto uvádějí mnohdy shodně. Vymezení jednotlivých stupňů této pyramidy potřeb je uvedena následovně (dle Dvořákové a kol., 2012):

**1. stupeň – existenční potřeby (fyziologické):**

- mají základní charakter a musí být uspokojeny, nemá-li člověk strádat (spánek, hlad, žízeň, oblečení, bydlení),

**2. stupeň – potřeba bezpečnosti:**

- sem spadá nejen bezpečnost fyzická, ale také ekonomická – důležité je zajištění pocitu ekonomického bezpečí zaměstnance a jeho rodiny;

**3. stupeň – sociální potřeby:**

- ty jsou realizovány zejména vztahem a kontakty s okolím (skupina, organizace, společnost) a vykazují výraznou dynamiku,
- tyto potřeby jsou považovány za významný faktor a nejsou-li náležitě uspokojeny, dochází k frustraci, tudíž je nutné věnovat jim v motivační praxi velkou pozornost;

**4. stupeň – psychologické potřeby:**

- sem spadají potřeby uznání, statusu, prestiže či sebeúcty a představují významný cíl pro spoustu zaměstnanců se schopností sebeprosazování a vysokým stupněm pracovních ambic;

**5. stupeň – potřeba seberealizace:**

- potřeby představující vrchol potřeb jednotlivce, jimiž je rozvoj osobních vloh, pocitu vlastní hodnoty, možnost ovlivnit vlastní život a své okolí.

Obrázek 2: Hierarchie potřeb podle Maslowa



Zdroj: Vodáček & Vodáčková (2013, str. 125)

Uvedený obrázek č. 2 doplňuje Maslowovu pyramidu potřeb o příklady potřeb z hlediska pracovního prostředí.

Nejdříve musí být opět uspokojeny základní fyziologické potřeby člověka, Vodáček & Vodáčková (2013) je navíc převádí do pracovní praxe.

## 2.2 Alderferova teorie ERG

Další z teorií zaměřených na obsah je Alderferova teorie ERG. Armstrong a Taylor (2015) uvádějí její tři základní kategorie potřeb, kterými jsou:

1. Potřeba existence:
  - sem řadí nejen základní fyziologické potřeby, jako je hlad, žízeň, spánek, ale také například mzdu nebo pracovní podmínky;
2. Potřeba sounáležitosti:
  - zde se vychází z přesvědčení, že lidé potřebují být zapojeni do společnosti, do svého okolí a spadají sem například přijetí kolektivem, pochopení, potvrzení, vliv;

### 3. Potřeba růstu:

- tato kategorie je považována za nejvýznamnější, lidé podle Alderfera hledají příležitost, jak nejlépe využít své schopnosti a dovednosti a stali se tak tím, kým si přejí se stát.

Vodáček s Vodáčkovou (2013) označují Alderferovu teorii ERG také jako „teorii tří faktorů“. Název teorii dala počáteční písmena každé jedné kategorie. Ve zkratce ERG představuje písmeno „E“ první kategorii - „Existence“, písmeno „R“ druhou kategorii – „Relatedness“ (sociální vztahy k pracovnímu okolí), a nakonec poslední písmeno „G“ představující třetí kategorii – „Growth“ (růst – osobní, profesní).

Tato teorie uvažuje i možnost, že „...když jedna z uvažovaných skupin potřeb není pro pracovníka dostatečně uspokojena, pak může vést k zesílení naléhavosti potřeby druhé“. (Vodáček, & Vodáčková, 2013, str. 130)

## **2.3 McClellandova teorie potřeb**

Jedná se o klasifikaci potřeb založenou zejména na studiu manažerů. McClelland ve své teorii identifikoval tři potřeby. Které to jsou, uvádějí například Armstrong & Taylor (2015):

### 1. Potřeba úspěchu:

- je chápána jako potřeba uspět v konkurenci a jedná se o nejdůležitější potřebu;

### 2. Potřeba sounáležitosti:

- představuje potřebu vřelých a přátelských vztahů s ostatními;

### 3. Potřeba moci:

- potřeba řídit či ovlivňovat ostatní.

Kocianová (2010) uvádí obdobné členění těchto tří potřeb, a to na:

- potřebu sounáležitosti;
- potřebu prosazení se a poziční vliv;
- potřebu úspěšného uplatnění.

Toto rozčlenění Kocianová (2010) dále doplňuje tvrzením, že potřeba sounáležitosti vyhovuje sociálně orientovanému typu manažera, který projevuje zájem o práci se

skupinou. Druhá potřeba, tedy prosazení se a poziční vliv, je typickou charakteristikou manažerské profese. A konečně, potřeba úspěšného uplatnění, je zase vázána na nerutinní činnosti a úspěch v „soutěži“ s ostatními.

## **2.4 Herzbergův dvoufaktorový model**

Herzbergův dvoufaktorový model, jak už ze samotného názvu vyplývá, je teorie založená na dvou skupinách faktorů, které ovlivňují buď spokojenost nebo nespokojenost s prací. Jsou jimi motivační faktory a hygienické faktory. (Dvořáková a kol.,2012)

Herzberg specifikoval dva typy motivace, a to vnitřní a vnější. Vnitřní motivaci představují faktory vycházející zevnitř člověka, tedy jsou vnitřním uspokojením (zajímavá práce, autonomie, možnost rozvoje apod.). Vnější motivací je záměrné působení vnějších vlivů, cílevědomé ovlivňování vnitřní motivace (odměny, povýšení, pochvala, taktéž tresty apod.). (Kocianová, 2010)

### **Motivační faktory (tzv. satisfaktory)**

Motivátory vnitřních pracovních potřeb představují: výkon, dosažení úspěchu na základě ocenění pracovního výkonu, uznání, obsah práce, odpovědnost, možnost rozvoje. Působí-li tyto motivátory, stávají se podnětem k pracovnímu výkonu a představují tak nejdůležitější složku motivace k práci. Důležité je vnitřní uspořádání potřeb zaměstnance a osobní vlastnosti, na které může být dále motivačně působeno. Lze tvrdit, že tyto faktory jsou odpovědné za výkon zaměstnance, protože ovlivňují nejen jeho pracovní spokojenost, ale také vedou přímo ke zvýšení pracovního výkonu. (Dvořáková a kol., 2012)

### **Hygienické faktory (tzv. dissatisfaktory)**

Ty zahrnují mzdu, politiku a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. Absence těchto faktorů či jejich negativní stav v pracovním procesu vede k nespokojenosti zaměstnanců. Naopak, jsou-li v dobrém stavu, nevyvolávají pracovní nespokojenost, nevstupují ale aktivně do procesu motivace ani nemají přímý vliv na práci zaměstnanců. Nedostatky vyvolávající pracovní nespokojenost lze do jisté míry kompenzovat intenzivnějším působením pozitivních motivátorů, jako jsou dobré vztahy a vedení. (Dvořáková a kol., 2012)

Bedrnová a kol. (2012) uvádí, že dle Herzberga se jen vnitřní motivační faktory (satisfaktory) přímo vztahují k motivaci, zatímco vnější hygienické faktory

(dissatisfactory) ovlivňují pouze úroveň spokojenosti zaměstnanců. Dále doplňují, že tyto hygienické faktory, resp. spokojenost pracovníků s těmito vnějšími podmínkami, bývají vnímány jako samozřejmost, která k práci příliš nemotivuje. Tyto faktory si pracovník uvědomuje až ve chvíli, kdy mu nevyhovují, a to vede k jeho nespokojenosti. Pokud mu však tyto podmínky vyhovují, neznamena to nutně, že je spokojen, nicméně nepocituje ani nespokojenost.

Provazník a Komárková (2004, str. 68) doplňují, že dle Herzberga je „...alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace“. Pracovní spokojenost zaměstnance ovšem nemusí nutně znamenat jeho motivovanost.

Tabulka 1: Stav charakterizující postoj zaměstnance k práci

Stav faktorů	Faktory hygieny	Motivátory
Absence nebo negativní působení	Nespokojenost z práce	Žádné uspokojení (nikoli spokojenost)
Aktivní přítomnost a pozitivní působení	Žádná nespokojenost s prací (nikoliv nespokojenost)	Spokojenost s prací Vyšší pracovní výkon

Zdroj: Dvořáková a kol. (2012, str. 230)

Tabulka č. 1 představuje souhrn výše popsaných skutečností vztahujících se k Herzbergově teorii. Na základě stavu jednotlivých faktorů lze dále vidět jejich dopad na zaměstnance. Například při absenci či negativním působení faktorů dochází v případě hygienických faktorů k vyvolání pracovní nespokojenosti, v případě motivátorů nedochází k žádnému uspokojení, ale neznamena vyloženě ani spokojenost.

### 3 Motivační priority organizace

Pod motivačními prioritami si lze představit to, na co především by se měla organizace při motivování svých zaměstnanců zaměřit. Dle Urbana (2017) to závisí na dvou okolnostech. Těmi mohou být jednak faktory, které může organizace k motivování svých pracovníků využít, a jednak to, do jaké míry jsou již potřeby pracovníků uspokojeny.

U první okolnosti Urban (2017) vychází z toho, že motivační faktory se v různých organizacích a na různých pracovištích dají uplatnit v různé míře. Při jejich využití se přihlíží k povaze a podmínkám práce, tedy k tomu, jaké potřeby si zaměstnanci na daném

pracovišti mohou uspokojit a jaké jsou převažující individuální potřeby zaměstnanců. Může se jednat například o odlišné podmínky pro větší míru samostatnosti při výkonu práce nebo udělení vyšších rozhodovacích pravomocí.

Druhá okolnost dává přehled o tom, do jaké míry již byly potřeby, o které se motivační faktory opírají, na daném pracovišti uspokojeny. Ku příkladu, zda již byly potřeby plně uspokojeny, uspokojeny částečně či zcela vůbec. Zde je nutné si opět uvědomit fakt, že s rostoucí mírou uspokojení potřeb jejich motivační účinek postupně klesá. (Urban, 2017)

Motivační prioritou některých organizací mohou být i dobré **pracovní vztahy**. „Pracovní vztahy a jejich kvalita výrazně ovlivňují dosahování firemních cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celofiremní výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladění individuálních a firemních zájmů a cílů“. (Koubek, 2011, str. 231)

Z Koubkova (2011) tvrzení tedy vyplývá, že pokud ve firmě panují dobré pracovní vztahy, prosperuje nejen firma, ale všichni lidé v ní. Společnými silami totiž dochází ke splnění cílů nejen organizace, ale i cílů individuálních, což lze požadovat za žádoucí stav.

## **4 Individuální rozdíly v pracovní motivaci**

Působení motivačních faktorů je vždy v určité míře subjektivní. Co může uspokojovat potřeby jednoho, nemusí uspokojovat potřeby druhého a to, co je pro jednoho odměnou, může být pro druhého sankcí. Aby bylo zároveň možné pochopit, jak co nejlépe ocenit zaměstnance, je důležité rozpoznat individuální motivační profil každého pracovníka. Je nutné zjistit, jaké úkoly plní raději (a zpravidla lépe), na co ho při posilování motivace upozornit, jak mu předávat zpětnou vazbu a zjistit, jakou reakci od něj lze v různých situacích očekávat. Na základě těchto zjištění může být posouzena i celková vhodnost zaměstnance pro dané pracoviště. (Urban, 2017)

Prostřednictvím práce člověk uspokojuje své potřeby. Co se týče pracovního života, každý člověk má jiné preference. První může usilovat o vysokou mzdu či její zvýšení, druhý se snaží upevnit svou pozici, pro někoho jiného je prioritní potřeba udržovat dobré vztahy se spolupracovníky či potřeba kariérního růstu. (Kocianová, 2010)



Pokud u pracovníka výrazně převládají určité potřeby, lze hovořit o převažujícím typu individuální pracovní motivace. Urban (2017) uvádí následující členění představující hlavní typy této motivace:

- výrazná **finanční či materiální motivace**;
- motivace založená na **zajímavosti práce**;
- **výkonová motivace**;
- motivace založená na **osobní či odborné pověsti**;
- motivace vycházející ze **společenského významu práce**;
- motivace opírající se o **potřebu moci**;
- motivace založená na **potřebě sounáležitosti**.

Podobně jako Urban (2017), i Bělohlávek (2008) vymezuje různé skupiny lidí dle jejich převládající motivace (dominantního motivu). Bělohlávek (2008) uvádí, že mnoho vedoucích pracovníků se domnívá, že jedinou motivací jsou pro zaměstnance peníze. Ty však nejsou zdaleka jediným motivem, neboť spousta lidí si více cení jiných věcí, jako například osobního pohodlí či potěšení ze svých zálib. Bělohlávek dále uvádí různé druhy motivů, jimiž jsou:

- **peníze** – ty dále představují významný motiv pro většinu lidí;
- **osobní postavení** – sem lze zařadit potřebu vést lidi, rozhodovat, či řídit chod věcí;
- **pracovní výsledky, výkon** – ty jsou důležitou motivací z hlediska firmy, neboť právě tito lidé, kteří mají svou práci rádi a snaží se v ní vyniknout, představují „hnací motor“ firmy;
- **přátelství** – pro lidi s tímto motivem je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti;
- **jistota** – lidé zaměřeni na jistotu netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení, spokojí se raději s málem, ale musejí to mít jisté, zároveň se hodně řídí předpisy a neradi riskují;
- **odbornost** – zde je preferován profesionální rozvoj a snaha vyniknout ve své profesi;

- **samostatnost** – tito lidé těžko snáší mít nad sebou nadřízeného, o své práci chtějí rozhodovat sami a nemají rádi, když jim někdo do práce mluví;
- **tvořivost** – neboli také kreativita, představuje potřebu vytvářet něco nového. (Bělohlávek, 2008)

## 5 Kontrola a hodnocení zaměstnanců

Kontrola, zpětná vazba a hodnocení pracovníků jsou důležité jak pro správné vykonání úkolu, tak pro motivaci zaměstnanců. Pokud je kontrola prováděna vhodně, řídicím pracovníkům se dostává pravidelné zpětné vazby a je správně podáno průběžné hodnocení, může dojít k posílení motivace. V opačném případě dochází k jejímu oslabení, tj. při nevhodně prováděné kontrole či neprofesionálním hodnocení. (Urban, 2017)

Pokud má mít organizace jasnou představu o výkonech svých zaměstnanců, měli by její vedoucí pracovníci vykonávat hodnocení zaměstnanců alespoň dvakrát ročně, a to za jejich přítomnosti. Zaměstnancům musí být poskytnut prostor k vyjádření a hodnotící by měli umět svůj názor obhájit, nebo uznat argumenty ze strany zaměstnance. Hodnocení by mělo mít vždy písemnou formu a je platné pouze tehdy, podepíší-li ho obě strany. (Halík, 2008)

Tato skutečnost již byl naznačena výše, nicméně i Koubek (2011) uvádí, že každá organizace potřebuje vědět, jaké zaměstnance má, jak pracují a jak přispívají k jejím hospodářským výsledkům a dobrému jménu. Na druhé straně, i každý zaměstnanec potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá a jak je s jeho prací spokojen. K tomu slouží právě hodnocení zaměstnanců, které podle Koubka (2011) spočívá ve:

- zjišťování toho, jak zaměstnanec vykonává svou práci, plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v práci přichází do styku;
- sdělování zjištěných výsledků jednotlivým zaměstnancům a projednávání těchto výsledků s nimi;
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a nalezení vhodných opatření, které pomohou k jejich realizaci.

- Koubek (2011) také vymezuje dvě podoby hodnocení zaměstnanců, a to hodnocení **neformální** a **formální**.

**Neformální** hodnocení spočívá v průběžném hodnocení zaměstnanců jejich nadřízeným během toho, co vykonávají svou práci. Dalo by se říct, že se jedná o součást každodenního vztahu nadřízeného a podřízeného, přičemž je poskytována okamžitá zpětná vazba. Neformální hodnocení nebývá nijak zaznamenáváno, nicméně má značný význam pro usměrňování práce, povzbuzování pracovníků a oceňování dobře odvedené práce. **Formální** hodnocení na druhé straně je periodické, uskutečňuje se v pravidelných intervalech. Charakteristické jsou pro něj plánovitost a systematickost, oproti neformálnímu hodnocení je zpravidla racionálnější a standardizované. Jeho výsledky jsou zaznamenávány, jsou z nich pořizovány dokumenty, které jsou následně zařazeny do osobních materiálů pracovníků. Tyto dokumenty následně slouží jako podklady pro další personální činnost. (Koubek, 2011)

Hodnocení může mít různé podoby, například podle Koubkova (2011) rozdělení na formální a neformální. Kocianová (2010) nabízí další možné rozdělení, které vychází z pravidelnosti jejího provádění a zároveň do něj zahrnuje již zmíněné míry formality.

**Průběžné hodnocení**, taktéž **neformální**, se zaměřuje na bezprostřední pracovní výkon a představuje zároveň bezprostřední zpětnou vazbu od nadřízeného. K **příležitostnému hodnocení** dochází tehdy, je-li vyvoláno okamžitou potřebou, například hodnocení po skončení adaptace zaměstnance (zde se jedná již o hodnocení **formální**). Taktéž **formální** hodnocení představuje **hodnocení systematické**. To je prováděno pravidelně a je standardizované, kdy zaměstnanci jsou hodnoceni podle předem stanovených kritérií. (Kocianová, 2010)

## 5.1 Motivační význam kontroly

Kontrola patří hlavně mezi úkoly vedoucích pracovníků. Jejím smyslem je včas zjistit případné nedostatky v práci, zaměstnance na ně upozornit a poskytnout jim prostor k jejich odstranění. Kontrola, či jen vědomí toho, že práce bude kontrolována, je důležitým motivačním prostředkem. Vědí-li zaměstnanci, že vedoucí jejich práci průběžně kontroluje, věnují svým úkolům větší pozornost. Totéž platí i naopak – pokud pracovníci vědí, že jejich práce nebude kontrolována, mají tendenci vykonávat ji méně odpovědně a jejich plnění odkládat, v některých případech i trvale. (Urban, 2017)

K posílení motivační funkce kontroly slouží především:

- upozorňování na to, že kontrola bude prováděna;
- stanovení dílčích kontrolních bodů, a to zejména v případě úkolů delších;
- zaznamenávání stanovených úkolů včetně termínů jejich dokončení před zraky osob, kterým byly zadány;
- stanovení jasných kritérií, podle kterých bude kontrola prováděna. (Urban, 2017)

Před samotnou kontrolou je však nutné vzít v úvahu, jaké pracovní podmínky vedoucí pracovníci svým podřízeným vytvořili. Mají zaměstnanci příjemné pracovní prostředí, potřebné pracovní prostředky a jejich dostatek k tomu, aby byli motivováni k vyššímu výkonu? Na všechny takovéto otázky by v ideálním případě měla být kladná odpověď. Zároveň by se vždy měla požadovat taková práce, která odpovídá vytvořeným podmínkám. (Halík, 2008)

Halík (2008) považuje hodnocení za jeden z důležitých motivačních prvků, pokud je použito správně. Je-li provedeno špatně, může mít na zaměstnance opačný účinek, a naopak je demotivovat.

Důležité je si uvědomit, že motivační působení kontroly je založeno i na tom, že kontrola není chápána jako projev nedůvěry ve schopnosti pracovníků. Vykonávání kontroly by tak proto nemělo působit a zároveň by nemělo být vedeno snahou hledat chyby za každou cenu. Pokud zaměstnanci chápou kontrolu jako projev nedůvěry, je nutno jim vysvětlit, že v ně vedoucí pracovník má důvěru a jsou také přesvědčeni o tom, že mají zájem o svou práci a chtějí ji vykonávat správně a odpovědně. To ovšem neznamená, že by jejich práce neměla být kontrolována. Každý se někdy může dopustit chyby, i přes to, že svou práci vykonává odpovědně. (Urban, 2017)

Urban (2017) dále uvádí, že by se při provádění kontroly mělo vyvarovat dvou extrémů – příliš časté kontrole a kontrole nedostatečné. Četnost kontroly by měla záviset na povaze a složitosti vykonávané činnosti a zároveň také na schopnostech a zkušenostech pracovníků. Zvýšená kontrola bude prováděna zejména u nových nebo nezkušených zaměstnanců, kteří ji potřebují a mnohdy dokonce vyžadují. Nejsou-li svým nadřízeným dostatečně hodnoceni, může to u nich vést k nejistotě, nespokojenosti, nebo i představě, že mu na nich osobně nezáleží. Jejich motivace v důsledku toho poté klesá.

## **5.2 Zpětná vazba**

Zpětná vazba by měla být založena na faktických důkazech, jako jsou dosažené výsledky, skutečné události, kritické případy nebo významné reakce, které nějak ovlivnily pracovní výkon. Zpětná vazba by měla být poskytována tak, aby si zaměstnanci uvědomili její faktickou povahu. Měla by vyjadřovat to, co se skutečně stalo a neměla by soudit. Zaměstnancům by měla být mimo návrhů na zlepšení poskytnuta též pozitivní vazba sdělující to, co se jim povedlo. Pokud ucítí podporu, budou ochotnější pracovat na zlepšování svého výkonu. (Armstrong & Taylor, 2015)

Zpětná vazba by měla být poskytována okamžitě a měla by být co nejkonkrétnější. V případě kritického hodnocení by se zároveň mělo snažit zabránit nepříznivým emocím či odmítavým reakcím kritizovaného. Součástí tohoto hodnocení by měla být i pomoc s nalezením východiska z dané situace. (Urban, 2017)

Mezi nadřízeným a podřízeným musí fungovat zpětná vazba a vzájemná komunikace. Vzájemná zpětná vazba slouží jak pro kontrolu vedoucím pracovníkům (kdy si sami ověří, zda a jak byl zadaný úkol splněn, dodržení termínu dokončení apod.), tak pro „prostý princip“, kdy vedoucí považují úkol za splněný tehdy, když jim jejich podřízený sdělí, že jej dokončil. Nadřízený a podřízený by si měli navzájem důvěřovat, nicméně vždy je na místě patřičná kontrola ze strany vedoucího. (Halík, 2008)

Provádění průběžné kontroly a poskytování průběžné zpětné vazby umožňuje včasné odhalení a řešení problémů. (Koubek, 2011)

### **Okamžité předání zpětné vazby**

Zpětnou vazbu je třeba poskytnout co nejdříve. Pochválit zaměstnance bezprostředně po odvedení dobré práce je důležité nejen k posílení motivace pracovníka, ale také k upozornění jej na jeho správné jednání či postup. Někdy si ho totiž zaměstnanec nemusí být zcela vědom. Nepříznivé hodnocení, které nebylo předáno bezprostředně, postrádá důvěryhodnost a zaměstnancem může být vnímáno jako neposkytnutí příležitosti k napravení chyby či upravení svého jednání. Při okamžitém hodnocení bychom neměli nechávat bez povšimnutí ani „drobné“ nedostatky v pracovním chování, neboť hrozí, že se budou stále rozšiřovat. Obecně však platí, že cílem je odstranit nežádoucí jednání, nikoliv zhoršit vztahy s pracovníky nebo je uvádět do rozpaků před ostatními. (Urban, 2017)

Zpětná vazba týkající se pracovního výkonu by měla být poskytnuta okamžitě, nemělo by se čekat až na formální setkání. (Armstrong & Taylor, 2015)

### **Konkrétní zpětná vazba**

„Konkrétní povaha zpětné vazby je důležitá bez ohledu na to, zda je pozitivní nebo kritická. Příliš obecné negativní hodnocení je většinou odmítáno. Hlavním důvodem je, že působí jako útok na osobu kritizovaného, někdy i jako projev sklonu si se zaměstnancem vyřizovat osobní účty.“ (Urban, 2017. str. 65)

Na motivaci pracovníků nemá však velký vliv ani nekonkrétní pochvala. Důvodem je, že zaměstnanec nemusí přesně vědět, co konkrétně na jeho práci je hodnoceno pozitivně. Pokud je tomu skutečně tak, nemusí ani vědět, na co by se měl zaměřit při své další práci. Nekonkrétní pochvala navíc může vyznít manipulativně. Zaměstnanec, který je takto pochválen, to může vnímat jako „přípravu“ pro zadání náročnějšího nebo nepříjemného úkolu. V tomto případě jeho motivace spíše poklesne. (Urban, 2017)

Ať už se jedná o pochvalu či kritiku, zpětná vazba by vždy měla být konkrétní. Nelze zlepšit pracovní výkon, když zaměstnanec neví, na co přesně se má zaměřit. To platí i v opačném případě – pokud je pochvala příliš obecná, zaměstnanec neví, za co byl pochválen a v čem má dále při své práci pokračovat. Každý by chtěl jistě vědět, co dělá správně a na čem by měl naopak ještě zapracovat. Konkrétní zpětná vazba tak má pozitivní přínos nejen pro zaměstnance, ale i pro organizaci a její cíle.

## **6 Odměňování pracovníků**

Kocianová (2010) uvádí, že odměňování představuje velmi významnou personální oblast jak pro organizaci, tak pro zaměstnance. Je realizováno formou mzdy, platu či jiné peněžní či nepeněžní odměny. Odměny za odvedenou práci ovlivňují zároveň množství i kvalitu budoucí práce. Lze tedy tvrdit, že odměňování je proto jedním z nejefektivnějších motivačních nástrojů.

Odměňování pracovníků je zároveň poměrně komplikovaná záležitost, neboť odměňování soustředí svou pozornost jak pracovníci, tak jejich zaměstnavatelé, a z toho důvodu dokáže často vyvolávat spory. Aby ve firmě panovaly harmonické vztahy, je proto důležité nalézt oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který je spravedlivý k zaměstnancům a zároveň umožňuje dosažení žádoucí produktivity. (Koubek, 2011)

Stejně jako Kocianová (2010), i Koubek (2011) považuje za odměnu mzdu nebo plat a jiné další formy finanční odměny. Dále Koubek (2011) zahrnuje do odměn i ty, které nejsou finančního charakteru, kterými jsou například: zaměstnanecké výhody, povýšení, vzdělávání zaměstnanců, zajímavost práce, přátelské vztahy na pracovišti, příznivé pracovní podmínky a další.

Halík (2008) považuje za nejdůležitější formu odměny peníze. Uvádí také, že plat motivuje každého pracovníka a představuje proto nejdůležitější motivační složku. Ne vždy však musí finanční odměna ovlivnit výkonnost pracovníků, ačkoliv potřebou každého zaměstnance je právě dosažení výdělku. Zaměstnanci zároveň požadují spravedlivé zacházení ze strany zaměstnavatele.

## **6.1 Strategie odměňování**

„Efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a také poskytování zaměstnaneckých výhod. Budoucnost hmotné stimulace při řízení zaměstnanců má ovšem širší dimenze než jen peněžní ocenění přínosu zaměstnance. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami nefinančního uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů.“ (Dvořáková a kol., 2012, str. 305)

Strategie odměňování představuje východisko pro navrhování a uplatňování jistého systému odměňování za účelem dosažení několika hlavních cílů, kterými jsou výkonnost, konkurenceschopnost a spravedlnost. (Armstrong & Taylor, 2015)

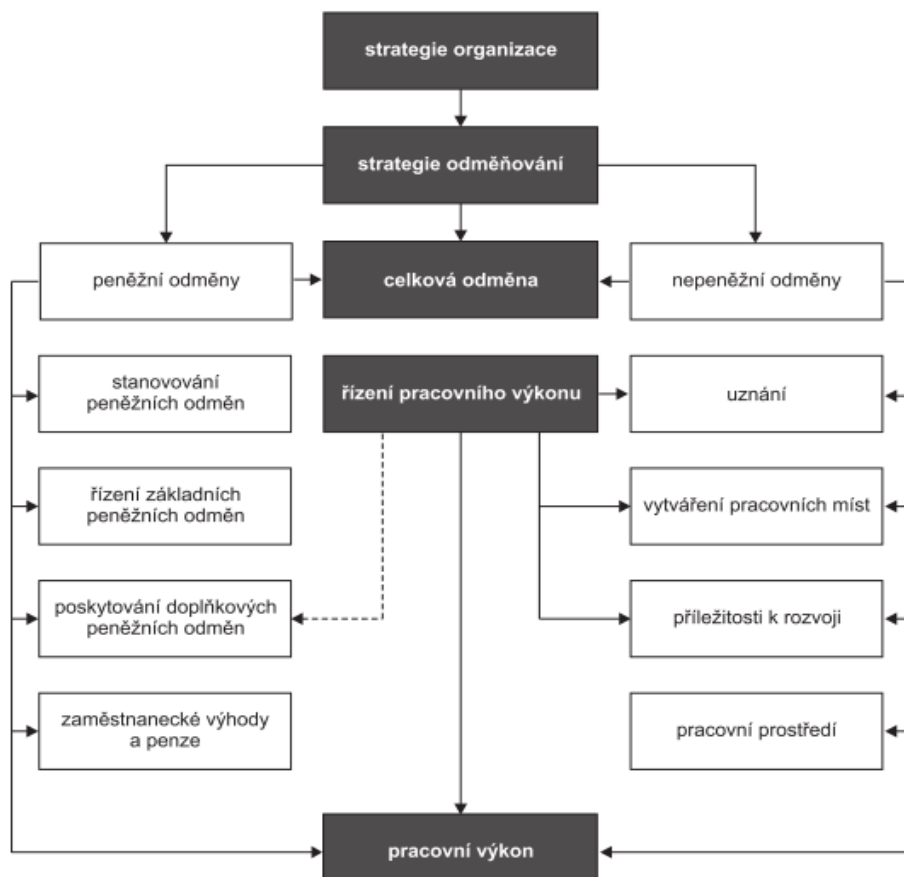
Strategie odměňování tedy spočívá nejen ve stanovení výše mzdy jednotlivým zaměstnancům, ale také ve stanovení nejrůznějších zaměstnaneckých výhod a odměn (hmotných i nehmotných). Ze strategického hlediska je zároveň důležité propojit finanční odměny s odměnami nefinančními.

## **6.2 Systém odměňování**

Dle Armstronga a Taylora (2015) vede strategie odměňování k vytvoření právě určitého systému odměňování. Ten se skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů odměňování, které jsou uplatňovány s cílem zajistit, aby odměňování bylo řízeno ve prospěch organizace, stejně jako ve prospěch lidí v ní pracujících.

Následuje schéma znázorňující systém odměňování.

Obrázek 3: Systém odměňování



Zdroj: Armstrong & Taylor (2015, str. 422)

Na obrázku č. 3 lze vidět jednotlivé složky systému odměňování, a to jak složky peněžní, tak nepeněžní, které jsou vzájemně propojené a společně tak tvoří celkovou odměnu.

### 6.3 Složky odměňování

Existuje několik složek odměňování. Kocianová (2010) například uvádí tyto následující:

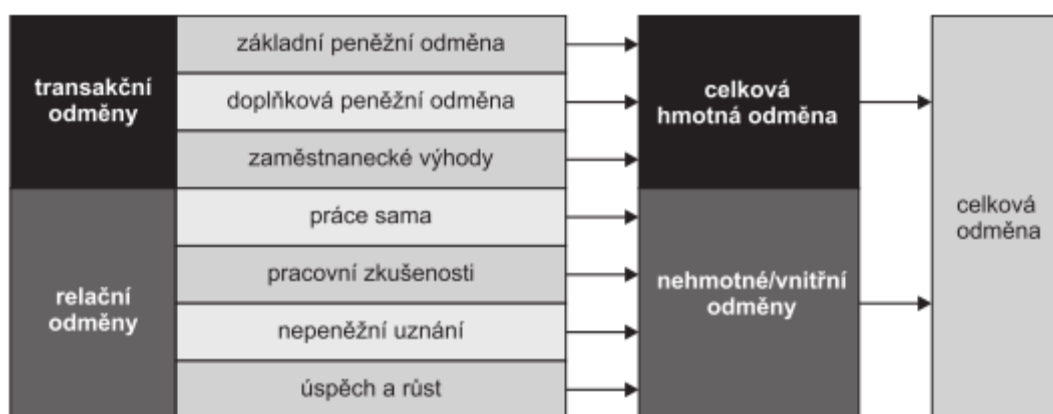
- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy);
- zaměstnanecké výhody;
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj);
- procesy řízení pracovního výkonu.

Dle Armstronga a Taylora (2015) jsou složkami odměňování odměny peněžní a nepeněžní, které dohromady tvoří celkovou odměnu.



**Peněžní odměny** představují mzdy nebo platy. Ty zahrnují peněžní odměny založené na pracích, které se vztahují k hodnotě prací, a zároveň také peněžní odměny založené na lidech, které se vztahují k přínosu lidí. Zahrnují se sem i zaměstnanecké výhody a penze. Do **nepeněžních odměn** zahrnují nepeněžní uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, vytváření motivujících pracovních míst, poskytování příležitostí k rozvoji schopností a kariéry nebo vytváření pracovního prostředí, které zlepšuje kvalitu pracovního života. **Celková odměna** představuje kombinaci peněžních a nepeněžních odměn. Všechny rozmanité formy odměn se vzájemně propojují a jsou využívány jako integrovaný a konzistentní celek. (Armstrong & Taylor, 2015)

Obrázek 4: Složky celkové odměny



Zdroj: Armstrong & Taylor (2015, str. 424)

Z obrázku č. 4 lze vidět, že tento přístup založený na celkové odměně uznává nejen význam peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, ale také vyzdvihuje možnost zprostředkovat zaměstnancům jiný zážitek spojený s odměňováním vyplývající z jejich pracovního prostředí a příležitostí rozvíjet své schopnosti a kariéru. Tímto přístupem dochází k vytvoření atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance. (Armstrong & Taylor, 2015)

I podle Šikýře (2016) zahrnují moderní systémy odměňování zaměstnanců jak peněžní formy odměňování, tak formy nepeněžní. Do těch peněžních zahrnuje, shodně jako ostatní autoři, mzdu, plat a odměny. Co se týče nepeněžních forem, do těch zahrnuje mimo jiné například formální a neformální pochvaly, odborný rozvoj, flexibilní pracovní režimy, lepší pracovní prostředí, dokonalejší bezpečnost a ochranu zdraví při práci, přátelské pracovní vztahy či zaměstnanecké výhody.

## 6.4 Zaměstnanecké výhody

Urban (2017) definuje zaměstnanecké výhody jako součást odměny, která většinou nemá přímý vztah k pracovním výsledkům. Zaměstnanecké výhody přihlížejí například k délce zaměstnání, hierarchickému postavení nebo náročnosti pozice. Organizace je poskytují hlavně proto, aby si získali a udrželi kvalitní zaměstnance a nabídli jim podmínky, služby nebo péči, které zvyšují jejich spokojenost.

Dvořáková (2012, str. 325) uvádí další možnou definici zaměstnaneckých výhod (benefitů):

„Benefity jsou takové zaměstnanecké výhody, které nestanoví zákon nebo které nejsou finančním produktem podporovaným státem, např. privátní zdravotní péče.“

Zaměstnanecké výhody jsou považovány za součást odměn, ale na rozdíl od odměn vztahujících se k pracovnímu výkonu jsou poskytovány zaměstnancům spíše plošně a jen málokdy se přihlíží k funkci či postavení ve firmě. Benefity jsou tak poskytovány například jen za to, že jsou lidé v organizaci v pracovním poměru. (Koubek, 2011)

Dle Armstronga a Taylora (2015) se jedná zároveň o velmi nákladnou součást celkového souboru odměn. Z tohoto důvodu doporučují poskytování zaměstnaneckých výhod řádně plánovat a řídit.

Těmi nejčastějšími typy zaměstnaneckých výhod jsou dle Urbana (2017):

- výhody vztahující se k práci, které tvoří součást pracovních podmínek:
  - stravenky, bezplatné občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno (delší placená dovolená, studijní volno), jazykové kurzy, doprava do zaměstnání, příspěvek na dopravu apod.;
- pracovní pomůcky sloužící i pro osobní potřebu:
  - osobní automobil sloužící i k soukromému použití, notebooky a další výpočetní techniku, telefony, služby telefonních operátorů, příspěvek na odívání, bezplatné či zvýhodněné bydlení apod.;
- výhody osobní a sociální povahy:
  - nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance i jeho rodinné příslušníky, péče o děti, příspěvek na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity, příspěvky na stavební spoření, pojištění a připojištění, dárky a

dárkové šeky, nabídka vlastních produktů a služeb za zvýhodněné ceny, finanční, právní a osobní poradenství apod.

Koubek (2011) nabízí podobné rozdělení zaměstnaneckých výhod jako Urban (2017), které rozděluje do čtyř základních a skupin:

- výhody sociální povahy:
  - důchodové připojištění, životní pojištění, příspěvky na rekreaci dětí, půjčky a ručení za půjčky;
- výhody zkvalitňující využívání volného času:
  - kulturní a sportovní aktivity, nabídka a dotování rekreace, dotované zájezdy;
- výhody mající vztah k práci:
  - stravování, výhodnější nákup firemních produktů, firemní parkování, příspěvek na dopravu při dojíždění do zaměstnání, vzdělávání hrazené firmou, poskytování pracovního oděvu;
- výhody spojené s postavením ve firmě:
  - prestižní firemní automobily pro vedoucí pracovníky, firemní automobily pro osobní účely, firemní mobilní telefon apod. (Koubek, 2011)

Z hlediska způsobu poskytování Urban (2017) rozdělil zaměstnanecké výhody na **plošné**, **pružné** a na **kombinaci plošného a pružného poskytování**.

**Plošné výhody** zaměstnavatel nabízí všem zaměstnancům neohledně na to, zda o ně mají zájem. V případě **pružných výhod** mají zaměstnanci možnost si výhody volit podle aktuálních potřeb a volbu periodicky opakovat. Volba zaměstnance je zde omezena finančním limitem. Finanční limit i nabízené výhody mohou být pro jednotlivé zaměstnance diferencovány, např. podle délky zaměstnání či hierarchického postavení v organizaci. V případě **kombinace plošného a pružného poskytování** lze hovořit o ulehčené administrativě, která je spojená s pružným systémem při plošném poskytování výhod, o které zaměstnanci jeví všeobecný zájem. (Urban, 2017)

Dalším možným rozdělením zaměstnaneckých výhod může být rozdělení na výhody **odložené (podmíněné)** a **bezprostřední**. Do **odložených (podmíněných)** výhod lze zařadit například penzijní systém, jisté formy pojištění či nemocenský příspěvek.

**Bezprostřední** výhody představují poskytnutí služebního automobilu, mobilního telefonu, poskytnutí půjčky, dovolenou, dny volna apod. (Armstrong & Taylor, 2015)

## **Shrnutí teoretické části**

Aby zaměstnanci podávali požadovaný výkon a přispívali tak k dosažení podnikových cílů, musí být ke své práci dostatečně motivováni. K tomu slouží zejména stimulační prostředky, jako například hmotná odměna, především ve formě peněžní odměny, dále náplň práce, atmosféra na pracovišti, pracovní podmínky či nehmotná odměna, jako například vyjádření pochvaly nebo projevení uznání za odvedenou práci.

V teoretické části byla popsána motivace a další pojmy s ní související. Motivaci lze rozdělit na vnitřní, vycházející z potřeb a zájmů lidí, a na vnější, kterou představují podněty působící na člověka zvenčí. Dále byly uvedeny motivační faktory, které slouží k uspokojování individuálních lidských potřeb. V souvislosti s motivačními faktory byly uvedeny i teorie motivace zaměřené na obsah, které vycházejí z přesvědčení, že obsahem motivace jsou lidské potřeby. S motivací souvisí i kontrola a hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování. Odměňování zaměstnanců představuje významnou personální oblast, spočívající v nastavení vhodného systému odměňování. Složkami odměňování jsou zejména peněžní odměny, nepeněžní odměny, procesy řízení pracovního výkonu a zaměstnanecké výhody.

Úspěšná motivace zaměstnanců spočívá ve vytvoření vhodného systému motivace. Pro společnost je proto důležité, aby měla nastavený takový motivační systém, který bude jejím zaměstnancům vyhovovat. Zároveň by měla být společnost schopna reagovat na měnící se preference zaměstnanců a motivační systém těmto změnám přizpůsobit.

# Praktická část

## 7 Představení společnosti CHODOS CHODOV s.r.o.

### 7.1 Základní informace

Jedná se o strojírenskou společnost střední velikosti. Dle definice Evropské komise jsou středními podniky takové podniky, které splňují následující kritéria, a to že: zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců, roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejich bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR. (Evropská unie, 2019)

Společnost tato kritéria splňuje, neboť v současné době zaměstnává 234 zaměstnanců, roční obrat za poslední období v účetní závěrce činil 178 784 tis. Kč a roční bilanční suma činila 242 006 tis. Kč. (Chodos Chodov s.r.o., 2021b)

Podnik představuje zároveň jednoho z největších zaměstnavatelů v regionu. Jejím hlavním výrobním programem je výroba strojů a strojních zařízení pro gumárenský a plastikářský průmysl. (Chodos Chodov s.r.o., 2021a)

Společnost se nachází v Karlovarském kraji v obci Chodov u Karlových Varů na adrese Nejdecká 814, 357 35. Předmětem podnikání firmy uvedeným v obchodním rejstříku je:

- opravy silničních vozidel,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- galvanizérství, smaltérství,
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí. (Justice, 2021)

Společnost má v současné době také podnik se zahraniční majetkovou účastí SERVIS - CHODOS v Kyjevě. Ten byl založen jako ukrajinsko-československý společný podnik dne 10. ledna roku 1992. Důvodem jeho vzniku byla snaha přiblížit se stávajícím i potenciálním zákazníkům Chodosu na tamních, tj. v postsovětských zemích, především na Ukrajině a v Ruské federaci. (Chodos Chodov s.r.o., 2021a)

## 7.2 Historie společnosti

Strojírenská výroba má ve městě Chodov již více než staletou tradici. Roku 1883 založil Karel Gasch první strojírenskou firmu Karl Gasch Maschinenfabrik. V té se začaly vyrábět jednoduché stroje a zařízení pro potřeby regionu, ve kterém se začínala rozvíjet těžba surovin a výroba porcelánu. V roce 1905 je firma rozšířena již na deset výrobních objektů a zaměstnává přibližně sto pracovníků. Společnost prosperuje i během první světové války, kdy navíc dochází k výrobě dělostřeleckých granátů. Po první světové válce přichází těžká krize třicátých let, po jejímž konci následuje pár let prosperity. Nástup druhé světové války však způsobuje nedostatek pracovníků a zastaralé strojní vybavení. Roku 1946 se společnost sloučila s dalšími dvěma chodovskými firmami Panenka-Öhm a Gerstner. Dva roky nato dochází k zestátnění společnosti a jejímu začlenění do Teplických strojren. (Chodos Chodov s.r.o., 2021a)

Roku 1950 je společnost zařazena do národního podniku Buzuluk Komárov, po němž přebírá i název. O sedm let později bylo učiněno rozhodnutí vybudovat ve městě nový závod se změněným výrobním programem. Důvodem byl rychlý celosvětový rozvoj gumárenského a plastikářského strojírenství. V roce 1959 tak započala výstavba areálu v místě, kde se nachází dnes. 1. 1. 1963 dochází k zahájení provozu v nově vybudovaném závodě. O dva roky později se společnost Buzuluk díky svému výrobnímu programu začleňuje do podniku Chepos. 27. 9. 1968 je podnik transformován na národní podnik Chodos Chodov. K úplnému osamocení společnosti dochází roku 1989, kdy se stává státním podnikem. Roku 1995 je podnik privatizován nástupnickou organizací Chodos Chodov s.r.o., rodinnou firmou se společnost stává roku 2013. (Chodos Chodov s.r.o., 2021a)

## 7.3 Maskot společnosti

Za zmínku jistě stojí i maskot společnosti, tzv. „Chodosák“, který ke společnosti neodmyslitelně patří. Jedná se o 23 cm vysokou figurku, jejímž autorem je pan Josef Bachmann, který se při jejím tvoření inspiroval firemní figurkou společnosti Michelin. Maskot společnosti vznikl v roce 1974, kdy nové firemní vyfukovací automaty byly testovány právě vyfukováním „Chodosáka“. Ten je složen z částí představujících produkty vyráběné na firmou vyráběných strojích - vyfukovacích automatech,

vulkanizačních lisech a vytlačovacích strojích. Figurka sloužila jako hračka pro děti, nebo častěji jako kasička na kovové mince. (Chodos Chodov s.r.o., 2021a)

Obrázek 5: Maskot firmy „Chodosák“



Zdroj: Chodos Chodov s.r.o. (2014)

Obrázek č. 5 znázorňuje „Chodosáka“ složeného z jednotlivých prvků. Boty ve tvaru kanystrů a tělo jako barel představují výrobky vyráběné na vyfukovacích automatech. Nohy a ruce představují hadice vyráběné na vytlačovacích strojích. Límeč na krku ve tvaru pneumatiky je výrobek z firemních vulkanizačních lisů. Čepice s logem společnosti je stejná jako ta, kterou pan Josef Bachmann sám rád nosíval. Do rukou figurky je zasazen znak společnosti, který byl navržen tak, aby symbolizoval otevřenost celému světu. (Chodos Chodov s.r.o., 2021a)

## 7.4 Produkty společnosti

Společnost nabízí spoustu výrobků, které jsou vyráběné na vlastních, společností vyráběných strojích. Mezi hlavní produkty společnosti lze zařadit:

### **Stroje a zařízení na zpracování pryže:**

- vulkanizační lisy pro výrobu osobních a nákladních pneumatik,
- vytlačovací stroje (extrudery),
- linky pro vulkanizaci v solné lázni,
- lankovací soupravy,

- generální opravy vulkanizačních lisů a extruderů.

#### **Stroje a zařízení na zpracování plastů:**

- vyfukovací stroje pro výrobu dutých výrobků metodou vyfukování,
- vytlačovací stroje (extrudery),
- technologie pro recyklaci.

#### **Výroba podle dokumentace zákazníka:**

- výroba strojů a jejich komponent podle dokumentace zákazníka. (Chodos Chodov s.r.o., 2021a)

### **7.5 Cíle společnosti**

Společnost své obchodní aktivity směřuje do celého světa, důraz však klade hlavně na země Evropské unie. Usiluje o to stát se dlouhodobým spolehlivým partnerem a dodavatelem středních i velkých firem jak v tuzemsku, tak v Evropě. Cílem společnosti je dále udržet si své stávající obchodní partnery a udržovat s nimi úzkou vzájemnou spolupráci. Společnost mimo jiné usiluje o neustálý rozvoj a modernizaci, aby udržela krok s novými trendy v odvětví a zároveň byla schopna přizpůsobit se měnící se době, zejména z technologického hlediska. (Chodos Chodov s.r.o., 2021a)

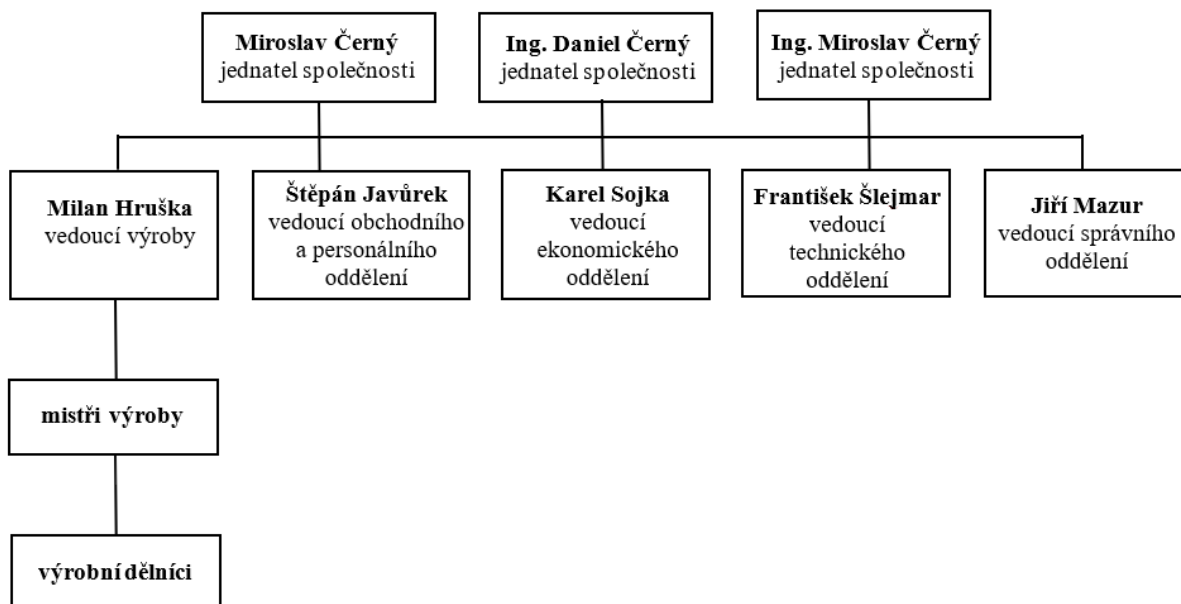
Pro společnost je velmi důležitá také společenská odpovědnost. Společnost má ve městě Chodov již více než staletou tradici a vždy byla s děním ve městě pevně svázána. Aktivně se podílela, a dále podílí, na kulturním, společenském a sportovním životě ve městě a rovněž v celém regionu. Společnost spolupracuje s chodovskými základními školami, kterým dodává materiál pro žáky k dalšímu opracování v rámci jejich výuky, neboť společnost podporuje dílenskou žákovskou výuku. Cílem společnosti je nadále v těchto činnostech pokračovat a rozvíjet vzájemnou spolupráci mezi těmito základními školami. Společnost je dále zapojena do programu „Strategický plán rozvoje města Chodov“, díky němuž je společnost v pravidelném kontaktu s vedením města Chodov. Tuto úzkou spolupráci s vrcholnými zástupci města považuje společnost za velmi důležitou. (Chodos Chodov s.r.o., 2021a)

Dalším cílem společnosti je udržení svých stávajících zaměstnanců. Toho chce společnost dosáhnout neustálým zlepšováním pracovních podmínek zaměstnanců a náležitě nastaveným systémem motivace. (Chodos Chodov s.r.o., 2021a)



## 7.6 Organizační struktura

Obrázek 6: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Chodos Chodov s.r.o. (2021), vlastní zpracování

Vlastníky společnosti a zároveň jejími řediteli jsou pan Miroslav Černý se svými dvěma syny Ing. Danielem Černým a Ing. Miroslavem Černým. Na druhém stupni na obrázku č. 6 jsou uvedena jména vedoucích jednotlivých oddělení společnosti. Na dalším nižším stupni se nacházejí mistři výroby, kteří jsou podřízenými vedoucímu výroby a zároveň nadřízenými výrobních dělníků na posledním, nejnižším stupni.

## 7.7 Pracovní prostředí a atmosféra

Společnost si zakládá na spokojenosti všech svých zaměstnanců. Do svých lidských zdrojů tak investuje nejen přímo v podobě odměny za práci, ale také nepřímo prostřednictvím zkvalitňování pracovního prostředí, dále poskytnutím dostatku času na odpočinek po práci a celou řadu hmotných zaměstnaneckých výhod. Společnost se dále také neustále snaží o modernizaci pracovišť a o vylepšování sociálního zázemí pro zaměstnance. Pracovníci mají k dispozici šatny s vlastními skříňkami, toalety se sprchami a dále základní kuchyňské spotřebiče, jako rychlovarnou konvici, mikrovlnnou troubu a lednici.

To, co by mohlo firmu od jiných společností odlišovat, je její rodinný charakter. Majiteli firmy jsou společně otec se svými dvěma syny, kteří se snaží o osobní vztah ke každému

zaměstnanci. Zároveň se tak snaží o vytvoření příznivého pracovního prostředí a o uvolněnou, přátelskou atmosféru na pracovišti. Se spoustou zaměstnanců již mají vybudovaný dobrý dlouhodobý vztah, zejména s těmi zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují více jak deset let. Ve firmě se nachází i několik zaměstnanců pracujících zde přes 20 let, kteří už si za tuto dobu se samotnou firmou a lidmi v ní vytvořili jistý vztah a zároveň se ztotožnili s podnikem. (Personalista společnosti, osobní komunikace, 9. 2. 2022)

## **7.8 Současná situace po pandemii viru COVID-19**

Asi jako každou jinou společnost ve světě, i Chodos výrazně poznamenala pandemie viru Covid-19. To, co společnosti v této mimořádné situaci nejvíce pomohlo, byla její dlouhodobá obchodní strategie, založená na úzké obchodní spolupráci s významnými partnery. Tím nejvýznamnějším je stále firma HERBERT, dále také společnosti PROTEO, STREMA, SUTTEA a další. Navzdory nepříznivým okolnostem pokračovala i úspěšně započatá spolupráce se společností CETETHERM. I přes nepříznivou situaci na trhu se podařilo společnosti prodat dva vyfukovací automaty z její nové produktové řady, zároveň pokračovaly práce na vývoji technologie společnosti ADI OIL (recyklace plastů). (Chodos Chodov s.r.o., 2021a)

Na rozdíl od předchozích let byl kvůli pandemii výrazně omezen osobní styk s tuzemskými i zahraničními zákazníky, zároveň byly zrušeny oborové veletrhy a podnikatelské akce. Přesto se však společnosti podařilo uzavřít významný obchodní případ se společností HERBERT, který představuje výrobu a montáž 76 kusů strojů pro závod v Rusku. V roce 2020 pokračovala i generační a profesní výměna co se zaměstnanců týče. Společnost započala intenzivní nábor zahraničních dělníků do výroby, jehož výsledkem byl příchod deseti nových zaměstnanců. (Chodos Chodov s.r.o., 2021b)

I přes zhoršující se epidemiologickou situaci v roce 2020 společnost v tomto roce hospodařila s kladným hospodářským výsledkem, a to ve výši 8 622 tis. Kč. Zisk společnosti byl v roce 2020 nižší než v minulém období v roce 2019, kdy hospodářský výsledek společnosti činil 14 806 tis. Kč. (Chodos Chodov s.r.o., 2021b) Tato skutečnost je samozřejmě dána nepříznivým vlivem pandemie. Důležité je, že i v této nelehké situaci společnost nadále dosahuje kladného hospodářského výsledku.

Společnost byla schopna v době pandemie ve své činnosti nadále pokračovat bez jakýchkoliv výraznějších omezení či přerušení provozu. Docházelo však k mírnému zpoždování smluvních termínů u obchodních zakázek, a to v důsledku personálních opatření zavedených na jaře roku 2020 s cílem eliminovat rizika spojená s šířením viru COVID-19. (Chodos Chodov s.r.o., 2021b)

Pandemie viru COVID-19 poznamenala podniky po celém světě. Ne všem se však podařilo tuto nelehkou situaci zvládnout a mnohé společnosti byly dokonce nuceny svou činnost ukončit. Společnost se však dokázal na trhu udržet i nadále, a to hlavně díky své dlouhodobé strategii a intenzivní spolupráci s jejich dlouholetými partnery. Pozitivní je také zjištění, že společnost v roce 2020 dosáhla kladného hospodářského výsledku.

I navzdory všem možným negativním dopadům pandemie společnost v současné době zaznamenává velký objem zakázek, tudíž práce pro zaměstnance je dostatek. Na druhé straně se společnost zároveň potýká s masivním nárůstem cen energií a vstupních materiálů, což se negativně promítá do nákladů. Přesto je společnost ujištěna, že její dlouhodobá perspektiva není ohrožena a očekávat lze pouze krátkodobé problémy (např. v podobě zpoždování smluvených termínů zakázek). (Personalista společnosti, osobní komunikace, 05. 04. 2022)

## **8 Systém motivace společnosti CHODOS CHODOV s.r.o.**

V této kapitole je popsán stávající systém motivace ve společnosti, a to na základě informací poskytnutých personalistou firmy během řízeného rozhovoru. Řízený rozhovor byl veden s vedoucím personálního odboru společnosti Chodos Chodov s.r.o., kdy cílem bylo zjistit podobu stávajícího systému motivace.

Řízený rozhovor je uveden v rámci Příloh této práce.

Společnost dbá o své zaměstnance a neustále se stará o to, aby byli ve své práci spokojeni. Proto do svých lidských zdrojů všemožně investuje, usiluje o vylepšování pracovního prostředí a nabízí hned několik benefitů, které jsou pro zaměstnance atraktivní a zároveň přispívají k jejich motivaci.

## **8.1 Motivační nástroje a benefity**

### **8.1.1 Hmotná motivace**

Hlavní složku hmotné motivace společnosti představují peníze, a to především v podobě mezd vyplácených zaměstnancům. Společnost usiluje o to, aby mzdová politika byla motivační a diferencovala zaměstnance na základě jejich odvedeného výkonu, kdy jsou zaměstnanci za svou práci odměňováni podle odvedené normované práce. Společnost se zároveň snaží pomocí mzdové politiky udržovat motivaci svých zaměstnanců, což se ale dle názoru personalisty daří jen částečně. Personalista firmy v rozhovoru uvedl, že jelikož je mzdová hladina ve strojírenství nižší, než například ve dvou konkurenčních společnostech (automotive a důlní společnost) v bezprostředním okolí podniku, dochází k fluktuaci především mladších zaměstnanců. Dále doplnil, že udržovat motivaci zaměstnanců mají v popisu práce jednotliví vedoucí na všech úrovních, čemuž je i přizpůsobena organizační struktura společnosti.

Mimo mezd jsou zaměstnancům také vypláceny různé prémie či příplatky, a to v závislosti na jejich odvedeném výkonu, především za práci přesčas, ve svátky a podobně. Do budoucna by zároveň chtěla společnost více svázat hospodářské výsledky firmy s odměňováním zaměstnanců tak, aby měli zaměstnanci přímý podíl na hospodářském výsledku. Zároveň by se chtěla společnost více zaměřit na benefity, a to především na spojené sportovní, společenské a kulturní akce pro své zaměstnance. Právě benefity představují další složku hmotné motivace, jež budou podrobněji popsány dále.

### **8.1.2 Nehmotná motivace**

Za jeden z nejdůležitějších prvků nehmotné motivace společnosti lze považovat nabídku práce ve stabilní firmě s dobrou perspektivou, zároveň považované za jednoho z největších zaměstnavatelů v regionu. Zaměstnavatel usiluje o zajištění stabilních pracovních míst pro své zaměstnance a o poskytnutí finanční jistoty. Zároveň se snaží motivovat zaměstnance vytvářením přívětivého pracovního prostředí. Firma se prezentuje jako rodinná, což přispívá k osobnímu vztahu k zaměstnancům. V rámci vytváření dobrého pracovního prostředí se také neustále snaží modernizovat sociální zázemí pro zaměstnance. Zastaralé vybavení je nahrazováno novým, prostory šaten jsou taktéž modernizovány a podle potřeb rozšiřovány.

Při kontrole a hodnocení pracovních výkonů svých zaměstnanců užívají vedoucí pracovníci pochvaly, snaží se náležitě ocenit dobře odvedenou práci a usilují tak o pozitivní motivaci zaměstnanců k dalším dobrým výkonům. Občas však užívají i kritiky, pokud práce nebyla odvedena dobře. Kritiku však sdělují převážně v soukromí, a to zejména formou rozhovoru mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem, kdy se situaci obě strany snaží vyřešit domluvou, než aby vedoucí pracovník pouze zaměstnance kritizoval. K trestům se neuchylují, neboť míní, že toho není potřeba a zaměstnanci se ani nedopouštějí takových chyb nebo chování, aby jich museli použít.

S nehmotnou motivací souvisí i to, zda společnost nějakým způsobem průběžně zjišťuje, co její zaměstnance motivuje. Pro někoho může být nejvíce motivující právě nehmotná motivace, a to například v podobě pochvaly, projevení uznání, slovního ohodnocení či poskytnutí zpětné vazby. Personalista během rozhovoru sdělil, že probíhá průběžné zjišťování motivace prostřednictvím komunikace jednotlivých vedoucích pracovníků s jejich podřízenými a zároveň prostřednictvím komunikace personálního odboru ve společnosti. Zda toto průběžné zjišťování motivace pracovníků skutečně probíhá bude známo dále z výsledků dotazníkového šetření.

### **8.1.3 Benefits**

Společnost se snaží nabízet svým zaměstnancům řadu atraktivních benefitů, z nichž za nejdůležitější považuje:

- **7,5hodinovou pracovní dobu**, na kterou má nárok každý zaměstnanec ihned po nástupu;
- **5 týdnů dovolené pro všechny zaměstnance**;
- skutečnost, že se jedná o **zcela nekuřáckou firmu**;
- **nárok každého zaměstnance na dotovanou stravenku ve výši 70,- Kč za každý odpracovaný den.**

Samozřejmě jsou pro každého zaměstnance i tyto další benefity:

- zvýhodněné mobilní tarify;
- příspěvky na dětskou rekreaci;
- odpovídající mzdové ohodnocení;

- odborné profesní vzdělávání;
- práce ve stabilní firmě s dobrou perspektivou;
- závodní stravování;
- firemní ošacení
- bezpoplatkové vedení účtu u Komerční banky a.s.;
- zvýhodněný internet od společnosti WOLFNET.

Společnost nabízí širokou škálu zaměstnaneckých výhod, mezi nimiž si jistě vybere každý zaměstnanec. Zaměstnanci mají možnost využívat závodního stravování přímo v areálu firmy i nárok na dotované stravenky v hodnotě 70,- Kč. Atraktivní je dále například 5 týdnů dovolené, či pracovní doba, která představuje sedm a půl hodiny. Společnost má třísměnný provoz a každý zaměstnanec si navíc může po domluvě vybrat takovou směnu, která mu nejvíce vyhovuje. Za zajímavý může být považován fakt, že firma je zcela nekuřácká, což ocení zejména nekuřáci. Naopak kuřáci toto rozhodnutí jistě neuvítají, neboť zákaz kouření se může odrazit i na jejich pracovním výkonu. Za zmínku dále určitě stojí také poskytování zvýhodněných mobilních tarifů, které mohou využívat zaměstnanci i členové jejich rodiny. Firma mimo jiné poskytuje svým zaměstnancům i možnost dalšího odborného vzdělání, čímž mohou neustále rozvíjet své znalosti a dovednosti.

## **9 Dotazníkové šetření**

Pro účely této práce a sběr dat bylo zvoleno dotazníkové šetření. Důvodem byla jeho menší organizační a časová náročnost. Další výhodou dotazníkového šetření je, že dotazovaní mají dostatek času na vyplnění dotazníku a zároveň je vyloučen vliv tazatele, narozdíl např. od rozhovoru. (Svoboda, Gangur & Mičudová, 2019)

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají současný systém motivace ve společnosti a zároveň zjistit, co zaměstnanci nejvíce preferují. Výsledky dotazníkového šetření zároveň poslouží k zjištění příležitostí ke zlepšení, na jejichž základě mohou být společnosti navržena vhodná doporučení.

Dotazník se skládal z 20 otázek, z čehož první 4 otázky byly zaměřené na charakteristiku respondentů. Následujících 13 otázek bylo zaměřených na jednotlivé motivační faktory a

poslední 3 otázky se týkaly benefitů. Všechny otázky byly uzavřené, pouze poslední otázka týkající se benefitů byla otevřená.

U otázek 5 až 18 respondenti hodnotili shodně míru souhlasu s daným výrokem a míru důležitosti těchto výroků na pětistupňové hodnotící škále. Jednotlivé stupně této škály znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 2: Hodnotící škála míry souhlasu a míry důležitosti

Míra souhlasu		Míra důležitosti	
1	Rozhodně nesouhlasím	1	Rozhodně nedůležité
2	Nesouhlasím	2	Nedůležité
3	Nevím	3	Nevím
4	Souhlasím	4	Důležité
5	Rozhodně souhlasím	5	Rozhodně důležité

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Způsob hodnocení míry souhlasu i míry důležitosti byl shodný, kdy hodnocení 1 představovalo v obou případech nejhorší hodnocení a hodnocení 5 nejlepší hodnocení. Respondenti měli možnost zvolit i neutrální hodnocení 3 – nevím.

Podoba dotazníku a jednotlivé otázky byly nejdříve konzultovány s personalistou společnosti. Následně byl personalistou návrh dotazníku představen majitelům společnosti, kteří jej bez výhrad schválili a souhlasili s uskutečněním dotazníkového šetření. Majitelům společnosti byl představen návrh online dotazníku, který by vedení společnosti mohlo následně zaměstnancům prostřednictvím e-mailu rozeslat. Tento návrh však nebyl přijat, neboť pro zaměstnance by byl údajně více vyhovující dotazník v papírové podobě, který mohou pracovníci vyplnit v pracovní době a je tak větší pravděpodobnost návratnosti.

Ve společnosti tak bylo rozdáno mezi zaměstnance celkem 55 vytištěných dotazníků, a to mezi ty, kteří vedení společnosti projeví zájem se účastnit. Sběr dat probíhal v období od 15.11.2021 do 22.11.2021, kdy se šetření zúčastnilo celkem 52 zaměstnanců. Návratnost je vysoká (94,5 %), lze ji považovat za úspěšnou.

## 9.1 Respondenti

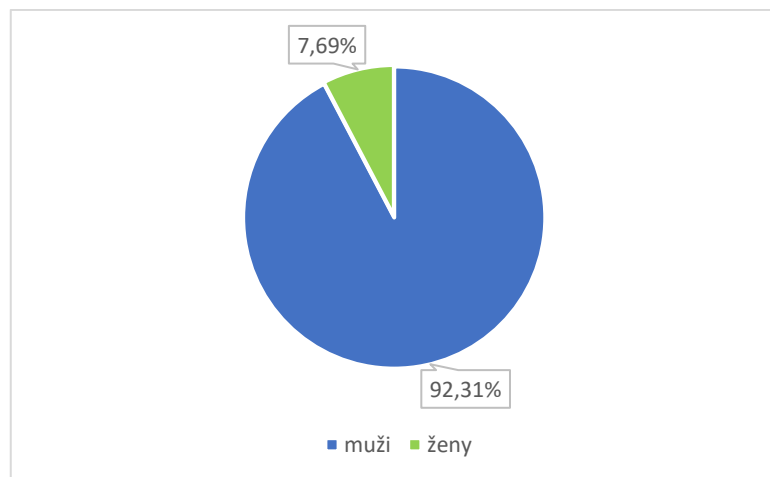
Respondenty byli zaměstnanci společnosti Chodos Chodov s.r.o., a to na všech pracovních pozicích, tedy skupiny výrobních dělníků, mistrů výroby a administrativních pracovníků. Možnost zúčastnit se dotazníkového šetření nebyla umožněna všem zaměstnancům, neboť společnost předpokládala, že by návratnost byla malá, a to hlavně z důvodu neochoty všech zaměstnanců se šetření účastnit. Zároveň bylo v průběhu dotazníkového šetření několik zaměstnanců kvůli vystavení se viru Covid-19 v domácí karanténě, tudíž nedocházeli do zaměstnání.

### Charakteristika respondentů

První čtyři otázky dotazníkového šetření byly zaměřeny na zjištění identifikačních údajů o respondentech.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 52 zaměstnanců, z čehož bylo 48 mužů (92,31 %) a 4 ženy (7,69 %). Složení skupiny respondentů převážně z mužů se dalo očekávat, a to zejména z důvodu strojírenské povahy společnosti.

Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Nejvíce byla mezi respondenty zastoupena věková skupina 50-59 let, kterou tvořilo 18 zaměstnanců a představovala téměř 35 % ze všech dotazovaných. Druhou nejzastoupenější skupinu tvořilo 12 zaměstnanců ve věku 40-49 let, třetí nejpočetnější byla věková kategorie 60 let a více s 10 respondenty. Pouze 7 zaměstnanců bylo ve věkové skupině 30-39 let a nejméně respondentů (5) tvořilo skupinu 18-29 let.



Tabulka 3: Věk respondentů

Věková skupina	Počet respondentů	Relativní četnost
18-29	5	9,6 %
30-39	7	13,5 %
40-49	12	23,1 %
50-59	18	34,6 %
60+	10	19,2 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

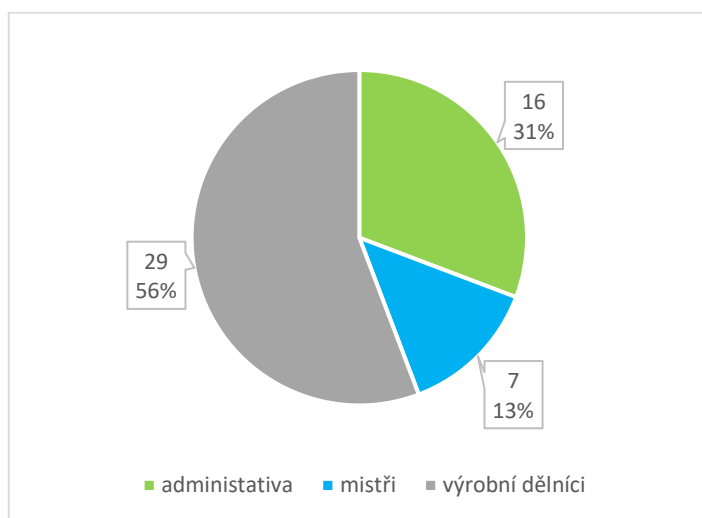
20 respondentů pracuje ve firmě již 20 let nebo více a představují 38,5 % respondentů. Shodně s 11 respondenty zaměstnanci pracující ve firmě 5-10 a 11-20 let. 8 zaměstnanců pracuje ve firmě 1-4 roky a dva zaměstnanci ve firmě pracují méně než 1 rok.

Tabulka 4: Délka zaměstnání

Délka zaměstnání	Počet respondentů	Relativní četnost
méně než 1 rok	2	3,8 %
1 – 4 roky	8	15,4 %
5 – 10 let	11	21,2 %
11 – 20 let	11	21,2 %
20 let a více	20	38,5 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka 5: Pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dotazníkového šetření se zúčastnili všichni administrativní pracovníci (16) a všichni mistři výroby (7), kteří jsou v současné době ve společnosti zaměstnáni. Zbylou část respondentů (29) ve firmě tvoří výrobní dělníci.

## 9.2 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola je věnována prezentaci výsledků dotazníkového šetření. Pro přehlednost dat je k jejich interpretaci využito tabulek a grafů.

### 9.2.1 Otázky zaměřené na motivační faktory

U následujících otázek, které měly podobu výroku, měli respondenti odpovídat do jaké míry souhlasí s tím, že uvedený faktor je naplněn v dané společnosti a do jaké míry je pro ně důležitý.

#### Otázka 5: Má práce je zajímavá.

V této otázce měli respondenti zhodnotit, zda považují svou práci za zajímavou. Co se týče míry souhlasu, z tabulky vyplývá, že respondenti tento výrok hodnotili převážně kladně. Nejvíce zaměstnanců (25) souhlasilo nebo rozhodně souhlasilo (14). 9 zaměstnanců hodnotilo neutrálně a pouze 4 zaměstnanci nesouhlasili. Zajímavost práce je zároveň pro většinu zaměstnanců důležitá, neboť 22 z nich ji hodnotilo jako důležitou a 23 zaměstnanců jako rozhodně důležitou. Pouze 4 zaměstnanci uvedli neutrální hodnocení a 3 zaměstnanci z řad dělníků zajímavost práce označili za nedůležitou.

Tabulka 6: Zajímavost práce

Absolutní četnosti										
Skupina zaměstnanců	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	1 - Rozhodně nesouhlasím	2 - Nesouhlasím	3 - Nevím	4 - Souhlasím	5 – Rozhodně souhlasím	1 – Rozhodně nedůležité	2 - Nedůležité	3 - Nevím	4 - Důležité	5 – Rozhodně důležité
Administrativa	0	1	4	8	3	0	0	2	6	8
Dělníci	1	2	5	13	8	1	2	1	12	13
Mistři	0	0	0	4	3	0	0	1	4	2
CELKEM	1	3	9	25	14	1	2	4	22	23
CELKEM	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	průměr	medián	modus			průměr	medián	modus		
	3,923	4	4			4,231	4	5		

Zdroj: Vlastní výzkum (2021)

### Otázka 6: Má práce je důležitá.

Celkem 37 zaměstnanců souhlasilo s tím, že je jejich práce důležitá, z čehož 16 souhlasilo a 21 rozhodně souhlasilo. 10 zaměstnanců hodnotilo neutrálně a 5 pracovníků skupiny výrobních dělníků nesouhlasilo. Z těchto výsledků by bylo možné tvrdit, že především zaměstnanci z řad výrobních dělníků by mohli mít pocit, že jejich práce není nijak důležitá či přínosná. Žádní zaměstnanci ze skupiny mistrů ani administrativy neuvedli v případě míry souhlasu negativní hodnocení. Nejvíce respondentů hodnotilo jako rozhodně důležité (25), dalších 15 hodnotilo jako důležité. 7 pracovníků hodnotilo neutrálně a 5 výrobních dělníků nepovažuje důležitost své práce za důležitou.

Tabulka 7: Důležitost práce

Absolutní četnosti										
Skupina zaměstnanců	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	1 - Rozhodně nesouhlasím	2 - Nesouhlasím	3 - Nevím	4 - Souhlasím	5 – Rozhodně souhlasím	1 – Rozhodně nedůležité	2 - Nedůležité	3 - Nevím	4 - Důležité	5 – Rozhodně důležité
Administrativa	0	0	3	7	6	0	0	3	5	8
Dělníci	1	4	7	7	10	2	3	4	7	13
Mistři	0	0	0	2	5	0	0	0	3	4
CELKEM	1	4	10	16	21	2	3	7	15	25
CELKEM	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	průměr	medián	modus	průměr	medián	modus	průměr	medián	modus	
	4	4	5	4,115	4	5				

Zdroj: Vlastní výzkum (2021)

### Otázka 7: Mám jistotu svého pracovního místa.

V případě této otázky měli respondenti zhodnotit, zda mají jistotu svého zaměstnání. Nejčtenější odpovědí u míry souhlasu bylo neutrální hodnocení, které uvedlo 18 respondentů. To není příliš pozitivní zjištění, neboť všichni tito zaměstnanci nedokázali určit, zda u svého zaměstnavatele mají pracovní jistotu, kterou by měl být zaměstnavatel schopen poskytnout. 10 zaměstnanců dokonce nesouhlasilo, z čehož 8 bylo výrobních dělníků. 16 dotazovaných však souhlasilo a 8 respondentů dokonce rozhodně souhlasilo. Jistotu pracovního místa považuje většina všech zaměstnanců za důležitou, neboť nejčastěji respondenti hodnotili jako rozhodně důležité (25) a dalších 15 jako důležité. 11 pracovníků v případě hodnocení míry důležitosti hodnotilo neutrálně, pouze 1 výrobní dělník uvedl, že jistotu svého zaměstnání rozhodně nepovažuje za důležitou.

Tabulka 8: Jistota zaměstnání

Absolutní četnosti										
Skupina zaměstnanců	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	1 - Rozhodně nesouhlasím	2 - Nesouhlasím	3 - Nevím	4 - Souhlasím	5 – Rozhodně souhlasím	1 – Rozhodně nedůležité	2 - Nedůležité	3 - Nevím	4 - Důležité	5 – Rozhodně důležité
Administrativa	0	1	8	5	2	0	0	6	2	8
Dělníci	2	6	9	8	4	1	0	4	12	12
Mistři	1	0	1	3	2	0	0	1	1	5
CELKEM	3	7	18	16	8	1	0	11	15	25
CELKEM	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	průměr	medián	modus			průměr	medián	modus		
	3,365	3	3			4,212	4	5		

Zdroj: Vlastní výzkum (2021)

### Otázka 8: Mám možnost kariérního růstu.

U této otázky převažovalo spíše nesouhlasné hodnocení. Rozhodně nesouhlasilo 13 zaměstnanců, dalších 11 nesouhlasilo. Nejvíce zaměstnanců však hodnotilo neutrálně (16). Několik zaměstnanců však souhlasí s možností kariérního růstu, přičemž 10 souhlasilo a další 2 rozhodně souhlasili. Pro 17 dotazovaných je možnost kariérního růstu důležitá nebo rozhodně důležitá (11). Pro 13 pracovníků není možnost kariérního růstu důležitá, zbylých 11 zvolilo neutrální hodnocení.

Tabulka 9: Kariérní růst

Absolutní četnosti										
Skupina zaměstnanců	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	1 - Rozhodně nesouhlasím	2 - Nesouhlasím	3 - Nevím	4 - Souhlasím	5 – Rozhodně souhlasím	1 – Rozhodně nedůležité	2 - Nedůležité	3 - Nevím	4 - Důležité	5 – Rozhodně důležité
Administrativa	4	5	5	1	1	2	2	4	5	3
Dělníci	7	6	8	7	1	2	5	5	9	8
Mistři	2	0	3	2	0	2	0	2	3	0
CELKEM	13	11	16	10	2	6	7	11	17	11
CELKEM	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	průměr	medián	modus			průměr	medián	modus		
	2,558	3	3			3,385	4	4		

Zdroj: Vlastní výzkum (2021)

**Otázka 9: Jsem za svou odvedenou práci dostatečně finančně ohodnocen/a.**

V případě vyjádření míry souhlasu u této otázky měly téměř stejné početní zastoupení všechny hodnotící stupně kromě hodnocení rozhodně souhlasím, který zvolili pouze 4 respondenti. Nejvíce však převládá nesouhlasné hodnocení, neboť 25 zaměstnanců nesouhlasilo nebo rozhodně nesouhlasilo. Pracovníci tak zřejmě mají velmi odlišné názory na to, zda jejich finanční ohodnocení odpovídá jimi odvedené práci. Zatímco někteří zaměstnanci se cítí být za svou práci dostatečně ohodnoceni, jiní mají právě opačný názor. Respondenti se více shodují v případě hodnocení míry důležitosti, kde 16 označilo dostatečné finanční ohodnocení za důležité a 23 za rozhodně důležité, jen pár z nich považuje tento faktor za nedůležitý.

Tabulka 10: Dostatečné finanční ohodnocení

Absolutní četnosti										
Skupina zaměstnanců	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	1 - Rozhodně nesouhlasím	2 - Nesouhlasím	3 - Nevím	4 - Souhlasím	5 – Rozhodně souhlasím	1 – Rozhodně nedůležité	2 - Nedůležité	3 - Nevím	4 - Důležité	5 – Rozhodně důležité
Administrativa	4	5	3	4	0	0	0	2	4	10
Dělníci	7	5	7	6	4	2	2	4	11	10
Mistři	1	3	2	1	0	1	0	2	1	3
CELKEM	12	13	12	11	4	3	2	8	16	23
CELKEM	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	průměr	medián	modus	průměr	medián	modus	průměr	medián	modus	průměr
	2,654	3	2	4,038	4	5				

Zdroj: Vlastní výzkum (2021)

**Otázka 10: Firma, ve které pracuji, má pověst dobrého zaměstnavatele.**

21 zaměstnanců u této otázky zvolila neutrální hodnocení, tedy neví, zda společnost, ve které pracují, skutečně má pověst dobrého zaměstnavatele. 13 zaměstnanců však s tvrzením souhlasilo a 4 rozhodně souhlasili. Na druhé straně se našlo i několik zaměstnanců, kteří s tvrzením nesouhlasili (9) nebo rozhodně nesouhlasili (5). Dobrou pověst svého zaměstnavatele považuje 17 zaměstnanců za důležitou, což byla nejčastější odpověď, dalších 16 ji považuje za rozhodně důležitou. Pouze pro pár zaměstnanců není tento faktor důležitý, 12 dalších uvedlo neutrální hodnocení.

Tabulka 11: Pověst dobrého zaměstnavatele

Absolutní četnosti										
Skupina zaměstnanců	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	1 - Rozhodně nesouhlasím	2 - Nesouhlasím	3 - Nevím	4 - Souhlasím	5 – Rozhodně souhlasím	1 – Rozhodně nedůležité	2 - Nedůležité	3 - Nevím	4 - Důležité	5 – Rozhodně důležité
Administrativa	3	1	6	6	0	0	1	3	7	5
Dělníci	2	7	12	5	3	3	2	7	9	8
Mistři	0	1	3	2	1	0	1	2	1	3
CELKEM	5	9	21	13	4	3	4	12	17	16
CELKEM	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	průměr	medián	modus			průměr	medián	modus		
	3,038	3	3			3,75	4	4		

Zdroj: Vlastní výzkum (2021)

### Otázka 11: Povaha rodinné firmy přispívá k příjemné a přátelské atmosféře ve firmě.

Firma se prezentuje jako rodinná s tím, že se snaží dbát na osobní a přátelský přístup ke každému svému zaměstnanci. Tato otázka měla zjistit, zda tomu tak z pohledu zaměstnanců skutečně je a ve firmě tak panuje příjemná atmosféra. Zaměstnanci při hodnocení míry souhlasu nejčastěji volili neutrální hodnocení (21). Dále 12 respondentů nesouhlasilo a dalších 5 rozhodně nesouhlasilo. Několik zaměstnanců hodnotilo i kladně, kdy 8 respondentů s tvrzením souhlasilo a 6 rozhodně souhlasilo. V případě hodnocení míry důležitosti označilo 10 zaměstnanců tento faktor za důležitý a 16 za rozhodně důležitý. 17 pracovníků uvedlo neutrální hodnocení, což byla nejčastější odpověď, pro 9 respondentů není tento faktor důležitý.

Tabulka 12: Rodinná povaha firmy a atmosféra

Absolutní četnosti										
Skupina zaměstnanců	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	1 - Rozhodně nesouhlasím	2 - Nesouhlasím	3 - Nevím	4 - Souhlasím	5 – Rozhodně souhlasím	1 – Rozhodně nedůležité	2 - Nedůležité	3 - Nevím	4 - Důležité	5 – Rozhodně důležité
Administrativa	2	3	7	3	1	1	2	7	2	4
Dělníci	3	8	10	3	5	2	4	7	6	10
Mistři	0	1	4	2	0	0	0	3	2	2
CELKEM	5	12	21	8	6	3	6	17	10	16
CELKEM	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	průměr	medián	modus			průměr	medián	modus		
	2,962	3	3			3,577	3,5	3		

Zdroj: Vlastní výzkum (2021)

### Otázka 12: Mám dobré vztahy se svými spolupracovníky.

Tato otázka přinesla velmi pozitivní zjištění. Téměř všichni dotazovaní, až na pár jedinců, souhlasili s tím, že mají dobré vztahy se svými spolupracovníky, přičemž 24 zaměstnanců souhlasilo a 20 rozhodně souhlasilo. Zároveň téměř všichni zaměstnanci považují dobré vztahy se svými kolegy za důležité (17) nebo rozhodně důležité (27). 5 respondentů hodnotilo neutrálně a pouze 3 dotazovaní označili tento faktor jako nedůležitý.

Tabulka 13: Dobré vztahy se spolupracovníky

Absolutní četnosti										
Skupina zaměstnanců	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	1 - Rozhodně nesouhlasím	2 - Nesouhlasím	3 - Nevím	4 - Souhlasím	5 – Rozhodně souhlasím	1 – Rozhodně nedůležité	2 - Nedůležité	3 - Nevím	4 - Důležité	5 – Rozhodně důležité
Administrativa	0	0	2	7	7	0	0	1	8	7
Dělníci	0	3	3	12	11	0	3	4	7	15
Mistři	0	0	0	5	2	0	0	0	2	5
CELKEM	0	3	5	24	20	0	3	5	17	27
CELKEM	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	průměr	medián	modus			průměr	medián	modus		
	4,173	4	4			4,307	5	5		

Zdroj: Vlastní výzkum (2021)

### Otázka 13: Mám dobré vztahy se svým nadřízeným.

Výsledky odpovědí u této otázky jsou velmi podobné výsledkům u otázky předchozí. I v tomto případě převažuje kladné hodnocení, neboť 26 zaměstnanců souhlasilo s tím, že mají dobré vztahy se svým nadřízeným, a 15 dalších s tvrzením rozhodně souhlasilo. Jen několik málo zaměstnanců se přiklonilo k negativnímu či neutrálnímu hodnocení. Dobré vztahy s nadřízeným jsou pro 27 zaměstnanců rozhodně důležité a pro 18 dalších důležité. Pro většinu všech zaměstnanců jsou tedy dobré vztahy s nadřízeným důležité, proto je pozitivním zjištěním, že i většina pracovníků se svým nadřízeným skutečně dobré vztahy má.

Tabulka 14: Dobré vztahy s nadřízeným

Absolutní četnosti										
Skupina zaměstnanců	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	1 - Rozhodně nesouhlasím	2 - Nesouhlasím	3 - Nevím	4 - Souhlasím	5 - Rozhodně souhlasím	1 - Rozhodně nedůležité	2 - Nedůležité	3 - Nevím	4 - Důležité	5 - Rozhodně důležité
Administrativa	2	1	4	7	2	0	0	3	5	8
Dělníci	2	1	1	16	9	1	1	2	10	15
Mistři	0	0	0	3	4	0	0	0	3	4
CELKEM	4	2	5	26	15	1	1	5	18	27
CELKEM	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	průměr	medián	modus	průměr	medián	modus				
	3,885	4	4	4,327	5	5				

Zdroj: Vlastní výzkum (2021)

### Otázka 14: Jsem od svého nadřízeného dostatečně motivován/a ke své práci.

16 zaměstnanců souhlasilo s tím, že je jejich nadřízený dostatečně motivuje k práci, 10 dalších rozhodně souhlasilo. 10 respondentů uvedlo neutrální hodnocení a dalších 10 nesouhlasilo, 6 pracovníků rozhodně nesouhlasilo. Nejčastěji zaměstnanci označili tento faktor za rozhodně důležitý, a to ve 24 případech, pro dalších 17 je důležitý. Pro většinu zaměstnanců je tak důležité, aby byli od svého nadřízeného k práci dostatečně motivováni. Pouze pro 1 respondenta tento faktor není důležitý a 10 dalších hodnotilo neutrálně.



Tabulka 15: Dostatečná motivace od nadřízeného

Absolutní četnosti										
Skupina zaměstnanců	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	1 - Rozhodně nesouhlasím	2 - Nesouhlasím	3 - Nevím	4 - Souhlasím	5 – Rozhodně souhlasím	1 – Rozhodně nedůležité	2 - Nedůležité	3 - Nevím	4 - Důležité	5 – Rozhodně důležité
Administrativa	4	3	1	8	0	0	1	2	6	7
Dělníci	2	7	7	6	7	0	0	7	9	13
Mistři	0	0	2	2	3	0	0	1	2	4
CELKEM	6	10	10	16	10	0	1	10	17	24
CELKEM	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	průměr	medián	modus			průměr	medián	modus		
	3,269	3,5	4			4,231	4	5		

Zdroj: Vlastní výzkum (2021)

#### Otázka 15: Můj nadřízený průběžně zjišťuje, co zaměstnance motivuje.

U této otázky nejvíce zaměstnanců souhlasilo (15) a 6 zaměstnanců rozhodně souhlasilo. Na druhé straně 13 zaměstnanců s tvrzením nesouhlasilo a 8 dalších rozhodně nesouhlasilo, 10 zaměstnanců zvolilo neutrální hodnocení. Pracovníci mají v tomto případě rozličné názory, což může být například v případě dělníků dáno tím, že pracují na směny a mají tedy přidělené jiné mistry, z nichž pouze někteří projevují zájem o motivaci svých podřízených. Pro většinu pracovníků je však tento zájem důležitý (19) nebo rozhodně důležitý (15). 13 zaměstnanců hodnotilo neutrálně a jen pro pár není tento faktor podstatný. Na základě těchto výsledků by tedy bylo dobré, aby vedoucí pracovníci začali projevovat větší zájem o motivaci svých podřízených.

Tabulka 16: Průběžné zjišťování, co zaměstnance motivuje

Absolutní četnosti										
Skupina zaměstnanců	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	1 - Rozhodně nesouhlasím	2 - Nesouhlasím	3 - Nevím	4 - Souhlasím	5 – Rozhodně souhlasím	1 – Rozhodně nedůležité	2 - Nedůležité	3 - Nevím	4 - Důležité	5 – Rozhodně důležité
Administrativa	5	2	3	6	0	0	2	5	5	4
Dělníci	3	10	7	6	3	3	0	7	11	8
Mistři	0	1	0	3	3	0	0	1	3	3
CELKEM	8	13	10	15	6	3	2	13	19	15
CELKEM	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	průměr	medián	modus			průměr	medián	modus		
	2,962	3	4			3,788	4	4		

Zdroj: Vlastní výzkum (2021)

### Otázka 16: Hodnocení ze strany mého nadřízeného je spravedlivé.

Celkem 27 zaměstnanců se cítí být svým nadřízeným spravedlivě hodnoceno, z nichž 17 souhlasilo a 10 rozhodně souhlasilo. 14 pracovníků to nedokázalo posoudit, dalších 11 hodnotilo nesouhlasně. Pro většinu respondentů je spravedlivé hodnocení od jejich nadřízeného důležité, což uvedlo 24 pracovníků, dalších 19 tento faktor označilo jako rozhodně důležitý. Z tohoto důvodu je tak pozitivním zjištěním, že v případě hodnocení míry souhlasu převažuje až na pár případů souhlasné hodnocení.

Tabulka 17: Spravedlivé hodnocení od nadřízeného

Absolutní četnosti										
Skupina zaměstnanců	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	1 - Rozhodně nesouhlasím	2 - Nesouhlasím	3 - Nevím	4 - Souhlasím	5 – Rozhodně souhlasím	1 – Rozhodně nedůležité	2 - Nedůležité	3 - Nevím	4 - Důležité	5 – Rozhodně důležité
Administrativa	2	3	2	7	2	0	1	1	8	6
Dělníci	1	5	10	8	5	2	1	2	14	10
Mistři	0	0	2	2	3	0	0	2	2	3
CELKEM	3	8	14	17	10	2	2	5	24	19
CELKEM	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	průměr	medián	modus			průměr	medián	modus		
	3,442	4	4			4,077	4	4		

Zdroj: Vlastní výzkum (2021)

### Otázka 17: Přemýšlím o odchodu z firmy.

Tato otázka byla do dotazníkového šetření zařazena za účelem zjistit, zda někteří zaměstnanci plánují firmu opustit a vyhledat tak jiné zaměstnání. Důvodem pro odchod by mohl být právě pro ně nevhodně nastavený motivační systém společnosti, nebo například vidina lepšího pracovního uplatnění u konkurence. Průzkum ukázal, že většina zaměstnanců (26) nesouhlasila, tedy odchod z firmy neplánují a dalších 14 hodnotilo neutrálně. 8 zaměstnanců však s tvrzením rozhodně souhlasilo a další 4 souhlasili. V případě hodnocení míry důležitosti u této otázky bylo nejčastější neutrální hodnocení. Rozhodnutí odejít z firmy považuje 11 pracovníků za důležité a 13 za velmi důležité, pro 13 respondentů tento faktor není důležitý.

Tabulka 18: Odchod z firmy

Absolutní četnosti										
Skupina zaměstnanců	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	1 - Rozhodně nesouhlasím	2 - Nesouhlasím	3 - Nevím	4 - Souhlasím	5 – Rozhodně souhlasím	1 – Rozhodně nedůležité	2 - Nedůležité	3 - Nevím	4 - Důležité	5 – Rozhodně důležité
Administrativa	3	6	4	2	1	0	4	5	2	4
Dělníci	5	8	8	2	6	4	2	8	8	7
Mistři	2	2	2	0	1	2	1	1	1	2
CELKEM	10	16	14	4	8	6	7	15	11	13
CELKEM	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	průměr	medián	modus			průměr	medián	modus		
	2,692	2,5	2			3,346	3	3		

Zdroj: Vlastní výzkum (2021)

### Otázky zaměřené na benefity

#### Otázka 18: Jsem spokojen/a se současným systémem benefitů ve firmě.

Zde měli zaměstnanci možnost přímo vyjádřit svou spokojenost se současným systémem benefitů. Shodně 14 zaměstnanců svou spokojenost nedokázalo určit nebo s benefity spokojeno není, 9 dokonce rozhodně nesouhlasilo. Několik pracovníků však hodnotilo i kladně, přičemž 10 s tvrzením souhlasilo a 5 rozhodně souhlasilo. Stejný počet zaměstnanců (17) hodnotil benefity jako důležité nebo rozhodně důležité. Pro několik pracovníků nejsou benefity důležité (8), pro pár dokonce nejsou důležité vůbec (4). Na

tuto otázku navazuje dále otázka č. 20, kdy měli zaměstnanci možnost vyjádřit, jaké benefity postrádají a které další benefity by ve firmě uvítali.

Tabulka 19: Spokojenost se současnými benefity

Absolutní četnosti										
Skupina zaměstnanců	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	1 - Rozhodně nesouhlasím	2 - Nesouhlasím	3 - Nevím	4 - Souhlasím	5 - Rozhodně souhlasím	1 - Rozhodně nedůležité	2 - Nedůležité	3 - Nevím	4 - Důležité	5 - Rozhodně důležité
Administrativa	3	5	4	4	0	1	4	2	3	6
Dělníci	4	9	6	5	5	2	4	3	12	8
Mistři	2	0	4	1	0	1	0	1	2	3
CELKEM	9	14	14	10	5	4	8	6	17	17
CELKEM	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	průměr	medián	modus			průměr	medián	modus		
	2,77	3	2			3,673	4	4		

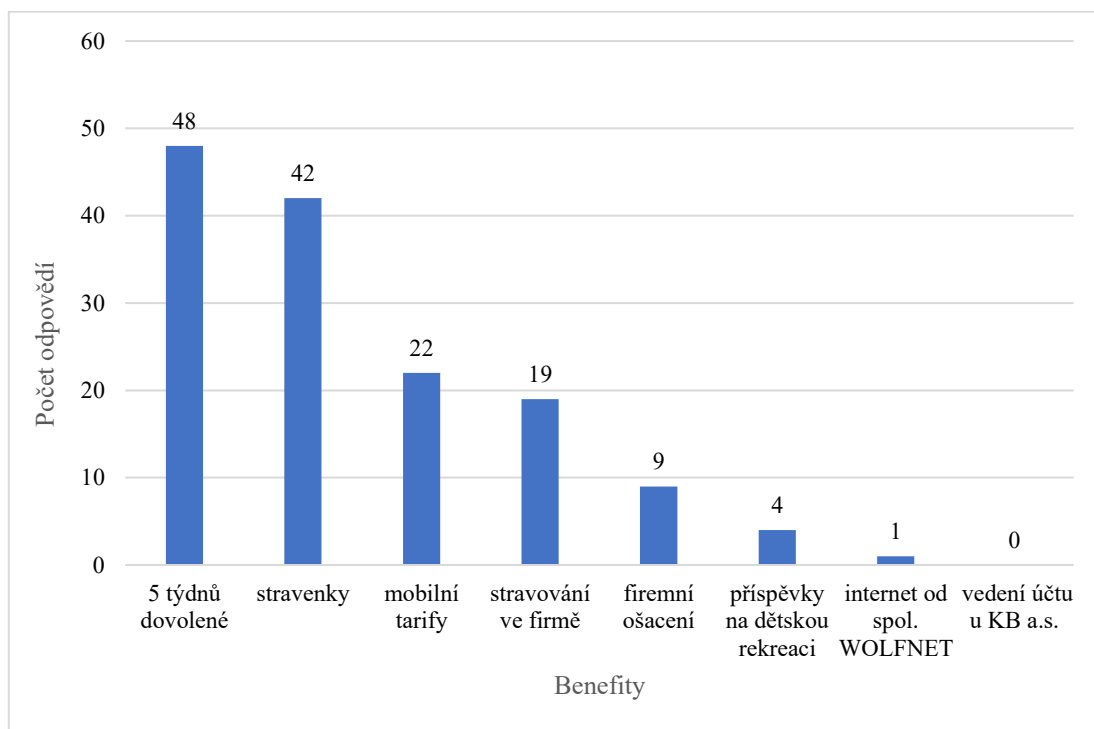
Zdroj: Vlastní výzkum (2021)

### Otázka 19: Vyberte a označte 3 benefity, které jsou pro Vás nejdůležitější.

I přes to, že měli zaměstnanci u této otázky jasně řečeno, aby vybraly tři benefity, několik zaměstnanců vybralo pouze jeden nebo dva.

Jednoznačně nejdůležitějším benefitem je pro zaměstnance 5 týdnů dovolené, což označilo 48 zaměstnanců. Druhým nejčastěji vybraným benefitem byly dotované stravenky, které vybralo 42 zaměstnanců. Téměř shodně se na třetím místě umístily zvýhodněné mobilní tarify (22) a možnost stravování ve firmě (19). 9 pracovníků dále označilo firemní ošacení, 4 pracovníci příspěvky na dětskou rekreaci a pouze 1 zaměstnanec vybral zvýhodněné poskytování internetu od společnosti WOLFNET. Žádný ze zaměstnanců neoznačil možnost bezpoplatkového vedení účtu u Komerční banky a.s. Společnost by tak měla popřemýšlet o vyřazení některých těchto zaměstnanců nevyužívaných benefitů, jako v případě poskytování internetu od společnosti WOLFNET či vedení účtu u Komerční banky a.s.

Graf 2: Nejdůležitější benefity

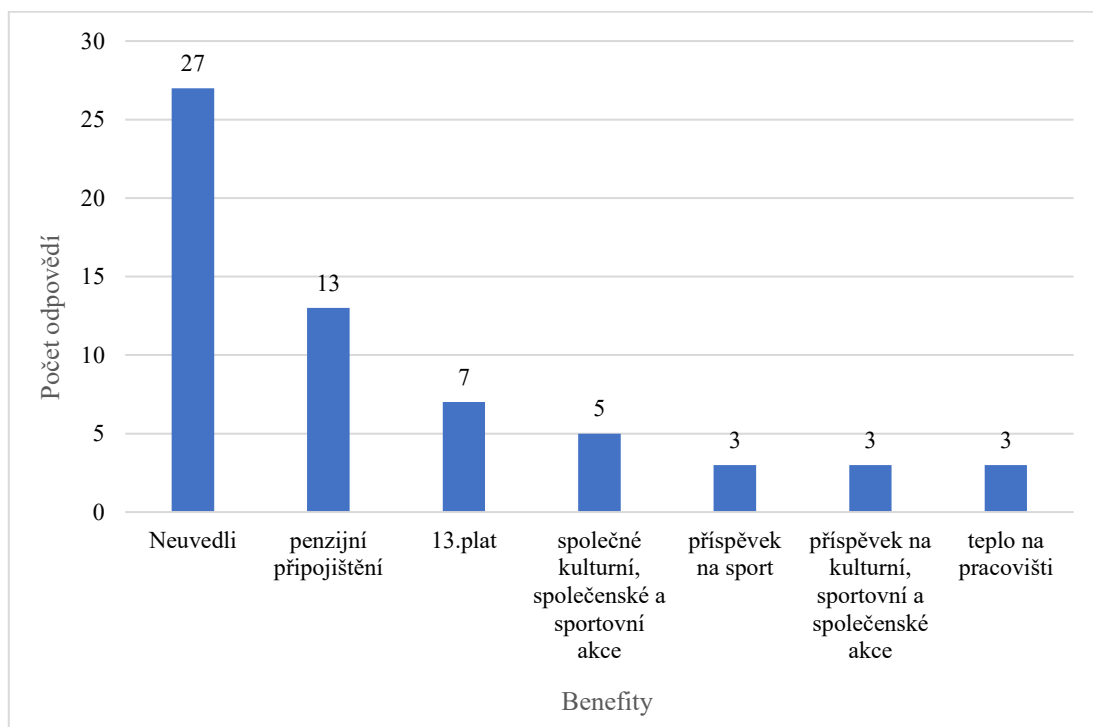


Zdroj: Vlastní výzkum (2021)

### Otázka 20: Jsou nějaké další benefity, které ve firmě postrádáte?

I přes to, že zde byl zaměstnancům poskytnut prostor k vyjádření, 27 zaměstnanců u této otázky nic nevedlo. Z toho 4 zaměstnanci byli ti, kteří u otázky č. 18 uvedli, že s benefity nejsou spokojeni (hodnocení 1 a 2 míry souhlasu) a přitom jsou pro ně důležité (hodnocení 4 a 5). Obzvláště u těchto zaměstnanců by bylo důležité zjistit, jaký další benefit by uvítali, když se současnými benefity spokojeni nejsou. Dále nic nevedlo 9 zaměstnanců, ti však v otázce č. 18 uvedli, že se stávajícími benefity jsou spokojeni (hodnocení 4 a 5).

Graf 3: Návrhy dalších benefitů, které by zaměstnanci ve firmě uvítali



Zdroj: Vlastní výzkum (2021)

Návrhy benefitů, které by ve firmě zaměstnanci uvítali, uvádí následující tabulka:

Tabulka 20: Návrhy dalších benefitů

Benefit	Počet odpovědí
příspěvek na penzijní připojištění	13
13. plat	7
společné firemní akce	5
příspěvky na sport	3
příspěvky na kulturní, sportovní a společenské akce	3
teplo na pracovišti	3

Zdroj: Vlastní výzkum (2021)

Nejvíce zaměstnanců (13) by uvítalo možnost příspěvků na penzijní připojištění od zaměstnavatele. Téměř o polovinu méně (7) uvedla, že by byla pro zavedení 13. platu, 5 zaměstnanců by uvítalo pořádání různých firemních akcí. Další návrhy, všechny po třech

odpovědích, se týkaly příspěvků na sport či různé kulturní nebo společenské akce, bylo zmíněno i teplo na pracovišti. Teplo na pracovišti nepředstavuje „typický“ benefit, pro několik zaměstnanců by však mohl být důležitý. Jelikož jsou pracoviště poměrně rozlehlá a někteří zaměstnanci pracují i na nočních směnách, je možné, že se pracoviště nepodaří dostatečně vytopit, nebo se zkrátka netopí vůbec.

Dále byly uvedeny následující benefity, z nichž každý byl zmíněn pouze jednou:

- služební telefon,
- příspěvek na rekreaci zaměstnanců,
- odměny,
- příspěvek na dopravu,
- pravidelný nárůst mzdy,
- pružná pracovní doba,
- home office,
- lepší systém přidělení stravenek,
- systém kafeterie.

Téměř polovina zaměstnanců na otázku neodpověděla, tudíž je otázkou, zda by měla společnost zvažovat zavedení některého z navržených benefitů, jako např. příspěvek na penzijní připojištění nebo zavedení 13. platu, které byly nejčastější. Co se týče ostatních odpovědí, které uvedl vždy jen jeden ze zaměstnanců, společnost se jimi patrně nebude více zabývat, neboť o ně neprojevoval zájem více zaměstnanců. To, co by mohl podnik zvážit, je například pružná pracovní doba nebo home office pro některé své administrativní pracovníky, pokud to ovšem jejich náplň práce umožňuje.

### **9.2.1 Shrnutí dotazníkového šetření**

V následující tabulce jsou uvedeny souhrnné výsledky dotazníkového šetření. V tabulce jsou uvedeny jednotlivé motivační faktory společně s průměrnými hodnotami míry souhlasu a míry důležitosti, zároveň je uveden i rozdíl mezi těmito průměrnými hodnotami. Tento rozdíl poslouží k posouzení toho, do jaké míry jsou jednotlivé motivační faktory ve společnosti naplněny. Čím větší rozdíl, tím méně je faktor ve společnosti naplněn.

Tabulka 21: Souhrn výsledků dotazníkového šetření

Otázka č.	Motivační faktor (otázka)	Míra souhlasu	Míra důležitosti	Rozdíl
		průměr	průměr	
5	Má práce je zajímavá.	3,923	4,231	0,308
6	Má práce je důležitá.	4	4,115	0,115
7	Mám jistotu svého zaměstnání.	3,365	4,212	0,847
8	Mám možnost kariérního růstu.	2,558	3,385	0,827
9	Jsem za svou odvedenou práci dostatečně finančně ohodnocen/a.	2,654	4,038	1,384
10	Firma má pověst dobrého zaměstnavatele.	3,038	3,75	0,712
11	Rodinná povaha firmy přispívá k vytváření příjemné atmosféry na pracovišti.	2,962	3,577	0,615
12	Mám dobré vztahy se svými spolupracovníky.	4,173	4,307	0,134
13	Mám dobré vztahy se svým nadřízeným.	3,885	4,327	0,442
14	Jsem od svého nadřízeného dostatečně motivován/a ke své práci.	3,269	4,231	0,962
15	Můj nadřízený průběžně zjišťuje, co zaměstnanec motivuje.	2,962	3,788	0,826
16	Hodnocení ze strany mého nadřízeného je spravedlivé.	3,442	4,077	0,635
17	Přemýšlím o odchodu z firmy.	2,692	3,346	0,654
18	Jsem spokojen/a se současným systémem benefitů ve firmě.	2,77	3,673	0,903

Zdroj: Vlastní výzkum (2021)



Největší rozdíl mezi průměrnými hodnotami míry souhlasu a míry důležitosti byl zjištěn v položce „Jsem dostatečně finančně ohodnocen/a za svou odvedenou práci“, a to rozdíl 1,384. V současné době je mzda zaměstnanců tvořena z 60% fixní složkou a zbylých 40% tvoří prémie. Je však otázkou, zda všichni zaměstnanci skutečně dosáhnou těchto celých 40% variabilní složky.

Rozdíly byly také zjištěny u položek:

- dostatečná motivace k práci ze strany nadřízeného (0,962),
- spokojenost se současným systémem benefitů ve firmě (0,903),
- jistota zaměstnání (0,847),
- možnost kariérního růstu (0,827),
- průběžné zjišťování, co zaměstnanec motivuje (0,826).

Takto vysoké rozdíly v případě těchto motivačních faktorů svědčí o tom, že ve firmě nejsou příliš naplněny, a přitom jsou pro zaměstnance důležité.

Na druhé straně nejnižší rozdíl byl zjištěn u položky důležitost práce, následována dobrými vztahy se spolupracovníky. Tyto faktory jsou tak ve firmě velmi dobře naplněny. Dále nízkého rozdílu, avšak vyššího než v předchozích dvou případech, dosáhla i položka zajímavost práce a dobré vztahy s nadřízeným. I o těchto faktorech by se tak dalo říct, že se je ve firmě daří plnit.

U otázky č. 19 měli zaměstnanci vybrat pro ně 3 nejdůležitější stávající benefity ve firmě. Následuje tabulka, ve které je přehled těchto nejčastěji zaměstnanci volených benefitů:

Tabulka 22: Nejdůležitější benefity

Benefity		
Název benefitu	Počet odpovědí	Relativní četnost
5 týdnů dovolené	48	92,3 %
Stravenky	42	80,7 %
Zvýhodněné mobilní tarify	22	42,3 %
Stravování ve firmě	19	36,5 %

Zdroj: Vlastní výzkum (2021)

Z tabulky č. 24 je patrné, že jednoznačně nejdůležitější je pro zaměstnance 5 týdnů dovolené společně s dotovanými stravenkami. Tyto dva benefity měly mezi zaměstnanci

nejvyšší zastoupení. Dále zaměstnanci nejčastěji volili možnost využívání zvýhodněných mobilních tarifů a závodního stravování, které už však volilo podstatně méně zaměstnanců. Další benefity, které firma nabízí, měly oproti výše zmíněným značně menší zastoupení.

Otázka č. 20 měla zaměstnancům poskytnout možnost vyjádřit, jaké další benefity by ve firmě uvítali, 27 z dotazovaných však žádné návrhy neuvedla. Ti, kteří na otázku odpověděli, navrhovali nejčastěji:

- příspěvek na penzijní připojištění (13),
- 13. plat (7),
- společné firemní akce (5).

Dále byly několika málo respondenty navrženy například i příspěvky na sport (3) či příspěvky na kulturní, sportovní a společenské akce (3).

Pokud by společnost uvažovala o zavedení dalších benefitů, bylo by vhodné provést šetření znovu a mezi více zaměstnanci, neboť více než polovina dotazovaných pracovníků žádné návrhy dalších benefitů neuvedla.

### **9.3 Navrhovaná doporučení**

Výsledky dotazníkového šetření odhalily příležitosti ke zlepšení a poukázaly na oblasti, na kterých by mohla společnost zapracovat.

Doporučení se budou týkat zejména zvýšení vzdělanosti mistrů výroby v oblasti motivace svých podřízených, zavedení pravidelného celofiremního šetření zaměřeného na benefity, zavedení rozvojových plánů a zvýšení informovanosti zaměstnanců ohledně situace ve společnosti prostřednictvím pravidelných porad.

Tato doporučení budou následně předána majitelům společnosti ke zvážení.

#### **9.3.1 Vzdělávání pro skupinu mistrů výroby**

Z šetření vyplynulo, že dostatečně motivováni ke své práci a spravedlivě hodnoceni ze strany svého nadřízeného, tedy vedoucího výroby, se cítí být pouze skupina mistrů. Výrobní dělníci, na druhé straně, v obou případech hodnotili spíše neutrálně, přičemž tyto faktory označili za důležité. Nadřízenými výrobních dělníků jsou mistři, tudíž právě ti by měli zapracovat na tom, aby dělníky k jejich práci více motivovali.

Dotazníkové šetření zároveň ukázalo, že průběžné zjišťování motivace zaměstnanců probíhá zřejmě jen ze strany nadřízeného mistrů výroby, neboť mistři v tomto případě vyjádřili zdaleka nejsilnější souhlas. Administrativní pracovníci a výrobní dělníci uváděli spíše nesouhlas nebo neutrální hodnocení. Bylo by proto třeba, aby se do zjišťování motivace svých podřízených mistrů výroby více zapojili.

V případě administrativních pracovníků záleží na skutečnosti, zda je v možnostech jejich nadřízených, tedy majitelů společnosti, aby se více zaměřili na jejich motivování. Majitelé společnosti jsou totiž více pracovně vytíženi a mají mnoho povinností a odpovědností. Svě podřízené motivují především tvorbou mezd, vytvářením pracovního prostředí a nastaveným systémem zaměstnaneckých výhod.

Na základě těchto výsledků dotazníkového šetření autorka navrhuje, aby skupina mistrů absolvovala odborné vzdělávání zaměřené na motivaci zaměstnanců. Cílem tohoto návrhu je zvýšit úroveň vzdělanosti skupiny mistrů ohledně motivace svých podřízených. Absolvování tohoto vzdělávání by zároveň přineslo zlepšení i v oblasti průběžného zjišťování motivace zaměstnanců.

Nabízí se několik možností, a to buď absolvování příslušného kurzu online, osobní účast v místě konání kurzu nebo případně možnost konání kurzu ve společnosti, kdy si společnost najme odborného lektora.

V současné době působí na trhu mnoho subjektů, které nabízí nespočet odborných kurzů, seminářů a školení. V následujícím textu budou představeny vybrané subjekty nabízející kurzy, kterých by společnost mohla využít.

#### **A. Gradua-CEGOS, s.r.o.**

Společnost Gradua nabízí kurzy určené mistrům výroby, a to konkrétně kurz „Mistr – úroveň I“ a kurz „Mistr – úroveň II“. Kurz úrovně I je zaměřený zejména na to, aby prvoligoví manažeři, tedy mistři, dokázali správně řídit výkon, vytvářeli prostředí pro rozvoj lidí, jejich spokojenost a motivaci. (Gradua-CEGOS, s.r.o., 2015a)

Kurz úrovně II je zaměřený na další rozvoj a udržení dovedností manažerů první linie, kteří již absolvovali kurz úrovně I. (Gradua-CEGOS, s.r.o., 2015b)

Společnosti Chodos Chodov s.r.o. by bylo doporučeno nejdříve uvažovat o absolvování kurzu úrovně I. Pokud bude společnost s přínosy kurzu spokojena, mohla by do budoucna uvažovat o absolvování druhého kurzu, tedy kurzu úrovně II.

Oba kurzy jsou čtyřdenní s místem konání v Praze. Společnost tak musí počítat s náklady na samotný kurz, dále s náklady na dopravu, stravování a ubytování pro své zaměstnance. Kurz by byl určený pro 7 mistrů výroby, náklady tedy budou počítány pro 7 osob. Zaměstnanci by se do místa konání kurzu dopravili vlastními dvěma osobními automobily.

Následuje kalkulace nákladů pro účast na těchto kurzech.

### **Kalkulace nákladů**

Cena obou zmíněných kurzů je stejná, a to 18 876,- Kč s DPH (15 600,- Kč bez DPH) za přihlášenou osobu, tudíž pro 7 osob činí celková cena **132 132,- Kč s DPH**. Jelikož je cena kurzů totožná a místo konání taktéž, bude kalkulace sestavena pouze pro 1 kurz.

Pro potřeby kalkulace nákladů budou dále použity jednotlivé sazby dle platných vyhlášek Ministerstva práce a sociálních věcí.

#### Doprava

Dle vyhlášky č. 47/2022 Sb. činí základní náhrada za používání silničních motorových vozidel 6,- Kč za 1 km jízdy. Za předpokladu použití benzínu 95 oktanů potom dále dle vyhlášky č. 511/2021 Sb. činí výše průměrné ceny pohonných hmot 37,10 Kč za 1 litr.

Je obtížné přesně stanovit průměrnou spotřebu benzínu automobilů, proto pro potřeby této kalkulace bude počítána průměrná spotřeba benzínu 8 litrů/100 km pro oba automobily.

Za využití online mapy byla vypočítána nejkratší trasa od společnosti Chodos Chodov s.r.o. do místa konání kurzu zhruba 140 km. Tato trasa bude do kalkulace započítána celkem čtyřikrát – pro dva automobily pro cestu tam a zpět. Pro trasu 140 km činí průměrná spotřeba benzínu 11,2 litrů. Vykalkulovaná cena spotřeby benzínu bude sloužit jako orientační, neboť skutečná cena pohonných hmot se může lišit.

Tabulka 23: Náklady na dopravu pro kurz Gradua-CEGOS, s.r.o.

Položka	Výpočet	Náklady pro dva automobily
Náhrada za používání silničních motorových vozidel	1 cesta: $140 \cdot 6 = 840,-$ 4 cesty: $840 \cdot 4 = 3\,360,-$	3 360,-
Náhrada za spotřebu pohonných hmot	1 cesta: $11,2 \cdot 37,10 = 416,-$ 4 cesty: $416 \cdot 4 = 1\,664,-$	1 664,-
<b>Náklady na dopravu celkem</b>	$3\,360 + 1\,664 = 5\,024,-$	<b>5 024,-</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Celkové náklady společnosti na dopravu by činily 5 024,- Kč.

### Stravné

Dle vyhlášky č. 511/2021 Sb. je výše stravného stanovena za kalendářní den na základě délky pracovní cesty. Za každý kalendářní den pracovní cesty trvající déle než 18 hodin náleží zaměstnanci stravné ve výši 237,- až 283,- Kč. Pro potřeby této kalkulace bude počítáno s minimální hranicí 237,- Kč.

Tabulka 24: Náklady na stravné pro kurz Gradua-CEGOS, s.r.o.

Položka	Výpočet	Náklad
Stravné pro 1 zaměstnance / 4 dny	$237 \cdot 4 = 948,-$	948,-
Stravné pro 7 zaměstnanců / 4 dny	$948 \cdot 7 = 6\,636,-$	6 636,-
<b>Náklady na stravné celkem</b>	-	<b>6 636,-</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Náklady na stravné pro 7 zaměstnanců za 4 dny by činily 6 636,- Kč.

### Ubytování

Podle volných míst a dostupnosti ubytovacích zařízení by mohli být zaměstnanci ubytováni buď ve dvoulůžkových pokojích, což by pro 7 zaměstnanců činilo 4 dvoulůžkové pokoje, nebo by byli ubytováni v apartmánu dostatečně velkém pro všech 7 zaměstnanců. Následuje tabulka s průměrnými cenami ubytování pro tyto dvě varianty.

Tabulka 25: Náklady na ubytování pro kurz Gradua-CEGOS, s.r.o.

Ubytování ve dvoulůžkových pokojích		
Položka	Výpočet	Náklad
Cena jednoho pokoje na 1 noc	-	1 200,-
Cena jednoho pokoje na 3 noci	$3 \cdot 1200 = 3\,600,-$	3 600,-
Cena 4 pokojů na 3 noci	$3\,600 \cdot 4 = 14\,400,-$	14 400,-
<b>Cena celkem</b>	-	<b>14 400,-</b>
Ubytování v apartmánu		
Položka	Výpočet	Náklad
Cena apartmánu pro 7 osob na 1 noc	-	4 000,-
Cena apartmánu pro 7 osob na 3 noci	$3 \cdot 4000 = 12\,000,-$	12 000,-
<b>Cena celkem</b>	-	<b>12 000,-</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Cena za ubytování v apartmánu by mohla být nižší než za ubytování ve dvoulůžkových pokojích, záleželo by ovšem na dostupných kapacitách ubytovacích zařízení a aktuálních cenách.

Celkové náklady kurzu shrnuje následující tabulka.

Tabulka 26: Celkové náklady pro kurz Gradua-CEGOS, s.r.o.

Položka	Náklad
Cena kurzu	132 132,-
Náklady na dopravu	5 024,-
Náklady na stravné	6 636,-
Náklady na ubytování	12 000,-
<b>Náklady celkem</b>	<b>155 792,-</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Pokud by společnost souhlasila s účastí mistrů výroby na tomto kurzu, celkové náklady by činily přibližně 155 792,- Kč.

## **B. ICT Pro s.r.o.**

Společnost ICT Pro s.r.o. nabízí kurz „Motivace zaměstnanců aneb jak zvýšit angažovanost vašich zaměstnanců“. Kurzu je možné se účastnit online nebo osobně v místě konání, a to buď v Praze, nebo v Brně. (ICT Pro s.r.o., 2021a)

Vzhledem k lokalitě společnosti Chodos Chodov s.r.o. by připadalo v úvahu místo konání Praha, nejlepší by však zřejmě byla možnost online účasti, neboť tak společnosti odpadají další náklady spojené s dopravou, stravováním a případně ubytováním zaměstnanců.

Cena kurzu je 5 445,- Kč s DPH (4 500,- Kč bez DPH) za každou přihlášenou osobu. V případě online účasti tak představuje cena kurzu pro společnost jediný náklad a pro 7 osob činí celkem **38 115,- Kč s DPH**.

Pokud by se však společnost rozhodla pro osobní účast, musí počítat s dalšími náklady na dopravu a stravování zaměstnanců. Jelikož je kurz jednodenní, nebudou počítány náklady na ubytování zaměstnanců. Kurzu by se účastnilo 7 mistrů výroby. Zaměstnanci by se tak do místa konání kurzu mohli dopravit vlastními dvěma osobními automobily. Následuje kalkulace jednotlivých nákladů na osobní účast na tomto kurzu s místem konání v Praze.

### **Kalkulace nákladů**

Pro potřeby kalkulace nákladů budou opět použity jednotlivé sazby dle platných vyhlášek Ministerstva práce a sociálních věcí.

#### Doprava

I v tomto případě bude počítáno se základní náhradou za používání silničních motorových vozidel 6,- Kč za 1 km jízdy, výší průměrné ceny pohonných hmot 37,10 Kč za 1 litr a průměrnou spotřebou benzínu 8 litrů/100 km.

Za využití online mapy byla vypočítána nejkratší trasa od společnosti Chodos Chodov s.r.o. do místa konání kurzu na 156 km. Pro trasu 156 km činí průměrná spotřeba automobilů 12,48 litrů benzínu.

Tabulka 27: Náklady na dopravu pro kurz ICT Pro s.r.o.

Položka	Výpočet	Náklady pro dva automobily
Náhrada za používání silničních motorových vozidel	1 cesta: $156 \cdot 6 = 936,-$ 4 cesty: $936 \cdot 4 = 3\,744,-$	3 744,-
Náhrada za spotřebu pohonných hmot	1 cesta: $12,48 \cdot 37,10 = 463,-$ 4 cesty: $463 \cdot 4 = 1\,852,-$	1 852,-
<b>Náklady na dopravu celkem</b>	$3\,744 + 1\,852 = 5\,596,-$	<b>5 596,-</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Celkové náklady společnosti na dopravu by činily 5 596,- Kč.

### Stravné

Dle vyhlášky č. 511/2021 Sb. je výše stravného stanovena za kalendářní den na základě délky pracovní cesty. Rozvrh semináře je stanoven na dobu od 9:00 hod do 17:00 hod, což činí 8 hodin. Jedna cesta (počítáno pro 156 km) činí přibližně 2 hodiny času, tudíž společně se zpáteční cestou činí celkem 4 hodiny. Součtem činí délka pracovní cesty celkem 12 hodin. Tato doba však zřejmě bude delší, a to zejména vlivem aktuální dopravní situací či době potřebné pro přesun zaměstnanců do místa konání kurzu. Z tohoto důvodu bude počítáno s délkou pracovní cesty 12 až 18 hodin.

Podle vyhlášky č. 511/2021 Sb. náleží zaměstnanci stravné pro pracovní cestu trvající 12 až 18 hodin 151,- až 182,- Kč. Pro potřeby kalkulace bude počítáno s částkou 151,- Kč.

Tabulka 28: Náklady na stravné pro kurz ICT Pro

Položka	Výpočet	Náklady celkem pro osm zaměstnanců
Stravné	$151 * 8 = 1\,208,-$	1 208,-
<b>Náklady na stravné celkem</b>	-	<b>1 208,-</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Náklady na stravné pro zaměstnance by činily 1 208,- Kč.

Celkové náklady kurzu by tak včetně dopravy a stravného činily **44 919,- Kč**.

Společnost ICT Pro s.r.o. nabízí mimo standardních školení i možnost zorganizovat si vlastní kurz ve vlastních prostorách firmy. Firmy si mohou zároveň přizpůsobit obsah i délku těchto kurzů. Jednotlivé subjekty si tudíž mohou zrealizovat zcela individuální kurz tak, aby vyhovoval jejich jednotlivým potřebám. Pokud by společnost uvažovala o této variantě, náklady by byly přibližně následující:

Tabulka 29: Náklady individuálního kurzu ICT Pro

Položka	Výpočet	Náklad
Cena kurzu	-	38 115,-
Náklady na dopravu lektora	$156 * 6 = 936,-$ $936 * 2 = 1\,872,-$	1 872,-
<b>Náklady celkem</b>	-	<b>39 987,-</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)



Jelikož cena individuálního kurzu není pevně stanovena a závisí na spoustě faktorů, jako například rozsahu a obsahu kurzu, jeho délce a počtu zúčastněných zaměstnanců, výše vykalkulovaná cena je velmi orientační. Pro potřeby kalkulace se nicméně předpokládá stejná cena kurzu jako v předchozích případech a je započítána i náhrada na cestovné pro externího lektora či školitele, neboť do ceny individuálního kurzu bude nějaká náhrada za cestovné jistě zahrnuta. Skutečná cena však bude společnosti vykalkulována po zadání příslušných informací a požadavků do formuláře na webových stránkách společnosti ICT Pro s.r.o. (ICT Pro, 2021b)

Následuje souhrnná tabulka celkových nákladů společnosti pro variantu online účasti, variantu osobní účasti a variantu individuálního kurzu.

Tabulka 30: Souhrn nákladů pro různé varianty kurzu ICT Pro s.r.o.

Položka	Náklad
<b>Online účast</b>	
Cena kurzu	38 115,-
<b>Náklady celkem</b>	<b>38 115,-</b>
<b>Osobní účast</b>	
Cena kurzu	38 115,-
Náklady na dopravu zaměstnanců	5 596,-
Stravné	1 208,-
<b>Náklady celkem</b>	<b>44 919,-</b>
<b>Individuální kurz</b>	
Cena kurzu	38 115,-
Náklady na dopravu lektora	1 872,-
<b>Náklady celkem</b>	<b>39 987,-</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Celkové náklady pro osobní účast převyšují náklady pro ostatní varianty, což se dalo očekávat. Kdyby nicméně společnost chtěla dát přednost absolvování kurzu osobně, bylo by dobré uvažovat o možnosti individuálního kurzu. Náklady na něj by mohly být jen mírně vyšší než náklady na online účast. Pokud má však společnost v tomto případě možnost využít účasti na kurzu online, měla by zvolit tuto variantu, neboť je z hlediska nákladů ze všech variant nejvýhodnější.

### C. Český institut interních auditorů, z.s.

Český institut interních auditorů, z.s. (dále jen ČIIA) nabízí kurz s názvem „Tajemství pracovní motivace“, který je možné absolvovat online. Majitelé společnosti i zaměstnanci účastníci se kurzu, tedy mistři, jistě ocení možnost účastnit se kurzu online. Společnosti tak odpadají další náklady na případnou dopravu do místa konání semináře, stravu či ubytování. Pro zaměstnance bude tato forma zřejmě pohodlnější, neboť se semináře nejspíš zúčastní ve své pracovní době, a to zároveň přímo na pracovišti.

Cena kurzu činí 3 170,- Kč vč. DPH (2 620,- Kč bez DPH) za každou přihlášenou osobu. ČIIA nabízí při přihlášení více osob z jedné společnosti množstevní slevu. Při přihlášení 5 a více osob nabízí ČIIA slevu 15 % z celkové ceny. (Rekvalifikační kurzy, 2022)

Mistrů výroby, kteří by se semináře účastnili, je 7, tudíž by společnost využila patnáctiprocentní slevy. Celkové náklady kurzu ukazuje následující tabulka.

Tabulka 31: Náklady kurzu „Tajemství pracovní motivace“ (ČIIA)

Položka	Náklad
Cena kurzu pro 7 osob	22 190,-
15 % sleva (pro 5 a více osob)	- 3 329,-
<b>Výsledná cena kurzu</b>	<b>18 861,-</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Celkové náklady společnosti na tento seminář pro 7 zaměstnanců by tedy činily 18 861,- Kč vč. DPH, což autorka považuje za velmi přijatelné.

Následuje souhrnná tabulka uvádějící náklady jednotlivých variant kurzů od jednotlivých společností.

Tabulka 32: Souhrn nákladů pro různé varianty kurzů jednotlivých společností

Položka	Náklad
<b>Gradua-CEGOS, s.r.o.</b>	
Kurz (čtyřdenní) - osobní účast (Praha)	155 792,-
<b>ICT Pro s.r.o.</b>	
Kurz (jednodenní) – online účast	38 115,-
Kurz (jednodenní) – osobní účast (Praha)	44 919,-
Kurz (individuální) – osobní účast (Chodos Chodov s.r.o.)	39 987,-
<b>ČIIA</b>	
Kurz (jednodenní) – online účast	18 861,-

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Z hlediska nákladů by byla pro společnost nejpříjemnější variantou absolvování kurzu online, a to od společnosti ČIIA. Na druhé straně nejnákladnější by byl pro společnost čtyřdenní kurz od společnosti Gradua-CEGOS, s.r.o. s místem konání v Praze. Tento kurz by však zároveň mohl být pro zaměstnance nejpřínosnější, neboť během 4 dnů konání kurzu bude zaměstnancům jistě poskytnuto více informací a probráno více oblastí z problematiky motivace než u jednodenních kurzů.

### 9.3.2 Dotazníkové šetření týkající se benefitů

Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že spíše nejsou spokojeni se současným systémem benefitů, přičemž tento faktor označili za důležitý.

V dotazníkovém šetření zároveň více než polovina dotazovaných neuvedla žádné návrhy dalších benefitů. Nejčastěji však zaměstnanci navrhovali příspěvek na penzijní připojištění, 13. plat, společné firemní akce, příspěvek na sportovní, kulturní a společenské akce či příspěvek na sportovní aktivity.

Autorka navrhuje, aby ve společnosti probíhalo pravidelné celofiremní šetření týkající se benefitů, resp. spokojenosti zaměstnanců se stávajícími benefity a návrhů benefitů nových. Toto šetření by mohlo být uskutečňováno jednou za dva roky, přičemž by byla povinná účast všech zaměstnanců. Jelikož společnost nedisponuje firemním intranetem ani žádnou další podobnou firemní sítí, nejlepším řešením by bylo zvolit formu papírových dotazníků.

Obsahová náplň by byla v kompetenci majitelů společnosti, kteří by sestavili jednotlivé otázky a podobu dotazníků. Organizační náplň by byla dále v kompetenci personalisty společnosti, který by byl zodpovědný za distribuci dotazníků po celé firmě. Dotazníky by byly rozdány mezi jednotlivé vedoucí pracovníky, kteří by je předali svým podřízeným. Stejným způsobem by probíhal následný sběr vyplněných dotazníků, tedy od jednotlivých vedoucích pracovníků k personalistovi až k majitelům společnosti.

Pokud by se tímto způsobem zapojili do šetření všichni pracovníci, společnost tak získá jasnou představu o tom, o jaké benefity její zaměstnanci projevují zájem. Případné zavedení nových benefitů by zároveň pro společnost mohlo znamenat konkurenční výhodu oproti firmám, které takové benefity neposkytují, mohly by přilákat potenciální nové zaměstnance a napomohly by společnosti udržet si své stávající zaměstnance.

### **9.3.3 Rozvojové plány**

V dotazníkovém šetření respondenti s možností kariérního růstu spíše nesouhlasili nebo uváděli neutrální hodnocení, zároveň však kariérní růst označili za důležitý, a to především skupina výrobních dělníků. Rozdíl mezi průměrnou hodnotou míry souhlasu a průměrnou hodnotou míry důležitosti je vysoký, tudíž tento faktor ve společnosti není příliš naplněn.

Autorka proto navrhuje, aby společnost zavedla rozvojové plány neboli plány kariérního růstu, a to především pro skupinu výrobních dělníků. Při jednom z rozhovorů personalista společnosti uvedl, že v současné době rozvojové plány ve firmě zavedeny nejsou, nicméně věří, že by jejich zavedení v budoucnu bylo pro firmu jistě přínosem. Tyto plány by si vedli zaměstnanci pod dohledem svého přímého nadřízeného, se kterým by své plány pravidelně konzultovali. Nadřízený by měl vždy podobu plánů a jejich obsah odsouhlasit a pravidelně je kontrolovat. Rozvojové plány by měly zároveň pro zaměstnance působit motivačně.

Obsahem těchto plánů by mohlo být například:

- stanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů zaměstnance,
- určení stávajících znalostí a dovedností a určení těch vlastností, kterých chce zaměstnanec dosáhnout,

- stanovení kroků, pomocí kterých zaměstnanec dosáhne svých stanovených cílů, dovedností a znalostí,
- souhrn pokroků v plnění stanovených cílů.

Pokud by si zaměstnanci své cíle sepsali a zároveň dostali jasnou představu o tom, jak jich dosáhnout, mohli by tak být ke svému rozvoji více motivováni, což by následně mohlo vést k lepším pracovním výsledkům a případně také k následnému povýšení.

### **9.3.4 Zvýšení informovanosti zaměstnanců**

Dle výsledků dotazníkového šetření 24 respondentů souhlasilo nebo rozhodně souhlasilo s tím, že mají jistotu svého pracovního místa. Nejvíce respondentů však nedokázalo určit, zda mají jistotu svého zaměstnání a 10 respondentů své zaměstnání za jisté nepovažuje. Většina respondentů zároveň jistotu svého zaměstnání označila za důležitou či velmi důležitou.

Autorka navrhuje, aby společnost zvýšila informovanost svých zaměstnanců zejména z hlediska situace ve společnosti, a to prostřednictvím pravidelných informačních porad. Porady mohou probíhat různými formami, bude však záležet na tom, jaká forma bude společnosti nejvíce vyhovovat. Pravidelné porady by mohly ve společnosti probíhat jednou ročně. Z důvodu vysokého počtu zaměstnanců by mohli majitelé společnosti nejdříve uskutečnit poradou s jednotlivými vedoucími pracovníky, kteří by následně zorganizovali poradou se svými podřízenými a informace jim předali.

Zaměstnanci by měli být pravidelně informováni o současné situaci firmy, o jejích záměrech a cílech do budoucna a o způsobech, jak toho dosáhnout. Společnost by zároveň mohla takto informovat i své nové zaměstnance. Pokud budou zaměstnanci vědět, že se firmě daří a má pozitivní výhled do budoucna, získají tak větší jistotu udržení svého pracovního místa i nadále. Zároveň pokud bude vyzdvihnuta důležitost zaměstnanců pro splnění podnikových cílů, zaměstnanci nebudou pochybovat o tom, zda jsou ve firmě potřební či nikoliv.

## Závěr

Bakalářská práce se zabývala tématem motivace zaměstnanců ve společnosti Chodos Chodov s.r.o. sídlící v Chodově u Karlových Varů. Cílem práce bylo zhodnotit motivační systém z pohledu zaměstnanců společnosti a na základě dosažených zjištění navrhnout případná doporučení pro tuto oblast.

Práce sestávala z části teoretické a praktické. V teoretické části byly vymezeny základní pojmy související s motivací, typy motivace, motivační faktory, teorie motivace zaměřené na obsah a dále také oblasti související s motivací jako kontrola, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

V praktické části práce byla nejdříve představena společnost Chodos Chodov s.r.o. Byly uvedeny základní informace o společnosti, její historie, produkty, cíle, pracovní prostředí a atmosféra a současná situace s přihlédnutím k pandemii viru Covid-19.

Následně bylo v praktické části uvedeno realizované dotazníkové šetření a prezentovány jeho výsledky.

Nejlépe hodnoceny byly položky důležitost práce a dobré vztahy se spolupracovníky. Dobře hodnocena byla dále i položka zajímavost práce a položka dobré vztahy s nadřízeným. Zaměstnanci tak považují svou práci za důležitou a zajímavou, přičemž na pracovišti zároveň panují dobré vztahy.

Výsledky dotazníkového šetření nicméně ukázaly i příležitosti ke zlepšení, a to zejména v oblastech dostatečné motivace ze strany nadřízeného, průběžného zjišťování, co zaměstnance motivuje, spokojenosti se stávajícími benefity, jistoty zaměstnání a možnosti kariérního růstu. Na základě těchto zjištění byla v závěru práce navržena doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení současného motivačního systému společnosti Chodos Chodov s.r.o. Jednalo by se zejména o absolvování vzdělávání na téma motivace pro skupinu mistrů výroby, pravidelné celofiremní šetření zaměřené na benefity, zavedení rozvojových plánů a pravidelné informování zaměstnanců ohledně situace ve společnosti prostřednictvím informačních porad.

## Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. (13). Praha, Česko: Grada.
- Bednář, V., Drahoňovský, J., Hlušička, P., & Těšitelová, H. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha, Česko: Grada.
- Bedrnová, E., Nový, I., Jarošová, E., & kol. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha, Česko: Management Press.
- Bělohávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Brno, Česko: Computer Press.
- Chodos Chodov s.r.o. (2021a). *Chodos. Profil*. Dostupné 13.9.2021 z <http://www.chodos.cz/profil/>
- Chodos Chodov s.r.o. (2021b). *Výroční zpráva 2020*. Dostupné 29.9.2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67203326&subjektId=148580&spis=477200>
- Dvořáková, Z., Collins, D., Hüttlová, E., Kleibl, J., Němec, O., Soušková, M., & Svobodová, L. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Evropská unie, (2019). *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Dostupné 16. 03. 2022 z <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921/attachments/1/translations/cs/rendition/s/pdf>
- Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha, Česko: Grada.
- Gradua-CEGOS, s.r.o. (2015a). *Gradua. Inovativní vzdělávání a poradenství*. Dostupné 16. 04. 2022 z <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vyroba/mistr---uroven-i.html>
- Gradua-CEGOS, s.r.o. (2015b). *Gradua. Inovativní vzdělávání a poradenství*. Dostupné 16. 04. 2022 z <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vyroba/mistr---uroven-ii.html>
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Management Press.
- ICT Pro, (2021a). *Skolení-softskills*. Dostupné 31. 03. 2022 z <https://www.skoleni-softskills.cz/kurz/Motivace-zamestnancu-aneb-jak-zvysit-angazovanost-vasich-zamestnancu-PERS15.aspx>
- ICT Pro, (2021b). *Skolení-softskills*. Dostupné 31. 03. 2022 z [https://www.skoleni-softskills.cz/Objednavka\\_kurzu\\_na\\_miru.aspx?K=PERS15](https://www.skoleni-softskills.cz/Objednavka_kurzu_na_miru.aspx?K=PERS15)
- Justice, (2021). *Or.Justice. Veřejný rejstřík a sbírka listin*. Dostupné 13.9.2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=148580&typ=PLATNY>
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, Česko: Grada.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. (4). Praha, Česko: Grada.
- Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha, Česko: Grada.

- Pauknerová, D., Hubinková, Z., Francová, T., & Šindelářová, H. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. (2). Praha, Česko: Grada.
- Provazník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha, Česko: Oeconomica.
- Rekvalifikační-kurzy, (2022). *Rekvalifikační-kurzy*. Dostupné 25.2.2022 z [https://www.rekvalifikační-kurzy.info/kurz-100499\\_tajemství-pracovní-motivace#kurz](https://www.rekvalifikační-kurzy.info/kurz-100499_tajemství-pracovní-motivace#kurz)
- Svoboda, M., Gangur, M., & Mičudová, K. (2019). *Statistické zpracování dat*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. (2.) Praha, Česko: Grada.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha, Česko: Grada.
- Vašítková, M. (2008). *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha, Česko: Grada.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. (3). Praha, Česko: Management Press.
- Vyhláška č. 47/2022 Sb., (2022). *Vyhláška č.47/2022 Sb., kterou se mění vyhláška č. 511/2021 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad*. Dostupné 31. 03. 2022 z [https://www.mpsv.cz/documents/20142/977760/Vyhl%C3%A1%C5%A1ka+%C4%8D.+47\\_2022.pdf/4b13cd41-bf40-9358-4c06-35fa9ca7d738](https://www.mpsv.cz/documents/20142/977760/Vyhl%C3%A1%C5%A1ka+%C4%8D.+47_2022.pdf/4b13cd41-bf40-9358-4c06-35fa9ca7d738)
- Vyhláška č. 511/2021 Sb., (2022). *Vyhláška č. 511/2021 Sb. o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad, ve znění vyhlášky č. 47/2022 Sb.* Dostupné 31. 03. 2022 z [https://www.mpsv.cz/documents/20142/977760/Vyhl%C3%A1%C5%A1ka+%C4%8D.+511\\_2021+Sb.+ve+zn%C4%9Bn%C3%AD+vyhl.+%C4%8D.+47\\_2022+Sb.pdf/f4ba09d-4066-c4de-3f33-a9d799625790](https://www.mpsv.cz/documents/20142/977760/Vyhl%C3%A1%C5%A1ka+%C4%8D.+511_2021+Sb.+ve+zn%C4%9Bn%C3%AD+vyhl.+%C4%8D.+47_2022+Sb.pdf/f4ba09d-4066-c4de-3f33-a9d799625790)
- Vysekalová, J., Mikeš, J., & Binar, J. (2020). *Image a firemní identita*. (2). Praha, Česko: Grada.



## Seznam tabulek

Tabulka 1: Stavby charakterizující postoj zaměstnance k práci .....	23
Tabulka 2: Hodnotící škála míry souhlasu a míry důležitosti .....	47
Tabulka 3: Věk respondentů .....	49
Tabulka 4: Délka zaměstnání.....	49
Tabulka 5: Pracovní pozice.....	49
Tabulka 6: Zajímavost práce.....	50
Tabulka 7: Důležitost práce .....	51
Tabulka 8: Jistota zaměstnání .....	52
Tabulka 9: Kariérní růst.....	52
Tabulka 10: Dostatečné finanční ohodnocení.....	53
Tabulka 11: Pověst dobrého zaměstnavatele .....	54
Tabulka 12: Rodinná povaha firmy a atmosféra.....	55
Tabulka 13: Dobré vztahy se spolupracovníky.....	55
Tabulka 14: Dobré vztahy s nadřízeným .....	56
Tabulka 15: Dostatečná motivace od nadřízeného .....	57
Tabulka 16: Průběžné zjišťování, co zaměstnance motivuje.....	58
Tabulka 17: Spravedlivé hodnocení od nadřízeného .....	58
Tabulka 18: Odchod z firmy .....	59
Tabulka 19: Spokojenost se současnými benefity .....	60
Tabulka 20: Návrhy dalších benefitů.....	62
Tabulka 21: Souhrn výsledků dotazníkového šetření .....	64
Tabulka 22: Nejdůležitější benefity .....	65
Tabulka 23: Náklady na dopravu pro kurz Gradua-CEGOS, s.r.o. ....	69
Tabulka 24: Náklady na stravné pro kurz Gradua-CEGOS, s.r.o.....	69
Tabulka 25: Náklady na ubytování pro kurz Gradua-CEGOS, s.r.o. ....	70

Tabulka 26: Celkové náklady pro kurz Gradua-CEGOS, s.r.o.....	70
Tabulka 27: Náklady na dopravu pro kurz ICT Pro s.r.o. ....	71
Tabulka 28: Náklady na stravné pro kurz ICT Pro .....	72
Tabulka 29: Náklady individuálního kurzu ICT Pro .....	72
Tabulka 30: Souhrn nákladů pro různé varianty kurzu ICT Pro s.r.o.....	73
Tabulka 31: Náklady kurzu „Tajemství pracovní motivace“ (ČIIA) .....	74
Tabulka 32: Souhrn nákladů pro různé varianty kurzů jednotlivých společností.....	75

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace založený na uspokojování potřeb.....	18
Obrázek 2: Hierarchie potřeb podle Maslowa .....	20
Obrázek 3: Systém odměňování .....	32
Obrázek 4: Složky celkové odměny .....	33
Obrázek 5: Maskot firmy „Chodosák“ .....	39
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti .....	41

## **Seznam grafů**

Graf 1: Pohlaví respondentů .....	48
Graf 3: Nejdůležitější benefity.....	61
Graf 4: Návrhy dalších benefitů, které by zaměstnanci ve firmě uvítali .....	62

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Řízený rozhovor s personalistou společnosti

**Příloha B:** Dotazník

## **Příloha A: Řízený rozhovor s personalistou společnosti**

### **Řízený rozhovor**

#### 1. Jak se snažíte motivovat zaměstnance ve vaší společnosti?

a) Mzdovou politikou - snažíme se nastavit mzdovou politiku tak, aby byla motivační a diferencovala zaměstnance dle odváděného výkonu. V naší společnosti je nastaven systém odměňování dle odvedené normované práce;

b) Firemními benefity – k motivaci slouží systém firemních benefitů – týden dovolené navíc, zkrácená pracovní doba, dotované závodní stravování, příspěvek na dovolenou, firemní oblečení, zlevněné užívání telefonu, internetu a vedení bankovního účtu;

c) Vytvářením přívětivého pracovního prostředí – naše firma se prezentuje jako rodinná, s osobním vztahem ke každému ze zaměstnanců společnosti, neustále také modernizujeme sociální zázemí pro naše zaměstnance.

#### 2. Jaké nástroje využíváte k motivaci zaměstnanců?

Viz odpovědi v bodě 1. K motivaci využíváme mzdovou strategii firmy, firemní benefity, trvalé zlepšování sociálního zázemí. Snažíme se také pěstovat a rozvíjet dlouholetou značku firmy a identifikaci našich zaměstnanců s touto značkou.

#### 3. Jak se daří udržet motivaci zaměstnanců?

Motivaci se daří udržet částečně. Mzdová hladina ve strojírenství je nižší než v automotive, nebo v důlní společnosti v našem bezprostředním okolí, proto dochází k fluktuaci především mladších zaměstnanců. Motivaci zaměstnanců mají v popisu práce udržovat především jednotliví vedoucí na všech úrovních, tomuto úkolu je také přizpůsobena organizační struktura firmy.

#### 4. Zjišťujete, co motivuje vaše zaměstnance?

Toto zjišťování probíhá průběžně právě na bázi komunikace jednotlivých vedoucích pracovníků se svými podřízenými, a také komunikací personálního odboru uvnitř firmy.

#### 5. Jaké výzvy vidíte v motivaci zaměstnanců a na co byste se chtěli zaměřit?

Do budoucna bychom chtěli více svázat hospodářské výsledky firmy s odměňováním zaměstnanců. Tak, aby měli zaměstnanci přímý podíl na hospodářském výsledku. Dále

také budeme rozvíjet sociální zázemí pro zaměstnance. Chtěli bychom se ještě více zaměřit na benefity, především pak na spojené sportovní, společenské a kulturní akce pro naše zaměstnance.

## Příloha B: Dotazník

# DOTAZNÍK MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Denisa Prokopová a studuji obor Podniková ekonomika a management na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. V rámci své bakalářské práce na téma *Motivace pracovníků ve vybraném podniku* provádím výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Cílem tohoto šetření je na základě získaných informací zhodnotit stávající systém motivace ve společnosti Chodos Chodov s.r.o. z pohledu jejích zaměstnanců. Tímto bych Vás chtěla požádat o zodpovězení následujících otázek, které Vám zaberou jen pár minut. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou zveřejněny pouze v rámci mé bakalářské práce.

Děkuji za Vaší spolupráci

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Muž       Žena

2. Jaký je Váš věk?

18-29 let     30-39 let     40-49 let     50-59 let     60 let a více

3. Jak dlouho ve firmě pracujete?

méně než 1 rok     1 - 4 roky     5 – 10 let     11-20 let     21 let a více

4. Jaká je Vaše pracovní pozice?

výrobní dělník     mistr       administrativní pracovník

**V následující tabulce u každé otázky zakroužkujte vždy v prvním sloupci míru souhlasu s daným výrokem, kde:**

1 - rozhodně nesouhlasím; 2 – nesouhlasím; 3 – nevím; 4 – souhlasím; 5 - rozhodně souhlasím.

**Následně zakroužkujte ve druhém sloupci, jak moc je pro Vás daný aspekt důležitý, přičemž:**

1 – rozhodně nedůležitý; 2 – nedůležitý; 3 – nevím; 4 – důležitý; 5 – rozhodně důležitý.



Otázka	Míra souhlasu					Míra důležitosti				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Má práce je zajímavá.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Má práce je důležitá.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Mám jistotu svého pracovního místa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Mám možnost kariérního růstu.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Jsem za svou odvedenou práci dostatečně finančně ohodnocen/a.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Firma, ve které pracuji, má pověst dobrého zaměstnavatele.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Povaha rodinné firmy přispívá k příjemné a přátelské atmosféře ve firmě.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Mám dobré vztahy se svými spolupracovníky.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Mám dobré vztahy se svým nadřízeným.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Jsem od svého nadřízeného dostatečně motivován ke své práci.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Můj nadřízený průběžně zjišťuje, co zaměstnanec motivuje.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Hodnocení ze strany mého nadřízeného je spravedlivé.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Přemýšlím o odchodu z firmy.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Jsem spokojen/a se současným systémem benefitů ve firmě.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

19. Vyberte a označte 3 benefity, které jsou pro Vás nejdůležitější.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Stravenky                     | <input type="checkbox"/> Zvýhodněné mobilní tarify                       |
| <input type="checkbox"/> Stravování ve firmě           | <input type="checkbox"/> Firemní ošacení                                 |
| <input type="checkbox"/> 5 týdnů dovolené              | <input type="checkbox"/> Bezpoplatkové vedení účtu u Komerční banky a.s. |
| <input type="checkbox"/> Příspěvky na dětskou rekreaci |  |

- Zvýhodněný internet od společnosti WOLFNET

**20. Jsou nějaké další benefity, které ve firmě postrádáte?**

---

## **Abstrakt**

Prokopová, D. (2022). *Motivace pracovníků ve vybraném podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** motivace, motiv, stimul, pracovní motivace, motivační faktory, potřeby, odměňování, benefity, motivační systém

Tato bakalářská práce se zabývá motivací pracovníků ve vybraném podniku, konkrétně v podniku Chodos Chodov s.r.o. nacházejícím se ve městě Chodov u Karlových Varů. V teoretické části je popsán pojem motivace a další s motivací související pojmy a oblasti, jako například motiv, stimul, motivační faktory, potřeby, teorie motivace zaměřené na obsah, individuální rozdíly v pracovní motivaci, hodnocení a odměňování zaměstnanců, benefity. V praktické části je představena vybraná společnost a popsán její stávající systém motivace na základě řízeného rozhovoru s personalistou společnosti. Dále praktická část obsahuje realizované dotazníkové šetření a jsou prezentovány jeho výsledky, zároveň je tento systém zhodnocen z pohledu zaměstnanců společnosti. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou navržena vhodná doporučení pro zlepšení motivačního systému.

## **Abstract**

Prokopová, D. (2022). *Motivation of employees in the company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** motivation, motive, stimulus, work motivation, factors of motivation, needs, remuneration, benefits, system of motivation

This bachelor thesis focuses on motivation of employees in a company, specifically Chodos Chodov s.r.o. located in Chodov u Karlových Varů. In the theoretical part there is described the term motivation and other related terms, such as motive, stimulus, factors of motivation, needs, content theories of motivation, individual difference in work motivation, evaluation and remuneration, benefits. In the practical part there is described the company and its current system of motivation described on the basis of a guided interview with HR manager of the company. Next, the practical part contains a questionnaire survey and its results are presented, also the motivation system is evaluated from the point of view of the company's employees. Based on the results of the questionnaire survey, suitable recommendations for improving the motivation system are proposed.