

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivace pracovníků ve zvolené organizaci

Employee motivation in the selected organisation

Veronika Hosnedlová

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivace pracovníků ve zvolené organizaci“

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

Plzeň dne 18. 4. 2024

v. r. *Veronika Hosnedlová*

Zásady pro vypracování práce

1. Vymezte pojmy motivace, pracovní motivace, faktory pracovní motivace a další související pojmy.
2. Charakterizujte zvolenou organizaci, popište její stávající systém motivace.
3. Analyzujte a zhodnoťte vybrané motivační faktory z pohledu pracovníků v dané organizaci.
4. Formulujte návrhy přispívající k vyšší motivaci pracovníků ve zvolené organizaci.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala především mé vedoucí této práce, paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D., za její čas a cenné rady, které mi pomohly k vypracování této práce.

Také bych chtěla poděkovat vedoucímu ekonomického úseku, který mi věnoval svůj čas a poskytl důležité informace.

Obsah

Úvod	6
1 Motivace.....	7
1.1 Vymezení základních pojmů	7
1.2 Zdroje motivace	9
2 Motivační teorie	12
2.1 Teorie zaměřené na obsah.....	12
2.2 Teorie zaměřené na proces	15
3 Motivace pracovního jednání	18
3.1 Pracovní motivace.....	18
3.2 Typy pracovní motivace	18
3.3 Spokojenost a výkonnost zaměstnanců.....	20
3.4 Motivační program	20
3.4.1 Postup při tvorbě motivačního programu	21
4 Motivační faktory	23
4.1 Hmotná odměna.....	23
4.2 Obsah a charakter práce	25
4.3 Organizace práce.....	26
4.4 Atmosféra pracovní skupiny	26
4.5 Vzdělávání a rozvoj	27
4.6 Pracovní podmínky a pracovní prostředí	28
4.7 Identifikace s prací, profesí a podnikem	29
4.8 Image společnosti	29
4.9 Vedení lidí.....	30
5 Představení organizace.....	32

5.1	O společnosti.....	32
5.2	Základní informace	33
5.3	Produktové portfolio	34
5.4	Historie společnosti.....	34
5.5	Struktura zaměstnanců	35
5.6	Organizační struktura.....	36
5.7	Vybrané finanční ukazatele	36
6	Motivační systém organizace	40
6.1	Finanční odměna.....	40
6.2	Atmosféra pracovní skupiny	42
6.3	Pracovní prostředí	42
6.4	Vzdělávání	43
6.5	Benefity.....	43
7	Dotazníkové šetření.....	45
7.1	Charakteristika respondentů	46
7.2	Výsledky dotazníkového šetření	47
7.3	Shrnutí dotazníkového šetření	60
8	Navrhovaná opatření.....	64
	Závěr	71
	Seznam použitých zdrojů	72
	Seznam tabulek	75
	Seznam obrázků	77
	Seznam příloh.....	78
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

V dnešní době je motivace zaměstnanců klíčovým prvkem pro úspěšné fungování firem. S narůstající konkurencí na trhu práce a potřebou efektivity práce je důležité zajistit, aby zaměstnanci byli motivováni a spokojeni. Dobře navržený motivační systém může výrazně přispět ke zvýšení pracovního výkonu a loajality zaměstnanců k firmě. Studie prokazují, že motivovaní pracovníci jsou výkonnější, loajálnější, efektivněji plní své pracovní povinnosti a přispívají i k úspěchu firmy.

Bakalářská práce se zabývá tématem motivace pracovníků ve společnosti ARBO, spol. s r. o. Cílem práce je zhodnotit současný systém motivace z pohledu pracovníků společnosti a následně formulovat návrhy pro danou oblast.

Tato práce je dělena na část teoretickou a praktickou. V první kapitole je nejprve vymezena motivace, její základní pojmy a zdroje. Druhá kapitola se zaměřuje na motivační teorie. Třetí kapitola popisuje obecně pracovní motivaci a její typy, spokojenost a výkonnost zaměstnanců a motivační program včetně postupu při jeho tvorbě. Čtvrtá a zároveň poslední kapitola z teoretické části uvádí motivační faktory, které mohou být použity k zvyšování motivace zaměstnanců a dosahování požadovaných výsledků. Teoretická část je zpracována na základě odborné literární rešerše.

Pátá kapitola je první z praktické části a obsahuje základní charakteristiku společnosti, její produktové portfolio, historii společnosti, strukturu zaměstnanců, organizační strukturu a vybrané finanční ukazatele. Další šestá kapitola popisuje současný motivační systém ve společnosti. Ke zpracování páté a šesté kapitoly jsou využity interní dokumenty společnosti a informace získané z rozhovoru s vedoucím ekonomického oddělení. Sedmá kapitola obsahuje dotazníkové šetření realizované mezi pracovníky, jsou zde také prezentovány jeho výsledky a celkové shrnutí. Obsahem poslední osmé kapitoly jsou návrhy, které jsou formulovány na základě výsledků dotazníkového šetření a celkového zhodnocení motivačního systému ve společnosti.

1 Motivace

Motivace je popisovaná jako proces, který vyvolává, řídí a podporuje jednání lidí. Tento proces se odehrává v mysli člověka. Vysokého výkonu lze dosahovat především díky dobře motivovaným lidem, kteří projevují ochotu vynaložit dobrovolně úsilí a přispět nad rámec očekávání (Armstrong & Taylor, 2015).

Jermář a kol. (2017) uvádějí, že motivace je jedna ze základních složek osobnosti. Pojem motivace reflektuje skutečnost, že vně lidské psychiky působí hnací síly, které nejsou vždy zcela vědomé. Tyto síly člověka podněcují k nějaké aktivitě.

Je tedy zřejmé, že motivace pracovníků v organizacích by neměla být přehlížena či podceňována. Ukazuje se, že pracovníci, kteří jsou správně motivováni dosahují výrazně lepších výsledků než pracovníci, kteří motivovaní nejsou a svou práci berou jen jako povinnost. Výsledkem správné motivace zaměstnanců může být např. zvyšující se produkce a kvalita výrobků, ale také rostoucí kvalita samotných zaměstnanců (Armstrong & Taylor, 2015).

1.1 Vymezení základních pojmů

Pro lepší pochopení motivace je klíčové vymežit rozdíly mezi pojmy, které s tímto tématem blíže souvisejí. Vymezení základních pojmů, jako jsou motivace, motiv, stimul a stimulace, nejen zabrání jejich následné záměně, ale také usnadní pochopení kapitoly motivace.

Motivace

Slovo motivace vychází z latinského termínu, který označuje pohyb, konkrétně jde o latinské slovo „movere“. Motivace představuje směr a sílu lidského jednání, zahrnující faktory, které formují chování zaměstnanců tak, aby odpovídalo určeným normám a cílům. Motiv je tedy jednoduše podnět k vykonání určité činnosti. Lidé projevují větší motivaci, když se snaží dosáhnout stanoveného cíle a mají jistotu, že za své úsilí budou odměněni (Palíšková a kol., 2021).

Armstrong a Taylor (2015) rozlišují následující tři složky motivace:

- směr – udává, jakým směrem bude pracovník orientován a čeho se snaží dosáhnout,
- úsilí – určuje intenzitu úsilí, kterou jedinec vynakládá na dosažení svých cílů,

- vytrvalost – jak dlouho se bude jedinec snažit dosáhnout svých cílů.

Motiv

Bedrnová a kol. (2012) charakterizuje motiv jako vnitřní pohnutku, která pohání každého jednotlivce vpřed. Často prožíváme několik takových motivů současně. Koncept motivace je úzce spojen s dosažením cíle, a proto je uspokojen až po jeho dosažení. Motivy mohou směřovat ke stejnému nebo zcela odlišnému cíli, což výrazně ovlivňuje naše chování, postoje a názory. Když na lidské jednání působí více motivů směřujících k těmž cíli, vzájemně se podporují a posilují snahu dosáhnout cíle. Naopak, pokud prožíváme motivy, které se navzájem nepodporují, snaha dosáhnout cíle je oslabena (Bedrnová a kol., 2012).

Každý jedinec je ovlivňován kombinací vědomých a nevědomých motivů, které mohou být protichůdné a jejich dominance závisí na konkrétních okolnostech. Například pracovník, který touží po vyšším postavení, ale zároveň se obává neúspěchu, stojí před volbou, zda o povýšení bude nebo nebude usilovat. Jeho rozhodnutí je podmíněno aktuální situací. Častá je například inspirace kolegou, který v téže oblasti dosáhl úspěchu, což může motivovat pracovníka k aktivitě, jelikož nechce mít pocit, že to nedokáže, nebo že je pozadu (Vágnerová, 2017).

Jermář a kol. (2017) dělí motivy na cílové a instrumentální. U motivů cílových je evidentní, kam směřují jednání člověka a jakým směrem ho vedou. Motivace působí až do okamžiku, kdy je dosaženo očekávaného uspokojení. Pro motivy instrumentální je problematické identifikovat konkrétní cílový stav. Tento stav může být spojen s jejich zájmem o specifickou oblast, jako je hudba či literatura.

Stimulace

Stimulace je proces ovlivňování lidské psychiky z vnějšku. Tento proces vede k modifikacím v psychických procesech a tím i ke změnám činností. Stimulace může nabývat různých forem, ale všechny tyto formy sdílí jeden společný znak, tím je ovlivňování lidské činnosti vnějšími zásahy, které mají za následek změnu psychologických procesů a následně i změnu motivace (Bedrnová a kol., 2012).

Plamínek (2015) uvádí, že hlavní rozdíl mezi motivací a stimulací spočívá v jejich původu. Stimulace vychází z vnějších podnětů (stimulů), těmi mohou být např. odměny,

tresty nebo povzbuzení. Na druhé straně motivace vychází z vnitřních pohnutek (motivů). Je spojena s vnitřními faktory, jako jsou např. osobní hodnoty, zájmy nebo touhy.

Stimul

Bedrnová a kol. (2012) uvádí, že stimul je termín používaný k popisu jakéhokoli faktoru, který vyvolává změny v motivaci člověka. Stimuly se dále dělí na impulsy a incentivy. Impulsy představují vnitřní podněty, nazývané endogenní, které naznačují, že v těle jedince došlo k nějaké změně. Tyto impulsy mohou zahrnovat např. únavu, nervozitu nebo bolest zubů. Vedou k tomu, že se jedinec rozhodne jednat specifickým způsobem. Incentivy, což jsou vnější podněty, označované jako exogenní se vrozeně či naučeně vztahují k impulsům. Příkladem mohou být nabídky kariérního růstu v případě dosažení požadované pracovní výkonnosti.

1.2 Zdroje motivace

Pro lepší pochopení problematiky motivace je důležité znát konkrétní zdroje, díky kterým vzniká motivační proces. Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, hodnotové orientace a ideály. Je velmi důležité, aby tyto zdroje znali především vedoucí pracovníci (Bedrnová a kol., 2012). Tyto zdroje jsou blíže charakterizovány v textu níže.

Potřeby

Dle Jermáře a kol. (2014) potřebu chápeme jako nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného. Projevuje se jako pocit napětí, který vyvolává snahu k jeho odstranění. Nedostatek vyvolá potřebu, následuje motivace, poté na cíl zaměřená činnost a odstranění tohoto nedostatku.

Potřeby lze rozdělovat na primární a sekundární. Primární potřeby jsou např. biologické a fyziologické, jsou spojeny s funkcemi lidského těla a bývají uspokojovány jako první. Patří mezi ně např. potřeba vzduchu, potravy a pití. Sekundární jsou potřeby sociální, společenské a psychogenní. Jsou spojeny s člověkem a patří k nim např. potřeba lásky a seberealizace (Bedrnová a kol., 2012).

Návyky

Dle Bedrnové a kol. (2012) jsou dalším zdrojem návyky. Jsou to opakující se a zautomatizované činnosti, které člověk vykonává vždy v podobných situacích. Bývají také označovány jako stereotypy. Některé návyky nejsou vrozené a jedinec si je vytváří postupně během svého života na základě osobních zkušeností.

Zájmy

Zájmy můžeme popsat jako dlouhodobé soustředění člověka na konkrétní oblast. Představuje pozitivní náklonnost k určité oblasti dle výběru jedince. Aby se dalo mluvit o zájmu, musí tato aktivita vzbudit v jedinci trvalou pozornost. Během života mohou zájmy ovlivňovat rozhodování jednotlivců, zejména pokud jde o volbu povolání a pracovní zaměření. Jedná se např. o zájmy jazykové, sportovní, hudební apod. (Mikuláščík, 2015).

Hodnoty

Zdrojem motivace mohou být i základní hodnoty člověka. Člověk se ve svém životě setkává s novými a neznámými skutečnostmi, které lépe poznává a hodnotí. Přiřazuje jim konkrétní hodnotu, rozpoznává v nich určitý význam a důležitost. Některé jsou pro člověka důležitější a přisuzuje jim vyšší hodnotu, zatímco jiné považuje za méně důležité a jejich hodnota je nízká. Toto hodnocení skutečností tvoří hodnotový systém pro každého jednotlivce, který má vliv na jeho chování a prožívání (Bedrnová a kol., 2012).

Dále Bedrnová a kol. (2012) uvádí, že tento hodnotový systém hraje důležitou roli při motivaci k různým činnostem, jelikož člověk je obvykle více motivován činnostmi, které jsou pro něj důležitější. Závisí na jednotlivci a jeho osobnosti, jak velkou hodnotu bude pokládat jednotlivým skutečnostem. Nicméně existují i hodnoty, které jsou obecně uznávané, jako je např. zdraví, práce, rodina, svoboda, přátelství, vzdělání, peníze, láska apod. Německý psycholog Spranger (Říčan, 1975) rozdělil šest osobnostních typů dle převažujícího zaměření: typ teoretický, ekonomický, estetický, sociální a politický.

Ideál

Ideál může být interpretován jako abstraktní nebo konkrétní představa něčeho, co člověk subjektivně považuje za žádoucí a pozitivní, a co představuje cíl jeho úsilí a snahy. Tyto

představy mohou zahrnovat osobní hodnoty, životní cíle i pracovní oblasti (Bedrnová a kol., 2012).

Dle Jeřmáře a kol. (2014) vznikají ideály zejména v důsledku interakce sociálních faktorů během procesu vývoje a formování osobnosti jedince. Sociálními faktory mohou být např. vliv rodiny či autorit. Ideály jsou často formovány na základě těchto sociálních vlivů.

2 Motivační teorie

Nejčastěji se teorie motivace dělí do dvou kategorií. Těmi jsou teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Tyto teorie jsou zde uvedeny, jelikož pomáhají analyzovat jaké motivy a potřeby formují pracovní výkon jedinců.

Teorie motivace poskytují vedoucím pracovníkům poznatky o psychologii a sociálním chování zaměstnanců, které mohou být užitečné při řízení, komunikaci a motivaci týmu. Je však důležité zdůraznit, že tyto teorie neposkytují obecné pokyny, jak dosáhnout toho, aby zaměstnanci v různých situacích a podmínkách jednali v souladu s firemními cíli (Vodáček & Vodáčková, 2013).

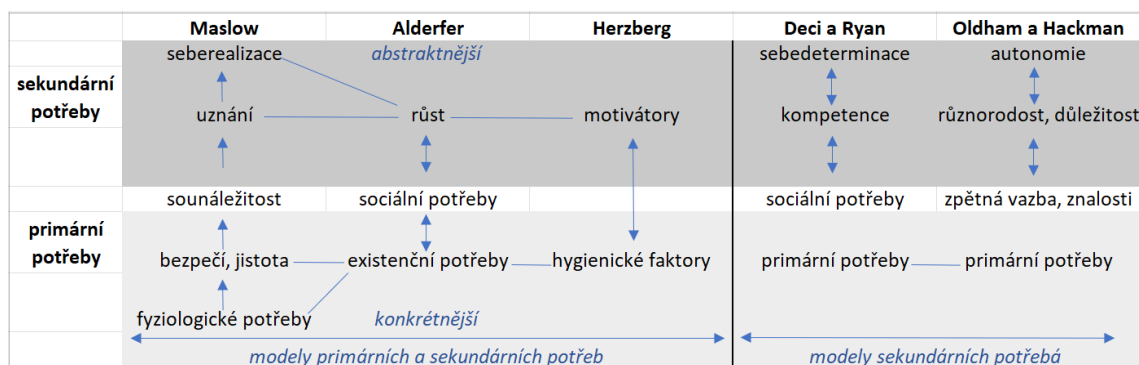
V následujících kapitolách budou v rámci tohoto členění popsány nejznámější teorie motivace.

2.1 Teorie zaměřené na obsah

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že teorie zaměřené na obsah mají za cíl identifikovat faktory, které jsou spojené s motivací. Byly zpracovány několika významnými psychology včetně Maslowa, Alderfera, Herzberga a McClellanda. Tyto teorie vycházejí z myšlenky, že motivace je spojena s potřebami jedince. Neuspokojené potřeby vytvářejí v lidech napětí a vyvolávají pocit nerovnováhy. Pro obnovení této rovnováhy je nezbytné stanovit konkrétní cíl, který povede k uspokojení dané potřeby. Jinými slovy, chování jedince je motivováno snahou uspokojit své nesplněné potřeby.

Všechny tyto teorie jsou vzájemně propojeny, což je ilustrováno na obrázku č. 1. Tento obrázek umožňuje sledovat vývoj těchto teorií a jejich konfrontaci s podnikovou praxí. Během těchto střetů vznikali nové teorie, které se snažili překonat nedostatky předchozích teorií. Je zde vidět také rozdíl mezi staršími a novými teoriemi. Starší se nesoustředili jen na podnikatelský svět, ale také na potřeby v různých oblastech života. Oproti tomu novější teorie se snaží analyzovat co nejlépe motivaci jen v pracovním prostředí (Mathe, 2011).

Obrázek 1: Zařazení motivačních teorií



Zdroj: Mathe (2011), zpracováno autorkou

Dále jsou uvedeny a podrobně popsány nejznámější motivační teorie.

Maslowova hierarchie potřeb (a její aplikace v praxi)

Tato teorie patří mezi jednu z nejznámějších. Název nese podle amerického psychologa Abrahama Maslowa. Jádrem této teorie je klasifikace lidských potřeb jako základních motivačních faktorů. Tyto potřeby jsou hierarchicky uspořádány do podoby pyramidy, což umožňuje identifikovat důležitost jednotlivých potřeb (Dvořáková a kol., 2012).

Maslowova teorie se zakládá na myšlence, že potřeby na nižších úrovních musí být splněny jako první. Až poté může dojít k uspokojení potřeb na vyšších úrovních. Celkem má pyramida pět skupin potřeb. Těmi jsou dle Palíškové a kol. (2021):

- **potřeby fyziologické** (též označované jako existenční), jsou umístěny na prvním (nejnižším) stupni pyramidy; jsou to potřeby, které jsou důležité pro přežití člověka; tato kategorie zahrnuje základní potřeby, jako je dýchání strava, pití a spánek; ve spojení s pracovní motivací představuje tento první stupeň stálý příjem a pracovní podmínky; nevhodné pracovní prostředí, vysoká zátěž či nadměrný stres vede často ke ztrátě motivace jedince a rozhodnutí opustit své pracovní místo,
- **potřeby jistoty a bezpečí** se výrazně projevují v situacích, kdy lidé ztrácejí pocit životní jistoty, zažívají ekonomické potíže nebo se dostanou do ohrožení života; z hlediska pracovních podmínek jsou tyto potřeby prezentovány jistotou stálého zaměstnání. Nedostatek motivace u zaměstnanců se projevuje např. ve chvílích, kdy je oznámen plán na snížení pracovníků podniku či v případě, kdy firma vykazuje nepříznivé finanční výsledky,

- **společenské potřeby** jsou třetím stupněm v pyramidě; tato kategorie zahrnuje touhu po sociální integraci a snahu vytvářet vztahy s jednotlivcem či potřebu začlenit se do kolektivu; mezilidský kontakt se spolupracovníky, vzájemná interakce a sdílení informací mohou zaměstnance pozitivně motivovat,
- **potřeby uznání** se projevují touhou po obdivu a úspěchu; jedinec touží po tom, aby byl ostatními oceněn a uznáván; aktivně se snaží dosáhnout úspěchu, zlepšení svého sociálního postavení a postupu ve své kariéře,
- **potřeba seberealizace** stojí na nejvyšším stupni Maslowovy pyramidy; tento stupeň se týká schopnosti uspokojovat své potřeby a touhy; v praxi to znamená využívat efektivně své schopnosti a dovednosti a dále s nimi pracovat a rozvíjet je.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova dvoufaktorová teorie, někdy také označována jako Herzbergova teorie dvou faktorů je také jednou z teorií týkajících se motivace. Tato teorie byla zformulována americkým psychologem Frederickem Herzbergem v roce 1959 a doplňuje např. již zmíněnou Maslowovu pyramidu potřeb. Frederick Herzberg rozdělil faktory motivace do dvou skupin. Jedna skupina jsou hygienické faktory neboli neuspokojovatele a druhá je skupina motivátorů, označovaných jako uspokojovatele („Herzbergova motivační teorie dvou faktorů“, 2016).

Podle Herzberga jsou **hygienické faktory** nezbytné pro vytvoření spokojeného pracovního prostředí. Jestliže nejsou tyto faktory dostatečně naplněny, nejsou ani zaměstnanci ve svém zaměstnání zcela spokojeni. Mezi hygienické faktory patří např. finanční ohodnocení, pracovní jistota, postavení ve firmě, mzda, osobní život, pracovní podmínky nebo technický dohled (Palíšková a kol., 2021).

Palíšková a kol. (2021) dále uvádí, že motivátory jsou spojovány s obsahem práce. Jde kupříkladu o možnost kariérního růstu, uznání, úspěch, odpovědnost a samostatnost.

Dle působení obou typů faktorů vyvíjí zaměstnanec k práci určitý postoj. Tyto postoje jsou shrnuty v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Stavby charakterizující postoj zaměstnance k práci

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

Zdroj: Dvořáková a kol. (2012), zpracováno autorkou

V případě, že nejsou hygienické faktory dostatečně uspokojeny, dochází k pracovní nespokojenosti zaměstnanců. Jelikož jsou ale hygienické faktory považovány za samozřejmé, jejich naplnění samo o sobě nepřináší pracovníkům spokojenost. Motivace zaměstnanců ke zlepšení svých výsledků začíná až tehdy, kdy jsou splněny faktory motivace. Manažeři by se tedy měli nejprve zaměřit na naplnění hygienických faktorů a teprve poté se soustředit na faktory motivace, které pozitivně ovlivní pracovní výkonnost (Koubek, 2015).

2.2 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie jsou také často označovány jako kognitivní neboli poznávací teorie, protože se zaměřují na to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a jak ho chápou. Mezi hlavní teorie, které se věnují procesům motivace patří teorie posilování, očekávání, cílů, spravedlnost, sociálního učení a kognitivního hodnocení (Armstrong & Taylor, 2015). Dále budou v textu přiblíženy některé z nich.

Teorie posilování

Teorie posilování vychází z přesvědčení, že lidé řídí, modifikují a směřují své chování a činnosti podle dvou zákonů, které formuloval americký psycholog Edward Thorndike (1911). Jedná se o jednu z nejstarších a zároveň nejjednodušších teorií zaměřených na procesy motivace. Na základě tohoto principu jednotlivci postupně rozpoznávají spojitost mezi svými činy a uvědomují si důsledky z nich, což má vliv na to, jak se budou v budoucnu chovat. Jde tedy říci, že pokud mělo v minulosti něco úspěch a osvědčilo se to, pak bude stejný postup zvolen znovu (Armstrong & Taylor, 2015).

Teorie očekávání

Teorie očekávání je založena na předpokladu, že vysoce motivovaný jedinec má jasné povědomí o tom, jakým způsobem dosáhne odměny, má důvěru v to, že bude mít

příležitost tuto odměnu získat a očekává, že hodnota odměny odpovídá úsilí, které do své činnosti vložil. Původně byl pojem „očekávání“ součástí teorie VIE, kterou formuloval Vroom a pracoval zde se třemi pojmy – valence, instrumentalita a expektance (Armstrong & Taylor, 2015).

Palíšková a kol. (2021) uvádí, že pojem valence znamená pro jednotlivce cíl, který je pro něj atraktivní a kterého chce dosáhnout. Tento cíl musí být pro jedince dostatečně zajímavý, aby pro něj byl dostatečně motivující. Instrumentalita značí, že cíl musí být vyjádřen tak, aby jeho dosažení bylo reálné. Expektance představuje hodnotu, kterou jedinec očekává v případě dosažení cíle. Může to být jak hmotná, tak nehmotná odměna.

Teorie spravedlnosti

Mezi teorie pracovní motivace zaměřené na proces patří také teorie spravedlnosti, kterou formuloval John S. Adams v roce 1965. Tato teorie zkoumá, jak jednotlivci vnímají to, jak se s nimi zachází oproti ostatním. Spočívá tedy ve spravedlivém zacházení se svými zaměstnanci. Adamsova myšlenka spočívá v tom, že zaměstnanci s ostatními porovnávají např. spravedlnost svých odměn (výstupy) s kvalitací a úsilím (vstupy). Pokud vnímají tento poměr jako nespravedlivý, pociťují nespravedlnost ve svých odměnách (Armstrong & Taylor, 2015).

Pauknerová a kol. (2012) uvádí, že zaměstnanci ale velmi často porovnávají také svůj přínos do práce, jako jsou jejich zkušenosti a schopnosti, s přínosem ostatních pracovníků. Jak již bylo řečeno, mohou pociťovat nespravedlnost těchto srovnání, a tento pocit může významně ovlivnit pracovní výkon.

Dle této teorie je odměna považována za spravedlivou pro jednotlivé pracovníky v případě, že se jejich vstupy (např. úsilí a dovednosti) a výstupy (např. odměny nebo výsledky práce) dají srovnávat se vstupy nebo výstupy jejich kolegů, kteří mají totožnou nebo podobnou pracovní náplň (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Teorie cíle

Tato teorie sdílí určité podobnosti s koncepcí řízení podle cílů, ale klade zvláštní důraz na to, aby cíle zaměstnanců byly stanoveny s jejich aktivní účastí a aby byla poskytnuta odpovídající podpora pro jejich dosažení. Tato teorie se zakládá na přesvědčení, že motivace a pracovní výkon zaměstnanců jsou vyšší, pokud je stanoven cíl. Ten musí být náročný, ale reálný a pracovníkům by měla být poskytována zpětná vazba, která hodnotí

jejich pracovní výkon. Cíle musejí být stanoveny jasně a srozumitelně (Armstrong & Taylor, 2015).

3 Motivace pracovního jednání

Motivace pracovního jednání zobrazuje vytváření zájmu zaměstnanců o aktivní účast a angažovanost při činnostech, které směřují k dosažení poslání a cílů organizace. Tím, že se podněcují vnitřní pohnutky a zájmy jednotlivců, organizace vytváří prostředí, ve kterém zaměstnanci nalézají smysl a hodnotu ve své práci, což v konečném důsledku vede k efektivnějšímu plnění firemních misí a cílů (Vodáček a Vodáčková, 2013).

3.1 Pracovní motivace

Pracovní motivaci definujeme jako část celkové motivace lidského chování, která je spojena s pracovním výkonem. Většinu zaměstnanců lze motivovat prostřednictvím faktorů, jako jsou pochvala, povýšení nebo zvýšení platu. To může vést k nárůstu jejich produktivity a výkonnosti. Nicméně existují jednotlivci, u nichž je velmi těžké dosáhnout pracovní motivace. Pracovní motivace ovlivňuje intenzitu práce a osobní iniciativu zaměstnanců, zrcadlí jejich přístup k práci a celkově ukazuje jejich pracovní odhodlání a postoj k úkolům. Pro dosažení efektivní motivace zaměstnanců je velmi důležité si položit dvě otázky. První zní, jakými prostředky a způsoby budete motivovat své zaměstnance. Druhá otázka se týká motivačních nástrojů, jakým způsobem budou využity a kdy je nejlepší čas na jejich aplikaci (Urban, 2017).

Bedrnová a kol. (2012) uvádějí, že pracovní motivace je spojena s výkonem práce, s obsazováním konkrétní pracovní pozice nebo vykonáváním pracovních úkolů. Jinak řečeno, tento psychologický proces propojuje úsilí jednotlivce s výkonem práce.

3.2 Typy pracovní motivace

Samotná motivace se pak dále člení na motivaci vnitřní a vnější. **Vnitřní forma motivace** se projevuje ve chvíli, kdy lidé cítí, že jejich pracovní činnost má význam, je pro ně zajímavá a nabízí jim volnost při rozhodování a příležitost k využívání a rozvíjení svých znalostí a dovedností. Vnitřní motivaci lze chápat jako pohonnou sílu, která vychází přímo ze samotné práce a není vyvolávána vnějšími stimuly (Armstrong & Taylor, 2015).

Především manažeři využívají ke zvýšení motivace dle Armstronga a Taylora (2015) následující tři opatření:

- autonomie – dovolit lidem vytvořit si vlastní strategii a soustředit se více na dosažené výsledky než na způsob, jakým je práce vykonávána,
- dokonalost – podporovat lidi při hledání směru vedoucího k jejich osobnímu rozvoji a spolu s nimi monitorovat jejich pokrok,
- účel – při předávání instrukcí je důležité nejen předat informace o tom, jak určitou věc provádět, ale také vysvětlit důvod, proč se to dělá.

Předpokládá se, že do budoucna budou vyhledávány spíše firmy, které nabízejí především smysl. Při plnění poslání uspokojujeme vlastní potřeby, a to je pro nás velmi uspokojující. Spokojenost v zaměstnání přispívá ke zvýšené produktivitě, a tedy i k vyšším odměnám za pracovní výkony (Pališková a kol., 2021).

Dle Urbana (2017) mezi **vnější faktory motivace** spadá to, co zaměstnanci obdrží od své organizace, pokud svou práci vykonají kvalitně a včas.

K motivování zaměstnanců mohou být využity různé formy odměn, jako je např. navýšení platu, ocenění nebo pochvala za dobrý výkon, povýšení a v neposlední řadě také zaměstnanecké výhody a benefity. Zároveň do této kategorie spadají také negativní stimuly. Těmi jsou nejčastěji disciplinární řízení, kritika, snížení mzdy apod. (Armstrong & Taylor, 2015).

Dále Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že vnější motivátory mohou vyvolat rychlé a výrazné účinky, ale nemusejí působit příliš dlouhou dobu. Naopak vnitřní faktory spojené s kvalitou pracovního života pravděpodobně budou mít hlubší a trvalejší dopad, jelikož jsou součástí jednotlivců a jejich práce. Jednotlivé teorie motivace se zabývají podrobněji tím, jak vnitřní a vnější motivace ovlivňují jednání a chování jednotlivců.

Dle Petříkové a kol. (2020) se motivace nedělí jen na vnitřní a vnější, ale motivaci rozlišují mezi další 3 základní faktory, jimiž jsou:

- motivace na základě pověsti, která je charakterizována především citlivostí k názorům okolí a projevuje se např. snahou být za práci pochválen či zájmem o udržení dobré vlastní reputace,
- motivace na základě výzvy – jde o snahu dosáhnout svých cílů, zaměřuje se především na náročné úkoly,
- motivace na základě smysluplnosti a poslání práce – lidé potřebují věřit ve smysluplnost své práce, projevuje se prací s výrazným nasazením.

3.3 Spokojenost a výkonnost zaměstnanců

Mýtus o spojení pracovní spokojenosti a pracovní výkonnosti je v praxi velmi rozšířený. Dokazuje to i množství rad a doporučení, jak zlepšit práci zaměstnanců prostřednictvím posílení jejich spokojenosti. Důležité je si uvědomit, že pracovní spokojenost může mít různé příčiny, a ne všechny opatření vedoucí k jejímu zvýšení přináší vyšší úroveň motivace a produktivity. Hlavní zdroje nespokojenosti zaměstnanců mohou spočívat v pracovních podmínkách. Těmi může být například pocit nespravedlnosti, nedostatečné finanční ocenění, omezená pravomoc nebo negativní vztahy v pracovním prostředí. Všechny tyto zdroje vedou nejen k nespokojenosti, ale i k poklesu motivace (Urban, 2017).

Výkonnost zaměstnanců je ovlivněna několika faktory. Základními faktory jsou např. pracovní schopnosti, míra motivace a dostupné pracovní možnosti. Vztah mezi těmito faktory lze znázornit jednoduchým vzorcem: $výkon = motivace \times schopnost \times možnosti$. (Chadt, 2021).

Urban (2017) říká, že spokojenost zaměstnanců v práci má vliv na jejich pracovní výkon, kvalitu odvedené práce, absenci a oddanost vůči organizaci. Dle něj je zřejmé, že vztah mezi pracovní spokojeností a pracovní výkonností zaměstnanců skutečně existuje, avšak tento vztah není takový, jak by se mohl na první pohled zdát. Místo toho, aby vyšší spokojenost zaměstnanců vedla k jejich lepšímu výkonu, je to spíše naopak. Vyšší výkonost vede k jejich vyšší spokojenosti v pracovním prostředí.

3.4 Motivační program

Motivační program představuje soubor stimulačních nástrojů pracovníků, které harmonizují s personální strategií a sociální politikou směřující k uspokojování potřeb a dosahování cílů organizace. Tento program je integrován do celého systému řízení lidských zdrojů v organizaci (Šnýdrová a kol., 2021).

Dvořáková a kol. (2012) uvádí, že motivační program představuje interní písemný dokument konkrétní organizace. Tento dokument zahrnuje celou řadu pravidel a strategií, které se zaměřují na nejrůznější motivační faktory ovlivňující míru ztotožnění s firmou a jejími cíli, výkonnost zaměstnanců atd. Motivační program se nezaměřuje pouze na stanovení podmínek pro odměňování, ale klade důraz i na aspekty nehmotné motivace.

Těmito aspekty je např. možnost kariérního růstu, pracovní prostředí a organizační struktura zaměstnanců.

Dle Hitky (2021) se v praxi často setkáváme se členěním motivačních programů na individuální a skupinové. Individuální jsou vytvořeny speciálně pro konkrétního jedince a skupinové pro celé skupiny, nebo dokonce i pro celý podnik. Dle typu motivačního programu je rozhodnuto o tom, kdo ho bude sestavovat. Tvůrcem může být např. manažer, specializované oddělení pro tuto činnost nebo personální oddělení. Postup přípravy, tvorby a realizace lze rozdělit do několika kroků.

Dvořáková a kol. (2012) uvádí, že k tomu, aby byl proces motivace úspěšný, je klíčové, aby motivační nástroje uvedené v motivačním programu byly v souladu s motivy a potřebami zaměstnanců. Prvním a velmi zásadním krokem při vytváření motivačního programu je identifikace faktorů, které zaměstnance motivují. Po zjištění informací o zaměstnancích je popsáno motivační prostředí v organizaci a jsou stanoveny cíle pro motivační program. Následně jsou stanoveny nástroje, které slouží k dosažení stanovených motivačních cílů. Vytváření motivačního programu je pro každou jednotlivou organizaci záležitostí čistě dobrovolnou.

3.4.1 Postup při tvorbě motivačního programu

V oblasti managementu a v manažerské praxi není jednotné vymezení pro motivační program organizace. Tímto pojmem rozumíme jak dílčí, tak ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů. Má za cíl aktivně formovat pracovní výkon a posílit pozitivní postoje všech zaměstnanců vůči organizaci. Důkladné poznání motivační struktury v podniku je předpokladem pro vytvoření motivačního programu (Dvořáková a kol., 2012).

Dle Dvořákové a kol. (2012) je při vytváření motivačního programu prvním krokem získání informací o aktuálním stavu spokojenosti a motivaci zaměstnanců v podniku. Získat informace lze pomocí dotazníkových šetření a osobních rozhovorů. Je zde velmi důležitá přítomnost psychologů a poradců pro jejich vyhodnocení. Dalším krokem při vytváření motivačního programu je popis motivačního klimatu v organizaci. Na základě předchozích průzkumů se poté podrobněji zkoumají a specifikují důvody, proč jsou zaměstnanci spokojeni nebo nespokojeni. Třetím krokem je stanovení cílů motivačního programu a čtvrtým určení nástrojů (opatření a postupy), pomocí kterých bude cílů dosaženo.

Jermář a kol. (2017) uvádí, že při vytváření motivačního programu je nezbytné odvozovat od aktuální situace, cílů a strategie. Musíme si také stanovit parametry stavu, ke kterému chceme pomocí motivačního programu přispět. Dále je potřebné zjistit stav a účinnost základních faktorů motivace k práci, charakterizovat a analyzovat motivační klima organizace, stanovit cíle motivačního programu a určit nástroje k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Aby by motivační program účinný, musí zahrnovat všechny základní faktory, které ovlivňují lidskou výkonnost.

Proces přípravy, tvorby a implementace motivačního programu v rámci společnosti popisuje detailně Bedrnová a kol. (2012). Tento proces lze rozdělit do následujících kroků:

- analýza motivačního prostředí zaměstnanců v organizaci – zkoumáme, co naše pracovníky motivuje a co by chtěli zlepšit,
- stanovení cílů motivačního programu – definujeme krátkodobé i dlouhodobé cíle, kterých chceme dosáhnout prostřednictvím motivačního programu,
- analýza současné výkonnosti zaměstnanců – zjistíme, jak jsou naši zaměstnanci v současné době výkonní,
- identifikace potencionálních motivačních prostředků – hledáme nástroje a stimuly, které mohou zvýšit motivaci zaměstnanců, ať už jsou to finanční odměny, příležitosti pro jejich rozvoj nebo jiné benefity,
- výběr konkrétních strategií motivace – vybereme konkrétní metody a postupy, které budeme používat ke zvýšení pracovního nasazení zaměstnanců,
- komunikace motivačního programu zaměstnancům – důležitou součástí procesu je seznámení všech zaměstnanců s novým motivačním programem, aby byli informováni a zapojeni do jeho realizace.

Posledním krokem při tvorbě motivačního programu je jeho komplexní sestavení, definování postupu pro jeho provádění, stanovení časového plánu a přidělení odpovědnosti jednotlivým osobám. Motivační program je ovlivněn lidmi, kteří organizaci vedou, a proto je jedinečný pro každou organizaci. Je to nástroj, který by měl být dostupný pro všechny zaměstnance a měl by být považován za samozřejmost, jelikož zahrnuje různé faktory, které mají za cíl podpořit pracovní výkonnost zaměstnanců a zároveň zlepšit jejich spokojenost v konkrétní organizaci (Dvořáková a kol., 2012).

4 Motivační faktory

Různé stimulační prostředky mohou hrát důležitou roli při zvyšování motivace pracovníků a dosahování požadovaných výsledků. V následující části budou uvedeny ty, které jsou v praxi nejvíce využívány.

Pro účinnou motivaci je klíčové co nejdětalněji porozumět tomu, co člověka motivuje. Toto pochopení usnadňuje výběr nejúčinnějších stimulačních prostředků. Stimulem může být v podstatě cokoliv, co má pro daného zaměstnance hodnotu a co mu organizace může poskytnout (Bedrnová a kol., 2012).

Šikýř (2016) uvádí, že cílem odměňování pracovníků je zajistit spravedlivé ocenění za jejich výkon a efektivně je motivovat k plnění svých pracovních povinností a dosahování stanovených výkonových cílů.

V následujících kapitolách budou popsány nejvíce využívané motivační nástroje.

4.1 Hmotná odměna

Hmotnou odměnou můžeme chápat jako mzdové ohodnocení. Nemusí jít pouze o plat, ale i o další výhody, jako jsou např. služební vozidlo, slevy na firemní produkty, mobilní telefon, příspěvky na dovolenou, příspěvky na nákupy oblečení, kulturní akce, vstupenky na různé akce či možnost vlastnit zaměstnanecké akcie. Je nezbytné, aby vedoucí pracovníci byli schopni nastavit spravedlivý mechanismus pro přidělování odměn tak, aby výše odměny byla adekvátní s provedenou prací. Také je velmi důležité stanovit, kdo má nárok na čerpání jednotlivých odměn. Tento faktor je důležitý především u profesí, které vyžadují nižší kvalifikaci (Jermář a kol., 2014).

Blažek (2014) uvádí, že plat je jedním z nejdůležitějších faktorů, které motivují pracovníky k práci. Pro jednotlivce má plat hlavně praktickou hodnotu, jelikož jim umožňuje směňovat ho za různé produkty a služby. Různé části platu, jako základní mzda, prémie, provize, bonusy a další jsou společně označovány jako finanční stimulace. Plat má ale i další funkci. Slouží k vyjádření hodnoty konkrétního zaměstnance pro společnost a k ocenění jeho úsilí v práci. V oblasti kvalifikovaných profesí však paradoxně dochází ke snižování významu mzdy.

Efektivita hmotných odměn závisí na tom, zda jsou poskytovány okamžitě po správném provedení úkolu zaměstnancem. Dokonce i malá odměna, která následuje těsně po

dokončení úkolu má silnější vliv na motivaci pracovníka než větší odměna, která přichází s větším zpožděním po jeho dokončení (Urban, 2017).

Podle Bedrnové a kol. (2012) lze identifikovat několik klíčových zásad, které zvyšují stimulační účinek hmotných odměn. Tyto zásady jsou:

- pracovníci by měli být odměňováni v souladu s tím, jak úspěšně a efektivně splnili své pracovní povinnosti – měl by tedy existovat přímý vztah mezi odměnou a výkonem,
- obdržení odměny až po provedení zadaného úkolu,
- stanovení srozumitelných pravidel pro všechny zaměstnance a jejich dodržování.

Manažeři by měli častěji zvažovat využití individuálně přizpůsobených hmotných odměn. Zaměstnanci tuto formu odměny obvykle vnímají jako projev zvláštního zájmu ze strany společnosti o jejich osobu a mohou se díky ní cítit důležití. Tímto způsobem odměňování lze posílit jejich pouto se společností (Bedrnová a kol., 2012).

Mezi hmotné odměny lze zařadit i benefity neboli zaměstnanecké výhody, které hrají klíčovou roli v odměňování zaměstnanců. Jejich udělení není vázáno na množství odvedené práce. Tyto výhody jsou spíše odměnou za zapojení zaměstnance do pracovního kolektivu a mají za cíl překračovat minimální právní povinnosti zaměstnavatele. Nicméně, v praxi se ukázalo, že zaměstnanecké benefity často nedisponují výraznou motivující silou, protože zaměstnanci často vnímají jejich poskytování jako rutinní součást pracovního vztahu (Armstrong a Taylor, 2015).

Macháček (2010) uvádí, že při rozhodnutí o poskytování výhod je důležité brát v úvahu nejen jejich dopad na zaměstnance, ale také na celkové náklady firmy. Optimálními benefity jsou ty, které jsou osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti, nepřispívají k výpočtu pojistného na sociální a zdravotní pojištění a zároveň snižují daňový základ zaměstnavatele.

Hlavní výhodou benefitů oproti jiným formám odměny je právě v pojistném a daňovém zvýhodnění. Mezi benefity patří např. finanční příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na stravování, pracovní oděv, příspěvek na školení atd. Konkrétně příspěvek na dopravu, rekreaci či prodlouženou dovolenou je zvýhodněn pouze částečně (Pelc, 2011).

4.2 Obsah a charakter práce

Pracovní místo obvykle zahrnuje různé pracovní úkoly, které tvoří jeho obsah. Obsah práce může být přizpůsoben individuálním potřebám pracovníka prostřednictvím dvou klíčových metod – rozšiřování a obohacování práce. Rozšiřování práce spočívá v tom, že pracovník dostává přiděleny úkoly s podobnou mírou obtížnosti a charakteru. Naopak obohacování spočívá v kombinaci úkolů s různou mírou složitosti a plní úkoly odlišného charakteru a tím získává bohatší pracovní zkušenosti (Šikýř, 2016).

Dle Jermáře a kol. (2014) záleží na tom, jakým směrem zaměstnanci směřují svou pozornost a zájmy, protože podle toho jsou některými aspekty osloveni více a některými méně.

Obsah práce má významný vliv na pracovníky. Lidé obvykle projevují větší spokojenost s obsahem své práce, pokud mají možnost se v ní prosazovat a dále rozvíjet. Naopak pracovníci v méně atraktivních, nečistých nebo extrémně náročných profesích obvykle projevují menší spokojenost s obsahem své práce (Pauknerová a kol., 2012).

Dle Bedrnové a kol. (2007) by se vedoucí pracovníci měli snažit identifikovat, které konkrétní aspekty práce jejich podřízené nejvíce motivují a následně tyto aspekty podporovat a rozvíjet.

Mezi základní aspekty dle Bedrnové a kol. (2012) patří:

- tvořivé myšlení – některé práce vyžadují kreativní přístup a schopnost generovat nové nápady,
- samostatnost a autonomie – pracovníci, kteří mají možnost samostatně rozhodovat o svém postupu a nesou za svá rozhodnutí odpovědnost mohou cítit větší motivaci,
- systematické myšlení – pro některé pracovní pozice je klíčová schopnost rychle reagovat s ohledem na důsledky,
- hrdost z práce – pracovníci se cítí motivovaní, pokud je jejich práce obecně pozitivně hodnocena a pokládá se za prospěšnou,
- seberozvoj – pracovník se musí v rámci své práce neustále vzdělávat a rozvíjet své schopnosti,
- prestiž – některé profese jsou společensky vysoce hodnoceny a mají prestiž, zaměstnanci v těchto profesích pocítují uznání a respekt ve společnosti.

Některé zaměstnance motivuje také apel moci či prestiže, jsou hrdí na vlastní schopnosti a dovednosti, které mohou uplatnit v pracovním prostředí. Dalším apelem je apel jistoty a budoucí perspektivy, jde tedy o práci v odvětví, která má pozitivní vyhlídky do budoucna. Vedoucí pracovníci by měli pomoci svým zaměstnancům při identifikaci jejich apelů a pokud se osvědčí, podporovat jejich následný rozvoj (Bedrnová a kol., 2012).

4.3 Organizace práce

Dalším stimulačním prostředkem je organizace práce. Zaměstnance lze motivovat pomocí organizace pracovní doby a volby pracovního režimu tak, aby bylo dosaženo optimálního vyvážení mezi pracovním a osobním životem. V angličtině je využíván termín „work – life balance“. Délka pracovní doby je stanovena právními předpisy, stejně tak i doba odpočinku. Pracovní doba se odvíjí podle toho v kolika směnném provozu člověk pracuje. Vždy se bere v úvahu pouze čas věnovaný v práci, tj. bez zahrnutí přestávek na odpočinek a obědy (Šikýř, 2016).

Koubek (2015) uvádí, že existuje několik způsobů, jak motivovat zaměstnance v organizaci pomocí jeho pracovní doby. Jedním z těchto způsobů je ponechat zaměstnancům určitou míru autonomie při plánování svých pracovních směn a pracovního režimu. To může zahrnovat sjednání kratší pracovní doby nebo částečného úvazku. Další možností je flexibilní pracovní doba během jednoho pracovního dne, kdy si zaměstnanec může vybrat ze dvou časů, do kterých musí do práce přijít a také odejít. Přesto však musí dodržovat stanovenou čtyřiceti hodinovou pracovní dobu. Také práce na dálku nabízí zaměstnancům možnost pracovat mimo své pracoviště, nejčastěji z domova. Díky informačním a komunikačním technologiím je v dnešní době možné pracovat odkudkoliv.

4.4 Atmosféra pracovní skupiny

Jermář a kol. (2017) uvádí, že atmosféra v pracovní skupině odráží kvalitu vztahů mezi členy skupiny a jejich vedoucími. Klíčovým prvkem je dobré zacházení se všemi členy skupiny a vnímání skupiny jako jednotného celku, který si stanovuje vlastní pravidla, normy a projevy. Nicméně pokud ve skupině převládá nevhodné soupeření a jednotlivci upřednostňují své osobní zájmy před společným cílem organizace, může to negativně ovlivnit atmosféru a produktivitu práce.

Pozitivní pracovní atmosféra má tendenci posilovat vztah zaměstnanců ke své práci a zajišťovat jejich stabilitu v pracovním prostředí. Naopak špatné mezilidské vztahy mohou způsobit, že zaměstnanci budou chtít své zaměstnání opustit. Atmosféra v pracovním prostředí zahrnuje sociální faktory, které mají významný vliv na motivaci. Spolupráci a výkon celé pracovní skupiny velmi ovlivňují pracovní a osobní vazby, otevřenost vztahů a komunikace (Pauknerová a kol., 2012).

V organizacích vznikají různé pracovní vztahy, jsou to např. vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, vztahy mezi zaměstnancem a odbory, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, vztahy k zákazníkům a veřejnosti, vztahy k zákazníkům a veřejnosti, vztahy mezi pracovními kolektivy a vztahy mezi spolupracovníky (Koubek, 2015).

4.5 Vzdělávání a rozvoj

Koubek (2015) uvedl, že v současné moderní době se požadavky na znalosti a dovednosti jednotlivců neustále mění a vyvíjejí. Vzdělávání zaměstnanců hraje klíčovou roli v tom, aby se jejich schopnosti přizpůsobovaly aktuálním potřebám a mohly být rozvíjené, což zajistí jejich užitečnost do budoucna. Pro zajištění flexibility firmy jsou potřební flexibilní jedinci, kteří jsou otevřeni změnám a ochotni je akceptovat. V tomto směru jsou již tradiční způsoby nedostatečné. Je třeba rozvíjet systematické rozvojové aktivity, které zahrnují širší spektrum znalostí a dovedností a také se zaměřují na formování osobnosti zaměstnanců a jejich přizpůsobení se firemní kultuře.

Armstronga a Taylora (2015) uvádějí, že vzdělávání a rozvoj pracovníků definován jako klíčový proces, jehož cílem je zajistit, aby organizace disponovala vzdělanými a kvalifikovanými zaměstnanci. Tento proces umožňuje jednotlivcům a týmům rozvíjet potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti, a to prostřednictvím jejich vlastních pracovních zkušeností nebo díky vzdělávacím programům a aktivitám, které jsou poskytovány samotnou organizací.

Podle Pališkové a kol. (2021) není překvapující, že vzdělání a rozvoj zaměstnanců jsou účinnými nástroji motivace, zejména když jsou spojeny s možností kariérního postupu. Existuje mnoho různých metod vzdělávání a rozvoje a proto by měl každý podnik vybrat tu metodu, která nejlépe odpovídá firemním cílům. Tyto metody lze rozdělit do dvou hlavních skupin:

- metoda vzdělávání na pracovišti (on – the - job training),
- metoda vzdělávání mimo pracoviště (off – the – job training).

Vzdělávání na pracovišti se koná přímo na pracovišti při jeho běžné pracovní činnosti. Tímto způsobem získává zaměstnanec nejefektivněji znalosti týkající se výrobních postupů a dovedností v konkrétních podmínkách firmy. Příkladem může být koučování, instruktáž, pracovní porada či asistence. **Vzdělávání mimo pracoviště** představuje rozšíření první metody vzdělávání. Tato forma vzdělávání je zaměřena na získání nových znalostí v konkrétním oboru, jako jsou nové technologie nebo patenty, a na rozvoj měkkých dovedností, včetně komunikace, týmové spolupráce, vedení, rozhodování pod tlakem, rychlé reagování na změny a schopnosti řešit úkoly samostatně. Pro dosažení těchto cílů se využívají různé metody, jako jsou brainstorming, samostudium, e-learning, assessment centra a semináře (Palíšková a kol. 2021).

Náklady investované do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců by měly být investicí návratnou. Při navrhování vzdělávacích programů v organizaci je proto nezbytné vycházet z porovnání analýzy současné situace a skutečných potřeb organizace vzhledem ke klíčovým dovednostem, které jsou očekávané na konkrétních pracovních pozicích (Barták, 2023).

4.6 Pracovní podmínky a pracovní prostředí

Pracovní podmínky mohou významně ovlivnit motivaci zaměstnanců, a to jak pozitivně, tak i negativně. Jejich kvalita má vliv na výkony zaměstnanců a na vztah mezi nimi a organizací. Pokud organizace projevuje zájem o zlepšení pracovních podmínek, je to pro zaměstnance pozitivním signálem. Může to je to povzbudit a dát jim najevo, že jsou pro společnost důležití a vedení si jich váží. Naopak nezájem o kvalitu pracovních podmínek může působit demotivačně i v případě finančních odměn (Bedrnová a kol., 2012).

Kociánová (2010) uvádí, že v případě, kdy je pracovní prostředí, podmínky práce, bezpečnost práce, čistota na pracovišti a jiné podmínky pro pracovníky nepříznivé, následkem je nespokojenost. Výrazně negativní vliv na spokojenost pracovníků má rizikové prostředí a škodlivé vlivy.

Pracovní prostředí je definováno fyzikálními, chemickými a biologickými činiteli. Tyto činitele působí na pracovníka během jeho pracovní činnosti. Pracovní prostředí je závislé

na povaze práce, technologických postupech používaných při výkonu práce, technickém vybavení. Dále pak na dostupném prostoru, kde práce probíhá, hygienických zařízení a také estetickém provedení pracoviště (Dvořáková a kol., 2012).

4.7 Identifikace s prací, profesí a podnikem

Jedná se o jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů. Dle Bedrnové a kol. (2007) je rozlišována identifikace s prací, podnikem a profesí. Identifikace s prací znamená, že jedinec přijme svou neodmyslitelnou součást svého života. Identifikace s profesí znamená, že jedinec považuje svou profesi za klíčovou součást své osobnosti. Identifikace s firmou znamená, že zaměstnanec se identifikuje s firmou jako celkem a sdílí její cíle. Pokud se u zaměstnance spojí tyto tři identifikace, vede to k dlouhodobě vysoké produktivitě, efektivitě, zodpovědnosti, kreativitě, aktivnímu a týmovému přístupu vůči svým kolegům (Vysekalová a kol., 2020).

Mikuláščík (2015) uvádí stejné rozdělení identifikace s prací, profesí a podnikem. Navíc ještě uvádí, že jedinec pro hodnocení svého vlastního úspěchu v práci považuje za důležité kritérium dosažené profesní úspěchy. Identifikace s profesí záleží především na správném výběru profese a na schopnosti adaptace. Adaptační mechanismus pomůže jedinci překonat rozdíly mezi představou a skutečností. U člověka, který se identifikuje s organizací většinou nedochází ke střetu osobních a firemních cílů, neboť cíle podnikové jsou vnímány jako vlastní.

Jermář a kol. (2017) také uvádí, že identifikace s prací, profesí a podnikem odráží spojení jednotlivce s jeho pracovní činností. Pro organizaci je klíčové podporovat tento typ identifikace s cílem podtrhnout svůj pozitivní obraz a posílit vztahy se zaměstnanci.

4.8 Image společnosti

Pauknerová a kol. (2012) uvádí, že do externích stimulačních faktorů patří např. celkový dojem, který organizace vytváří, aktuální politickou a makroekonomickou situaci, ale také současný stav rodinných vztahů.

Celková image společnosti představuje, jak je tato organizace vnímána v celospolečenském kontextu a jakou má pověst a prestiž. Organizace, která je společensky uznávána a má vysokou prestiž má tendenci více motivovat své zaměstnance. Makroekonomická situace se týká faktorů, jako je ekonomický růst nebo

stagnace a recese. Očekávaný ekonomický růst bývá motivující, protože naznačuje, že organizace bude pravděpodobně úspěšná a zaměstnanci mohou očekávat stabilní pracovní prostředí. Naopak očekávaná stagnace a recese mohou být demotivující, protože mohou znamenat ekonomickou nejistotu a riziko pro zaměstnance (Bedrnová a kol., 2012).

Bednář (2017) uvádí, že image společnosti zobrazuje organizaci jako přitažlivého zaměstnavatele, což zvyšuje identifikaci zaměstnanců s ní. Firma účinně komunikuje svůj obraz přes sociální sítě a zároveň i interně, jelikož tímto jednáním říká, že je důležitá firma a i zaměstnanci, kteří pro ni pracují. Úspěšná publicita stojí na vhodně zvolených tématech, jako je např. pořízení nového vybavení, získání klíčového zákazníka, uvedení nového produktu, rozšíření na trhu nebo úspěšná firemní volnočasová akce. Vyobrazení společnosti v médiích funguje na jednoduchém principu. Pokud je firma prezentována v médiích, lidé ji vnímají jako důležitou a pokud je tato prezentace pozitivní, zaměstnanci jsou hrdí na to, že jsou s firmou spojeni.

4.9 Vedení lidí

Organizace začíná fungovat v okamžiku, kdy jednotlivec začne plnit svou pracovní roli. Úspěšnost organizace pak závisí na tom, jak efektivně lidé naplňují své pracovní role a přispívají k dosažení jejich cílů. Správné vedení lidí hraje klíčovou roli v dosahování těchto cílů. Manažeři mají za úkol účelně ovlivňovat chování jednotlivců tak, aby odpovídalo předepsaným pracovním rolím a zároveň přispívalo k jejich osobnímu rozvoji a uspokojování potřeb a zájmů. Celkové výsledky organizace jsou tedy úzce spojeny s kvalitou vedení lidí (Chadt, 2021).

Schopnost motivovat zaměstnance je vnímána jako klíčová kompetence vedoucího pracovníka. Znalost motivačních nástrojů umožňuje vedoucím pracovníkům efektivně podněcovat a inspirovat své zaměstnance (Hitka a kol., 2021).

Mikuláščík (2015) dělí styl vedení na tři základní typy:

- **autokratický** (autoritativní) styl, je typickým příkladem řízení, kde vedoucí pracovník předepisuje úkoly svým podřízeným v podobě přesných pokynů a směrnic; rozhodovací pravomoc je čistě v rukou vedoucího pracovníka, což znamená, že klíčová rozhodnutí jsou dělána výhradně jeho osobou; iniciativa

podřízených je omezena a často podléhá přísné kontrole ze strany vedoucího pracovníka,

- **demokratický** (participativní) styl již zahrnuje částečné začlenění pracovníků do procesu; pracovníci mají možnost osobního zapojení a vyjádření svých názorů, avšak konečné rozhodnutí zůstává v pravomoci vedoucího pracovníka,
- **liberální** styl je charakterizován uvolněností pro pracovníky, kteří disponují rozhodovací pravomocí ve většině situací; vedoucí pracovník se příliš nezapojuje a provádí kontrolu v co nejmenší míře; v rámci tohoto stylu je kladen důraz na autonomii a odpovědnost.

U klíčových zaměstnanců lze pozorovat nárůst jejich motivace v situaci, kdy mají možnost aktivně diskutovat o klíčových rozhodnutích vedoucího pracovníků. Stejně tak je pro ně povzbuzující možnost samostatné práce při plnění pracovních úkolů a flexibilita při volbě vhodného pracovního postupu (Urban, 2017).

5 Představení organizace

V následující kapitole je nejprve představena společnost ARBO, spol. s r. o. a její identifikační údaje. Dále je popsána historie, organizační struktura, produktové portfolio společnosti a vybrané finanční ukazatele. Většina získaných informací je z interních zdrojů společnosti, které byly o firmě napsány a poskytnuty pro účely této bakalářské práce. Využity jsou také webové stránky společnosti.

5.1 O společnosti

Společnost ARBO, spol. s r. o. působí v odvětví prodeje zemědělské a komunální techniky, servisu této techniky a prodeje náhradních dílů. Má za sebou již tři desetiletí úspěšného podnikání. Z původně malé organizace s několika zaměstnanci se v průběhu let vypracovala na středně velkou organizaci, která má aktuálně pět desítek zaměstnanců. S rozvojem společnosti se rozšířilo také portfolio nabízeného zboží. Původně se specializovala pouze na zemědělskou a stavební techniku značky NEW HOLLAND, ale postupně rozšířila svůj sortiment o komunální a zemědělskou techniku od předních evropských výrobců (např. AMAZONE, STRAUTMANN, KUHN, LEMKEN apod.). Jejím hlavním místem působnosti je celý Plzeňský a Karlovarský kraj. V průběhu roku 2022 se toto území rozšířilo ještě o dva okresy Jihočeského kraje, konkrétně o okresy Strakonice a Prachatice (ARBO s r. o., 2024).

Hlavním cílem společnosti je dosáhnout každoročně vedoucích pozic v prodeji náhradních dílů, servisu a obchodu se zemědělskou, komunální a stavební technikou v Plzeňském a Karlovarském kraji. Tohoto cíle lze dosáhnout pouze prostřednictvím maximálně spokojených zákazníků, především z řad zemědělských podniků a OSVČ. Společnost se zavazuje k poskytování komplexního servisu a nabízí celou řadu doplňkových služeb, aby co nejvíce uspokojila potřeby svých klientů. Na obrázku č. 2 je aktuální logo vybrané společnosti. (ARBO s r. o., 2024).

Obrázek 2: Logo společnosti



Zdroj: ARBO, 2024

5.2 Základní informace

Tabulka 2: Základní informace o společnosti

Datum vzniku a zápisu	24. červen 1991
Spisová značka	C 588/KSPL Krajský soud v Plzni
Obchodní firma	ARBO, spol. s r. o.
Sídlo	Hřbitovní 757, Klatovy II, 339 01 Klatovy
Identifikační číslo	40522172
Právní forma	Společnost s r. o.
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none">- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů- opravy silničních vozidel- 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, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
Základní kapitál	102 000 Kč

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2024), zpracováno autorkou

Volenými orgány společnosti podle zákona o obchodních korporacích jsou jednatele společnosti v daném případě jsou to: Ing. Václav Jarošík, Bc. Jiří Kolomazník, Ing. Jiří Mašek, Ing. Martin Rada. Dozorčí rada není zřízena (interní zdroje, 2024).

Jednatelé jednají za společnost dva společně. V jednotlivých záležitostech, jejichž předmět nebo majetkový důsledek v účetním období nepřesahuje hodnotu 500. 000,- Kč a netýká se pronájmu, propachtování, zatížení nebo zcizení závodu nebo jeho částí,

nemovitostí nebo akcií a jiných podílů na právnických osobách, může každý z jednatelů jednat za společnost samostatně (interní zdroje, 2024).

Společnost je přímo ovládána společností PRIMAGRA, a. s., IČO 45148155, která má ve společnosti obchodní podíl ve výši 100 %. To znamená, že společnost PRIMAGRA, a. s., je jediným společníkem a řídí ji jako člena koncernu AGROFERT (interní zdroje, 2024).

5.3 Produktové portfolio

Nabízená technika v rámci širokého portfolia společnosti se dělí následovně:

Hlavním oborem podnikatelské činnosti společnosti je servis a prodej zemědělské a komunální techniky. Nabízená technika v rámci širokého portfolia společnosti se dělí následovně: dopravní technika (krmné vozy, návěsy, překládací vozy, přepravníky balíků a zvířat, přívěsy), komunální technika, mulčovače (boční, luční, lesnické, polní, universální, aj.), nakladače a manipulátory, postřikovače, secí stroje (mechanické a pneumatické secí stroje), sklizňové stroje, stroje pro sklizeň píce (obraceče a shrnovače píce, žací stroje), stroje pro výživu rostlin a zpracování půdy (rozmetadla, pluhy), traktory, svinovací a vysokotlaké lisy (ARBO, 2024).

5.4 Historie společnosti

Společnost ARBO spol. s r. o. zahájila svou podnikatelskou činnost již v roce 1991. Byla založena třemi zakladateli nedaleko bývalého okresního města Klatovy. Jako malá firma tehdy prodávala a servisovala zemědělskou techniku pod obchodním střediskem firmy UNICOM Tišnov. S postupně rostoucí poptávkou se společnost rozšiřovala, rostl obrat a také počet zaměstnanců. Zlomovým rokem se pro společnost stal rok 1996, kdy společnost získala výhradní zastoupení pro prodej strojů světoznámé značky NEW HOLLAND v deseti bývalých okresech Západočeského kraje (interní zdroje, 2024).

Prodej sortimentu, kterým v té době byly převážně traktory, kombajny, sklizňové mlátičky, řezačky a zemní stroje vyžadoval větší prostory. A tak se firma v roce 1997 přemístila do Klatov, přesněji do areálu v ulici Hřbitovní. I tento objekt však postupem času přestal kapacitně vyhovovat, a tak bylo společníky v roce 2006 rozhodnuto vybudovat nové servisní středisko v Janovicích nad Úhlavou. V tomto roce se také společnost stala držitelem ČSN EN ISO 9001:2001, a tak není jen výhradně obchodní

a servisní organizací, ale poskytuje také široké zemědělské veřejnosti komplexní služby včetně poradenství a finančního servisu (interní zdroje, 2024).

5.5 Struktura zaměstnanců

ARBO, spol s r.o. je v současné době z hlediska personální situace stabilní organizací. Ve společnosti pracuje významný počet zaměstnanců, kteří jsou se společností spojeni více než deset let, což svědčí o nízké fluktuaci. Pracovní pozice jsou plně obsazeny pracovníky z vlastních zdrojů, takže společnost nevyužívá agenturní zaměstnance (interní zdroje, 2024).

Aby si společnost zajistila výchovu nových servisních mechaniků a zaplnila případné volné pozice na těchto postech, uzavřela v minulosti spolupráci se Střední odbornou školou a Středním odborným učilištěm, Sušice. Vybraní studenti navštěvující obor Opravář zemědělských strojů tak mohou docházet do společnosti v rámci povinné školní praxe a s vybranými velmi šikovnými studenty uzavírá společnost Stipendijní smlouvu. Studenti tak během studijních let pobírají měsíčně jistý motivační finanční obnos a oproti tomu se zavazují, že po skončení studia nastoupí ke společnosti do pracovního poměru. Jestliže se rozhodnou jít v pracovním životě jiným směrem, musí pak pouze celkovou částku, kterou po dobu studií obdrželi, společnosti vrátit (interní zdroje, 2024).

Společnost v případě potřeby obsazení jakékoliv volné pracovní pozice, využívá k inzerci takového místa své webové stránky, pracovní internetové portály či tištěná periodika. Současně jsou v rámci motivačního programu uvnitř společnosti zapojeni při hledání nových spolupracovníků i stávající pracovníci, jelikož jsou za doporučení a následné splnění určitých podmínek, za toto finančně odměněni (interní zdroje, 2024).

Ve společnosti pracuje aktuálně 52 zaměstnanců, z toho 6 administrativních pozic zaujímají ženy. Všichni zde pracují na hlavní pracovní poměr, jen v některých letních měsících jsou nabíráni na pomoc brigádníci na dohodu o provedení práce. V meziročním porovnání zůstal fyzický počet zaměstnanců ve společnosti neměnný. Během roku 2023 došlo k několika nástupům nových zaměstnanců, ale bohužel většinou ještě ve zkušební době došlo k rozvázání těchto pracovních poměrů (interní zdroje, 2024).

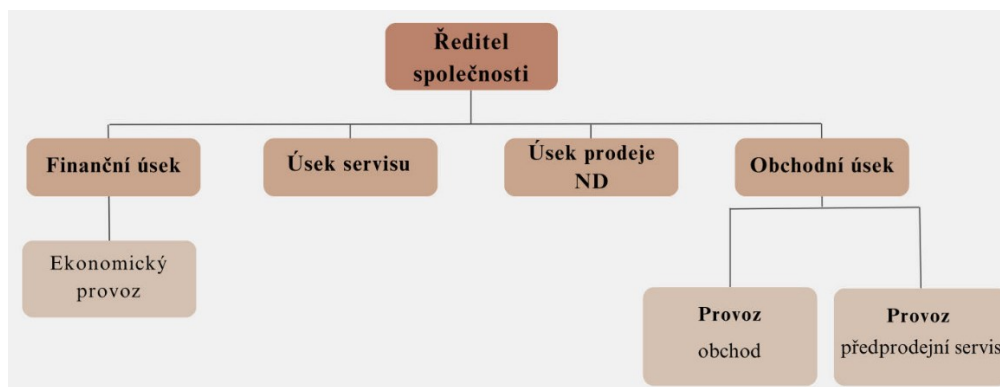
5.6 Organizační struktura

V čele společnosti stojí její ředitel, kterým je Ing. Václav Jarošík, který je poslední z původních tří zakladatelů, jenž ve společnosti ještě působí. Jeho hlavní pracovní náplní je zodpovědnost za celkový provoz společnosti a za jeho finanční, servisní, prodejní a obchodní úsek v kooperaci s vedoucími těchto úseků (širší management společnosti) (interní zdroje, 2024).

Finanční úsek zajišťuje ekonomický provoz, který vede ekonom. Na tomto úseku dále působí dvě THP na pozici účetních. Servisní úsek má na starosti přijímací technik, který je nadřizený technikům servisu. Co se týče úseku prodeje náhradních dílů, je zde vedoucí prodeje, který má ve svém pracovním týmu deset techniků (skladník/prodejce). Pod obchodní úsek spadá provoz obchodu a předprodejní servis. Vedoucí obchodu řídí několik obchodních prodejců zemědělské techniky. Předprodejní servis vede přijímací technik, který organizuje práci dvěma servisními technikům (interní zdroje, 2024).

Společnost nemá samostatné personální oddělení. O personální věci se stará ekonom společnosti, ale každý vedoucí pracovník jednotlivých oddělení má na starosti správu svých podřízených. Zajišťuje pro ně nezbytná školení, hodnotí jejich pracovní výkony a stará se o evidenci docházky. Společnost nemá svou mzdovou účetní, mzdy jsou zpracovávány jejich mateřskou společností (interní zdroje, 2024).

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti



Zdroj: interní zdroj (2024), zpracováno autorkou

5.7 Vybrané finanční ukazatele

V této kapitole jsou použity vybrané finanční ukazatele ke zhodnocení ekonomické situace ve společnosti. Jedná se o ukazatele zadluženosti, rentability a likvidity. Z účetních výkazů, konkrétně rozvahy a výkazu zisku a ztráty za období 2021 až 2023,

byly vybrány potřebné údaje. Tyto údaje jsou zobrazeny v tabulce č. 3. Na základě těchto hodnot jsou vypočítány vybrané finanční ukazatele, přičemž údaje za rok 2023 představují poslední dostupné informace od společnosti. Údaje uvedené v tabulce jsou v tisících Kč.

Tabulka 3: Položky z VZZ a Rozvahy za roky 2021–2023

	2021	2022	2023
Aktiva celkem	223 374	243 587	244 177
Oběžná aktiva	140 995	152 562	145 934
Zásoby	62 728	69 221	81 136
Vlastní kapitál	123 294	138 620	143 464
Krátkodobé závazky	86 540	96 320	93 410
Dlouhodobé závazky	7 070	2 270	0
Peněžní prostředky	357	328	152
Cizí kapitál	99 997	104 610	100 275
Tržby z prodeje výrobků a služeb	32 538	32 437	40 507
Tržby za prodej zboží	461 262	472 009	475 641
VH za účetní období	19 216	20 609	15 097

Zdroj: VZZ a rozvaha (2021–2023), zpracováno autorkou

Ukazatel celkové zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti (věřitelské riziko) slouží k charakterizování finanční stability podniku. Zhodnocuje poměr mezi celkovými závazky a celkovými aktivy společnosti. S rostoucí hodnotou tohoto ukazatele se také zvyšuje riziko pro věřitele (Růčková, 2021).

K výpočtu tohoto ukazatele bude využit následující vzorec:

$$\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

Tabulka 4: Ukazatel celkové zadluženosti podniku

	Výpočet	Hodnota
2021	$\frac{99\,997}{223\,374} \times 100$	44,77 %
2022	$\frac{104\,610}{243\,587} \times 100$	42,95 %
2023	$\frac{100\,275}{244\,177} \times 100$	41,07 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Data v tabulce č. 4 ukazují, že společnost k financování využívá převážně vlastní kapitál. Hodnoty celkové zadluženosti zaznamenané během sledovaného období se přibližně udržují na konzistentní úrovni, průměrně kolem 40 %.

Ukazatele rentability

Rentabilita (označována také jako výnosnost vloženého kapitálu) slouží jako ukazatel schopnosti firmy generovat nové zdroje a dosahovat zisku prostřednictvím investovaného kapitálu. Získané hodnoty poskytují informace o tom, kolik korun zisku odpovídá jedné koruně daného jmenovatele. Ve jmenovateli mohou být aktiva, vlastní kapitál či tržby (Růčková, 2021).

Tabulka 5: Ukazatele rentability

	Vzorec	2021	2022	2023
Rentabilita aktiv	$\frac{zisk}{aktiva}$	8,6 %	8,46 %	6,18 %
Rentabilita tržeb	$\frac{zisk}{tržby}$	3,89 %	4,09 %	2,92 %
Rentabilita vlastního kapitálu	$\frac{zisk}{vlastní\ kapitál}$	15,59 %	14,87 %	14,37 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z tabulky č. 5 vyplývá, že nejvyšší výnosnost z vlastního kapitálu měla společnost v roce 2021 a činila 15,59 %. V roce 2023 byly hodnoty všech ukazatelů nejnižší za sledované období tří let.

Ukazatel likvidity

Pro dlouhodobé fungování podniku je likvidita velmi důležitým faktorem. Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. Aby byl podnik likvidní, je nezbytné, aby měl vázané finanční zdroje v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách a na bankovních účtech. Mezi základní ukazatele likvidity, se kterými se můžeme setkat patří běžná likvidita, pohotová likvidita a hotovostní likvidita (Vochozka, 2020).

Tabulka 6: Ukazatele likvidity

	Vzorec	2021	2022	2023
Běžná likvidita	$\frac{OA}{krátk. závazky}$	1,63 %	1,58 %	1,56 %
Pohotová likvidita	$\frac{OA - zásoby}{krátk. závazky}$	0,90 %	0,86 %	0,69 %
Okamžitá likvidita	$\frac{peněžní prostředky}{krátk. závazky}$	0,04 %	0,03 %	0,01 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Dle výsledků z tabulky č. 6 hodnoty likvidity ve sledovaném období převážně klesaly, pohybují se velmi blízko doporučeným hodnotám. Z toho vyplývá, že společnost by měla být schopna uhradit své závazky. Běžná likvidita by se měla pohybovat v intervalu 1,6 – 2,5, to podnik splňuje. U pohotová likvidity je doporučen interval 0,7 – 1,0, kde je podnik opět v normě. Interval u okamžité likvidity by se měl běžně pohybovat kolem hodnoty 0,2.

6 Motivační systém organizace

Motivační systém společnosti ARBO, spol. s r. o. využívá několik stimulačních prostředků, které slouží k podporování motivace pracovníků. Následující kapitola vznikla na základě rozhovoru s vedoucím ekonomického úseku společnosti ARBO, spol. s r. o., jehož scénář je uveden v příloze A. Jako zdroj informací k vypracování této kapitoly jsou využity interní dokumenty společnosti, které mi byly poskytnuty a také mé vlastní zkušenosti, které jsem získala ze čtrnáctidenní praxe, kterou jsem v podniku absolvovala.

6.1 Finanční odměna

Firma nabízí několik forem odměn, kterými se snaží své zaměstnance motivovat. Výkonnostní prémie jsou nejúčinnějším motivačním prostředkem ve firmě, jelikož podněcují zaměstnance k dosažení co nejlepších výsledků. Motivací pro zaměstnance je také odměna za práci o svátcích a víkendech.

Zásady odměňování

Společnost stanovuje výši mezd pro své pracovníky v okamžiku, kdy podepisují pracovní smlouvu. Pro odměňování jsou zde používány následující formy základní mzdy – hodinová a měsíční. Hodinová sazba je stanovena pro servisní techniky a měsíční pro prodejce zemědělské techniky, techniky servisu, předávací techniky, techniky náhradních dílů, účetní a ostatní vedoucí pracovníky. Výše základní mzdy se stanoví zařazením zaměstnance do kvalifikační úrovně. Do této kvalifikační úrovně navrhuje zaměstnanec, kteří mají pracovní poměr na základě pracovní smlouvy, jejich vedoucí pracovník a následně musí být zařazení schváleno ředitelem společnosti. Zaměstnavatel poté určí výši mzdy dle zařazení do kvalifikační úrovně mzdovým výměrem. Mzda je ve společnosti stanovena za jednotku času, v podmínkách společnosti je jí hodina nebo měsíc. Týdenní pracovní doba je nařízena ve výši 40 hodin.

Příplatky

Následující příplatky platí pro všechny zaměstnance společnosti:

- příplatek za práci přesčas – jde o každou hodinu odpracovanou nad rámec sjednané týdenní pracovní doby a činí 25 % stanoveného hodinového výdělku,

- příplatek za práci ve svátek – za dobu práce ve svátek přísluší každému zaměstnanci mzda zvýšená o příplatek ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku,
- příplatek za práci v noci – tato práce je konaná ve společnosti jen ve zcela výjimečných případech, pokud k ní dojde přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 20 % průměrného výdělku,
- příplatek za práci o víkendu – za dobu práce v sobotu a v neděli má zaměstnanec nárok na příplatek ve výši 50 % hodinového výdělku,
- příplatek za práci ve ztíženém prostředí – zaměstnanec má nárok na příplatek ve výši 10 % základní hodinové sazby minimální mzdy.

Výkonnostní prémie

Prémie jsou ve společnosti vypláceny buď čtvrtletně nebo měsíčně. Zaměstnancům s hodinovou mzdou jsou vypláceny prémie měsíční a zaměstnancům s měsíční mzdou jsou přiznávány čtvrtletně.

Čtvrtletní prémie THP zaměstnanců se vypočítávají procentní sazbou ze základní mzdy vyplácené v daném měsíci a stanovuje je přímo vedoucí pracovník na základě pracovního výkonu daného zaměstnance. Měsíční prémie servisních mechaniků mají ve svých rukách jejich vedoucí pracovníci, kteří mají přidělen určitý budget (obnos) peněz pro celý úsek, který mohou dle svého uvážení rozdělit jednotlivým pracovníkům dle jejich výkonu v daném měsíci. Následný návrh těchto prémie podléhá finálnímu schválení ředitele společnosti.

Při splnění ročního plánu, který je stanoven mateřskou společností Primagra, a.s. mají zaměstnanci při splnění dalších dílčích úkolů daných jejich Prémiovým řádem nárok na roční odměnu.

Osobní ohodnocení

Zaměstnancům s měsíční mzdou je na základě splnění zadaných měsíčních úkolů přiznáno osobní ohodnocení. Konkrétní výši určí příslušný nadřízený a schvaluje ji ředitel společnosti. Pokud zaměstnanec nepracuje celý měsíc, vyplatí se mu odpovídající část osobního ohodnocení.

6.2 Atmosféra pracovní skupiny

Z rozhovoru s vedoucím ekonomického úseku vyplývá, že ve společnosti panuje převážně přátelská atmosféra. Jedná se o společnost s dlouholetou tradicí a většina zaměstnanců pracuje ve firmě již několik let. V jednotlivých odděleních jsou většinou stejné věkové skupiny a řada z nich se schází i ve svém volném čase mimo pracovní dobu.

K udržení pozitivní atmosféry na pracovišti pořádá společnost každoročně vánoční večírek, kam jsou zváni zaměstnanci i se svými partnery, tak i bývalí spolupracovníci toho času již pobírající výhody starobního důchodu, kteří se významně podíleli na rozvoji společnosti. Je to důkaz toho, že si váží každého, kdo pro tuto společnost něco vykonal. Další příležitostí společného setkání jsou také speciální příležitosti, jako například kulaté narozeniny, narození dítěte či odchod do starobního důchodu.

6.3 Pracovní prostředí

Firma se stále snaží vytvářet dobré pracovní podmínky. Dochází k častému aktualizování vybavení a technologií, které jsou ve společnosti využívány. Jelikož společnost neposkytuje v žádném ze svých provozů závodní stravování, jsou budova sídla společnosti, prodejna náhradních dílů a všechna střediska vybavena vlastní kuchyňkou. Ta disponuje volně dostupnými kávovary, konvicí, myčkou, ledničkou, mikrovlnou troubou a sporákem. Velkým benefitem pro každého zaměstnance je zde i volně přístupná neperlivá či perlivá voda a může si uvařit kávu či čaj. Kanceláře jsou poměrně velké a velmi dobře vybavené, přičemž v každé z nich se nachází také klimatizace, která zejména v letních velmi teplých dnech dokáže udržet v prostorech příjemné pracovní podmínky.

Servisní technici dostávají pracovní oblečení a veškeré ochranné pomůcky, které potřebují pro svou práci. Jedná se například o montérky, pracovní obuv, trička, mikiny, bundy, pracovní rukavice atd.). Velkou výhodou je, že pracovní oblečení si nemusejí nosit na vyprání domů, ale je sjednána firma, která zaměstnancům pracovní oblečení vypere a přiveze zpět do firmy. V rámci firemního dress codu je myšleno ale i na ostatní pracovníky, a proto každý úsek disponuje od zaměstnavatele nějakým druhem oblečení s logem společnosti.

6.4 Vzdělávání

Veškerá školení, která v podniku probíhají jsou plně hrazena zaměstnavatelem. Jedná se převážně o školení, která jsou povinná ze zákona. Všichni zaměstnanci jsou povinni se jednou ročně zúčastnit školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Toto školení má za cíl eliminovat vznik potencionálních rizik, které mohou na pracovišti, a to jak pro zaměstnance podniku, tak i pro jejich klienty, zákazníky apod. Dalším povinným školením pro ty, kteří využívají firemní vozidla je školení řidičů, které se koná také jednou ročně.

Ekonomický úsek by měl absolvovat minimálně dvakrát ročně školení v Praze, které je pořádána společností AGROFERT, a.s., do jehož holdingu společnost spadá. Tato školení jsou jednodenní a jejich tématem jsou vždy novinky z ekonomické a účetní oblasti. Dalším školením, kterého se ekonomický úsek zúčastňuje je školení ohledně IFRS, kde je informován o nových skutečnostech a doporučeních pro vyplňování povinných půlročních reportů. Nejvíce školení ve společnosti mají servisní technici a obchodní zástupci. Doba se rychle vyvíjí, vyrábí se novější stroje s novějším vybavením a s každou touto novinkou je nezbytné zaměstnance proškolit a seznámit. Školení probíhají v prostorách firmy, ale většina také přímo ve výrobních závodech v Čechách, ale i v zahraničí. V době covidové probíhala všechna tato školení on-line.

Velkým benefitem je také to, že firma nabízí různé školení a možnosti zvýšení kvalifikace pro zaměstnance, kteří to vyžadují pro svou aktuální pozici.

6.5 Benefity

Benefity, které společnost nabízí a jsou zaměstnancům k dispozici jsou:

- **příspěvek na dopravu** – zaměstnanci si mohou také požádat o příspěvek na náklady, které jsou spojené s cestou do práce; podle počtu kilometrů, které musejí ze svého domova urazit do místa svého pracoviště dostávají peněžní příspěvek; pokud musejí dojíždět 20–25 km, jejich příspěvek bude činit 1 000 Kč, jestliže jezdí 25–30 km dostávají 2 000 Kč, v případě dojíždění 30–35 km činí příspěvek 3 000 Kč a u 30–35 km jde o příspěvek 4 000 Kč a pokud je cesta delší než 40 km peněžní příspěvek činí 4 500 Kč; tyto částky jsou vypláceny vždy jednou za měsíc; příspěvek se krátí dle odpracované doby a je poskytován po uplynutí zkušební doby,

- **příspěvek na dovolenou** – velkou výhodou je také příspěvek na tuzemskou i zahraniční rekreaci; nárok na něj má ten zaměstnanec, u kterého v daném kalendářním roce dosáhne délka pracovního poměru minimálně jeden rok; výše příspěvku je 3 000 Kč + bonus za odpracovaná léta (jak již bylo zmíněno jde o částku 500 Kč za každý odpracovaný rok); maximální celková výše tohoto příspěvku včetně bonusu je 8 000 Kč a musí být vyčerpán za daný rok, nejde převádět do dalšího roku; příspěvek se netýká jen zaměstnance, ale může být poskytnut i na dovolenou či rekreaci rodinných příslušníků; jde například o manžela, manželku, nebo děti; od roku 2023 má společnost nově stanovený příspěvek na dětské tábory, kde je stanoveno, že se musí jednat o tábor během letních prázdnin a výše příspěvku je 5 000 Kč na jedno dítě (příspěvek může být poskytnut maximálně na dvě děti zaměstnance, tedy maximálně 10 000 Kč),
- **penzijní spoření** – společnost také poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění; výše příspěvku zaměstnavatele zaměstnanci je od 1. 1. 2024 1 200 Kč měsíčně; zaměstnanci bude přispíván až od uplynutí zkušební lhůty, která trvá 3 měsíce od nástupu do pracovního poměru,
- **stravenkový paušál** – každému zaměstnanci je vyplácen za každý odpracovaný den stravenkový paušál, který od 1. 1. 2024 činí 116 Kč; tento příspěvek je vždy jednou měsíčně (v rámci měsíční mzdy) poskytnut zaměstnanci a k tomu, aby měl zaměstnanec nárok na příspěvek, musí denně pracovat alespoň 5 hodin; na tento stravenkový paušál nemají nárok v den, kdy je jim vyplaceno stravné na základě cestovního příkazu,
- **mobilní telefon** – záleží na pozici, kterou zaměstnanec zastává,
- **služební automobil** – ten může být využíván i k soukromým účelům; vybraní zaměstnanci disponují služebními automobily, které mohou využívat k soukromým účelům; dle uzavřené smlouvy pak za soukromě najeté kilometry doplácují a vypočítaná částka je jim strhávána ze mzdy,
- **5 týdnů dovolené**, tedy týden navíc nad zákonem stanovené minimum,
- **odměny při životních výročích a při prvním odchodu do důchodu** – v případě, že zaměstnanec slaví významné životní výročí (např. 50 či 60 let) je mu vyplácen věcný dar v maximální výši do 2 000 Kč; dalším zajímavým příspěvkem je také věcný dar zaměstnanci v maximální výši do 2 000 Kč při prvním odchodu do důchodu.

7 Dotazníkové šetření

K zhodnocení systému je využito dotazníkového šetření, jelikož dotazník patří k nejčastěji používaným výzkumným nástrojům a technikám ke sběru dat. Důvodem byla jeho menší organizační náročnost a možnost opakovatelného využití. Další výhodou je také to, že respondenti mají větší ochotu odpovídat a ve svých odpovědích jsou upřímní z důvodu anonymity dotazníku (Eger & Egerová, 2022).

Cílem dotazníkového šetření je zjistit z pohledu zaměstnanců, do jaké míry jsou ve společnosti využívány vybrané motivační faktory a do jaké míry považují tyto faktory za důležité. Dotazník je vytvořen primárně na základě poznatků o současném motivačním systému, informací získaných z rozhovoru s vedoucím ekonomického oddělení a byly využity také teoretické poznatky. Dotazník se nachází níže v příloze A.

Dotazník je rozdělen do tří částí. První část obsahuje tři identifikační otázky zaměřené na zjištění základních informací o respondentech. Druhá část dotazníku se skládá z 24 tvrzení, která jsou zaměřena na hodnocení motivačního systému ve společnosti. Jednotlivá tvrzení byly členěna do pěti následujících oblastí: hodnocení a odměňování, vzdělávání a rozvoj, atmosféra pracovní skupiny a vedoucí pracovník, pracovní podmínky a obsah práce. U jednotlivých tvrzení byla zjišťována míra souhlasu a míra důležitosti pomocí čtyřbodové hodnotící škály. Stupně popisující míru souhlasu jsou rozděleny následovně: 1 – zcela souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – spíše nesouhlasím, 4 – zcela nesouhlasím. Stupně popisující míru důležitosti jsou rozděleny stejným způsobem, a to: 1 – zcela důležité, 2 – spíše důležité, 3 – spíše nedůležité, 4 – zcela nedůležité. Třetí část dotazníku obsahuje dvě otázky zaměřené na zaměstnanecké benefity.

Dotazníkové šetření probíhalo od 14. 3. 2024 do 22. 3. 2024. Před samotným šetřením byla provedena pilotáž, konkrétně s účetní této společnosti k odhalení potencionálních chyb a zjištění časové náročnosti dotazníku. Při pilotáži nebyly objeveny žádné chyby. Poté byl předán v papírové podobě vedoucímu ekonomického oddělení ke schválení, a poté předložen k vyplnění všem zaměstnancům společnosti. Dotazník byl distribuován v papírové podobě, jelikož převážná část zaměstnanců při výkonu svého povolání nemá k dispozici počítač. Celkem bylo distribuováno 52 dotazníků a vrátilo se 40 dotazníků. Návratnost je tedy velmi vysoká a činí 84,62 %.

7.1 Charakteristika respondentů

Z hlediska pohlaví respondentů se zúčastnilo dotazníkového šetření 10 % žen a 90 % mužů. Tento výsledek není překvapivý, neboť v organizaci převažuje počet zaměstnaných mužů nad počtem zaměstnaných žen.

Tabulka 7: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet
Žena	4
Muž	36

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z hlediska věku nejvíce respondentů, kteří vyplnili dotazník spadá do věkové kategorie 30–39 let, konkrétně jich bylo 16. Dalších 11 zaměstnanců patří do věkové skupiny 40–49 let a dalších 6 respondentů do věkové skupiny 18–29 let. Ve věkové kategorii 50–59 let spadá 5 respondentů a 2 zaměstnanci jsou ve věkové skupině 60 let a více.

Tabulka 8: Věk respondentů

Věková skupina	Počet
18–29	6
30–39	16
40–49	11
50–59	5
60 a více	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z hlediska doby pracovního poměru respondentů ve společnosti jich nejvíce pracuje ve společnosti 11–20 let, konkrétně 20 respondentů. Jako další je skupina pracujících pro společnost 5–10 let, která je tvořena 7 zaměstnanci. Skupiny zaměstnanců, kteří zde pracují po dobu 1–4 roky a 21 a více let jsou obě zastoupeny 5 respondenty. Nejméně zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno méně než rok, jedná se o 3 respondenty.

Tabulka 9: Délka pracovního poměru respondentů ve společnosti

Délka pracovního poměru	Počet
Méně než rok	3
1–4 roky	5
5–10 let	7
11–20 let	20
21 a více let	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

7.2 Výsledky dotazníkového šetření

V následující kapitole jsou prezentovány výsledky z dotazníkového šetření, pro jejich lepší přehlednost je využito tabulek a pro snazší orientaci v nich jsou hodnotící tvrzení označena následovně: 1 – zcela souhlasím/zcela důležité, 2 – spíše souhlasím/spíše důležité, 3 – spíše nesouhlasím/spíše nedůležité a 4 – zcela nesouhlasím/zcela nedůležité. Výsledná data jsou interpretována pomocí aritmetického průměru, modu a mediánu

HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

1. tvrzení: „Jsem za svoji práci dostatečně finančně odměněn/a.“

Tabulka 10: Výsledky tvrzení č. 1

Tvrzení č. 1	Hodnotící škála				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím 1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité						
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	12	20	8	0	1,90	2	2
Míra důležitosti	22	18	0	0	1,45	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

20 respondentů s uvedeným tvrzení spíše souhlasí a 12 zcela souhlasí, pouze 8 respondentů spíše nesouhlasí. Z hlediska důležitosti 22 zaměstnanců označilo toto tvrzení za zcela důležité a 18 za spíše důležité. To naznačuje, že většina zaměstnanců považuje dostatečné finanční ohodnocení za klíčový aspekt jejich pracovního života. Nikdo z respondentů nepovažuje toto tvrzení za nedůležité.

2. tvrzení: „Za práci navíc mám možnost získat odpovídající odměnu.“

Tabulka 11: Výsledky tvrzení č. 2

Tvrzení č. 2	Hodnotící škála				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím 1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité						
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	16	21	2	1	1,70	2	2
Míra důležitosti	10	23	5	2	1,98	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Většina zaměstnanců spíše souhlasí s tím, že za práci navíc mají možnost získat odpovídající odměnu. Tuto odpověď zvolilo 21 respondentů. Dalších 16 zaměstnanců zcela souhlasí s tímto výrokem. Pouze tři zaměstnanci spíše nebo zcela nesouhlasí s tímto tvrzením. Toto tvrzení je zcela a spíše důležité pro většinu z nich. Pouze 7 respondentů vyjádřilo nesouhlasný postoj, což naznačuje, že existuje určitá míra nespokojenosti nebo pochybnosti ohledně toho, zda jsou odměny za práci navíc skutečně odpovídající.

3. tvrzení: „Výše odměn, která dostávám, je spravedlivá.“

Tabulka 12: Výsledky tvrzení č. 3

Tvrzení č. 3	Hodnotící škála				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím 1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité						
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	17	16	5	2	1,80	1	2
Míra důležitosti	21	19	0	0	1,48	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Respondenti si převážně myslí, že výše odměn, kterou dostávají je spravedlivá, jelikož s tímto tvrzením spíše a zcela souhlasí 33 z nich. Zbylých 7 zaměstnanců spíše nebo zcela nesouhlasí s tím, že odměny jsou rozdělovány spravedlivě. Toto tvrzení je zároveň pro zaměstnance i důležité, jelikož nikdo z nich možnost zcela spíše nebo zcela nesouhlasím nezvolil.

4. tvrzení: „Finanční odměna je pro mě hlavním důvodem k práci.“

Tabulka 13: Výsledky tvrzení č. 4

Tvrzení č. 4	Hodnotící škála				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	<i>1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím 1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité</i>						
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	20	15	5	0	1,63	1	1
Míra důležitosti	21	18	1	0	1,50	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Finanční odměna je hlavním důvodem k práci pro 35 zaměstnanců. Pouze 5 z nich odpovědělo, že spíše nesouhlasí s tímto tvrzením. To naznačuje, že ačkoliv považují finanční odměnu za důležitou, mohou existovat i jiné faktory, které je motivují k jejich práci. Kromě jednoho respondenta se všichni shodli, že s tímto tvrzením souhlasí.

5. tvrzení: „Příplatky a osobní ohodnocení mě motivují k lepšímu výkonu.“

Tabulka 14: Výsledky tvrzení č. 5

Tvrzení č. 5	Hodnotící škála				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	<i>1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím 1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité</i>						
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	23	13	4	0	1,53	1	1
Míra důležitosti	19	17	4	0	1,63	1	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Příplatky a osobní ohodnocení motivují téměř všechny dotazované, jelikož 23 z nich vyjádřilo úplný souhlas a 13 z nich spíše souhlasí s tímto tvrzením. Pro 46 z nich je tento motivační faktor důležitý a pouze 4 respondenti ho považují za spíše nedůležitý. Z toho vyplývá, že společnost má z hlediska dotazovaných velmi dobře nastavený systém odměn a příplatků.

6. tvrzení: „Za dobře odvedenou práci mě nadřízený dokáže pochválit.“

Tabulka 15: Výsledky tvrzení č. 6

Tvrzení č. 6	Hodnotící škála				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím 1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité						
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	5	17	18	0	2,33	3	2
Míra důležitosti	12	17	11	0	1,98	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Nejvíce respondentů spíše nesouhlasí s tím, že jsou jejich nadřízení schopni je pochválit za dobře odvedenou práci. Tato odpověď byla zaznamenána u 18 z nich a 17 zaměstnanců spíše souhlasí. Pouze 5 respondentů s tímto tvrzením souhlasí zcela. 17 respondentů odpovědělo, že pochvala je pro ně spíše důležitá a pro 12 z nich je zcela důležitá. Pro ostatních 11 je pochvala spíše nedůležitá a pro nikoho není zcela nedůležitá. Je tedy zřejmé, že vedoucí pochvalu jako prostředek k motivaci zaměstnanců dostatečně nevyužívají.

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

7. tvrzení: „Mám možnost vzdělávání a rozvoje.“

Tabulka 16: Výsledky tvrzení č. 7

Tvrzení č. 7	Hodnotící škála				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím 1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité						
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	18	16	5	1	1,73	1	2
Míra důležitosti	10	23	7	0	1,93	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Většina zaměstnanců zcela souhlasí s tím, že mají možnost vzdělávání a rozvoje. Z nich 16 spíše souhlasí s tímto výrokem a 6 spíše nebo zcela nesouhlasí. Co se týče míry důležitosti, pro 23 respondentů je tato možnost spíše důležitá a pro 10 z nich je důležitá zcela. 7 zaměstnanců vyjádřilo spíše nesouhlasný postoj, což naznačuje, že pro ně možnost vzdělávání a rozvoje není tak důležitá.

8. tvrzení: „Mám možnost zvolit si kurzy dle vlastního zájmu.“

Tabulka 17: Výsledky tvrzení č. 8

Tvrzení č. 8	Hodnotící škála <i>1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím</i> <i>1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité</i>				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	1	5	16	18	3,28	4	3
Míra důležitosti	15	22	3	0	1,70	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Celkem 34 respondentů zcela nebo spíše nesouhlasí s tím, že mají možnost si zvolit kurzy dle vlastního zájmu. Pouze 5 z nich spíše souhlasí a zcela souhlasí 1 respondent. Pro 15 respondentů je možnost kurzů zcela důležitá a pro dalších 22 je spíše důležitá. Pro nikoho z dotazovaných není toto tvrzení nedůležité.

9. tvrzení: „Mám možnost kariérního růstu.“

Tabulka 18: Výsledky tvrzení č. 9

Tvrzení č. 9	Hodnotící škála <i>1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím</i> <i>1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité</i>				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	5	11	20	4	2,58	3	3
Míra důležitosti	4	16	17	3	2,48	3	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Pouze 5 zaměstnanců souhlasilo zcela s tím, že mají možnost kariérního růstu a 11 z nich spíše souhlasilo. Nejvíce dotazovaných spíše nesouhlasilo s tímto tvrzením, konkrétně 20 respondentů. Pro většinu je možnost kariérního růstu spíše nedůležitá a tři zaměstnanci ji považují za zcela nedůležitou.

ATMOSFÉRA PRACOVNÍ SKUPINY A VEDOUcí PRACOVNÍK

10. tvrzení: „Mám dobré vztahy se svými kolegy.“

Tabulka 19: Výsledky tvrzení č. 10

Tvrzení č. 10	Hodnotící škála				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím 1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité						
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	30	3	1	0	1,28	1	1
Míra důležitosti	34	5	0	1	1,20	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Celkem 30 zaměstnanců zcela souhlasí s tvrzením, že mají dobré vztahy se svými kolegy. Tři z nich spíše souhlasí a pouze jeden zaměstnanec odpovídá spíše nesouhlasím. 39 respondentů spíše nebo zcela souhlasí s tímto tvrzením, pouze pro jednoho z dotazovaných je zcela nedůležité, jaké vztahy má se svými spolupracovníky.

11. tvrzení: „Mám dobré vztahy se svým vedoucím.“

Tabulka 20: Výsledky tvrzení č. 11

Tvrzení č. 11	Hodnotící škála				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím 1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité						
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	31	8	1	0	1,25	1	1
Míra důležitosti	36	3	1	0	1,13	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Zde převládají souhlasné odpovědi, kdy 31 respondentů souhlasí zcela a 8 z nich spíše souhlasí s tím, že mají dobré vztahy se svým vedoucím. Pro naprostou většinu, tedy 39 respondentů je toto tvrzení zcela nebo spíše důležité a jen pro jednoho respondenta jsou vztahy s vedoucím spíše nedůležité.

12. tvrzení: „Se svými spolupracovníky se navzájem podporujeme.“

Tabulka 21: Výsledky tvrzení č. 12

Tvrzení č. 12	Hodnotící škála <i>1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím</i> <i>1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité</i>				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	18	20	0	2	1,65	2	2
Míra důležitosti	20	18	0	2	1,60	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V tomto tvrzení převládají souhlasné odpovědi, kdy 18 respondentů odpovědělo že zcela souhlasí a 20 z nich spíše souhlasí s tím, že se s kolegy vzájemně podporují. Pouze dva zaměstnanci zcela nesouhlasí. Celkem 38 respondentů uvedlo, že je pro ně podpora mezi sebou důležitá a jediní 2 zaměstnanci uvedli, že podpora je pro ně zcela nedůležitá.

13. tvrzení: „Můj přímý nadřízený vyjadřuje důvěru v mé schopnosti dobře vykonávat práci.“

Tabulka 22: Výsledky tvrzení č. 13

Tvrzení č. 13	Hodnotící škála <i>1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím</i> <i>1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité</i>				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	17	21	2	0	1,63	2	2
Míra důležitosti	22	16	1	1	1,53	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

17 respondentů zcela souhlasí a 21 respondentů zcela souhlasí s tvrzením, že nadřízený vyjadřuje důvěru v jejich schopnosti dobře vykonávat práci. Pouze 2 respondenti spíše nesouhlasí a ani jeden z respondentů nezvolil možnost zcela nesouhlasím. Zároveň považuje vyjadřování důvěry za zcela a spíše důležité 38 respondentů. Pouze pro dva zaměstnance je toto tvrzení nedůležité.

14. tvrzení: „Máme dostatek příležitostí budovat si přátelské vztahy (firemní akce, teambuilding).“

Tabulka 23: Výsledky tvrzení č. 14

Tvrzení č. 14	Hodnoticí škála				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím 1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité						
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	3	18	15	4	2,50	2	2
Míra důležitosti	20	17	2	1	1,60	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Pouze 3 zaměstnanci souhlasí zcela s tím, že mají dostatek příležitostí budovat si přátelské vztahy ve společnosti. Dalších 18 z nich spíše souhlasí s tím, že tyto příležitosti existují, ale na druhou stranu 15 zaměstnanců spíše nesouhlasí a 4 zcela nesouhlasí s tímto tvrzením. Z tabulky ale vyplývá, že je pro ně budování si vztahů velmi důležité. Pro 20 z nich je to zcela důležité a pro 17 spíše důležité. Pro zbylé tři respondenty je tato možnost budování vztahů nedůležitá. Je tedy patrné, že ve společnosti je nedostatek takových akcí.

PRACOVNÍ PODMÍNKY

15. tvrzení: „Pracovní prostředí je moderně vybavené.“

Tabulka 24: Výsledky tvrzení č. 15

Tvrzení č. 15	Hodnoticí škála				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím 1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité						
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	22	20	2	0	1,55	1	1
Míra důležitosti	10	28	2	0	1,80	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Celkem 42 zaměstnanců s tímto tvrzením souhlasí, což značí, že vnímají pracovní prostředí jako moderně vybavené. Pouze dva zaměstnanci spíše nesouhlasí. Pro 10 zaměstnanců je toto tvrzení zcela důležité a pro 28 spíše důležité. Pouze dva zaměstnanci považují moderní vybavení za nedůležité. To naznačuje, že většina zaměstnanců klade důraz na moderní vybavení a považuje to za důležitý faktor.

16. tvrzení: „Pracovní prostředí je bezpečné.“

Tabulka 25: Výsledky tvrzení č. 16

Tvrzení č. 16	Hodnotící škála				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím 1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité						
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	30	10	0	0	1,25	1	1
Míra důležitosti	29	9	1	1	1,35	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V odpovědích pro toto tvrzení se neobjevují žádné nesouhlasné odpovědi, jelikož zcela souhlasí 30 respondentů a spíše souhlasí 10 respondentů s tím, že pracovní prostředí je bezpečné. Pro většinu, konkrétně pro 38 dotazovaných je tento fakt zcela důležitý a spíše důležitý. 1 respondent považuje bezpečné pracovní prostředí jako spíše nedůležité a pro jednoho je zcela nedůležité.

17. tvrzení: „Pracovní prostředí je dostatečně materiálně i technicky vybaveno.“

Tabulka 26: Výsledky tvrzení č. 17

Tvrzení č. 17	Hodnotící škála				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím 1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité						
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	20	19	1	0	1,53	1	1
Míra důležitosti	21	18	0	1	1,53	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

S tím, že je pracovní prostředí dostatečně materiálně i technicky vybaveno souhlasí zcela 20 respondentů a 19 z nich spíše souhlasí. Pouze jeden respondent spíše nesouhlasí. Většina, konkrétně 39 zaměstnanců považuje toto tvrzení za důležité. Pouze pro jednoho zaměstnanci není vybavení zcela důležité.

18. tvrzení: „Sociální zázemí (kanceláře, kuchyňky, ...) hodnotím kladně.“

Tabulka 27: Výsledky tvrzení č. 18

Tvrzení č. 18	Hodnotící škála				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím 1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité						
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	24	15	1	0	1,43	1	1
Míra důležitosti	17	19	3	1	1,70	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

S tím, že sociální zázemí je hodnoceno kladně souhlasí 24 respondentů zcela a 15 z nich zcela souhlasí. Pouze jeden zaměstnanec má mírně negativní postoj a hodnotí a s tvrzením spíše nesouhlasí. Pro 36 zaměstnanců je kvalita sociálního zázemí důležitá. Avšak tři zaměstnanci tvrdí, že je to pro něj spíše nedůležité a pro jednoho je to zcela nedůležité. To naznačuje, že většina zaměstnanců klade důraz na kvalitu sociálního zázemí, ale existuje i menší skupina, která tomu nepřikládá takový význam.

19. tvrzení: „Mám možnost využívat flexibilní pracovní dobu.“

Tabulka 28: Výsledky tvrzení č. 19

Tvrzení č. 19	Hodnotící škála				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím 1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité						
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	5	7	17	11	2,85	3	3
Míra důležitosti	10	24	5	1	1,93	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tento výsledek ukazuje, že existuje rozdílný názor mezi zaměstnanci ohledně flexibilní pracovní doby. Pět zaměstnanců zcela souhlasí a sedm zaměstnanců spíše souhlasí s tím, že mají možnost využívat flexibilní pracovní dobu. Naopak 17 zaměstnanců spíše nesouhlasí a 11 zaměstnanců zcela nesouhlasí s touto možností. Většina považuje tuto možnost za důležitou. Pro 10 z nich je to zcela důležité a pro 24 respondentů je to spíše důležité. Nicméně 5 zaměstnanců považuje tuto možnost za spíše nedůležitou a jeden za zcela nedůležitou. To může být způsobeno různými preferencemi a pracovními potřebami jednotlivých zaměstnanců.

OBSAH PRÁCE

20. tvrzení: „Mám jistotu svého pracovního místa.“

Tabulka 29: Výsledky tvrzení č. 20

Tvrzení č. 20	Hodnotící škála				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím 1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité						
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	11	25	1	3	1,90	2	2
Míra důležitosti	30	10	0	0	1,25	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Většina zaměstnanců, konkrétně 36 vyjádřila souhlas k tomuto tvrzení ohledně jistoty svého pracovního místa. Pouze 4 zaměstnanci si nejsou svým místem jistí. Jeden z nich spíše nesouhlasí s druhý zcela nesouhlasí. Toto tvrzení je však pro většinu důležité, jelikož respondenti v míře důležitosti nevyužili možnost spíše nesouhlasím a zcela nesouhlasím. To naznačuje, že pro zaměstnance je zásadní mít jistotu svého místa, ale ne všichni tuto jistotu mají.

21. tvrzení: „Práce, kterou vykonávám, mě uspokojuje.“

Tabulka 30: Výsledky tvrzení č. 21

Tvrzení č. 21	Hodnotící škála				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím 1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité						
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	15	21	2	2	1,56	2	2
Míra důležitosti	30	10	0	0	1,18	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Celkem 15 zaměstnanců zcela souhlasí a 21 spíše souhlasí s tím, že práce, kterou vykonávají je uspokojuje. To naznačuje, že většina zaměstnanců má pozitivní pocit z práce, kterou vykonává. Pouze 4 zaměstnanci se vyjádřili nesouhlasně. Pro 30 respondentů je toto tvrzení zcela důležité a pro zbylých 10 je spíše důležité.

22. tvrzení: „Mám možnost spolurozhodovat o tom, jak si práci rozvrhnu a budu plnit.“

Tabulka 31: Výsledky tvrzení č. 22

Tvrzení č. 22	Hodnotící škála <i>1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím</i> <i>1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité</i>				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	19	15	3	3	1,75	1	2
Míra důležitosti	20	15	5	0	1,53	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

To, že 34 respondentů s tímto tvrzením souhlasí naznačuje, že většina zaměstnanců má možnost spolurozhodovat o tom, jak si práci rozvrhne. 3 respondenti s tvrzením spíše spíše nesouhlasí a další 3 zcela nesouhlasí. Z toho vyplývá, že zaměstnanci si cení možnosti mít kontrolu nad svou pracovní dobou a způsobem práce.

23. tvrzení: „Můj vedoucí průběžně zjišťuje, co zaměstnance motivuje.“

Tabulka 32: Výsledky tvrzení č. 23

Tvrzení č. 23	Hodnotící škála <i>1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím</i> <i>1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité</i>				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	1	19	16	4	2,58	2	2
Míra důležitosti	3	28	6	3	2,23	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

S tímto tvrzením souhlasí 20 respondentů, 16 z nich spíše nesouhlasí a 4 zcela nesouhlasí. Pro většinu, je spíše důležité, aby vedoucí průběžně zjišťoval, co zaměstnance motivuje. Pro 6 zaměstnanců je to spíše nedůležité a pro zbylé 3 je tento výrok zcela nedůležitý.

24. tvrzení: „Můj nadřízený dokáže ocenit moji práci.“

Tabulka 33: Výsledky tvrzení č. 24

Tvrzení č. 24	Hodnotící škála <i>1 - zcela souhlasím...4 - zcela nesouhlasím</i> <i>1 - zcela důležité...4 - zcela nedůležité</i>				Aritmetický průměr	Modus	Medián
	1	2	3	4			
Míra souhlasu	5	29	6	0	1,85	2	2
Míra důležitosti	16	20	4	0	1,70	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V tomto tvrzení ne zvolil ani jeden respondent možnost jasného nesouhlasu v míře souhlasu ani v míře důležitosti. 5 respondentů spíše souhlasí a 29 jich zcela souhlasí s tím, že jejich nadřízený dokáže ocenit jejich práci. Pouze 6 zaměstnanců s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Z hodnot v tabulce je patrné, že pro 36 respondentů je ocenění jejich práce důležité a jen pro 4 zaměstnance je ocenění spíše nedůležité.

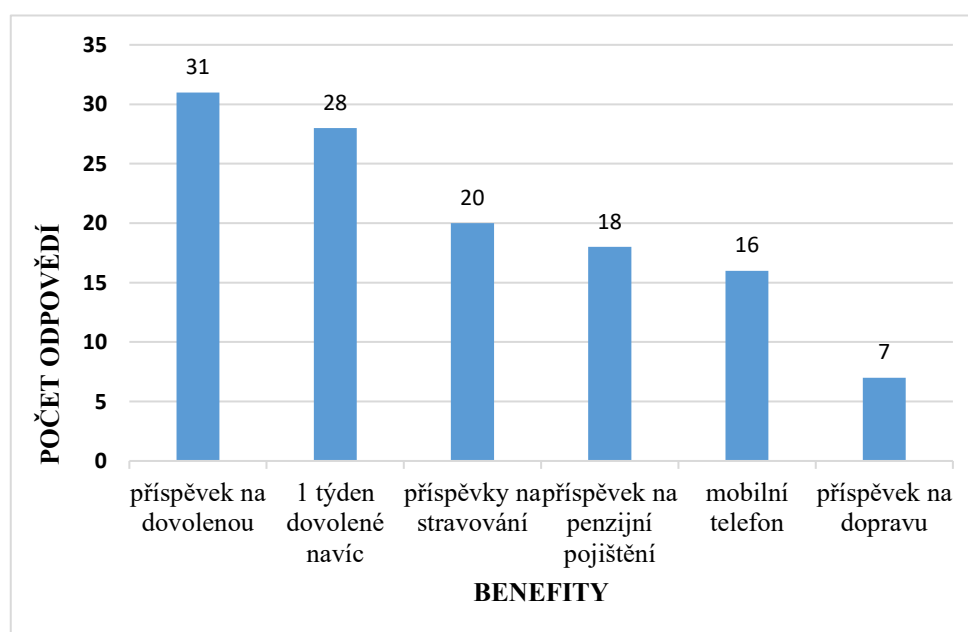
25. otázka: Zaškrtněte tři benefity, které jsou pro Vás nejvíce důležité:

V následující otázce měli respondenti označit tři benefity, které považují za nejvíce důležité. Na výběr bylo z několika benefitů, které společnosti již poskytuje. Pro lepší přehlednost jsou získané hodnoty zobrazeny v obrázku č. 4.

Nejdůležitějším benefitem je pro respondenty příspěvek na dovolenou, což označilo 31 zaměstnanců. Téměř stejný počet hlasů získal jeden týden dovolené navíc, ten byl vybrán 28 zaměstnanci. Třetím nejdůležitějším benefitem, který vybralo 20 respondentů je příspěvek na stravování. 18 pracovníků označilo příspěvek na penzijní připojištění, 16 možnost vlastnit firemní telefon a pouze 7 zaměstnanců vybralo příspěvek na dopravu.

To, že se na posledním místě umístil příspěvek na dopravu může být také tím, že většina zaměstnanců společnosti má k dispozici firemní automobily, které mohou mít k dispozici i k soukromým účelům.

Obrázek 4: Nejvíce využívané benefity

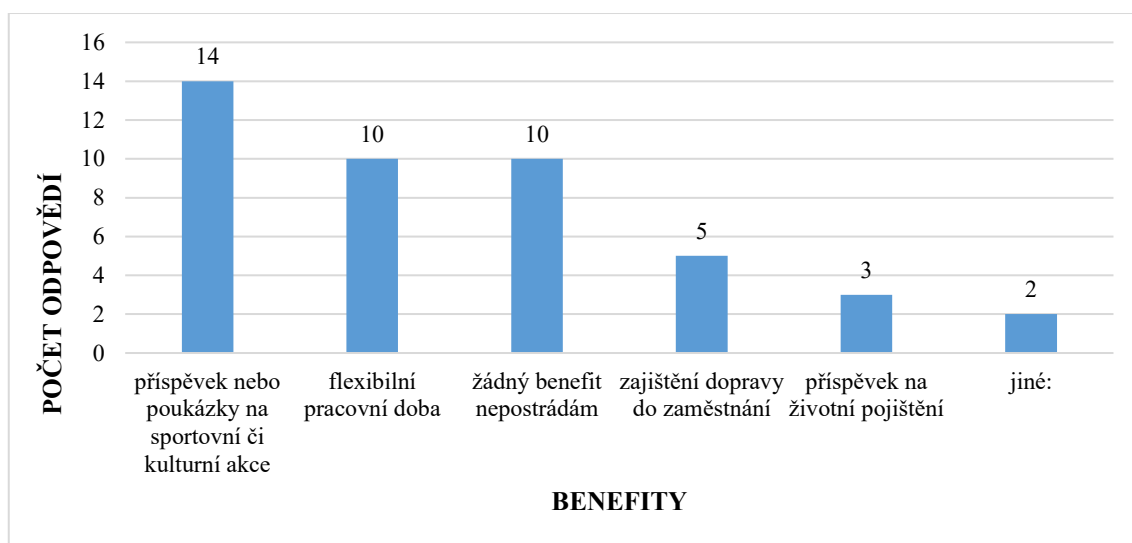


Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Otázka 26: Jsou nějaké benefity, které Vám chybí a měla by je podle Vás společnost nabízet?

U této poslední otázky měli zaměstnanci za úkol odpovědět, jaké další benefity by ve společnosti uvítali. Na výběr měli z 6 možností, z toho jedna byla otevřená a měli zde prostor pro své vlastní nápady. Odpovědi na tuto otázku jsou opět zobrazeny v obrázku č. 5.

Obrázek 5: Návrhy benefitů, které zaměstnancům chybí



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Nejvíce by zaměstnanci ve společnosti ocenili nějaký příspěvek nebo poukázky na sportovní či kulturní akce, pro tento benefit jich hlasovalo celkem 14. Stejný počet hlasů má flexibilní pracovní doba a možnost „žádný benefit nepostrádám“. Obě tyto možnosti by uvítalo 10 zaměstnanců. 5 zaměstnanců hlasovalo pro zajištění dopravy do zaměstnání, 3 respondenti by měli zájem o příspěvek na životní pojištění. Jak již bylo zmíněno, byl zde prostor pro vlastní nápad na nějaký benefit a tuto možnost využili dva zaměstnanci. První nápad byl zavést sick days (neplacené volno) a druhý ocenil, kdyby společnost nabízela zaměstnancům možnost kurzu anglického jazyka.

7.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jak zaměstnanci hodnotí vybrané motivační faktory a do jaké míry považují tyto faktory za důležité.

Výsledky uvedených tvrzení z jednotlivých oblastí, které jsou vypočítané pomocí aritmetického průměru jsou uvedeny v souhrnné tabulce č. 34 k usnadnění jejich

přehlednosti. Poslední sloupec tabulky prezentuje rozdíly mezi průměrnými hodnotami míry souhlasu a míry důležitosti. Rozdíl ukazuje, do jaký je stupeň naplnění jednotlivých tvrzení v podniku a jak celkově respondenti hodnotí tato tvrzení. Čím je hodnota nižší, tedy čím je rozdíl mezi mírou souhlasu a mírou důležitosti minimální nebo záporný, tím více jsou daná tvrzení v podniku naplněna. Barevně vyznačené hodnoty v tomto sloupci mohou hrát klíčovou roli při formulaci případných opatření.

Tabulka 34: Souhrn výsledků dotazníkového šetření

Tvrzení	Průměrné hodnoty		Rozdíl
	Souhlas	Důležitost	
<i>HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ</i>	1,82	1,67	0,15
Jsem za svoji práci dostatečně finančně odměněn/a.	1,90	1,45	0,45
Za práci navíc mám možnost získat odpovídající odměnu.	1,70	1,98	-0,28
Výše odměn, které dostávám, je spravedlivá.	1,80	1,48	0,32
Finanční odměna je pro mě hlavním důvodem k práci.	1,63	1,50	0,13
Příplatky a osobní ohodnocení mě motivují k lepšímu výkonu.	1,53	1,63	-0,1
Za dobře odvedenou práci mě nadřízený dokáže pochválit.	2,33	1,98	0,35
<i>VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ</i>	2,53	2,04	0,49
Mám možnost vzdělávání a rozvoje.	1,73	1,93	-0,2
Mám možnost zvolit si kurzy dle vlastního zájmu.	3,28	1,70	1,58
Mám možnost kariérního růstu.	2,58	2,48	0,1
<i>ATMOSFÉRA PRACOVNÍ SKUPINY A VEDOUCÍ PRACOVNÍK</i>	1,66	1,41	0,25
Mám dobré vztahy se svými kolegy.	1,28	1,20	0,08
Mám dobré vztahy se svým vedoucím.	1,25	1,13	0,12
Se svými spolupracovníky se navzájem podporujeme.	1,65	1,60	0,05
Můj přímý nadřízený vyjadřuje důvěru v mé schopnosti dobře vykonávat práci.	1,63	1,53	0,1
Máme dostatek příležitostí budovat si přátelské vztahy (firemní akce, teambuilding).	2,50	1,60	0,9

<i>PRACOVNÍ PODMÍNKY</i>	<i>1,72</i>	<i>1,66</i>	<i>0,06</i>
Pracovní prostředí je moderně vybavené.	1,55	1,80	-0,25
Pracovní prostředí je bezpečné.	1,25	1,35	-0,1
Pracovní prostředí je dostatečně materiálně i technicky vybaveno.	1,53	1,53	0
Sociální zázemí (kanceláře, kuchyňky, ...) hodnotím kladně.	1,43	1,70	-0,27
Mám možnost využívat flexibilní pracovní dobu.	2,85	1,93	0,92
<i>OBSAH PRÁCE</i>	<i>1,93</i>	<i>1,58</i>	<i>0,35</i>
Mám jistotu svého pracovního místa.	1,90	1,25	0,65
Práce, kterou vykonávám, mě uspokojuje.	1,56	1,18	0,38
Mám možnost spolurozhodovat o tom, jak si práci rozvrhnu a budu plnit.	1,75	1,53	0,22
Můj vedoucí průběžně zjišťuje, co zaměstnanec motivuje.	2,58	2,23	0,35
Můj nadřízený dokáže ocenit moji práci.	1,85	1,70	0,15

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Nejlépe hodnocenou oblastí je oblast pracovní podmínky. Zaměstnanci považují pracovní prostředí za bezpečné, moderní a dostatečně materiálně i technicky vybavené. Všechna tato tvrzení také považují za důležitá. Jediné tvrzení, které nebylo hodnoceno kladně, bylo „Mám možnost využívat flexibilní pracovní dobu“, to ale zaměstnanci označili za pro ně důležité. Bylo by tedy vhodné, aby se společnost zamyslela, zda by šla tato možnost flexibilní pracovní doby využít i u nich ve společnosti.

Oblast hodnocení a odměňování je druhou nejlépe hodnocenou oblastí, většina zaměstnanců souhlasila s naplňováním jednotlivých položek. Nejvíce souhlasili s tím, že je motivují k lepšímu výkonu příplatky a osobní ohodnocení. Za nejvíce důležité považují to, aby za svou práci byli dostatečně finančně odměněni.

Oblast atmosféra pracovní skupiny a vedoucí pracovník byla také poměrně dobře hodnocena. Více než polovinu zaměstnanců souhlasila s tím, že, že v pracovním prostředí panují přátelské vztahy, což zároveň považují za důležité. Většina zaměstnanců také souhlasila s tím, že se navzájem podporují se svými spolupracovníky. Zaměstnanci převážně nesouhlasili s tvrzením, že mají dostatek příležitostí budovat si přátelské vztahy, ale zároveň je pro ně tento aspekt velmi důležitý.

Na čtvrtém místě skončila oblast obsah práce. Nejhůře hodnoceným tvrzením bylo, že vedoucí průběžně zjišťuje, co zaměstnance motivuje, ale pro zároveň to není pro zaměstnance nějak důležité. Naopak nejvíce souhlasili s tím, že práce, kterou vykonávají je uspokojuje. Toto tvrzení je pro ně zároveň nejdůležitější ze všech tvrzení z této oblasti.

Oblast vzdělávání a rozvoje byla z hlediska průměru hodnocena jako nejhorší oblast. Převážná většina zaměstnanců vyjádřila svůj nesouhlas s tvrzením, že mají ve společnosti možnost zvolit si kurzy dle vlastního zájmu, zároveň ale toto tvrzení označili za velmi důležité. Většina zaměstnanců také nesouhlasí s tím, že mají možnost kariérního postupu, nicméně ale co se týče důležitosti, tuto možnost nepovažují za důležitou. Naopak vyjádřili souhlas s tvrzením, že mají možnost se vzdělávat a rozvíjet (např. školení).

8 Navrhovaná opatření

Na základě analýzy stávajícího motivačního systému ve společnosti ARBO, spol. s r. o. a na základě výsledků získaných prostřednictvím dotazníkového šetření jsou navrženy následující změny, které by měly vést k větší spokojenosti a motivaci zaměstnanců v podniku. Tyto navrhované změny reagují na identifikované problematické oblasti motivačního systému, které vyvolaly nespokojenost mezi zaměstnanci, či na aktivity, které zaměstnanci postrádají.

Změna interního nastavení (plánování a realizace kurzů ve společnosti)

Tento návrh reaguje na zjištění z dotazníkového šetření, kde z odpovědí respondentů vyplynulo, že nemají dostatečnou možnost vlastní volby vzdělávacího kurzu, a přitom je pro ně možnost vzdělávání a osobního rozvoje velmi důležitá.

Autorka proto navrhuje, aby společnost možnost nabídky kurzů zahrnula do své interní dokumentace. Mohla by například rozšířit již existující směrnici s názvem „tvorba a čerpání sociálního fondu ve společnosti ARBO, spol. s r. o.“ o možnost čerpání z tohoto fondu právě na nejrůznější kurzy. V této směrnici by bylo přímo uvedeno, jakou povahu musí daný kurz splňovat, aby na něj mohlo být přispíváno. Byl by zde stanoven i maximální limit, který může jeden zaměstnanec na tyto potřeby za kalendářní rok čerpat.

Aby byly splněny základní podmínky čerpání tohoto fondu, musely by faktury za jednotlivé kurzy splňovat nastavená pravidla, to znamená, že faktura by musela být vystavena na společnost ARBO, spol. s r. o. se všemi údaji o ní, jako je IČ, DIČ a adresa sídla. Dále by zde musela být uvedena informace v textu faktury, který by mohl vypadat následovně: „fakturujeme Vaší společnosti za absolvování kurzu (název kurzu) vašeho zaměstnance (jméno zaměstnance) dne (datum vystavení faktury).“ Faktura by měla být vystavena před absolvováním kurzu na základě objednávky, kterou by schválil vedoucí úseku, pod kterého je daný zaměstnanec dle pracovní pozice zařazen.

Případně by se tento problém mohl řešit i skrze jinou směrnici, kterou by musela společnost vytvořit a následně ji nechat schválit na Radě jediného společníka. Znění faktury by zde zůstalo stejné, jak již bylo rozepsáno výše.

Výše uvedené změny by si ale společnost musela nechat nejprve schválit na Radě jednatelů, která se koná přibližně jednou za dva měsíce a má celkem čtyři členy. Členem

této rady je mimo jiné také vrcholný představitel mateřské společnosti Primagra, a.s. Bez tohoto odsouhlasení by k uvažovaným změnám nemohlo dojít.

Flexibilní pracovní doba

Z dotazníkového šetření v oblasti pracovní podmínky vyplynulo, že zaměstnanci nemají možnost využívat flexibilní pracovní dobu, ale je to pro ně poměrně důležité. Zároveň i v hodnocení benefitů byl tento benefit uveden jako druhý nejdůležitější. Proto se následující návrh zaměřuje na zavedení flexibilní pracovní doby a home officu v organizaci.

Ve společnosti ARBO by **flexibilní pracovní doba** mohla být implementována prostřednictvím několika opatření, která by podporovala rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Jednou možností by bylo zavedení tzv. flexibilního pracovního času, kde by zaměstnanci měli možnost volit si své pracovní hodiny, aby lépe vyhovovaly jejich individuálním potřebám a životnímu stylu. Tím by se mohli například vyhnout dopravním špičkám nebo lépe sladit svou pracovní dobu s osobními závazky, jako jsou například rodinné povinnosti.

Pokud by se společnost rozhodla zavést flexibilní pracovní dobu, musel by o této změně rozhodnout ředitel společnosti po projednání s mateřskou společností. Dále by manažerům bylo poskytnuto školení a informace o novém systému. Zároveň by byla zahájena komunikace se zaměstnanci, aby byli informováni o změnách a aby měli možnost vyjádřit své názory a obavy. V tomto případě by mohla společnost využít elektronický systém pro evidenci pracovní doby, který by umožňoval zaměstnancům zadávat svůj příchod a odchod do práce pomocí přístupových karet nebo čipů. Tento systém by byl propojen s centrálním systémem evidence pracovní doby, který by automaticky zaznamenával jejich příchody a odchody. Stále by platila podmínka, že si zaměstnanci musí odpracovat stanovený počet hodin v rámci měsíce.

Dále by společnost ARBO mohla zavést možnost **home officu**, což by umožnilo zaměstnancům pracovat z domova nebo jiného vhodného místa. To by dávalo zaměstnancům větší flexibilitu v tom, kde a kdy pracují, což by mohlo vést k vyšší produktivitě a spokojenosti. I o této změně by musel rozhodnout ředitel firmy a odsouhlasit mateřská společnost. K tomu, aby mohly být hodiny zaměstnanců evidovány by mohl být využit on-line portál, kde by si zaměstnanci mohli sami zadávat svou pracovní dobu. Tento portál by mohl být přístupný prostřednictvím firemního

intranetu nebo webové aplikace a umožňoval by zadávat svou pracovní docházku, plánovat své pracovní časy a sledovat svůj pracovní rozvrh.

Teambuilding

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci považují za důležité mít příležitosti k budování přátelských vztahů, ale ve společnosti to není tak časté, jak by si přáli. Autorka navrhuje ve společnosti uspořádat alespoň jednou ročně teambuilding, jelikož kromě vánočních večírků nemají zaměstnanci možnost se příliš setkávat.

Nejdříve by bylo ve společnosti realizováno dotazníkové šetření, zda mají zaměstnanci zájem o možnost teambuildingu. Dotazník by mohl být vytvořen pomocí specializovaných nástrojů pro tvorbu dotazníků, jako je například Google Forms. Zaměstnancům by byl zaslán prostřednictvím e-mailů a těm, kteří nemají přístup k počítačům by byl poskytnut v tištěné verzi. V dotazníku by se mohly objevit některé z následujících otázek:

- Měli byste zájem o teambuildingovou akci?
- Jak často byste si přál/a, aby se konaly tyto akce ve společnosti?
- Preferujete jednodenní nebo vícedenní teambuildingové akce?
- Máte zájem o možnost účastnit se teambuildingové akce se svým partnerem/kou či rodinou?
- Jaké aktivity byste preferovali na teambuildingu?
- Upřednostňujete spíše vlastní dopravu na hromadné firemní akce?

Na základě výsledků získaných z dotazníkového šetření by byla navržena teambuildingová akce, která by nejvíce odpovídala preferencím zaměstnanců. Realizaci této akce by měli na starost alespoň dva vedoucí z některého oddělení.

Autorka přikládá jeden návrh jednodenního teambuildingu s možností přespání, který by mohla společnost pořádat například jednou ročně.

Jelikož většina zaměstnanců je ve věku 30–39 let, cílem bylo najít místo pro teambuilding, které není příliš vzdálené od sídla společnosti, v případě, že by někdo ze zaměstnanců neměl zájem o přespání a chtěl jet večer domů za rodinou. Nalezeno bylo ubytování „Apartmány NA KONCI SVĚTA“, které se nachází nedaleko obce Velhartice, cca 20 kilometrů od města Klatovy. Nachází se zde restaurace, několik apartmánů, bazén

a wellness, stolní fotbal a hřiště na fotbal. Uvnitř restaurace je možné zahrát si bowling a kulečnick a přímo před apartmány se nachází minigolf.

Pro ty, kteří nechtějí zůstat přes noc by byla domluvena taxi služba, která by byla k dispozici po celý večer. Naopak ti, kteří si přejí přespat by měli rezervovaný pokoj. Náklady spojené s jídlem v restauraci a ubytováním by byly plně hrazeny společností, ale dopravu tam a zpět by si hradili zaměstnanci sami.

V následující tabulce je možný návrh časového harmonogramu, který by mohla společnost využít.

Tabulka 35: Harmonogram teambuildingu

Časový harmonogram	
Příjezd zaměstnanců	8:00 – 8:30
Registrace a uvítání	8:30 – 9:00
Týmové aktivity venku	9:00 – 11:30
Společný oběd	11:30 – 13:30
Odpočinek + volnočasové aktivity	13:30 – 17:00
Společná večeře	17:00 – 18:30
Večerní zábava	18:30 – 0:00

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Následuje ještě přibližná kalkulace nákladů pro navržený teambuilding v Apartmánech Braničkov. Co se týče nákladů na občerstvení hradila by společnost veškeré občerstvení za každého svého zaměstnance. Přibližná kalkulace je zobrazena v tabulce č. 34.

Tabulka 36: Náklady na stravné

Náklad	Výpočet	Celkem
Cena snídaně na osobu	100*50	5 000,-
Cena oběda na osobu	250*50	12 500,-
Cena večeře na osobu	300*50	15 000,-
Náklady na stravné celkem		32 500,-

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V následující tabulce je zobrazen výpočet nákladů na ubytování. Je uvažováno, že půlka zaměstnanců by měla zájem zde přespat, proto je počítáno ubytování pouze pro 25 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že by si společnost pronajala celkové prostory i s ubytováním, byla by jim poskytnuta sleva na pokoje, neplatila by se tedy plná cena jako za běžných okolností.

Tabulka 37: Náklady na ubytování

Položka	Výpočet	Celkem
Cena pokoje na jednu noc	-	1 200,-
Cena celkem	1 200*25	30 000,-

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Následující tabulka obsahuje shrnutí celkových nákladů, které by musela společnost za tento teambuilding zaplatit. Pokud by společnost souhlasila s tímto návrhem a chtěla tuto možnost využít, celkové náklady by činily 80 500 Kč.

Tabulka 38: Celkové náklady pro teambuilding

Položka	Náklad
Pronájem prostor na den	10 000,-
Program + aktivity	8 000,-
Ubytování	30 000,-
Stravování	32 500,-
Náklady celkem	80 500,-

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Benefity

Na základě otázky č. 26 bylo zjištěno, o jaké další benefity by měli zaměstnanci zájem. Benefitem, který zvolilo nejvíce z nich je příspěvek nebo poukázky na sportovní či kulturní akce. Dále jsou autorkou navrženy varianty, které by mohla společnost využít pro své zaměstnance.

Tyto varianty jsou zmíněny pouze okrajově a vyžadovaly by podrobnější rozpracování a výpočty nákladů. Avšak kvůli rozsahu bakalářské práce není možné se jim věnovat podrobněji.

Příspěvek nebo poukázky na sportovní či kulturní akce

Sportovní akce – HC KLATOVY

Jelikož jsou Klatovy poměrně velké město, je zde také hokejový stadion, kde hraje tým „HC Klatovy.“ Prvním návrhem na nákup permanentek do společnosti jsou permanentky na hokej.

Ve firmě ARBO by implementace benefitu poskytování permanentek na hokejové zápasy fotbalového týmu HC Klatovy mohla vést k posílení firemního ducha a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci by měli příležitost využít tyto permanentky jako odpočinek od práce a jako prostředek k budování vztahů s kolegy mimo pracovní prostředí. Účast na sportovních akcích může také podporovat týmovou kulturu a zapojení zaměstnanců, což může přispět k lepší spolupráci a výkonu v práci.

Firma by mohla zakoupit určitý počet permanentek na celou sezónu a tyto permanentky buď rozdělit mezi zaměstnance na základě různých kritérií, jako je délka zaměstnání či pracovní výkon, nebo například vyvěsit do chodby rozpis se zápasy, kam by se zaměstnanci zapisovali podle, toho, jaký zápas by chtěli navštívit.

Permanentka na sezonu 2023/2024 stojí 380 Kč a platí na přípravné zápasy a všechny domácí mistrovské zápasy, včetně zápasů Play-off. Vzhledem k tomu, že ve společnosti převládají muži, mohl by být o tento benefit velký zájem.

Kulturní akce – Městské divadlo Klatovy

Pokud někdo ze zaměstnanců nemá zájem o sportovní akce a dává přednost kulturním, mohla by společnost nabízet příspěvek na divadelní představení v Městském divadle Klatovy.

Společnost by stanovila podmínky, za kterých mohou zaměstnanci využívat příspěvky na divadelní představení. Tyto podmínky by zahrnovaly maximální výše příspěvku (mohl by být například maximálně do výše 50 % z ceny vstupenky), podmínky pro získání (například délka zaměstnání u této společnosti) a postup při žádosti o příspěvek.

Zaměstnanci by mohli žádat o příspěvek prostřednictvím určeného formuláře nebo online systému. Ve své žádosti by mohli uvést informace o konkrétním divadelním představení, na které chtějí jít, a potvrzení o nákladech na vstupenky. Po přijetí žádosti by odpovědná osoba ve firmě zhodnotila oprávněnost žádosti a schválila příspěvek. Poté by byl

příspěvek vyplacen zaměstnanci buď přímo na účet nebo formou poukázky na nákup vstupenek.

Po návštěvě představení by mohl zaměstnanec mít možnost podělit se o své zážitky s kolegy, což by mohlo posílit firemní kulturu.

Závěr

Tématem této bakalářské práce byla motivace zaměstnanců ve společnosti ARBO, spol. s r. o. Cílem této práce bylo zhodnotit současný systém motivace z pohledu pracovníků společnosti a formulovat možné návrhy pro danou oblast.

Tato práce byla členěna na část teoretickou a praktickou. V teoretické části byla nejprve popsána motivace, její základní pojmy a zdroje motivace. Další kapitola byla zaměřena na motivační teorie. Třetí kapitola pojednávala obecně o pracovní motivaci a jejích typech, spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců a motivačním programu. Čtvrtá a zároveň poslední kapitola z teoretické části byla zaměřena na motivační faktory, které mohou být použity k zvyšování motivace zaměstnanců a dosahování požadovaných výsledků. Teoretická část byla zpracována na základě odborné literatury.

V praktické části byla nejprve představena společnost ARBO, spol. s r. o. V páté kapitole byly uvedeny základní informace o této společnosti, její portfolio, historie, struktura zaměstnanců a organizační struktura. Další šestá kapitola popisovala současný motivační systém ve společnosti. Následně bylo v praktické části realizované dotazníkové šetření a shrnuty výsledky získané z něj. Mezi silné stránky současného motivačního systému patří moderní a bezpečné pracovní prostředí, systém příplatků a osobního ohodnocení a dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Výsledky šetření ale také poukázaly i na příležitosti ke zlepšení, konkrétně ve využívání flexibilní pracovní doby, v příležitostech k budování přátelských vztahů, poskytovaných benefitů či vzdělávacích kurzů.

Na základě těchto zjištěných výsledků byly formulovány návrhy pro dané oblasti. Návrhy se tedy zaměřovali především na tyto nedostatky a na benefit, který byl zaměstnanci zvolen jako ten, který jim ve společnosti chybí a měli by o něj zájem. Bylo navrženo, co by mohla společnost změnit, aby mohla zaměstnancům kurzy nabídnout, dále byly zvažovány možné formy flexibilní pracovní doby, dále byl předložen návrh na teambuildingovou akci a na možné zavedení příspěvků či permanentek na sportovní či kulturní akce.

Seznam použitých zdrojů

- ARBO (2024). *O společnosti*. Dostupné 4. 4. 2024 z <https://www.arbo-kt.cz/o-spolecnosti>
- ARBO (2024). *Produkty*. Dostupné 4. 4. 2024 z <https://www.arbo-kt.cz/produkty>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. (13. vyd.). Grada Publishing.
- Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada.
- Bednář, V. (2017). *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Grada Publishing.
- Bedrnová, E., Cipro, M., Francová, T., Franková, E., Hubinková, Z., Jarošová, E., Kašparová, E., Kočí, O., Lorencová, H., Lukeš, M., Nový, I., Pauknerová, D., Pavlica, K., & Surynek, A. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press.
- Bedrnová, E., Franková, E., Hentze, J., Hubinková, Z., Jarošová, E., Kammel, A., Kašparová, E., Komárková, R., Nový, I., Pauknerová, D., Pavlica, K., Provasník, V., Surynek, A., Rymeš, M., & Vodáček, L. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press.
- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Depoo, L., Šnýdrová, M., Šnýdrová, I., Petrů Ježková, G., & Urbancová, H. (2021). *Motivace pracovního jednání*. Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Dvořáková, Z., Collins, D., Coubal, V., Dohnalová, M., Hrkal, F., Hüttllová, E., Kalousová, P., Kearns, K. P., Kemrová, M., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P., Soušková, M., Stříteský, M., Střížová, V., Svobodová, L., & Šikýř, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Eger, L., & Egerová, D. (2022). *Metodologie výzkumu*. (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.
- Herzbergova motivační teorie dvou faktorů (2016). Dostupné 4. 4. 2024 z <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

- Hitka, M. (2021). Motivační program organizácie jako súčasť integrovaného systému riadenia. Miloš Hitka. Dostupné 4. 4. 2024 z <http://miloshitka.szm.com/motivacia3.html>
- Hitka, M., Lorincová, S., Potkány M., Balážová, Ž., & Caha, Z. (2021). Differentiated approach to employee motivation in terms of finance. Dostupné 4. 4. 2024 z <https://journals.vilniustech.lt/index.php/JBEM/article/view/13702>.
- Chadt, K. (2021). *Psychologie řízení a vedení v hotelnictví*. Wolters Kluwer.
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2014). *Psychologie v organizační a ekonomické praxi* (2. vyd.). Západočeská univerzita.
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5. vyd.). Management Press.
- Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. C. H. Beck.
- Mathe, H., Pavie, X., & O’Keeffe, M. (2011). *Valuing People to Create Value*. World Scientific.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie* (3. vyd.). Grada.
- Pališková, M., Legnerová, K., & Stříteský, M. (2021). *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. C. H. Beck.
- Pauknerová, D., Hubinková, Z., Králová, T., & Lorencová, H. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3. vyd.). Grada.
- Pelc, V. (2011). *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Lages, s. r. o.
- Petříková, R., Janků, Š., & Hofbruckerová, Z. (2020). *Lidé v procesech řízení (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. Professional Publishing.
- Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* (3. vyd.). Grada Publishing.
- Růčková, P. (2021). *Finanční analýza* (7.vyd.). Grada Publishing.
- Říčan, P. (1975). *Psychologie osobnosti*. Orbis.

- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2. vyd.). Grada.
- Thorndike, E. L. (1911). *Animal Intelligence*. Macmillan.
- Taylor, F. W. (1911). *Principles of Scientific Management*. Harper.
- Urban, J. (2017). *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu*. Grada publishing.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada.
- Vágnerová, M. (2017). *Obecná psychologie: Dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ*. Karolinum.
- Veřejný rejstřík a Sbírka listin (2024). *Úplný výpis z obchodního rejstříku ARBO, spol. s r. o.* Dostupné z 13. 2. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=666678&typ=UPLNY>
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi* (3. vyd.). Management Press.
- Vochozka, M. (2020). *Metody komplexního hodnocení podniku* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Vysekalová, J., Mikeš, J., & Binar, J. (2020). *Image a firemní identita* (2. vyd.). Grada Publishing.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Stavby charakterizující postoj zaměstnance k práci	15
Tabulka 2: Základní informace o společnosti	33
Tabulka 3: Položky z VZZ a Rozvahy za roky 2021–2023	37
Tabulka 4: Ukazatel celkové zadluženosti podniku	38
Tabulka 5: Ukazatele rentability	38
Tabulka 6: Ukazatele likvidity	39
Tabulka 7: Pohlaví respondentů	46
Tabulka 8: Věk respondentů	46
Tabulka 9: Délka pracovního poměru respondentů ve společnosti	47
Tabulka 10: Výsledky tvrzení č. 1	47
Tabulka 11: Výsledky tvrzení č. 2	48
Tabulka 12: Výsledky tvrzení č. 3	48
Tabulka 13: Výsledky tvrzení č. 4	49
Tabulka 14: Výsledky tvrzení č. 5	49
Tabulka 15: Výsledky tvrzení č. 6	50
Tabulka 16: Výsledky tvrzení č. 7	50
Tabulka 17: Výsledky tvrzení č. 8	51
Tabulka 18: Výsledky tvrzení č. 9	51
Tabulka 19: Výsledky tvrzení č. 10	52
Tabulka 20: Výsledky tvrzení č. 11	52
Tabulka 21: Výsledky tvrzení č. 12	53
Tabulka 22: Výsledky tvrzení č. 13	53
Tabulka 23: Výsledky tvrzení č. 14	54
Tabulka 24: Výsledky tvrzení č. 15	54
Tabulka 25: Výsledky tvrzení č. 16	55

Tabulka 26: Výsledky tvrzení č. 17	55
Tabulka 27: Výsledky tvrzení č. 18	56
Tabulka 28: Výsledky tvrzení č. 19	56
Tabulka 29: Výsledky tvrzení č. 20	57
Tabulka 30: Výsledky tvrzení č. 21	57
Tabulka 31: Výsledky tvrzení č. 22	58
Tabulka 32: Výsledky tvrzení č. 23	58
Tabulka 33: Výsledky tvrzení č. 24	58
Tabulka 34: Souhrn výsledků dotazníkového šetření	61
Tabulka 35: Harmonogram teambuildingu	67
Tabulka 36: Náklady na stravné	67
Tabulka 37: Náklady na ubytování	68
Tabulka 38: Celkové náklady pro teambuilding	68

Seznam obrázků

Obrázek 1: Zařazení motivačních teorií.....	13
Obrázek 2: Logo společnosti	32
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti	36
Obrázek 4: Nejvíce využívané benefity	59
Obrázek 5: Návrhy benefitů, které zaměstnancům chybí	60

Seznam příloh

Příloha A: Rozhovor

Příloha B: Dotazníkové šetření

Příloha A: Otázky k rozhovoru s vedoucím ekonomického úseku

1. Jaký je celkový počet zaměstnanců? Jedná se spíše o ženy nebo muže?
2. Jak se snažíte motivovat zaměstnance ve vaší společnosti
3. Jaké nástroje využíváte k motivaci zaměstnanců?
4. Využíváte v podniku nějaké doplňkové mzdové formy, jako například osobní ohodnocení, prémie či příplatky a pokud ano, jaké jsou podmínky jejich vyplacení.
5. Jaké jsou ve Vaší firmě možnosti dalšího vzdělávání zaměstnanců?
6. Jaké pracovní prostředí nabízí Vaše společnost zaměstnancům (např. kuchyňka, vybavení kanceláří apod.) a v jakém je stavu?
7. Jaké si myslíte, že jsou vztahy na pracovišti?
8. Jaké zaměstnanecké benefity poskytujete svým zaměstnancům

Příloha B: Dotazníkové šetření

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Veronika Hosnedlová a studuji na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. V rámci své bakalářské práce na téma „Motivace pracovníků v konkrétní organizaci“ provádím šetření prostřednictvím dotazníkového šetření. Cílem tohoto dotazníku je na základě Vámi poskytnutých informací zhodnotit současný motivační systém z pohledu zaměstnanců. Tímto bych Vás chtěla požádat o zodpovězení následujících otázek, které Vám zaberou jen několik minut.

Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou sloužit pro účely mé bakalářské práce, ale mohou být i podkladem k případnému vylepšení stávajícího motivačního systému ve společnosti.

Děkuji Vám za váš čas při vyplnění dotazníku.

Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

Jaký je Váš věk?

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

Jak dlouho pracujete ve společnosti ARBO, spol. s r. o.?

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

Pokyny pro vyplnění:

Následující tabulky obsahují tvrzení ohledně motivace pracovníků ve společnosti. U každého tvrzení je třeba zakroužkovat vždy dvě čísla, jedno ve sloupci míra souhlasu a druhé ve sloupci míra důležitosti.

V následujících tabulkách vždy zakroužkujte v prvním sloupci míru souhlasu s daným tvrzením, kde:

1 – zcela souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – spíše nesouhlasím, 4 – zcela nesouhlasím.

Následně ve druhém sloupci tabulky zakroužkujte, jak moc je pro Vás dané tvrzení důležité, přičemž:

1 – zcela důležité, 2 – spíše důležité, 3 – spíše nedůležité, 4 – zcela nedůležité.

HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Tvrzení	Míra souhlasu				Míra důležitosti			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Jsem za svoji práci dostatečně finančně odměněn/a.	1	2	3	4	1	2	3	4
Za práci navíc mám možnost získat odpovídající odměnu.	1	2	3	4	1	2	3	4
Výše odměn, které dostávám, je spravedlivá.	1	2	3	4	1	2	3	4
Finanční odměna je pro mě hlavním důvodem k práci.	1	2	3	4	1	2	3	4
Příplatky a osobní ohodnocení mě motivují k lepšímu výkonu.	1	2	3	4	1	2	3	4
Za dobře odvedenou práci mě nadřízený dokáže pochválit.	1	2	3	4	1	2	3	4

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Tvrzení	Míra souhlasu				Míra důležitosti			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Mám možnost vzdělávání a rozvoje.	1	2	3	4	1	2	3	4
Mám možnost zvolit si kurzy dle vlastního zájmu.	1	2	3	4	1	2	3	4
Mám možnost kariérního růstu.	1	2	3	4	1	2	3	4

ATMOSFÉRA PRACOVNÍ SKUPINY A VEDOUCÍ PRACOVNÍK

Tvrzení	Míra souhlasu				Míra důležitosti			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Mám dobré vztahy se svými kolegy.	1	2	3	4	1	2	3	4
Mám dobré vztahy se svým vedoucím.	1	2	3	4	1	2	3	4
Se svými spolupracovníky se navzájem podporujeme.	1	2	3	4	1	2	3	4
Můj přímý nadřízený vyjadřuje důvěru v mé schopnosti dobře vykonávat práci.	1	2	3	4	1	2	3	4
Máme dostatek příležitostí budovat si přátelské vztahy (firemní akce, teambuilding)	1	2	3	4	1	2	3	4

PRACOVNÍ PODMÍNKY

Tvrzení	Míra souhlasu				Míra důležitosti			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Pracovní prostředí je moderně vybavené.	1	2	3	4	1	2	3	4
Pracovní prostředí je bezpečné.	1	2	3	4	1	2	3	4
Pracovní prostředí je dostatečně materiálně i technicky vybaveno.	1	2	3	4	1	2	3	4
Sociální zázemí (kanceláře, kuchyňky, ...) hodnotím kladně.	1	2	3	4	1	2	3	4
Mám možnost využívat flexibilní pracovní dobu.	1	2	3	4	1	2	3	4

OBSAH PRÁCE

Tvrzení	Míra souhlasu				Míra důležitosti			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Mám jistotu svého pracovního místa.	1	2	3	4	1	2	3	4
Práce, kterou vykonávám, mě uspokojuje.	1	2	3	4	1	2	3	4
Mám možnost spolurozhodovat o tom, jak si práci rozvrhnu a budu plnit.	1	2	3	4	1	2	3	4
Můj vedoucí průběžně zjišťuje, co zaměstnanec motivuje.	1	2	3	4	1	2	3	4
Můj nadřízený dokáže ocenit moji práci.	1	2	3	4	1	2	3	4

Zaškrtněte tři benefity, které jsou pro Vás nejvíce důležité:

- Příspěvek na dopravu
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvky na stravování
- Mobilní telefon
- 1 týden dovolené navíc
- Příspěvek na penzijní pojištění

Jsou nějaké benefity, které Vám chybí a měla by je podle Vás společnost nabízet?

Vyberte jednu z nabízených možností.

- Flexibilní pracovní doba
- Zajištění dopravy do zaměstnání
- Příspěvek nebo poukázky na sportovní či kulturní akce

- Příspěvek na životní pojištění
- Žádný benefit nepostrádám
- Jiné: _____

Abstrakt

Hosnedlová, V. (2024). *Motivace pracovníků ve zvolené organizaci* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: motivace, motiv, motivační faktory, odměňování, benefity, motivační systém

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma motivace pracovníků ve společnosti ARBO, spol. s r. o. Cílem této práce je zhodnotit současný systém motivace z pohledu pracovníků společnosti a formulovat možné návrhy pro danou oblast a navrhnout možná opatření pro zlepšení této oblasti. Tato práce je dělena na část teoretickou a praktickou. Kapitoly v teoretické části vymezují základní pojmy a zdroje motivace, motivační teorie, pracovní motivaci a motivační faktory. V praktické části je představena vybraná společnost a popsán její současný systém motivace na základě rozhovoru s vedoucím ekonomického úseku. Klíčovou částí této práce tvoří dotazníkové šetření, jehož cílem je identifikovat postoje a preferované motivační faktory zaměstnanců. Na základě těchto výsledků jsou navržena možná opatření, která by mohla přispět ke zlepšení motivačního systému společnosti.

Abstract

Hosnedlová, V. (2024). *Employee motivation in the selected organisation* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: motivation, motive, factors of motivation, remuneration, benefits, system of motivation

This bachelor thesis is focused on the topic of employee motivation in ARBO, spol. s r. o. The aim of this thesis is to evaluate the current motivation system from the perspective of the company's employees and to formulate possible suggestions for the given area and to propose possible measures for improvement of this area. This work is divided into theoretical and practical parts. The chapters in the theoretical part define the basic concepts and sources of motivation, motivational theories, work motivation and motivational factors. The practical part introduces the selected company and describes its current motivation system based on an interview with the head of the economic department. The key part of this thesis is a questionnaire survey to identify the attitudes and preferred motivational factors of employees. Based on these results, possible measures are suggested that could contribute to the improvement of the company's motivation system.